

Manual de Preparación de un Plan de Negocio



Enero, 2004

Manual de preparación de un Plan de Negocio

Acerca de este manual

Parte 1: Creación de una empresa

Parte 2: La Idea de Negocio

- Ejemplo: Idea de Negocio de CityScape

Parte 3: Estructura del Plan de Negocio

- Introducción
- 1. Resumen Ejecutivo
- 2. El Producto o Servicio
- 3. Equipo de trabajo
- 4. Marketing
- 5. Sistema de negocio y organización de la empresa
- 6. Calendario de realización
- 7. Riesgos
- 8. Financiación

Plan de Negocio de CityScape

Parte 4: Valoración de un “start up” y captación de los fondos propios

Apéndice

- Índice ampliado
- Glosario
- Referencias bibliográficas

Licencia

El presente manual ha sido preparado por McKinsey & Company y ha sido licenciado a través de su filial en Colombia a favor del Grupo Nueva Economía, que funciona bajo la razón social Prisma Comunicaciones SRL, sociedad de responsabilidad limitada registrada en Bolivia, para su utilización de acuerdo a los fines que vea conveniente. McKinsey & Company es la empresa líder en el mundo en consultoría estratégica que asesora a la Alta Dirección de las más importantes empresas de ámbito internacional.

El Grupo Nueva Economía es uno de los principales promotores del espíritu emprendedor y del desarrollo competitivo de las organizaciones en Bolivia. Para cumplir con este objetivo ha creado una estructura que brinda productos y servicios dirigidos a satisfacer las necesidades y demandas de las empresas en un mundo competitivo. Los principales productos y servicios del Grupo Nueva Economía son el semanario en economía y negocios **Nueva Economía**, el semanario en información para pymes **Nueva Empresa**, la consultora especializada en investigación de mercados **Inteligencia de Mercados**, la consultora especializada en investigación económica **Inteligencia Económica** y la consultora especializada en estudios de competitividad empresarial **Visión Competitiva**.

Acerca de este Manual

La victoria suele ir a aquellos con suficiente ingenuidad y falta de experiencia como para subestimar los monumentales obstáculos a los que deben enfrentarse.

*Richard Feynman
Físico*

El objetivo de este manual es ayudar al emprendedor a llevar adelante la primera parte de la puesta en marcha de una empresa innovadora de fuerte crecimiento ("start-up"): redactar un Plan de Negocio profesional. Léalo si tiene una Idea de Negocio nueva con un gran potencial de crecimiento, que desea desarrollar y realizar. Su objetivo bien pudiera ser, por ejemplo, crear una empresa que en un plazo de 5 años tenga unas ventas de 10 millones de dólares, dé trabajo a un mínimo de 100 personas y opere a escala nacional e internacional.

Básicamente, todo lo que necesita está disponible aquí, en nuestro país. No nos faltan ideas innovadoras y prometedoras, nuestra investigación y nuestra tecnología gozan de un alto crecimiento y disponemos de financiación en forma de capital riesgo o fondos de inversión para los buenos proyectos. El secreto radica en aprovechar estas condiciones.

Pensar a lo grande

No dude en hacer las cosas a gran escala. Establecer una empresa es, con mucho, el paso mayor que va a dar: implica un esfuerzo tremendo. Comparativamente, el esfuerzo extra que se requiere para generar unas ventas de 10 millones de dólares en vez de, digamos, 1 millón, es pequeño. Pensar a lo grande puede hacer que la tarea sea incluso más fácil, ya que muchos socios potenciales estarán más interesados en unas propuestas a gran escala que en otras menos ambiciosas.

La importancia de un Plan de Negocio

Los inversores sólo estarán dispuestos a respaldar unos proyectos que tengan un Plan de Negocio bien preparado. Consideran que los Planes de Negocio son muy importantes, por razones que resultan obvias para cualquiera que esté montando una nueva empresa.

El Plan de Negocio

- Obliga a las personas que están creando la empresa a analizar su Idea de Negocio sistemáticamente, lo que asegurará que ésta tenga realmente un gran impacto.
- Muestra las lagunas de conocimiento existentes y ayuda a subsanarlas de forma eficaz y estructurada.
- Asegura que se toman decisiones de forma que se adopte un método bien enfocado.
- Sirve como herramienta central de comunicación para los participantes en el proyecto.
- Hace surgir la lista de recursos que se van a necesitar y de este modo, permite conocer los recursos que habrá que adquirir.
- Constituye una prueba experimental de lo que será la realidad. Si en la fase de creación del Plan de Negocio se descubre que existe la posibilidad de "estrellarse", no se habrá producido ningún daño irreparable. En cambio, si se descubre más tarde, dicha posibilidad podría tener efectos desastrosos en el negocio para los inversores y para los empleados de la empresa.

Un Plan de Negocio bien preparado, por consiguiente, constituye la base para obtener la financiación necesaria para establecer y desarrollar con éxito una empresa.

A quién va dirigido este manual

Este manual va dirigido a cualquiera que desee establecer una nueva empresa, en especial si se trata de una empresa de fuerte crecimiento. Este manual tiene en cuenta el hecho de que las personas que crean empresas de éxito no son necesariamente expertos en dirección empresarial o en Marketing.

A aquellas personas sin una formación específica en administración de empresas, este manual les ofrece:

- Una introducción, paso a paso, a los conceptos necesarios para preparar un Plan de Negocio y organizar su financiación.
- El conocimiento básico necesario para participar de forma eficaz en conversaciones y negociaciones, así como para hacer las preguntas apropiadas.
- El lenguaje empresarial necesario: todas las expresiones técnicas que necesita saber se explican y utilizan en el texto. Hay, además, un amplio glosario en el apéndice del libro.
- Referencias bibliográficas.

Para aquellos que tengan una formación en administración de empresas, el manual ofrece un enfoque sistemático para la redacción de un Plan de Negocio.

Diseño del Manual

Este manual se ha concebido como herramienta práctica de trabajo y como guía de referencia. Esto queda reflejado en su diseño, que coincide con las etapas de preparación y redacción de un Plan de Negocio profesional que pudiera atraer con éxito capital de inversión.

- La Parte 1, Creación de una empresa, describe las etapas de lanzamiento por las que debe pasar una típica empresa "start-up" en su camino hacia el lanzamiento y el éxito.
- La Parte 2, La Idea de Negocio, describe cómo surgen las Ideas de Negocio, las cosas a las que se debe prestar especial atención cuando se describe una Idea de Negocio, y cómo darse cuenta de si una Idea de Negocio tiene probabilidades de atraer financiación. Esta parte incluye asimismo un ejemplo con el aspecto que puede tener una Idea de Negocio.
- La Parte 3, Preparación del Plan de Negocio, constituye el núcleo del manual. Contiene ocho capítulos: uno para cada una de las secciones que debe incluir un Plan de Negocio. Se establecen con detalle las etapas para la preparación de cada sección. Las personas que carecen de una experiencia empresarial previa encontrarán también aquí algunos conocimientos básicos.
- Plan de negocio de CityScape. Un ejemplo de un Plan de Negocio profesional tanto en su forma como en su contenido.
- La Parte 4, Valoración de un start-up y captación de los fondos propios, determina cuáles son los intereses de los fundadores y de los inversores a la hora de financiar un start up, la forma en que ambas partes pueden alcanzar un acuerdo y las cosas que deben tenerse especialmente en cuenta en las negociaciones. Incluye asimismo métodos prácticos para calcular el valor de una empresa.

El apéndice contiene una tabla detallada de contenidos, un glosario de términos importantes y referencias bibliográficas para lecturas complementarias.

Creación de una empresa

*Muchas personas ponen todo su empeño
en el camino que han elegido;
muy pocas lo hacen
en cuanto al destino al que se dirigen.*

*Friedrich Nietzsche
Filósofo*

Las empresas de fuerte crecimiento son proyectos empresariales que tienen la ambición de lograr altos niveles de ventas, por ejemplo, 10 millones de dólares o dar empleo a 100 empleados en un plazo de cinco años desde el momento de su creación. Durante este tiempo lo que comenzó como un start-up debe haberse convertido en una empresa perfectamente establecida. Ésta es una característica diferenciadora muy importante en comparación con otras empresas que se crean con metas menos ambiciosas. Las nuevas empresas de fuerte crecimiento muy rara vez se encuentran en una situación que les permita autofinanciarse: sólo pueden llegar a ser realidad con la ayuda de inversores profesionales. Así, para cualquiera que trate de establecer una empresa de fuerte crecimiento la financiación constituye un aspecto esencial. Esto quiere decir que desde un primer momento la Idea de Negocio debe plantearse desde la perspectiva de los futuros inversores.

En este capítulo encontraremos:

- Los factores esenciales para poner en marcha una empresa con éxito.
- Cómo analizan las nuevas empresas los inversores profesionales.
- El proceso característico para poner en marcha una empresa de fuerte crecimiento.

A. PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA CON ÉXITO

Las empresas para que tengan éxito, deben establecerse combinando tres elementos:



sin una Idea de Negocio no hay empresa. Sin embargo, la idea no constituye el punto final del proceso creativo, sino su comienzo. Muchas personas están tan enamoradas de su idea que son incapaces de darse cuenta de que dicha idea, como mucho, es el punto de partida de un largo proceso de desarrollo hasta lograr una Idea de Negocio perfectamente madura y que deberá superar difíciles retos antes incluso de que tenga la menor perspectiva de financiación y de lograr introducirse con éxito en el mercado.

1. La financiación es esencial. En Bolivia y América Latina hay capital disponible, por lo que aquellos proyectos que resulten prometedores desde el punto de vista de los inversores encontrarán, sin duda, financiación. La clave para conseguirla radica en mirar la Idea de Negocio desde la perspectiva de los inversores.
2. El equipo directivo es el elemento crítico a la hora de crear una empresa. En el Capítulo C, El equipo de trabajo, se explica en detalle lo que diferencia a un buen equipo gestor. Las nuevas empresas de fuerte crecimiento no son orquestas formadas por un solo músico; normalmente se llevan a cabo con un equipo de entre tres y cinco personas que tengan cualidades complementarias. Es perfectamente conocido que formar un equipo es un difícil proceso que exige mucho tiempo, energía

y sensibilidad. Por ello, hay que ponerse inmediatamente manos a la obra y seguir trabajando en ello durante todo el proceso de planificación.

Adoptar la perspectiva del inversor

Todo el proceso de creación de un start-up debe orientarse a la obtención de capital. Los inversores constituyen la más dura prueba para conocer las posibilidades reales de éxito de un Plan de Negocio. Por ello, toda la comunicación debe estar centrada en los inversores; debemos aprender a pensar como ellos lo hacen. Incluso si no necesitamos un inversor externo, debemos estudiar nuestro proyecto desde esta perspectiva. Los inversores no quedarán satisfechos con la mera descripción de una Idea de Negocio, por muy atractiva que ésta pueda ser. Los inversores desean saber con exactitud dónde están poniendo su dinero y quiénes son las personas que están detrás del proyecto. Para ellos, el equipo es, por lo menos, tan importante como la idea misma. Además, los inversores quieren saber desde el principio, hasta dónde va a llegar su participación y cómo van a recuperar su inversión. La obtención de beneficios es siempre la razón que impulsa a los inversores a participar en un proyecto.

B. FINANCIACIÓN DE UNA EMPRESA CON CAPITAL RIESGO

El capital riesgo es dinero para la financiación de nuevas empresas, que es facilitado por grupos o individuos. Normalmente, el capital riesgo se invierte en proyectos que ofrecen una posibilidad de alto beneficio, pero que también implican un alto riesgo. Los inversores de capital riesgo esperan conseguir de su inversión un beneficio que se corresponda con el riesgo al que se exponen. Por consiguiente, cuando se les plantea un proyecto de start-up, lo estudian muy atentamente para asegurarse de que se logra alcanzar todo su potencial.

Además de financiar, ¿qué otra cosa pueden ofrecer los inversores en capital riesgo a una nueva empresa?

- Asesoramiento y motivación para el equipo fundador.
- Conocimiento especializado en la creación de nuevas empresas.
- Acceso a una red de empresarios experimentados, clientes potenciales, socios empresariales y directivos, que pueden ayudar a que su empresa tenga éxito.
- Asesoramiento sobre cómo lograr el éxito de la empresa (venta, cotización de las acciones en bolsa).

Los inversores de capital riesgo también estarán dispuestos a "tomar las riendas" si el equipo gestor no es capaz de lograr los objetivos propuestos.

¿Cómo se elige a los inversores de capital riesgo? Los inversores de capital riesgo, por lo general, quieren tener una importante participación en el negocio. Pero también proporcionan un importante apoyo, que va más allá de la mera financiación y comparten la responsabilidad para el éxito de la empresa. Hay diferencias entre los distintos inversores en nuevas empresas; por eso, el equipo directivo debe conocer bien a sus socios capitalistas. Si preferimos lograr el 20 por ciento de un negocio de 10 millones de dólares, en vez de conformarnos con el 80 por ciento de un negocio de 500.000 dólares, a la hora de elegir nuestro socio capitalista debemos tener en cuenta otras cosas y no sólo quién ofrece más dinero en mejores condiciones.

C. TRES ETAPAS EN EL PROCESO DE CREACIÓN DE UN "START-UP"

La perspectiva del inversor se refleja en el proceso característico de creación y desarrollo de start-ups. Para un inversor, cada etapa termina con un hito importante; para un empresario, con un obstáculo que hay que superar. Es importante tener una comprensión muy clara del trabajo que implica cada etapa y de los retos que representan los obstáculos a salvar. Esto nos evitará no sólo un esfuerzo innecesario en nuestra labor, sino también más de una decepción.

1. Proceso de desarrollo

En la Etapa 1, debemos poner por escrito nuestra Idea de Negocio y analizar sus posibilidades de encaje en el mercado sobre la base de una serie de indicadores clave. El obstáculo que debemos salvar como creadores en esta etapa es conseguir que los inversores se interesen en su idea y convencerlos de que, básicamente, vale la pena financiarla.

En la Etapa 2, debemos elaborar nuestra Idea de Negocio y convertirla en un Plan de Negocio. El obstáculo que debemos salvar en esta etapa es conseguir los fondos necesarios para crear la empresa.

La Etapa 3 es la que más esfuerzo exige de parte del emprendedor. El Plan de Negocio está listo y ahora debemos crear una empresa que funcione. El objetivo es crear una empresa que tenga éxito; una empresa que sea rentable y ofrezca un empleo interesante a muchas personas. Cuando se ha conseguido todo esto, ha llegado el momento de que los inversores iniciales se retiren: la empresa ya no es un start-up, sino una empresa establecida, que puede salir a bolsa u, opcionalmente, ser vendida a otra empresa.

PROCESO DE DESARROLLO



Utiliza el proceso de planificación para decidir si el negocio es realmente tan bueno como tú crees. .Plantéate si realmente deseas dedicar cinco años de tu vida haciendo eso.

Eugene Kleiner, Inversor de capital riesgo

Si queremos tener éxito, este proceso de organización nos proporcionará una estructura sobre la que construir nuestra Idea de Negocio, así como el camino que conduce a la realización de la empresa. Las exigencias de los inversores tendrán un efecto decisivo en cómo y con qué enfoque, manejaremos las distintas etapas de organización de nuestra empresa.

Etapa 1: Desarrollo de la idea

El punto de partida es una "idea brillante": la solución a un problema. Puede tratarse de un nuevo producto o un nuevo servicio, pero también puede ser una innovación dentro de un negocio ya existente. Por ejemplo, un nuevo proceso de producción, una nueva forma de distribución o cualquier otra mejora en el diseño, producción o venta de un producto o servicio. La idea debe ser sometida a prueba con el fin de averiguar si existen clientes para ella y cuál pueda ser el tamaño de su mercado. Básicamente, la idea en sí misma no tiene ningún valor intrínseco. Sólo adquiere valor económico cuando se ha convertido en una realidad en el mercado.

Debemos comenzar a reunir un equipo y encontrar socios que nos ayuden a desarrollar nuestro producto o servicio hasta que éste se encuentre listo para salir al mercado (o muy próximo a ello; en el caso de un producto se trataría probablemente de un prototipo que funcionara). Durante esta fase, normalmente debemos arreglárnoslas sin capital de apoyo. Debemos financiar nuestro proyecto con nuestro propio dinero, con ayuda de amigos, quizás con subsidios estatales para investigación, aportaciones de fundaciones u otros recursos. Los inversores llaman a esto "capital semilla", puesto que nuestra idea no pasa de ser una semilla que todavía no se ha expuesto a los rigores climáticos de la competencia.

Nuestro objetivo en esta fase debe ser presentar la idea y el mercado -la base de nuestra nueva empresa- de forma tan clara y convincente que lleguemos a interesar a posibles socios capitalistas en el desarrollo posterior de la idea. En la Parte

2 de este manual encontraremos algunas sugerencias prácticas para lograrlo.

Etapas 2: Preparación del Plan de Negocio

Los potenciales inversores en una nueva empresa de fuerte crecimiento no quedarán satisfechos con el mero hecho de leer un Plan de Negocio. Normalmente, desearán participar en su preparación antes de implicarse en la nueva empresa. Antes de apoyar, asesorar y aportar su conocimiento industrial y sus redes de relaciones, querrán conocer ciertas cosas acerca de las personas que están detrás de la idea: ¿Realizan sus tareas con confianza? ¿Demuestran tener cualidades de gestión y comunicación? ¿Son personas abiertas y honestas? ¿Poseen experiencia en el sector? Y por último y no por ello menos importante, ¿son personas capaces y dispuestas a poner sus ideas en práctica?

En esta fase es de vital importancia no perder de vista el conjunto de la situación. No debemos perdernos en detalles. Para ello, el Plan de Negocio nos será de gran utilidad: debemos considerar y sopesar los riesgos que conlleva nuestra idea. Debemos estar preparados para cualquier imprevisto y aprender a pensar en "escenarios". Debemos preparar planes y presupuestos iniciales para las funciones más importantes de la empresa: desarrollo, producción, Marketing, distribución y financiación y por supuesto, tendremos que tomar numerosas decisiones: ¿a qué clientes o segmentos de clientes nos dirigimos? ¿Qué precio vamos a poner a nuestro producto o servicio? ¿Cuál es la mejor ubicación para nuestra empresa? ¿Llevaremos a cabo nosotros mismos la producción o buscaremos la cooperación de terceros? etcétera, etcétera.

Además de los inversores, tendremos que hablar también con muchos especialistas: abogados, consultores fiscales, empresas de estudios de mercado, agencias de publicidad. También deberemos ponernos en contacto con nuestros clientes potenciales con el fin de comenzar a valorar el tamaño de nuestro mercado potencial. Debemos encontrar proveedores y quizás,

firmar los primeros contratos y por supuesto, deberemos conocer lo mejor posible a nuestros competidores.

Limitar el riesgo

Siempre compensa y es rentable tomar muy en serio la fase de planificación y hacer este trabajo concienzudamente. En última instancia, será siempre el mercado quien determine el valor de nuestra idea y su juicio será implacable. El propósito de este Plan de Negocio es someter la idea a un minucioso examen antes de llevar a cabo la prueba definitiva: se trata de la "vuelta de calentamiento" antes de enfrentarnos a la realidad del mundo de los negocios. Cuando preparemos nuestro Plan de Negocio deberemos someter todos los aspectos del negocio a una prueba experimental. Los inversores profesionales en nuevas empresas serán siempre los jueces más rigurosos porque suelen ser los más realistas. Durante esta fase deberemos ser capaces de demostrar que el negocio puede funcionar, que los supuestos operativos del plan son realistas y que se está en condiciones de hacer que la empresa tenga éxito en el mercado. Por muchas precauciones que se tomen, un start-up siempre constituye una inversión arriesgada. La experiencia demuestra que, de promedio, de cada diez empresas financiadas con capital riesgo, sólo una constituye un gran éxito; tres ofrecen retornos aceptables; tres quedan estancadas y tres sufren pérdidas absolutas. Por ello, es perfectamente comprensible que los inversores hagan todo lo posible por limitar el riesgo de su inversión. En cualquier caso, el riesgo forma parte de su negocio.

Financiación de gastos con recursos económicos propios

Durante esta intensa fase de concepción incurriremos inevitablemente en gastos. El equipo debe tener unos ingresos, hay que mantener en marcha unas operaciones mínimas y hay que desarrollar un prototipo. Sin embargo, en esta fase también debemos tener una idea clara de los costes en los que vamos a incurrir. Los fondos deberán seguir saliendo de la misma

fuentes o fuentes que durante la primera fase, aunque es posible que en algunas ocasiones los inversores estén dispuestos a realizar algún anticipo.

Para nosotros, fundadores de la empresa, esta fase finaliza con éxito cuando los inversores están listos para financiar el proyecto. Encontramos más detalles sobre todo esto en la Parte 3 del manual.

Etapas 3: Creación de la empresa, entrada en el mercado y crecimiento

El trabajo conceptual está ya en buena medida terminado y ha llegado el momento de poner en práctica el Plan de Negocio. De ser el diseñador del proyecto debemos pasar ahora a ser sus constructores. El éxito del proyecto debe ahora buscarse y conseguirse en el mercado. He aquí algunas de las tareas principales:

- Establecer la empresa.
- Crear la organización y la dirección.
- Poner en marcha la producción.
- Publicidad.
- Entrada en el mercado.
- Reacción a las amenazas: competencia, desarrollos tecnológicos.
- Expansión de la producción.
- Entrada en nuevos mercados.
- Desarrollo de nuevos productos.

Esta fase mostrará si nuestra idea era buena y en última instancia, si va a ser rentable.

Etapas 4: Objetivo logrado: realización del éxito

La realización demuestra el éxito de nuestro proyecto. Si todo va bien, podremos vender nuestro negocio con, al menos, el beneficio previsto en el Plan de Negocio. Para el inversor, su objetivo desde un principio es poder salir del negocio habiendo obtenido beneficios. Esto no quiere decir que nosotros, en tanto que empresarios, tengamos que abandonar el negocio. Los empresarios suelen quedarse dentro de la empresa, aunque en muchos

casos lo hacen con una menor participación financiera. Esto les permite disfrutar del fruto económico de sus esfuerzos y su trabajo.

El capital se puede obtener de múltiples formas. Normalmente, se vende el negocio, por ejemplo, a un competidor, un proveedor o un cliente, o se saca a bolsa por medio de una Oferta Pública de Venta (OPV). Otra posibilidad es que los inversores que quieren salir del negocio vendan su participación a los otros.

2. La compensación de tus esfuerzos

Lo que comenzó como una aventura arriesgada se ha convertido ahora en un negocio bien establecido. En un breve período de tiempo hemos creado un importante número de puestos de trabajo y hemos captado numerosos clientes con nuestra solución innovadora. Y el esfuerzo, además, ha valido la pena desde el punto de vista económico.

*Apunta a la luna.
Incluso si fallas,
alcanzarás las estrellas*

*Les Brown
Famoso orador*

D. LA IDEA DE NEGOCIO

*Fíjate en cualquier gran corporación,
y me refiero a las auténticamente grandes,
y verás que todas comenzaron con
alguien que tuvo una idea que funcionó.*

*Irvine Robbins
Empresario*

El punto de partida de todo proyecto empresarial con éxito es una idea convincente. Es el primer hito en el proceso de puesta en marcha de una empresa de fuerte crecimiento. Para que tenga éxito, es imprescindible que analicemos la idea desde la perspectiva del inversor. Esto

significa que debemos demostrar de forma clara y concisa, qué ventajas va a aportar nuestra idea a nuestros clientes, en qué mercados y cómo generará ingresos. Por último, por supuesto, deberemos presentar nuestra idea de forma convincente.

En este capítulo encontraremos:

- cómo se identifican y desarrollan las ideas.
- qué cosas debe incluir una idea empresarial convincente.
- cómo presentar nuestra idea a los inversores.

El caso práctico de CityScape, al final de este capítulo, muestra el alcance y el grado de detalle que requiere una Idea de Negocio desarrollada, así como un ejemplo de cómo debe presentarse una idea.

La mejor forma de tener una buena idea es tener muchas ideas.

*Linus Pauling
Químico*

E. COMO IDENTIFICAR Y DESARROLLAR UNA IDEA DE NEGOCIO

La investigación ha demostrado que las ideas de negocio más originales y de mayor éxito son desarrolladas por personas que tienen varios años de experiencia. Desarrollar una Idea de Negocio con el necesario grado de madurez exige una profunda comprensión de la tecnología aplicable, además de un buen conocimiento de la conducta de los clientes o, simplemente, del sector en cuestión. Gordon Moore y Robert Royce, por ejemplo, ya poseían varios años de experiencia en Fairchild Semiconductors antes de que fundaran Intel.

Sin embargo, existen ejemplos de conceptos revolucionarios que han sido descubiertos por absolutos principiantes. Steve Jobs y Steve Wozniak abandonaron sus estudios universitarios para fundar Apple.

A Fred Smith se le ocurrió la idea de FedEx, el servicio de paquetería mundial, cuando estaba todavía en secundaria.

Una Idea de Negocio sin desarrollar no vale nada, por muy brillante que sea. Normalmente, hay que invertir mucho tiempo para que una idea se desarrolle hasta convertirse en una Idea de Negocio madura: tiempo para trabajar más la idea, con implicación de varias personas.

En primer lugar, la idea debe superar una prueba. Esto quiere decir que hay que comprobar las oportunidades que la idea tiene en el mercado; hay que revisar la viabilidad económica y tecnológica del proyecto y hay que comprobar hasta qué punto la idea es innovadora. En seguida nos enfrentaremos a una importante batería de preguntas y comenzarán a surgir los problemas. Tendremos que solucionarlos paso a paso mejorando y "afinando" nuestra idea del producto y comprobando una y otra vez su probabilidad de éxito. ¿Disponemos de buenas respuestas para las preguntas? ¿Encontraremos las formas de resolver los problemas? ¿Hemos logrado mejorar las posibilidades de nuestra idea en el mercado? Si no es así, debemos seguir trabajando.

Debemos comentar nuestra idea con amigos, profesores, expertos, clientes potenciales: cuanto mayor sea la amplitud y minuciosidad con que analicemos nuestra idea, mayor será la claridad con la que podemos expresar sus ventajas y sus probabilidades de aceptación en el mercado. Sólo entonces estaremos debidamente preparados para hablar de ella con inversores.

¿Cuánto tiempo lleva desarrollar una Idea de Negocio? Depende. Si consideramos las etapas de desarrollo que hemos planteado, menos de un mes sería altamente improbable y escasamente realista. La Idea de Negocio para el desarrollo de un producto o un proceso, por ejemplo, sólo está lista para ser financiada cuando es suficientemente concreta para ser llevada al mercado en un futuro previsible y con grado razonable de riesgo predecible. Esto puede llevar años. Los inversores se refie-

ren a este período como la "fase de semilla" de la idea; normalmente se financia con "dinero blando", en otras palabras, con fondos que no planteen exigencias excesivas o puedan hacer peligrar el éxito del proyecto.

También es posible que la idea exija mucho tiempo si está muy adelantada a su tiempo. Se ha descubierto el producto perfecto pero todavía no puede ser realizado porque los sistemas o las tecnologías necesarias no han sido aún desarrollados. Un ejemplo de esto es Internet. Había gran cantidad de ideas para comercializar bienes y servicios, pero la explotación comercial de Internet se vio durante mucho tiempo impedida por la inadecuada seguridad de los sistemas de pago disponibles.

1. Tres formas de presentar una Idea de Negocio

Una joven ingeniera tiene una idea para un nuevo producto y desea presentar su Idea de Negocio a un inversor potencial. Ella sabe que debe ir directo al grano si quiere ser escuchada.

Ejemplo 1: el enfoque de las ventas

"Tengo una gran idea para un nuevo sistema de pago, de manejo muy sencillo para el cliente, que tiene un enorme potencial. Es lo que ustedes siempre desearon tener y les ayudará a ganar mucho dinero". El inversor piensa: "Todo pura palabrería. He escuchado centenares de 'grandes ideas': un aburrimiento".

Ejemplo 2: el enfoque tecnológico

"Tengo una idea para un sistema computarizado de control de máquinas. La clave es un chip SSP totalmente integrado con 12 GByte de RAM y manejo directo de la unidad de control por medio de tecnología SSP asimétrica; su desarrollo ha llevado cinco años". El inversor piensa: "Una ingeniera informática enamorada de la tecnología. Ella es su propio mercado".

Ejemplo 3: el enfoque empresarial

"Tengo una idea que ofrece la posibilidad de crear una empresa de unas 100 perso-

nas, con unos ahorros de costes de entre un 3% y un 5%. Los análisis iniciales de precios/costes me han convencido de que el margen potencial puede ser de un 40-60%. A través de la Asociación de Pequeñas Empresas y la revista XYZ, tengo acceso a un canal de publicidad muy centrado en el negocio. La distribución se realizaría por medio de "ventas directas". El inversor piensa: "Conoce las ventajas para el cliente y las ha cuantificado. También ha pensado en el mercado y en el beneficio potencial, y sabe cómo va a hacer llegar el producto al cliente. Estoy interesado en saber de qué clase de producto se trata".

2. Ideas de negocio innovadoras

Las Ideas de Negocio se pueden dividir en dos dimensiones. La primera dimensión es el producto/servicio que la idea contiene; la segunda dimensión es la forma en que el producto/servicio se desarrolla, fabrica y comercializa y que se conoce como "sistema de negocio". En ambas dimensiones es posible continuar desarrollando algo ya existente o bien desarrollar algo enteramente nuevo. Encontraremos más información acerca de "sistemas de negocio" en el Capítulo E de la Parte 3, Sistema y Organización de la Empresa.

		INNOVACION EMPRESARIAL	
Servicio/Producto	Innovación	Nuevo producto <ul style="list-style-type: none"> • Apple , Microsoft, Sun , etc • Mistral • Vacuvin • Logitech 	Nueva Industria <ul style="list-style-type: none"> • TV por satélite • Netscape
	Existente	Industria existente <ul style="list-style-type: none"> • ? • Consultorios médicos, bufetes de abogados, despachos de ingeniería <small>Start ups de fuerte crecimiento</small>	Nuevos sistemas de negocio <ul style="list-style-type: none"> • Dell • Charles Schwab • FedEx
		Existente	Innovación
		Nuevo sistema de Negocio	

El concepto de innovación suele aplicarse a nuevos productos o servicios que usan

métodos de producción convencionales y se distribuyen a los clientes usando canales de distribución convencionales. Microsoft, por ejemplo, desarrolló el nuevo sistema operativo DOS, pero utilizó la organización de ventas de IBM ya existente para comercializarlo. Mistral utilizó tiendas de deportes ya existentes para distribuir sus tablas de surf. El aparato Vacuvin de Bernd Schneider se puede adquirir en cualquier tienda de electrodomésticos

Las innovaciones en el sistema de negocio son menos evidentes, pero igualmente importantes. El éxito de Dell se debió a sus costes notablemente inferiores, lo que se logró gracias a un nuevo tipo de sistema de producción y distribución directa: los ordenadores se fabricaban en muy poco tiempo, pero sólo después de que se hubiera recibido el correspondiente pedido. FedEx utilizó un sistema consistente de clasificación centralizada y funcionamiento las 24 horas para revolucionar la entrega de cartas.

Al desarrollar nuevos productos hay que poner el énfasis en la mejora del "valor para el cliente". Lo más importante que debe tenerse en cuenta para llevar a cabo innovaciones en el sistema de negocio es reducir costes. Posteriormente, esta ventaja se le puede pasar al menos en parte al cliente, en forma de reducción de precios.

Ocasionalmente es posible combinar ambas dimensiones de innovación: en el producto y en el sistema de negocio. Esto implica inventar una nueva "industria". Netscape hizo una aportación esencial al éxito de la World Wide Web cuando puso a disposición del público, de forma gratuita, su buscador a través de Internet; Netscape ganó el dinero vendiendo software a clientes comerciales y espacio a los anunciantes en su página home. La televisión por satélite ofrece una selección prácticamente ilimitada de programas, dejando aparte a los distribuidores de programas tradicionales, como las empresas por cable o las cadenas normales de televisión, operando sus propios satélites y vendien-

do los aparatos receptores a través de establecimientos tradicionales.

Si no lo puedes decir de forma sencilla y clara, piénsalo y sigue trabajando hasta que lo logres.

*Karl Popper
Filósofo*

3. Contenido de una idea de negocio convincente

La Idea de Negocio debe sonar atractiva para un inversor. No consiste en un folleto publicitario de un producto supuestamente asombroso, ni en una descripción técnica, sino en un documento de toma de decisión que da respuesta a las tres preguntas siguientes:

¿Cuál es el beneficio para el cliente?, o sea, ¿qué problema vamos a resolver? El éxito en el mercado se logra gracias a clientes satisfechos, no a unos productos asombrosos. Los clientes compran un producto porque quieren satisfacer una necesidad o resolver un problema; da igual que se trate de comida o bebida, de reducir un esfuerzo, de aumentar el placer o de mejorar su imagen. Por ello, la primera característica que debe tener una Idea de Negocio es que ésta establezca con claridad qué necesidad va a satisfacer y de qué forma lo va a conseguir (producto o servicio).

¿Cuál es el mercado? Una Idea de Negocio sólo adquiere valor económico real si la gente quiere comprar el producto o servicio. Así, la segunda característica de una Idea de Negocio con éxito es que sea capaz de demostrar la existencia de un mercado para el producto o servicio y que identifique al grupo, o grupos, de clientes objetivos.

¿Cómo ganará dinero? La mayoría de los productos generan ingresos directamente a partir de las ventas a los clientes. En algunos casos, sin embargo, el "mecanismo de generación de ingresos" puede ser más complicado; por ejemplo, el producto se entrega gratuitamente al cliente y son los anunciantes quienes lo pagan. Por ello,

la tercera característica para que una Idea de Negocio tenga éxito es que deje muy claro cómo se generarán ingresos y en qué cantidad.

Beneficio para el cliente

La Idea de Negocio debe ser la solución de un problema que sea importante para clientes potenciales. Muchos empresarios cometen el error de pensar en los detalles técnicos del producto cuando se refieren a una "solución". Los inversores no piensan así. Lo primero que éstos tienen en cuenta es la perspectiva del mercado y del cliente. Para ellos el factor clave es el valor para el cliente; todo lo demás tiene una importancia secundaria.

Cualquiera que diga: "Nuestra maquinaria puede realizar 200 operaciones cada hora" o "Nuestra máquina tiene un 25% de piezas menos", está pensando sólo en el producto. En cambio, quien dice: "Nuestra maquinaria le ahorra al cliente un 25% de su tiempo y por lo tanto, un 20% de costes" o "Con nuestra solución, usted puede aumentar su producción en un 50%"; está adoptando el punto de vista del cliente. En otras palabras, el producto o servicio es un medio de ofrecerle valor al cliente, nunca de ofrecer valor en sí mismo.

El valor que un producto o servicio tiene para el cliente viene determinado por lo que dicho producto o servicio tiene de nuevo o de mejorado, en comparación con otras soluciones alternativas. Es, por lo tanto, un medio esencial de diferenciación y un elemento decisivo para el éxito que nuestra Idea de Negocio pueda tener en el mercado. También debemos, en la medida de lo posible, expresar en cifras el beneficio que obtendrá el cliente.

Menos caro	Más flexible	Más seguro	Más rápido
Más cómodo		Más atractivo	
Más pequeño	Más sencillo	Más ligero	
Más confortable		Más fiable	

Según la teoría de Marketing, el valor para el cliente debe a menudo expresarse en términos de una "Propuesta Única de Ven-

ta", conocida en inglés como USP (Unique Selling Proposition). Tenemos aquí dos aspectos. En primer lugar, la Idea de Negocio debe ofrecerse a los clientes de una manera (propuesta de venta) que tenga sentido para ellos. Muchas compañías nuevas no llegan a ninguna parte porque sus clientes no son capaces de comprender las ventajas del producto y, por lo tanto, no lo compran; además, no se les puede reprochar por ello. En segundo lugar, la oferta debe ser excepcional. El cliente debe elegir nuestra oferta de entre todas las que se ofrecen en el mercado. Por ello, debemos convencer al cliente de que nuestro producto o servicio ofrece más ventajas o más valor que los otros. Sólo entonces elegirá el cliente nuestro producto. Es difícil arrastrar a la gente para que abandone aquello a lo que está acostumbrada o con lo que se siente cómoda. Un cliente potencial que está interesado en un nuevo producto, lo primero que hace es ver lo que ofrecen los fabricantes bien establecidos y conocidos. Lo más sencillo para convencerse de la verdad que contiene esta afirmación es, simplemente, analizar nuestra propia conducta como consumidores.

Cuando describamos nuestra Idea de Negocio, no tenemos todavía que presentar una USP plenamente madura, sino sólo dejar muy claros sus principios. Ya tendremos tiempo de completarla más adelante, cuando estemos trabajando en el Plan de Negocio.

Mercado

Pensar en el mercado y en la competencia exige ciertos conocimientos de Marketing. Por ello, a los lectores sin experiencia empresarial se les recomienda que estudien primero el capítulo sobre Marketing en la Parte 3 de este manual.

¿Cuál es el mercado para este producto o servicio? Los inversores están especialmente interesados en dos preguntas cuando piensan en el mercado:

- ¿Cuál es su tamaño?
- ¿Cuáles son los principales grupos o segmentos objetivos?

En esta etapa no es necesario un análisis detallado de mercado. Será suficiente con tener una estimación razonable del tamaño y los segmentos del mercado. Para mayor seguridad podemos hacer un cálculo basado en datos fácilmente comprobables, que podemos obtener a través del INE, asociaciones profesionales o la prensa económica especializada. El tamaño del mercado objetivo debe poder calcularse usando estimaciones razonables basadas en estos datos.

Evidentemente no es sencillo definir y especificar el segmento objetivo. Al principio será suficiente con tener una noción inicial de quiénes son los clientes objetivo. En cualquier caso debemos demostrar por qué nuestra idea ofrece ventajas específicas precisamente a estos clientes (por ejemplo, personas con elevados ingresos, personas muy interesadas en tecnología) y por qué este grupo reviste especial interés económicamente. En el ejemplo de CityScape la Idea de Negocio es interesante para pequeñas y medianas empresas que desean tener una presencia en Internet pero que consideran que su participación directa en la Red es muy costosa.

¿En qué se diferencia el producto o servicio del de la competencia? Siempre debemos tener en cuenta a la competencia, ya se trate de empresas con productos similares o de productos sustitutivos que respondan igualmente a las necesidades de nuestros clientes. Un fabricante de pasta no compite solamente con otros fabricantes de pasta, sino asimismo y de forma directa con los productores de arroz y papas, con las fábricas de pan y dulces y de forma general, con todos los productores de alimentos. Por lo que respecta a nuestra Idea de Negocio debemos dejar claro que conocemos a nuestros competidores. Debemos explicar con claridad en qué se diferencia nuestra idea de la de nuestros competidores y por qué es mejor.

Mecanismo de generación de ingresos

Haciendo una simplificación, el tradicional cálculo de beneficios de un negocio se realiza de la forma siguiente: una empresa compra materiales o servicios a sus

proveedores y los pagos por estos materiales o servicios representan unos costes para la empresa. Después, la empresa vende productos o servicios a sus clientes, lo que produce unos ingresos. Más adelante, cuando preparemos el Plan de Negocio tendremos que establecer el sistema de negocio y el mecanismo de ingresos de nuestra empresa de forma más detallada (ver Parte 3, Capítulo 5). De ser posible, debemos tratar de preparar un cálculo aproximado de costes e ingresos. Una regla básica para empresas de fuerte crecimiento es que durante la fase de start up deben lograr un beneficio bruto (ingresos menos costes directos de producción dividido por los ingresos) de entre un 40 y un 50 por ciento.

No todos los negocios siguen el mismo patrón. El leasing y el arrendamiento funcionan según otros mecanismos de ingresos. Tres ejemplos: McDonald's obtiene su dinero de los derechos de licencia que cobra a sus franquiciarios: los dueños de los restaurantes pagan a McDonald's por usar su nombre y por seguir el modelo y estilo de funcionamiento del restaurante. ViaVia, un periódico de anuncios clasificados por palabras, se financia con el precio que pagan las personas que compran el periódico; los anuncios se publican gratuitamente. En el ejemplo de CityScape, el servicio (información) no le cuesta nada al consumidor y la empresa obtiene su dinero de las tarifas que pagan las empresas que alquilan una página web. Si nuestra Idea de Negocio se basa también en una forma innovadora de mecanismo de ingresos, tendremos que explicarla en la etapa inicial de Idea de Negocio.

4. Lista de comprobación

¿Responde nuestra Idea de Negocio las preguntas siguientes?

- ¿Qué tiene de innovadora nuestra Idea de Negocio?
- ¿Qué tiene nuestra idea de excepcional?
- ¿Puede protegerse con una patente?
- ¿Quién es el cliente?

- ¿Qué hará que el cliente compre el producto?
- ¿A qué necesidades da respuesta?
- ¿Por qué es el producto mejor que otras alternativas comparables?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas de la nueva empresa?
- ¿Por qué un competidor no podría simplemente copiar las ventajas competitivas de la nueva empresa?
- ¿De qué forma llega el producto al cliente?
- ¿Puede este producto hacer dinero?
- ¿Cuáles son los costes que conlleva?
- ¿Qué precio se puede pedir por él?

F. PRESENTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Para que los inversores se molesten en tomar en consideración una Idea de Negocio, ésta debe cumplir unas exigencias básicas muy claras. Nuestro proyecto sólo podrá sobrevivir a esta etapa si responde a estos criterios. Evidentemente, aunque los inversores viven siempre con el riesgo de perder su dinero, siempre tratarán de limitar dicho riesgo lo más posible. Una sola razón puede ser suficiente para que dejen de estar interesados por una Idea de Negocio.

Características que debe reunir una Idea de Negocio prometedora:

- Responde a una necesidad de los clientes, resuelve un problema.
- Es Innovadora.
- Es Única.
- Tiene un enfoque claro.
- Ofrece rentabilidad a largo plazo.

La forma en que presentemos nuestra Idea de Negocio a un inversor constituirá la prueba de fuego para todo lo que haya trabajado hasta ese momento. Lo que realmente importa es conseguir que el inversor entienda nuestra idea y muestre interés, tanto en lo que respecta al conte-

nido como a la presentación profesional. No debemos olvidar que los inversores de capital riesgo, por ejemplo, llegan a recibir hasta 40 nuevas ideas de Negocio cada semana y su tiempo es limitado. Por ello, el primer objetivo es la claridad. No debemos suponer de antemano que los inversores están familiarizados con la tecnología de nuestro producto o con la jerga de nuestra profesión. Es muy improbable que un inversor se moleste en dedicar tiempo en averiguar el significado de un término o un concepto confuso o complicado.

El segundo objetivo de nuestra presentación es la concisión de contenidos y expresión. Más adelante, habrá tiempo suficiente para dar descripciones detalladas y ofrecer cálculos económicos exhaustivos.

1. Presentación formal de la Idea de Negocio

Página de título

-
- Nombre del producto o servicio.
 - Nombre del iniciador/empresario.
 - Nota sobre confidencialidad.
 - Ilustración del producto o servicio, si procede.

Texto

-
- Dos a cinco páginas de texto.
 - La estructura debe ser clara, usando subtítulos, tabuladores y sangrados.

Cuadros, ilustraciones, tablas

-
- Máximo de cuatro ilustraciones como apéndice.
 - Sólo si es necesario para entender la idea.
 - Referencias explícitas en el texto.
 - Diseño claro y sencillo.
 - Estilo uniforme.

CityScape

Idea de Negocio

7 de abril de 1997

Confidencial

La Idea de Negocio de CityScape es confidencial. Queda prohibida la reproducción o divulgación a ninguna persona del plan de negocio, o de cualquier información contenida en él, sin el permiso de los autores de CityScape.

Idea de Negocio de CityScape

El problema: es difícil obtener información local en Internet.

Internet y la World Wide Web (WWW) se han establecido como la columna vertebral de la "Superautopista de la Información" de ámbito mundial, así como del mercado de comercio electrónico. Dado el número cada vez en aumento de usuarios de la WWW, muchas empresas buscan la forma de aprovecharse de las ventajas que ofrece este nuevo canal de distribución. Sin embargo, a los usuarios finales cada vez les resulta más difícil encontrar la información deseada con rapidez y fiabilidad, pues el número de "Homepages" y la cantidad de información on-line que existe son enormes y van en aumento. Además, no existe una plataforma de WWW fácilmente accesible para las pequeñas empresas de orientación local que permita a estas empresas usar Internet de forma eficaz.

La solución: una nueva forma de organizar la información local.

CityScape resuelve este problema: es a un tiempo un servicio de directorio interactivo de la WWW y una plataforma comercial para pequeñas y medianas empresas.

- CityScape organiza de forma interactiva y sencilla de usar, toda la información diaria; por ejemplo, acontecimientos de actualidad, acontecimientos locales, previsiones meteorológicas locales, guías de restaurantes, cartelera de cines, listados de direcciones e información sobre las empresas locales y lo que éstas ofrecen.
- CityScape actúa como un conducto a través del cual los comerciantes locales pueden no sólo anunciarse, sino también vender a sus clientes locales. Este servicio va desde el envío de una dirección de contacto hasta la presentación de catálogos completos interactivos e integrando asimismo transacciones comerciales.

La innovación: integración de la información local

La innovación de CityScape (si se compara con los productos existentes en Internet) radica en su integración interactiva y atractiva para el usuario final, de una información diaria de fácil manejo. Normalmente, se trata de información que hay que recoger a partir de distintas fuentes: periódicos, listines telefónicos y radio. También constituye una innovación la forma en que CityScape ofrece a las peque-

ñas y medianas empresas que no están tecnológicamente bien equipadas, una oportunidad de estar comercialmente presentes en la Red.

El mercado: aproximadamente 5 millones de pequeñas empresas como clientes potenciales.

Los clientes potenciales de CityScape son pequeñas y medianas empresas que actualmente comercializan sus productos y servicios a través de canales convencionales, como las páginas amarillas, la prensa escrita y la radio. Un cálculo aproximado del número de empresas que podrían llegar a ser clientes de CityScape en América Latina es de más de 5 millones. Con unas ventas medias de 200 mil dólares por año, esto representa un volumen total de mercado de más de 1.000 millones de dólares. Si consideramos el gasto medio en publicidad de tales empresas, creemos que estos clientes encontrarán atractiva la oferta de CityScape, que tiene unos precios de unos 20 dólares por mes. Con este nivel de precios, CityScape sería comercialmente viable e igualmente interesante para inversores y para futuros empleados.

Los principales competidores de CityScape son los canales tradicionales, como los periódicos y las Páginas Amarillas. Comparado con estos canales, CityScape cuenta con unas ventajas excepcionales, gracias a la interactividad y a la capacidad multimedia de la WWW. Hay otros competidores, entre los que cabe mencionar a las empresas que ofrecen una amplia gama de servicios en Internet. Superaremos a estos competidores gracias a la rapidez de implantación de CityScape y a base de explotar nuestro conocimiento experto en los campos de la tecnología y la distribución.

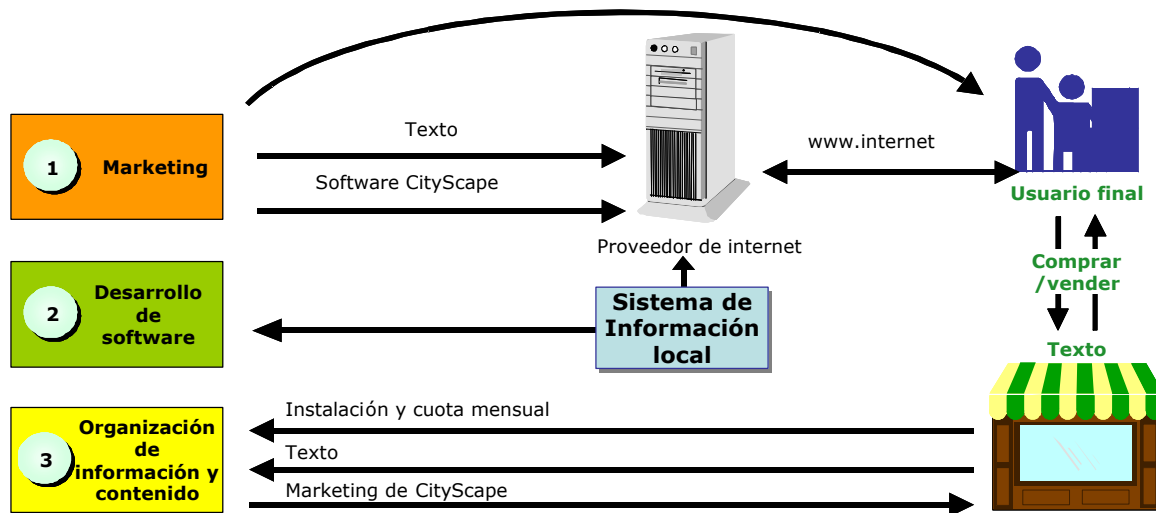
Generación de ingresos: cuotas mensuales por ofertas de servicios.

CityScape es gratuito para los usuarios finales. Precisamente, el alto número de usuarios finales es lo que representa un incentivo para que las empresas y los comerciantes deseen estar presentes en CityScape a cambio del pago de una cuota. Esta cuota dependerá del nivel de servicio requerido: básico, especial y servicio de catálogo. Dicha cuota se divide en una cantidad única inicial de establecimiento y en una cuota mensual de servicio.

CityScape se especializa en marketing y ventas, poniendo en contacto a usuarios finales y a pequeñas y medianas empresas, así como en el desarrollo e integración de tecnologías de Internet (dispositivos de búsqueda, procesamiento de transacciones, etc.). La provisión de acceso a Internet se subcontrata a proveedores de acceso local (Cuadro 1). CityScape se introducirá primero en ciudades y regiones con un alto nivel de utilización de WWW/Internet; el objetivo es establecer CityScape como la norma de facto para la gestión de la información local y para los comerciantes locales que deseen hacer negocios a través de Internet.

Ilustración del modelo de negocio de CityScape

MODELO DE NEGOCIO DE CITYSCAPE



II. Estructura del Plan de Negocio

Redactar un Plan de Negocio nos obliga a pensar de forma disciplinada, si queremos hacer un trabajo intelectual serio. Una idea puede parecernos brillante al concebirla, pero puede fracasar al entrar en los detalles y las cifras.

Desarrollando el Plan de Negocio

Hemos comenzado a dar los primeros pasos para crear nuestro negocio. Hemos formulado de manera clara cuáles son los beneficios que nuestro producto o servicio ofrece al cliente y nuestro análisis inicial de mercados nos ha inspirado confianza en la existencia de un mercado atractivo, así como en la posibilidad de un exitoso lanzamiento y una rápida expansión. Puede que ya hayamos convencido a los inversores de las grandes posibilidades de nuestra idea y que hayamos conseguido que se asocien con nosotros para ponerla en práctica. Sin embargo, todavía nos queda mucho por hacer antes de poder contar con una respuesta afirmativa en el tema de la financiación. El Plan de Negocio nos proporciona los medios que nos permitirán elaborar nuestra idea de forma sistemática hasta que esté lista para la presentación.

Estructura del Plan de Negocio

Es aconsejable que el Plan de Negocio contenga ocho secciones, que se exponen detalladamente en los siguientes capítulos. Como posible ejemplo práctico de la elaboración y presentación citaremos el caso de CityScape.

Contenido del Plan de Negocio

El Plan de Negocio debería proporcionar información clara y concisa sobre todos los aspectos del negocio propuesto. Esto incluye cuestiones prácticas referentes a su creación, funcionamiento, dirección, análisis de los costes, ventas, rentabilidad y perspectivas de expansión. Dicha información permitirá conocer si nuestra Idea de Negocio resiste a un estudio más exhaustivo o si necesitamos modificarla o,

incluso, pensar en otra nueva. Si acudimos a inversores profesionales, éstos apoyarán nuestros esfuerzos de planificación y actuarán de tutores y consejeros. De esta forma desempeñarán un papel crucial en la puesta en marcha de nuestro start-up.

Redactar un Plan de Negocio requiere conocimientos mayores del negocio que en las etapas anteriores. En el caso de que no se posea formación o experiencia específica en este campo, todo lo que se debe saber al respecto se encuentra en los capítulos que siguen. La información se presenta de una forma concentrada, lo cual ayudará a tener en cuenta las cuestiones más relevantes y actuar como un socio competente a la hora de dialogar sobre el proyecto. Si por el contrario se cuenta con esa formación o experiencia, podrá servir de modelo para las cuestiones clave que habrá que considerar en el momento de poner en marcha una empresa de rápido crecimiento.

Diseño formal del Plan de Negocio

Para que éste pueda calificarse de "profesional" tendrá que ser:

- Efectivo: Contiene todo lo que los inversores necesitan saber para financiar la empresa, ni más ni menos.
- Estructurado: Su organización es clara y sencilla (véase el orden de los capítulos de la Parte 3 de este manual y en el proyecto que sirve de ejemplo).
- Comprensible: Escrito de forma clara y directa. Utiliza términos precisos.
- Breve: No sobrepasa las 30 páginas, incluyendo los apéndices.
- De fácil manejo: El tipo de letra es de al menos 11 puntos; el interlineado de 1,5 y los márgenes de 2,5 cm. como mínimo.
- Atractivo: Las cifras y cuadros son fáciles de entender; se evitan los "efectos especiales" en los gráficos.

La concisión también es una cuestión de estilo.

A continuación, transcribimos algunas citas de personajes famosos:

El principio rector del estilo debe ser que una persona sólo puede concentrarse en una idea al mismo tiempo.
Schopenhauer

Elige el término concreto, no el genérico.
Norma clásica de estilo

No emplees nunca una palabra larga si te sirve una corta.
George Orwell

Antes de usar un adjetivo, ven a verme al tercer piso y pregúntame si es necesario.
Georges Clemenceau
Editor de periódico,
a un joven periodista.

Oraciones principales, oraciones principales y nada más que oraciones principales.
Kurt Tucholsky
Consejo a oradores

El verbo es la espina dorsal de la oración.
Ludwig Reinert

Lee siempre lo que escribes.
Wolf Schneider

Dijo, con absoluta claridad, lo que venía primero, segundo y tercero.
Wilhelm Busch

Un buen resumen ejecutivo me da un idea de por que ésta es una empresa interesante. Necesito un informe muy claro sobre la misión a largo plazo, una visión de conjunto de las personas, la tecnología y la adecuación al mercado.
Ann Winblad
Inversora en capital riesgo

A. RESUMEN EJECUTIVO

El resumen ejecutivo ofrece una impresión general y todo lo que un lector presionado por la falta de tiempo debe saber sobre su Plan de Negocio. La claridad y la facilidad para la comprensión resultan especialmente importantes. El resumen es, por así decirlo, el boceto de nuestro proyecto y el Plan de Negocio es el dibujo definitivo. Sin embargo, debe aportarle al lector todos los elementos relevantes de éste último. Los capítulos siguientes explican en detalle la información que un resumen debe incluir y proporcionan datos técnicos más precisos. No obstante, éstos no deberían contener sorpresas en forma de mensajes o conceptos totalmente nuevos.

Elaborar un resumen claro y conciso de un Plan de Negocio en dos páginas implica a menudo una dificultad superior y un tiempo mayor que los requeridos para elaborar veinte hojas de descripción detallada. La síntesis exige un proceso intelectual adicional y por tanto, tiempo. Además, debemos pensar en el lector: asegurarnos de que la estructura resulta clara y comprensible. El lenguaje no debe ser complicado, de forma que pueda leerse más rápidamente. La presentación ha de ser clara, así conseguiremos atraer la atención del lector. Lo que se pretende es que los inversores muestren interés en él. Antes de que se decidan a financiar nuestro start-up, querrán tener una mayor información y sacar conclusiones sobre si el proyecto será o no capaz de superar la prueba crítica del lanzamiento al mercado.

El resumen aporta otra ventaja. Como sinopsis de nuestras percepciones puede servir de base para una comunicación clara y concisa. En una exposición oral breve, por ejemplo, todos los puntos clave pueden ser tratados en dos minutos.

No hay nada tan poderoso en el mundo como una idea a la que le ha llegado la hora.

Víctor Hugo

B. LA IDEA DEL PRODUCTO O SERVICIO

El objetivo esencial de una nueva empresa es ofrecer una solución a un problema existente en el mercado; satisfacer una necesidad de sus clientes potenciales. Por ello, el Plan de Negocio debe comenzar con la identificación de esta necesidad y con la propuesta de una solución. Ya hemos elaborado un esbozo de algunos de los elementos clave de nuestra futura empresa –la utilidad para el cliente, el mercado y el mecanismo de ingresos– en la descripción de la Idea de Negocio. Ahora tendremos que especificarlos en nuestro plan. ¿Qué es lo que hará de esta idea algo irresistible en el mercado?

Considerar la Idea de Negocio desde una perspectiva más práctica, por lo general, implica un proceso iterativo en el que nuevas percepciones sobre un elemento del plan pueden afectar a otras. Debemos estar abiertos a las críticas y será conveniente consultar a expertos, inversores, empresarios, colegas y clientes potenciales.

En este capítulo encontraremos todo lo que se necesita saber sobre:

- Cómo hacer de la Idea de Negocio algo irresistible.
- Cómo proteger la Idea de Negocio.
- Qué debemos tener en cuenta a la hora de presentar el negocio en un plan.

1. La idea de negocio irresistible

¿Cómo puede nuestra Idea de Negocio convertirse en una “idea con gancho”? ¿Algo que sea irresistible en el mercado? Ya hemos realizado un esbozo de la innovación que ésta supone y hemos descrito de forma aproximada una Propuesta Única de Venta (USP). Ahora debemos definir esta propuesta de manera que resulte de una utilidad clara y convincente para el cliente. Deberemos especificar también dónde reside su unicidad. Por ejemplo, es posible aumentar los beneficios para el cliente mediante innovaciones en el producto o sistema. Esta unicidad puede quedar protegida durante años mediante

patentes o contratos exclusivos con socios estratégicos.

En el caso de CityScape, observamos un ejemplo de cómo el Plan de Negocio se centra de forma más exhaustiva en el problema y la solución ya expuestos en la Idea de Negocio.

2. Protección de la idea de negocio

Sólo unas pocas ideas tienen la auténtica chispa de la genialidad. Las ideas verdaderamente geniales no se copian fácilmente. En la mayoría de los casos tendremos que recurrir a un sistema intermedio que nos proporcione suficiente protección, permitiéndonos a la vez llevar a cabo negociaciones provechosas.

La patente

Patentar desde el principio los nuevos productos o sistemas resulta especialmente aconsejable. Podemos recurrir a un abogado de patentes con experiencia: el futuro éxito de la empresa puede depender de esta protección. Pero todas las compañías se enfrentan a poderosos competidores dispuestos a utilizar su influencia para impedir que se concedan patentes poco convenientes y pueden continuar haciéndonos la vida imposible, incluso después de que nos hayan concedido la patente! Además, debemos pensar que con la publicación de la idea, el resultado de la patente puede ser en ocasiones totalmente contrario al deseado. Esta cuestión es de gran importancia en el caso de que el hecho de mejorar en un mínimo un producto o sistema suponga la invalidación de la patente. Así, por citar un ejemplo, la fórmula de Coca-Cola nunca se ha patentado porque cabría la posibilidad de que la protección quedara sin efecto con tan sólo realizar pequeños cambios en la receta que no afectaran al sabor del producto.

Acuerdo de confidencialidad

Los abogados, los contadores y los empleados de banca están obligados por la ley a respetar la confidencialidad de los negocios de sus clientes. A los inversores de capital riesgo también les interesa

enormemente conservar la confidencialidad de las ideas de sus clientes: a cualquiera de quien se sepa que trafica con ellas probablemente no se le confiarán más. Lo mismo sucede con los consultores. No obstante, un acuerdo de confidencialidad puede resultar útil si son claras sus limitaciones. Pero aun así, debemos tener en cuenta que las infracciones son a menudo difíciles de probar ante los tribunales. En cualquier caso, que sea un abogado con experiencia quien redacte el acuerdo. Una forma mejor de enfocar el tema consiste en investigar cuál es la reputación de los posibles socios a los que exponer la idea antes de entrar en materia.

Ejecución rápida

Probablemente la mejor protección contra el "robo de la propiedad intelectual" sea poner rápidamente en práctica la idea. Pasar desde este punto a una empresa con éxito requiere un enorme esfuerzo - conocido como "la superación de la barrera de entrada", que puede servir para desalentar a posibles plagiarios. En última instancia, es el corredor más veloz y no el que tiene las mejores zapatillas el que consigue la victoria.

3. La presentación de la idea de producto o servicio

En este capítulo del Plan de Negocio debemos demostrar de forma clara y sencilla cómo nuestra idea resuelve un problema concreto. Necesitamos utilizar argumentos que puedan ser comprendidos por quienes no son expertos y deberías tener en cuenta lo siguiente:

- Señalar el problema y su solución.
- Describir cuál es la innovación de la idea; explicar hasta qué punto nuestra solución ofrece al cliente una utilidad única y cuantificar esta última.
- Indicar la situación de la patente y si procede, los detalles de la misma.
- Comunicar de forma visual. Una imagen del producto, prototipo o servicio "en acción" o un organigrama del sistema servirán para que el lector se

haga una idea de lo que tenemos en mente. Además, documentar el estado de evolución del producto.

- No preocuparse por los detalles técnicos -carecen de interés para los inversores- y es muy posible que no influyan en su decisión de invertir.

4. Lista de Comprobación de la Idea de Producto o Servicio

¿Nuestro Plan de Negocio ofrece una respuesta a las siguientes preguntas?

- ¿Qué problemas resuelve la idea?
- ¿Qué necesidad del cliente satisface?
- ¿Qué tipo de producto o servicio queremos vender?
- ¿Qué es exactamente lo que ofrece?
- ¿Qué tiene de innovador el producto o servicio?
- ¿Es un producto o servicio único?
- ¿Cómo se protegerá su unicidad?

Yo invierto en personas, no en ideas.

*Eugene Kleiner
Inversor de Capital riesgo*

C. EQUIPO DE TRABAJO

Poner en marcha una compañía de rápido crecimiento constituye una tarea enormemente ambiciosa. Para conseguir el éxito y para luchar por él, hay que hacerlo paso a paso. Además de la idea acertada, un entorno apropiado y el apoyo de una amplia lista de asociados, necesitaremos el impulso incansable del equipo de trabajo. A fin de cuentas, la diferencia entre el éxito y el fracaso está en la forma en la que se lleva a la práctica el Plan de Negocio y esta tarea recae, sin duda, en el equipo.

El equipo de trabajo es, por lo tanto, el factor crucial para una compañía que se está poniendo en marcha. Ésta es la razón por la cual el presente capítulo ocupa una posición importante en el Plan de Negocio.

En él descubriremos:

- Por qué el equipo de trabajo resulta tan importante para la start-up y cuáles son sus características distintivas.
- Cómo crear un "equipo ideal".
- Cómo presentar un equipo de trabajo a un inversor.

1. Naturaleza e importancia del equipo de trabajo

Existen tres razones por las que el equipo es de gran importancia para la start-up:

- Queda mucho por hacer; la distribución de las tareas sólo es posible con un equipo que reúna habilidades complementarias.
- Continuamente surgen problemas nuevos; un equipo con un buen funcionamiento y organización encontrará las mejores soluciones.
- Por encima de todo, los inversores ajenos a la empresa están aportando su dinero al equipo y, en último término, los promotores de la idea son quienes conseguirán que triunfe.

El equipo tiene también la ventaja de que la carga total es compartida por sus distintos miembros. Si uno de ellos se va no debería haber riesgos de que la empresa al completo se hunda.

Asignación de tareas en base a cualidades complementarias

Crear un negocio es un proceso que exige una amplia variedad de cualidades que raramente aparecen unidos en una misma persona. Puesto que la idea es con frecuencia nueva para la empresa, no hay soluciones establecidas para los problemas que surjan. Un grupo de personas con cualidades complementarias siempre los resolverá mejor que cualquier individuo por separado.

Simplemente mediante el trabajo en equipo se pueden evitar errores típicos de los start-ups. A continuación se citan algunos de ellos:

- Pérdida de rumbo: los cambios de dirección son necesarios para construir cualquier empresa. A menudo el fundador se resiste a que se realicen por temor a que el concepto del negocio pueda perder su esencia. En un equipo, las críticas se basarán con mayor frecuencia en cuestiones puramente prácticas.
- Una comunicación deficiente: las presentaciones pueden ensayarse ante una audiencia crítica para evitar así errores embarazosos.
- De los errores se aprende: un argumento de ventas que no funciona puede analizarse de manera más eficaz en un equipo. ¿Falló el mensaje? ¿La gente? ¿La presentación? ¿Deberíamos volver a intentarlo?

La interacción es la mayor ventaja del trabajo en equipo, pero existen otras más triviales. Durante la fase de creación de la empresa, por ejemplo, la recopilación de información constituye una tarea vital. Puesto que no cuentan con dinero para solicitar los servicios de un profesional, sus miembros dependen de colegas y contactos para obtener esa información. Sin duda, todo un equipo tiene acceso a más fuentes que una persona sola. Además, cuestiones tan simples como la de conseguir a alguien que conteste a las llamadas se resuelven más fácilmente. Estar localizable es importante para los clientes, para los cuales la ausencia sería una señal de falta de preparación para gestionar los pedidos de forma profesional.

El Equipo: Resultados excelentes cuando la organización es adecuada

Formar un equipo no es tan sencillo como puede parecer. Lo que tiene todo el aspecto de un equipo es posible que no sea más que un grupo de trabajo. ¿Dónde está la diferencia? Un grupo de trabajo produce la suma de los resultados de cada uno de sus miembros, mientras que un equipo obtiene un resultado mayor que la suma de los obtenidos por cada uno de sus componentes; pero sólo si se forma de manera adecuada y si se encuentra una colaboración en las tareas.

Los equipos son capaces de conseguir excelentes resultados pero en la práctica las oportunidades de crearlos y sacarlos partido se desaprovechan. Uno de los motivos lo constituye el que a muchas personas se las educa para que aspiren a obtener resultados individuales. Por ejemplo, en el colegio las notas son individuales y muchos no se encuentran a gusto si se les evalúa en equipo. Otra razón es que hay un gran número de personas cuyas experiencias de trabajo en equipo han sido insatisfactorias. Es posible que no hayan trabajado en un equipo más que por ser parte de él, lo cual supone en definitiva una pérdida de tiempo. Tampoco resulta satisfactorio el "trabajo en grupo" en el que un individuo es el que manda.

Reunir a un grupo de personas no es suficiente para formar un buen equipo. Es necesario que se cree de un modo apropiado y que se encuentre la manera de trabajar conjuntamente si es que se desea aumentar las posibilidades de éxito al poner en marcha la compañía.

Características de un equipo de dirección eficiente

- Aptitudes y valores complementarios.
- Una visión compartida; deseo de conseguir un objetivo común.
- Como mínimo tres personas y en contadas ocasiones más de seis.
- Flexibilidad en el enfoque de los problemas.
- Actuación unida de sus componentes; especialmente en las situaciones difíciles.
- Entereza frente a las adversidades, con modificaciones y eliminación de obstáculos en el segundo o tercer intento.

El equipo: Ante los ojos del inversor

Los inversores tienden a dejarse impresionar más por las personas que están detrás de la idea que por la idea en sí misma. Con frecuencia, la personalidad, la competencia profesional y social, así como la motivación de su promotor y de su equipo, determinarán su decisión de apo-

yar o no el proyecto. Por ello, resulta esencial que el equipo dé sensaciones positivas, especialmente en la fase inicial. Quien no logra encontrar rápidamente a un grupo de personas con gran entusiasmo por trabajar en una idea puede tener problemas más tarde cuando trate de convencer a los clientes. Si no tiene la capacidad de ayudar a sus colegas ante la incertidumbre que se plantea en un start-up, posiblemente le suceda lo mismo tras la expansión del negocio.

¿Qué buscan los inversores profesionales? Quieren saber si los miembros del equipo:

¿Han trabajado juntos anteriormente?

¿Tienen la experiencia necesaria?

¿Saben cuáles son sus puntos débiles y están dispuestos a corregirlos?

¿Tienen claro cuáles van a ser sus funciones en el futuro?

¿Está claro a quiénes pertenece la compañía?

¿Se han puesto de acuerdo en conseguir un objetivo común o existen diferencias de opinión que no se han discutido?

¿Están los componentes del equipo totalmente comprometidos con la labor?

De equipo de trabajo a "dream team"

Para evitar cualquier deficiencia que obstaculice la expansión de la empresa el equipo debe reunir las principales aptitudes requeridas por la compañía. Podemos averiguar cuáles son las que necesitamos, estudiando cada uno de los pasos de la organización y del sistema de negocio (véase el capítulo E). Los requisitos concretos variarán, sin duda, de un negocio a otro. Los más usuales son, además de la aptitud profesional, elementos "variables"; tales como la capacidad comunicativa y la aceptación por parte del grupo de colegas o de los clientes.

¿Se halla nuestro equipo actual a la altura de estas exigencias?

¿Difiere todavía mucho del "dream team"?

Para contestar a estas preguntas, elaboraremos una matriz y situaremos en uno de los ejes las tareas que deberán llevarse a cabo y las aptitudes con las que se cuenta en el otro (véase el cuadro siguiente). Esto no sólo nos permitirá sacar el máximo partido de todos los talentos de los que disponemos, sino que además nos servirá para descubrir cualquier carencia. Hay que ser franco cuando realicemos esta valoración: admitir que hay deficiencias no es algo de lo que haya que avergonzarse, sino que supone un paso constructivo hacia el equipo ideal.

	Luisa Patiño	Arturo Lema	Edwin Suárez	Vacante	Vacante
Tecnología	✓	✓			
Finanzas			✓		
Dirección de proyectos		✓			
Relaciones Ventas y Marketing	✓		✓		
Producción Destrezas de personal					
Capacidad Social	✓				
Iniciativa			✓		
Comunicación		✓			
Capacidad para ventas			✓		
Habilidad para negociar					
Resistencia		✓			

Cubrir las deficiencias no es una tarea fácil. Nuestro círculo de amigos quizás no cuente con los contactos necesarios (los ingenieros, por lo general, conocen a otras personas de su misma profesión pero no a muchos economistas). Un tutor con experiencia nos resultará de gran ayuda y los inversores de capital riesgo también pueden sernos de utilidad.

Existen muy pocas personas que al fundar una compañía se hallen en una posición que les permita emplear a los miembros necesarios en el equipo a la vez que conservan la propiedad de la empresa en su totalidad. La autofinanciación resulta particularmente difícil en el caso de las compañías de rápido crecimiento. Para evitar sorpresas desagradables se aconseja pensar desde el principio en las participacio-

nes en la futura empresa. El equipo de trabajo debería llegar a un acuerdo en este tema antes de empezar a contactar a los inversores.

Para saber cómo estar preparado, consultaremos la Parte 4 (Valoración de un start-up y obtención de los fondos propios). Una buena forma de distribuir las acciones es tener en cuenta la contribución actual, anterior y futura de cada uno de los miembros. Así, por ejemplo, el "inventor" de la idea y el futuro jefe ejecutivo tendrían derecho a un número mayor.

2. Presentación del equipo de dirección

Ya hemos dado un gran paso hacia adelante creando un equipo fundador y esforzándonos por convertir a nuestro grupo en un "equipo ideal". Ahora llega el momento de convencer a los inversores de la motivación y eficacia de nuestro equipo. Pongámonos en su lugar: ¿qué consideraría más importante? Es conveniente describir las características y las cualidades del equipo y de sus componentes, por ejemplo, de la forma siguiente:

- El equipo en su conjunto: cualidades complementarias de sus integrantes; prueba de que son capaces de trabajar juntos, así como de mantenerse unidos en los momentos difíciles; la participación de cada uno de ellos en el equipo; el reparto de la propiedad entre ellos y el papel que desempeñan de forma individual.
- Los miembros del equipo: aspectos relevantes de sus currículos, tales como los estudios, la formación profesional, la experiencia laboral, el tiempo que han vivido en el extranjero, su experiencia en los ámbitos de dirección y comunicación; capacidades dignas de mencionar, aficiones, logros deportivos, musicales, etc. Es recomendable ser breve: no incluir más de un tercio de una hoja por cada miembro; los currículos al completo pueden añadirse en un apéndice.

3. Lista de comprobación para el equipo de trabajo

¿Nuestro Plan de Negocio ofrece una respuesta a las siguientes preguntas?

- ¿Quiénes son los miembros de equipo de trabajo y en qué destacan? (estudios, experiencia laboral, logros, reputación empresarial)
- ¿Qué experiencia y habilidades posee el equipo de trabajo que servirán para llevar a la práctica la Idea de Negocio?
- ¿De qué experiencia y habilidades carece el equipo?
- ¿Cómo y con quién debería completarse el equipo?
- ¿Qué motiva a cada uno de sus miembros?

D. MARKETING

La tarea principal de cualquier compañía es satisfacer las necesidades de sus clientes. Ésta es la idea básica del Marketing, que no debe confundirse con las "ventas" o la "publicidad", ya que éstas sólo representan la aplicación de sus ideas. Las técnicas de mercado tienen un alcance mayor: sea cual sea el tipo de empresa – investigación y desarrollo, producción y administración, ventas y contacto de los clientes- siempre hay que plantearse dos cuestiones clave:

¿Qué ventajas supone para el cliente?

¿Qué beneficios aporta a la compañía con relación a sus competidores?

Una empresa que fundamenta sus actividades en un enfoque de Marketing siempre tratará de estar a la altura de las necesidades de sus clientes y de hacerlo mejor que la competencia.

El plan de Marketing es, por consiguiente, uno de los elementos imprescindibles en nuestro Plan de Negocios. Debemos ser capaces de convencer a los inversores de que para nuestra idea existe un mercado; uno al que podemos servir de forma rentable. Los inversores querrán asegurarse de que nuestras expectativas sobre el potencial de expansión de la empresa se

van a cumplir. Para conseguirlo no resulta necesario presentar un plan de marketing definitivo en nuestro proyecto; ni tampoco sería posible hacerlo en las 3 ó 4 hojas de las que dispondremos. Lo que sí tiene gran importancia es una relación del mercado al que esperamos llegar, la estrategia de fijación de precios y la distribución.

Si no contamos con experiencia en el campo de los negocios, el resumen que se incluye sobre los elementos principales de un proyecto de Marketing nos servirá para hacernos una idea sobre qué es lo que realmente importa.

En este capítulo encontraremos todo lo que se necesita saber sobre:

- Cómo analizar el mercado y la competencia.
- Cómo elegir el mercado objetivo.
- Cómo determinar la estrategia de marketing.

Si no sabemos cuál es el beneficio para el cliente, estamos perdiendo el tiempo

*Branco Welss
Empresario*

1. Elementos básicos del plan de Marketing

El Marketing no es una ciencia exacta y especialmente en el caso de una Idea de Negocio nueva. Debemos dejarnos llevar por el sentido común con frecuencia. Los errores más graves de los proyectos empresariales a menudo provienen del diseño de Marketing. Las razones son las siguientes:

- En primer lugar, debemos ponernos en el pellejo del futuro cliente y adoptar su forma de pensar y sus actitudes afectivas, lo cual no resulta fácil. En muchas ocasiones no se le presta la atención necesaria.
- En segundo lugar, hay numerosos factores de mercado en los que no pode-

mos influir de forma directa. Por ejemplo, la pregunta fundamental -¿cuántos clientes comprarán nuestro producto?- nunca podemos responderla con exactitud de antemano, como mucho podremos aproximarnos. No obstante, es posible mejorar en gran medida las predicciones mediante un análisis riguroso del mercado y la competencia.

Resulta aconsejable elaborar el plan de Marketing en las tres etapas siguientes:

1. Analizar el mercado y la competencia: en esta fase nos familiarizaremos con el mercado al que se dirige nuestra Idea de Negocio, analizando los puntos fuertes y débiles de los competidores.
2. Elegir el mercado objetivo: ahora pasamos a seleccionar al grupo de clientes ("clientes objetivo") cuyas necesidades satisface mejor nuestro producto y al cual le ofrecemos más que la competencia. Debemos establecer también cómo queremos distinguirnos de esta última ("posicionamiento mediante la diferenciación").
3. Determinar la estrategia de mercado: en esta etapa decidiremos cómo llegar a nuestros clientes y de qué forma dirigirnos a ellos, sirviéndonos de medidas específicas sobre el diseño del producto, la fijación de precios, la distribución y la comunicación.

*Si no hay competencia,
probablemente no hay mercado*

Brian Wood

2. Mercado y competencia

Un conocimiento completo de los clientes y de sus necesidades es la clave del éxito de cualquier negocio. Los clientes constituyen la razón de ser de nuestra empresa y determinan su éxito o su fracaso comprando -o no- nuestro producto o servicio. Adquirirán nuestro producto si creen que les ofrece mayores ventajas que el de los competidores.

El plan de marketing debe ofrecer respuesta a estas dos preguntas:

- ¿Cuál es la dimensión del mercado y a qué ritmo crece?
- ¿Cómo es la competencia?

Tamaño y crecimiento del mercado

Deberíamos contar con unos cálculos iniciales de la extensión del mercado en lo que se refiere al número de clientes y de unidades, así como al total de ventas en Bolivianos o dólares. Al elaborar el análisis debemos tener en cuenta que hay diferencias entre un mercado existente y uno completamente nuevo. Si vamos a lanzar una versión mejorada de un producto que ya está disponible (como por ejemplo un dentífrico más eficaz), nos resultará bastante sencillo conseguir estas cifras. Encontraremos datos en las publicaciones comerciales o podremos solicitárselos a autoridades públicas o asociaciones comerciales. Debemos comprobar que esa información es verosímil. Lo ideal es ser capaz de hacer predicciones sobre la expansión del mercado en los cinco años siguientes empleando los datos de los cinco anteriores para establecer comparaciones.

Si vamos a presentar un producto totalmente nuevo, nos resultará más difícil valorar la dimensión del mercado. En este caso tendremos que conseguir las cifras basándonos en el número de clientes potenciales o segmentos de clientes. Posiblemente necesitemos realizar el análisis de mercado personalmente, empleando un pequeño cuestionario. Otra opción consiste en entrevistar a expertos en el tema o a quienes más probabilidades tienen de convertirse en nuestros clientes.

Cómo realizar valoraciones exactas

Los cálculos constituyen una parte esencial de los procesos de planificación y de toma de decisiones, tanto en la fase de creación como en las de expansión de las empresas. Un consejo: "es mejor acertar de forma aproximada que equivocarse de manera precisa". Resulta más positivo hacer unos cálculos con números redon-

dos que calcular con varios decimales lo que se considera una cifra correcta que de ninguna manera podría serlo debido a la falta de certeza en las suposiciones; especialmente en las valoraciones sobre la dimensión de un segmento de mercado o de clientes.

Los siguientes trucos nos resultarán útiles a la hora de hacer cálculos:

- Empezar con una base firme: quizás haya numerosas incógnitas pero si utilizaremos como base cifras que se pueden comprobar con facilidad, construiremos nuestras estimaciones sobre unos cimientos sólidos.
- Seguir un esquema lógico: la lógica de una valoración debería quedar clara sin que se rompa la cadena argumentativa o haya hipótesis no especificadas.
- Comparar las fuentes: cuando sea posible debemos comprobar la información como en el caso de las declaraciones realizadas en una entrevista, contrastándola con otras fuentes.
- Ser creativo: la distancia más corta no es siempre la línea recta. Por ejemplo, si desconocemos un dato buscaremos otro relacionado con él que lo sustituya.
- Comprobaremos que los cálculos son verosímiles: cada vez que realicemos una estimación, hagamos esta pregunta: ¿tiene sentido, este resultado?

Ejemplo de cálculos

¿Cuántos pañales desechables se utilizan cada día en España? Un posible procedimiento para averiguarlo es el siguiente:

- Base: la población de España es de 40 millones (Instituto Nacional de Estadística).
- Suposición: un niño lleva pañales, como media, durante dos años (se les pregunta a los padres).
- Base: la esperanza media de vida en España es de 75 años (libro de geografía).

- Cálculos: según unas estimaciones aproximadas, el número de niños españoles que lleva pañales es un $2/75$, lo cual representa el 2,7% de la población o, lo que es lo mismo, 1.080.000 niños.
- Ajuste y corrección de una suposición: la población no se distribuye de modo uniforme en los grupos de edad, ya que la tasa de nacimiento actual es relativamente baja y el número de personas en cada grupo disminuye a medida que aumenta su edad. Asumimos que estos efectos prácticamente se anulan mutuamente y damos cuenta de esta falta de certeza estableciendo el número de niños que lleva pañales entre 1.000.000 y 1.150.000.
- Suposición: consumo diario de pañales (se les pregunta de nuevo a los padres): 5-7.
- Resultado: según las estimaciones realizadas, la media de consumo diario de pañales en España = 5-8 millones.

Cifra real: 6-6,5 millones (Fuente: Procter and Gamble, Fabricantes de la Marca Pampers).

Conocer a los competidores

Cualquiera que ofrezca algo en un mercado tendrá que enfrentarse a la competencia. Si deseamos constituir un auténtico desafío para ésta necesitaremos averiguar quiénes son los principales proveedores, qué cuota de mercado representan, cómo operan y cuáles son sus puntos fuertes y débiles. También tendremos que intentar prever si otro proveedor con un producto similar podría penetrar en el mercado y si es así, a qué ritmo, a qué precio y con qué incidencias para el éxito de nuestra empresa. Haremos saber con claridad que conocemos a los competidores nombrándolos de forma concreta y describiendo cómo y por qué nuestra empresa será mejor.

Hay competencia en todo. Debemos tener en cuenta a los competidores directos ya existentes o a los potenciales, pero pensar también en los sustitutos que son produc-

tos que proporcionan el mismo beneficio al consumidor de forma diferente. Cuando Sony y Philips lanzaron al mercado el CD, no había competencia directa por parte de otros sistemas de sonido digital. Sin embargo, el CD competía con productos sustitutos ya existentes –discos y cintas- así como con los diversos espectáculos en un contexto más general. Más tarde aparecieron otros sistemas digitales seguidos de nuevos formatos de CD.

La competencia puede también brindar oportunidades. En algunas ocasiones vender nuestra empresa a un competidor o a uno de los principales clientes puede constituir una buena alternativa a una oferta pública inicial. Por ejemplo, un año después de que WebTV creara sus terminales de Internet, la compañía fue adquirida por Microsoft.

3. La elección del mercado objetivo

Nuestra idea empresarial no será de igual interés para todos los clientes porque no todos tienen las mismas necesidades. Por tanto, dentro del mercado global debemos identificar a aquéllos a los que podemos llegar con mayor facilidad; a los que más se van a beneficiar del producto o servicio y que están dispuestos a pagar por él. Empleando el lenguaje del Marketing, tenemos que elegir nuestro “mercado objetivo” y definir sus características.

Sería deseable que nuestro proyecto de Marketing incluyera estudios del mercado en su conjunto, de nuestro mercado objetivo y de nuestra cuota de mercado. También deberíamos calcular la futura evolución de estos segmentos.

En nuestro plan tenemos que ofrecer respuesta a las cuatro preguntas siguientes:

- ¿Quiénes son nuestros clientes o grupos de clientes (“segmentación”)?
- ¿Qué clientes o grupos de clientes son especialmente interesantes desde un punto de vista financiero?
- ¿Cómo podemos diferenciarnos de la competencia (“posicionamiento”) para atraer a estos clientes?

- ¿Qué cuota de mercado y qué nivel de ventas esperamos conseguir con estos clientes?

Segmentación de los clientes

Con nuestro producto o servicio pretendemos satisfacer una necesidad del cliente de la forma más exacta y eficaz posible. Puesto que desde la perspectiva económica normalmente no resultará viable adaptar nuestro producto y su publicidad a cada cliente, deberemos aplicar criterios apropiados para agrupar a nuestros clientes potenciales. En el lenguaje del Marketing esto se denomina “segmentación de la clientela”. Los criterios serán apropiados si tienen como resultado grupos de clientes consistentes internamente pero lo suficientemente numerosos como para que podamos servirles de manera eficaz. También podrán ser susceptibles de aplicarse al diseño de los productos, la fijación de precios, la publicidad y la distribución. No se trata de una cuestión trivial; los compradores de televisores, por ejemplo, podrían segmentarse entre los que tienen ojos azules, café o verdes ¿pero qué sentido tendría esto? Si por el contrario descubrimos que los jóvenes con escasos ingresos (como es el caso de los estudiantes) los prefieren pequeños, portátiles, con sonido estéreo y con un precio inferior a los 200 dólares, posiblemente hayamos definido un segmento objetivo de gran utilidad.

La segmentación de clientes tiene dos finalidades. En primer lugar sirve para definir el mercado al que puede llegar nuestro producto. Uno de los principales errores de Marketing consiste en sobrestimar o subestimar el mercado real. Suponiendo que fuéramos a lanzar un nuevo tipo de dentífrico, podríamos comenzar asumiendo que todos los habitantes de Bolivia son clientes potenciales. Sin embargo, si llevamos a cabo un análisis más exhaustivo observaríamos lo siguiente: el 50% nunca podría incluirse entre los consumidores, ya que compra su dentífrico al principal comerciante al por menor al que nosotros no podemos abastecer. De los demás consumidores, el 40% compra se-

gún el precio –el hecho de que nuestro dentífrico limpie mejor les importa menos– y los perdemos porque nuestro producto es más caro que el de los competidores. Del 30% restante de la población total, nos quedamos sin un tercio porque nuestro dentífrico no es apto para las personas mayores. Por consiguiente, el mercado real para nuestro producto representa solamente un 20% del total.

Ejemplo de criterios de segmentación de clientes

Para bienes de consumo:

Geográficos: el país (Bolivia, Brasil) o la densidad de población (urbana/rural, etc.)

Demográficos: edad, sexo, ingresos, profesión, etc.

Estilos de vida: locos por la tecnología, ecologistas, Generación X, etc.

Actitudes: frecuencia de uso, aplicación del producto, etc.

Comportamiento en la compra: preferencias de marca, sensibilidad al precio, etc.

Para bienes de uso industrial:

Demográficos: tamaño de la empresa, sector, localización, etc.

Operacionales: tecnología empleada, etc.

Comportamiento en la compra: compra centralizada o no, contratos con los proveedores, etc.

Factores situacionales: necesidad urgente, tamaño del pedido, etc.

En segundo lugar, la segmentación de la clientela nos sirve para diseñar una estrategia de Marketing específica y, por tanto, más eficaz para los distintos segmentos. Éstos pueden mostrar un interés por nuestro producto por razones diferentes. A los niños les podrá gustar nuestro nuevo dentífrico por su sabor y a los padres por su eficacia contra las caries. Si se segmenta a los clientes en grupos uniformes según estas preferencias, será posible adoptar medidas para “posicionar” el producto de forma eficaz en cada segmento. En las secciones siguientes de este capítulo

lo encontraremos mayor información sobre la estrategia de marketing.

La elección del segmento objetivo

Una vez que hemos dividido el mercado en segmentos de clientes, tendremos que considerar en cuáles vamos a centrarnos. El objetivo no es servir a todos esos segmentos, sino centrar nuestra atención en aquéllos que prometen un mayor beneficio ahora y en el futuro.

Para tomar una decisión al respecto hay varios criterios que resultan útiles:

- El tamaño del segmento.
- El crecimiento del segmento.
- La satisfacción de las necesidades del cliente por el producto en un segmento.
- El potencial para diferenciar nuestro producto de los de la competencia.

Posicionamiento en relación a los competidores

- ¿Por qué razón va a comprar el cliente potencial nuestro producto antes que el de uno de nuestros competidores? Porque le ofrece más que el de la competencia; porque es “mejor”, ya sea racional o emocionalmente; o como dirían los especialistas de Marketing, porque ha creado una Propuesta Única de Venta (Unique Selling Proposition).
- Formular una USP y anclarla firmemente en la mente de nuestros clientes es tarea fundamental de la comunicación en Marketing. Los expertos en este campo hablan del posicionamiento de un producto, una marca o una empresa. Los productos bien posicionados siempre causan una impresión especial en los consumidores cuando piensan en ellos. Esto explica por qué la norma principal de esta estrategia consiste en ponerse en la situación del cliente; se trata de encontrar una forma mejor de satisfacer sus necesidades, no de presentar los nuevos atributos de un producto. El cliente deberá entender rápidamente la razón por la cual nuestro producto es mejor en un aspecto que para él resulta importante. Al mismo

tiempo nuestro posicionamiento tendría que distinguirse claramente del empleado por nuestros competidores. Sólo en este caso conseguiremos que el cliente asocie el beneficio adicional que le estamos ofreciendo con el nombre de nuestro producto o empresa y que de esta forma compre nuestro producto.

Ya que el posicionamiento de nuestro producto es tan importante para el éxito en el mercado y en consecuencia para el éxito de nuestra empresa a largo plazo, deberemos prestarle gran atención. Un posicionamiento convincente no va a presentarse de forma espontánea, sino que exigirá un enorme esfuerzo y demandará una revisión constante para lograr el máximo efecto posible. Un punto de partida se halla en la idea misma del producto. Aprenderemos nuevos trucos mientras llevamos a cabo las modificaciones necesarias para su desarrollo con el fin de lograr satisfacer las necesidades del cliente.

El camino hacia un buen posicionamiento

- Identificar las necesidades o problemas más significativos del cliente.
- Definir segmentos de clientes claros y con un tamaño suficiente.
- Diseñar una propuesta interesante en cuanto a los productos o servicios.
- Definir su unicidad diferenciándola de la competencia.
- Estudiar la percepción subjetiva de sus clientes potenciales.
- Asegurar también la satisfacción del cliente tras la compra.

La cuota de mercado y el volumen de ventas

Una de las cuestiones vitales en la planificación empresarial se refiere a la cuota de mercado y al volumen de ventas que seremos capaces de alcanzar en los cinco primeros años. Las reflexiones sobre el posicionamiento nos proporcionarán indicios muy útiles del número de clientes que podríamos conseguir en los diversos segmentos. Además, será aconsejable que

tengamos en cuenta si vamos a poder captar a clientes de la competencia y suponiendo que sea así, a cuántos. Si ofrecemos las máximas ventajas captaremos al mayor número de clientes, pero seamos realistas!

4. Estrategia de marketing

Una estrategia describe cómo conseguir un objetivo. La estrategia de marketing es aquella que define las medidas que deberemos emplear para alcanzar las metas que nos hemos fijado en el proyecto de Marketing y que tendrán como resultado las ventas. En términos generales estas medidas pueden agruparse en lo que se conoce como las "4 Pes" del Marketing, es decir, Producto, Precio, Posición (plaza) y Promoción.

Producto: ¿Qué características debe tener nuestro producto para estar a la altura de las principales necesidades del cliente?

Precio: ¿Qué precio podemos pedir por nuestro producto y qué objetivo pretendemos conseguir con nuestra estrategia de fijación de precios?

Posición: ¿Cómo vamos a ser capaz de llegar a los clientes con nuestro producto?

Promoción: ¿A qué medios de comunicación recurriremos para convencer a nuestros clientes de las ventajas de nuestro producto?

El producto: características

La Idea de Negocio nos ha aportado una noción general de las características que debe cumplir nuestro producto. Ahora que hemos llevado a cabo un análisis más completo de las necesidades de diversos segmentos de clientes, es el momento de considerar si nuestro producto las satisface realmente y hasta qué punto es conveniente una adaptación. Esto plantea la disyuntiva entre un producto estándar para todos los segmentos o una modificación que permita situarlo a la altura de las necesidades de segmentos concretos.

El precio: fijación.

Con nuestro posicionamiento hemos decidido cómo vamos a diferenciar nuestro

producto de los de la competencia y esto incluye la fijación de precios. Más concretamente, debemos buscar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Cuál puede ser el precio de nuestro producto?

¿Qué estrategia de fijación de precios vamos a adoptar?

¿Qué precio podemos poner?

El precio que podemos pedir es el que el cliente esté dispuesto a pagar, lo cual contradice la creencia general de que el precio está directamente determinado por los costes. Éstos constituyen un factor importante, sin duda, pero la relación coste/precio sólo adquiere relevancia cuando el precio no cubre los costes y por definición esto significa que el negocio carece de interés. El coste cumple una función ya que la diferencia entre éste y el precio determina el beneficio y el fin principal de una empresa comercial es maximizar los beneficios.

El precio dependerá totalmente de cómo valore el cliente la utilidad del producto o servicio. Ya hemos definido y quizás también hayamos cuantificado el beneficio para el cliente en nuestra Idea de Negocio o en la descripción del producto. Ahora deberíamos pasar a fijar un nivel de precios, empleando para ello el método que aparece más abajo en el apartado sobre "La fijación de precios según el beneficio para el cliente". Nuestros supuestos pueden verificarse y afinarse tratando el tema con clientes potenciales.

¿Qué estrategia de fijación de precios vamos a adoptar?

Esta estrategia dependerá de cuál sea nuestro objetivo: ¿Deseamos entrar en el mercado de forma rápida con precios bajos o conseguir las ganancias máximas desde el comienzo?

La fijación de precios según el beneficio para el cliente.

Antes, cuando una compañía de telecomunicaciones deseaba aumentar su capacidad de transmisión, necesitaba tender

nuevos cables. Las obras de excavación podían costar entre 10 y 20 dólares por metro, dependiendo del caso. Según esto, el coste de 50 Km. de nuevos cables ascendía de 500 mil a 1 millón de dólares.

Como alternativa, Clena Corporation ofrece equipamiento electrónico que incrementa la capacidad del tendido de fibra de vidrio existente mediante multiplexación de la longitud de onda. En lugar de emplear un único haz de luz, ésta se transmite por los cables en forma de diferentes colores de distintas longitudes de onda. Cada color es portador de tanta información como la que contiene el haz de luz original al completo. La fabricación del equipamiento que multiplica la capacidad de transmisión por 24 le supone a Clena Corporation un coste similar al derivado de la producción de un ordenador personal bien equipado. ¿Qué precio se puede pedir para cubrir los gastos de desarrollo y por encima de todo, mostrar las ventajas de la idea? Esta empresa ofrece el sistema con 24 canales por 500.000 dólares, con lo cual se sitúa entre los costes medios más bajos de otras tecnologías para el tendido de 50 Km. de cable.

En general, las nuevas compañías tienen numerosas razones para establecer estrategias basadas en la idea de "ganancias máximas desde el comienzo". Normalmente, se posiciona el nuevo producto como "mejor", por lo que su precio puede incrementarse. Unos precios más altos producen en general unos márgenes más amplios, lo que permite a la nueva compañía autofinanciar su expansión. Es posible llevar a cabo nuevas inversiones con esos beneficios, con lo que se evita tener que recurrir a otros inversores ajenos a la empresa. En cambio, la estrategia de "precios bajos" suele exigir fuertes inversiones iniciales que permiten que la oferta iguale a la alta demanda. Siempre que resulte posible los inversores preferirán evitar ese riesgo adicional y se decantarán por la estrategia de "ganancias máximas", reservándose la opción de adoptar una táctica más "agresiva" cuando sea conveniente. La estrategia de "precios bajos"

puede resultar más indicada en los casos siguientes:

Un nuevo estándar: Citaremos como ejemplo a Netscape cuando llevó a cabo la distribución gratuita de su navegador de Internet. De esta forma consiguió crear un nuevo estándar. Apple, sin embargo, adoptó la estrategia contraria con Macintosh desaprovechando así la oportunidad de establecerlo como estándar.

Existen altos costes fijos: Las empresas con altos costes fijos deben conseguir un gran número de clientes de forma rápida si desean obtener beneficios. El caso de FedEx es el ejemplo típico: El transporte aéreo y las oficinas de clasificación exigen inversiones similares independientemente del número de miles o millones de cartas que la compañía se encargue de hacer circular.

La competencia es fuerte: Cuando el nivel de barreras de entrada es bajo es muy posible que se origine una fuerte competencia y una estrategia de "precios bajos" es la mejor forma de conseguir una amplia cuota de mercado antes que los competidores. Sin embargo, también se plantea la duda de si este tipo de práctica resulta aconsejable para una empresa en start-up.

La posición: distribución

Nuestro producto o servicio tiene que llegar al consumidor. Por sencilla que parezca, esta afirmación constituye una importante decisión de Marketing. ¿Por qué vía –a través de qué "canal de distribución"– vamos a introducir nuestro producto? Surgirán varias preguntas que influirán en la elección, por ejemplo:

¿Cuántos clientes potenciales existen?

¿Se trata de compañías o de particulares?

¿Cómo desean adquirir el producto o servicio?

¿Necesitamos hacer aclaraciones sobre nuestro producto o servicio?

¿El nivel de precios será alto o bajo?

Será fundamental que decidamos si va a ser nuestra empresa la que se encargue de la distribución o si va a contratar a otra especializada en este campo. La decisión de "fabricar o comprar" tendrá un fuerte impacto en el sistema de organización y de operación de la empresa (véase el capítulo E). La elección del canal de distribución está por lo tanto intrínsecamente relacionada con otras decisiones de Marketing y afectará a otras medidas a adoptar.

Márgenes brutos representativos

Los márgenes brutos varían de una empresa a otra y dependen de varios factores, como por ejemplo los que se mencionan a continuación:

- La situación competitiva en el mercado (cuando existe una fuerte competencia, estos márgenes serán escasos).
- La eficiencia del empresario en el negocio (incrementa los márgenes).
- La complejidad del producto (resulta en márgenes más elevados), la cantidad, el tiempo de producción y las existencias (cuanto mayor sea el número de unidades y menor el tiempo de producción, más reducidos serán los márgenes).

Comercio minorista

Medicamentos	33%
Sector textil	50%
Equipamiento deportivo	35-50%
Automóviles	10-16%
Teléfonos móviles (anteriormente ascendían al 50%)	10%
Hipermercados (Alcampo, Pryca, Hipercor...)	25-30%

Mayoristas

Medicamentos	9%
Alimentos y bebidas	5%

Fabricantes

Medicamentos	58%
Ordenadores personales (Apple alcanzaba antes el 50%)	10%
Ordenadores (servidores)	15-20%

El canal de distribución: vía de acceso al cliente

Los avances tecnológicos principalmente en el campo de la información han am-

pliado la gama de canales de distribución durante los últimos años. A continuación se señalan algunos de ellos:

Negocios de venta al por menor mediante terceros: los productos se venden a través de comerciantes minoristas con acceso a clientes potenciales. Resulta vital conseguir una posición ventajosa, que es lo que pretende también la competencia y ello hace que resulte costoso. El producto tiene además que ofrecer beneficios a los comerciantes para que éstos decidan incluirlo en su lista.

Agentes ajenos a la empresa: existen compañías especializadas que actúan como agentes para la distribución de productos de diversos fabricantes. Recurrir a ellos implica grandes gastos pero sólo en relación con las ventas (que es por lo que reciben sus comisiones). Esto los convierte en un canal de interés para nuevas compañías ya que los riesgos son limitados. Sin embargo, no siempre resulta fácil encontrar a agentes competentes.

Franquicias: una Idea de Negocio la pone en práctica un franquiciado de forma independiente mediante el pago de una licencia (McDonald's es un ejemplo famoso de esta estrategia). La empresa franquiciadora mantiene el control de la estrategia de marca y las decisiones del producto. De esta forma se consigue una rápida expansión geográfica y un control del concepto de distribución con una inversión limitada.

Mayoristas: a una empresa pequeña puede resultarle difícil mantener contactos con un gran número de minoristas. Los mayoristas con buenos contactos a dicho nivel desempeñarán fácilmente esa función; pueden servir para conseguir una mayor penetración en el mercado y reducir los costes de distribución, pero ellos también tienen que salir beneficiados por sus esfuerzos.

Distribución en establecimiento propio: será la más indicada en los casos en los que el diseño de la "experiencia de compra" resulte de gran importancia para el producto y sólo será necesario un reduci-

do número de puntos de venta para cubrir todo el mercado. Se requerirán inversiones pero ésta es la mejor vía para controlar la distribución.

Agentes de venta propios: se emplean principalmente para productos complejos (como los bienes de inversión, por ejemplo) que requieren personal especializado en las ventas. Las visitas a los clientes son caras y exigen mucho tiempo, lo que obliga a que la clientela sea bastante reducida. Los agentes propios constituyen un canal de distribución relativamente caro y sólo resultarán indicados en el caso de productos de gran valor.

Correspondencia directa: los clientes seleccionados reciben el material publicitario mediante cartas. En la mayoría de los países existen bases de datos muy completas donde se pueden adquirir direcciones clasificadas según criterios específicos (por ejemplo: mujeres de entre 40 y 55 años, solteras, trabajadoras, con ingresos que rondan los 40.000 dólares). El éxito de la correspondencia directa dependerá de si se consigue crear impacto en el cliente. Si no es así, el correo directo irá a parar a la papelera.

Ventas por teléfono: el material publicitario invita a los clientes a realizar los pedidos de un producto por teléfono. Ésta es una forma de hacerles llegar productos simples sin necesitar tiendas por toda la zona de ventas. Otra manera de prestar estos servicios es contratarlos a operadores especializados que le enviarán los pedidos que reciban.

Internet: Es un canal de Marketing relativamente nuevo. En principio se puede acceder al mercado mundial con unos costes mínimos. No obstante, el número de usuarios que representa a los clientes potenciales es todavía reducido aunque está aumentando con rapidez.

La promoción: comunicación con el cliente

Nuestros clientes potenciales deben conocer la existencia de nuestro producto antes de que éste pueda atraer su interés. Hay que recurrir a los anuncios para lla-

mar su atención, informar, persuadir y construir una confianza en el producto. Debemos explicar a nuestros clientes en qué consisten las ventajas o el "valor para los clientes" de nuestro producto o servicio. Necesitaremos convencerles de que satisface sus necesidades mejor que productos o servicios de la competencia o que ninguna otra alternativa. Existen varias formas de atraer su atención:

- Publicidad tradicional: periódicos, revistas, publicaciones especializadas, radio, televisión y cine.
- Marketing directo: correspondencia directa a clientes seleccionados, Marketing telefónico e Internet.
- Relaciones públicas: artículos de prensa sobre nuestro producto, nuestra empresa o sobre nosotros mismos; que escribimos personalmente o a través de profesionales especializados.
- Exposiciones y ferias de muestras.
- Visitas a clientes.

Las comunicaciones resultan caras, así que debemos aprovecharlas al máximo. Debemos estudiar la cantidad exacta por venta que podemos permitirnos gastar en publicidad y de acuerdo con esto seleccionar los medios de comunicación. Si éstos van destinados a un objetivo claro nos aportarán mejores resultados.

Cuando nos dirigimos a nuestros clientes, debemos concentrarnos en las personas que toman la decisión de compra. En la mayoría de las familias se trata casi siempre de la mujer. En las compañías serán los departamentos de compras, ya sea directamente (en gran parte de los casos) o mediante recomendaciones que en general se corresponden con la decisión preliminar.

5. Lista de comprobación de Marketing

¿Ofrece nuestro Plan de Negocio una respuesta a las siguientes preguntas?

- ¿Hemos formulado la Propuesta Única de Venta (USP) de forma precisa y desde la perspectiva del cliente?

- ¿Qué clientes constituyen nuestro segmento objetivo?
- ¿Por qué resulta este segmento de especial interés para nuestra empresa?
- ¿Cuál es la dimensión del mercado en su totalidad?
- ¿Y cuál es la dimensión del mercado que a nosotros nos interesa?
- ¿Cómo va a evolucionar el mercado que a nosotros nos interesa?
- ¿Quiénes son nuestros competidores?
- ¿Cuáles son los sustitutos de nuestro producto?
- ¿Cómo pretendemos ampliar nuestra cuota de mercado y nuestro volumen de ventas?
- ¿Cuáles van a ser nuestros precios?
- ¿Qué canales de distribución emplearemos?
- ¿Cuánto nos costará la publicidad?

E. EL SISTEMA DE NEGOCIO Y LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Con el plan de Marketing hemos definido la finalidad de nuestra empresa desde el punto de vista del cliente. Ahora es el momento de convertir el beneficio para el cliente en una realidad. Tendremos que decidir cuáles son las actividades independientes necesarias y cómo podremos combinarlas en un "Sistema de Negocio". Todos los pasos que forman parte de la fabricación del producto o de la oferta de un servicio deben llevarse a cabo de manera sistemática y rentable, como parte de un proceso coordinado. Sólo así podremos conseguir beneficios económicos tanto para los clientes como para la empresa. Para que un Sistema de Negocio funcione correctamente deben estar claro cuáles son los elementos de que consta y cómo interactúan éstos. Los aspectos de organización incluyen la asignación de tareas y responsabilidades, la planificación de personal, la dirección y una cultura corporativa. Resulta especialmente útil plantearse cuáles son las actividades que la compañía va a desempeñar por sí mis-

ma y cuáles son los productos y servicios que obtendrá de terceros (“fabricar o comprar”).

En este capítulo encontraremos todo lo que es necesario saber sobre:

- En qué consiste un Sistema de Negocio y qué se deberá tener en cuenta a la hora de diseñarlo.
- A qué preguntas relacionadas con la organización necesitaremos responder.
- Qué deberemos considerar cuando nos planteemos tener una producción propia, dejar que sean terceros los que se encarguen de esta tarea o cuando pensemos en buscar socios.

Para mí, la señal de que una empresa va a tener éxito es que sus componentes tengan como centro de atención exclusivo lo que desean hacer, y que prevean una cantidad de tiempo y esfuerzo para ello. Este centro de atención resulta esencial.

Eugene Kleiner

1. El sistema de negocio

Cualquier tarea empresarial se compone de una combinación de actividades independientes. Cuando cada una de ellas se representa de forma sistemática en relación las demás el resultado es un “Sistema de Negocio”. Este describe las actividades que necesitan llevarse a cabo para elaborar un producto y hacerlo llegar a los clientes. En pro de la claridad estas actividades se agrupan en bloques funcionales. Un ejemplo típico de Sistema de Negocio, común a la gran mayoría de sectores y empresas es el que se muestra a continuación:

Ejemplo típico de sistema de negocio



El Sistema de Negocio es una buena forma de entender cómo funcionan las actividades comerciales de una compañía, mediante un estudio pormenorizado y sistemático, así como una clara representación.

De un Sistema de Negocio típico a uno específico

Es conveniente utilizar el modelo típico como un punto de partida para diseñar nuestro Sistema de Negocio. Para poder llevarlo a la práctica tendremos que aplicarlo a nuestra situación específica. Por ejemplo, a un fabricante le resultará útil subdividir la etapa de producción en “compras”, “procesamiento de materias primas”, “producción de los componentes” y “montaje”. Quizás sea necesario también subdividir la fase de distribución en “logística”, “venta al por mayor” y “venta al por menor”.

Un Sistema de Negocio adecuado dependerá en gran medida del sector en el que se sitúe y sin duda de la propia compañía. El sistema que empleará un fabricante de ordenadores diferirá enormemente del que adopte una cadena de restaurantes de comida rápida. Incluso el de unos grandes almacenes será muy distinto al de una empresa de distribución directa aunque vendan los mismos productos. No existen normas generales aplicables en todos los casos. Nuestro sistema tiene que presentar una estructuración lógica, completa y útil para su planificación.

Enfoque, enfoque, enfoque...

Una de las preguntas fundamentales a las que debemos responder cuando diseñemos un Sistema de Negocio se refiere a las tareas y actividades en las que tendría que concentrarse el negocio y a aquéllas que pasarían a encargarse a otros, ya sean proveedores, clientes o socios comerciales. Un equipo de tres a cinco personas no bastará para llevar a cabo todas las tareas, bien por falta de las aptitudes necesarias o porque no pueden realizarlas con la eficiencia requerida. El equipo de trabajo deberá reunirse y estudiar de forma exhaustiva las actividades que real-

mente están originando novedades y la mejor manera de aprovechar el tiempo para crear los máximos beneficios para los clientes, con lo cual la empresa se situaría por delante de la competencia. La clave está en "el enfoque": una vez que entendemos el funcionamiento de las etapas del Sistema de Negocio elegiremos las actividades que desempeñaremos nosotros mismos de entre aquéllas que podemos realizar mejor que nadie. La tendencia a la especialización puede observarse de manera clara en una gran variedad de sectores.

Cuando Henry Ford comenzó a fabricar automóviles su intención era llevar a cabo cada una de las etapas del sistema por sí mismo. Incluso llegó a comprar amplias extensiones de bosque que le permitieran contar con la madera necesaria para la elaboración del chasis del modelo T. Hoy en día Ford se concentra solamente en unas pocas etapas del Sistema de Negocio: el desarrollo y el Marketing. La producción de esta compañía se reduce al montaje final, ya que de todas las demás fases se encargan subcontratistas. Las ventas, la distribución y el servicio se hallan en manos de concesionarios independientes.

La especialización resulta particularmente importante en el caso de start-ups: aquí hay que concentrar toda la energía en algunas etapas del Sistema de Negocio. Incluso Microsoft, el gigante de los programas informáticos, comenzó centrándose exclusivamente en el perfeccionamiento del sistema operativo DOS dejando el resto de las funciones del Sistema de Negocio -incluidas la producción, distribución y marketing- a cargo de IBM.

El sistema de negocio de CityScape

El ejemplo de CityScape sirve para ilustrar el enfoque y el Sistema de Negocio de una compañía de Internet. Ésta se concentra en la producción de contenido para Internet y en el Marketing. Para las infraestructuras que le resultan necesarias depende totalmente de los servicios de otras -entre las que se encuentran compañías telefónicas, para la transmisión de datos y pro-

veedores de acceso a Internet para el acceso técnico a Internet.



2. Organización

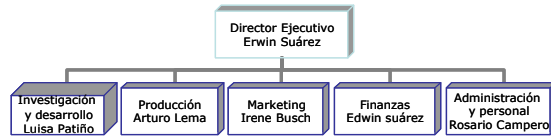
Aparte del Sistema de Negocio será necesario considerar varias cuestiones referentes a la organización. En el caso de un "start-up" no tendremos que elaborar un complicado esquema. Lo que importa realmente es que las responsabilidades se hayan repartido de manera clara y que exista una estructuración simple con tan sólo unas pocas categorías: director ejecutivo, jefes de departamento y personal de departamento. Todo lo demás vendrá dado por las nuevas necesidades que planteen las actividades del negocio. La organización ha de ser flexible y capaz de adaptarse a nuevas circunstancias. Es de esperar que durante los primeros años debamos reestructurar nuestra empresa varias veces.

Una organización eficaz

Cuando estábamos intentando formar nuestro "dream team" (véase el capítulo C), ya empezamos a plantear el trabajo que la empresa iba a desempeñar y cómo lo iba a llevar a cabo. Ahí se hallaba la base de las "competencias" que la empresa necesitaría. Ahora podemos emplear el Sistema de Negocio para agruparlas en las áreas correspondientes definiendo en cada una de ellas quién es el responsable de qué (asignación de tareas y responsabilidades). Una vez que hayamos establecido las funciones representativas de cada área tales como el comité ejecutivo, la dirección de personal, las finanzas y la administración, contaremos con una organización que estará lista para actuar. Si conseguimos mantener una estructura sencilla podremos asegurar que cada uno de los miembros del equipo se encargue de tareas concretas y que las desempeñe de

forma independiente. Por supuesto, será necesaria una cierta coordinación que permita realizar actuaciones conjuntas y suplir la ausencia de uno de los miembros con escasa antelación.

Organización sencilla de un Start up



Planificación de personal

Con la rápida expansión de la nueva compañía la planificación sistemática de personal se convierte en algo esencial. La ampliación exige un mayor número de personas: se necesitan nuevos empleados a los que integrar en la organización y proporcionar una formación. Unas condiciones de trabajo estructuradas de manera clara servirán para describir correctamente los puestos que ofrecemos y buscar así a las personas indicadas. Deberíamos tener en cuenta que no resulta fácil encontrar personal cualificado, incluso en épocas con una elevada tasa de desempleo. Con frecuencia nos veremos obligados a captar personas competentes de entre nuestros futuros competidores.

Valores

Además de tener en cuenta los aspectos formales de la organización debemos considerar los factores "blandos". Como cualquier comunidad las empresas crean sus propios modelos de conducta, los cuales influyen en el comportamiento de la organización al completo y de los individuos que la componen. El término que normalmente se aplica a estas normas y valores es el de "cultura corporativa". Su origen se halla sobre todo en el equipo de dirección y en el proyecto común de éste, que puede formularlos de una manera explícita. Lo que realmente importa es que las personas los "vivan". Unas elegantes "pautas" con marco dorado por sí solas no servirán más que para aliviar las conciencias pero si conseguimos construir una cultura corporativa que influya en el interior y en el exterior veremos cómo ésta es

una ventaja muy competitiva. Los valores de una empresa atraen a largo plazo a personal valioso. La cultura corporativa en un sentido amplio puede incluir también cuestiones relativas a los sueldos y a los sistemas de incentivos (como es el caso de las opciones sobre acciones o de las bonificaciones en función de resultados).

- Siempre estamos al servicio de nuestros clientes.
- Conservamos nuestra integridad aunque vaya en perjuicio de nuestra situación financiera.
- Nos basamos en el trabajo en equipo, no en el individual.
- Queremos ser los más grandes y los mejores.
- Recompensamos la entrega personal.
- Consideramos a nuestros empleados la fuente de mayor valor.
- Pretendemos ser líderes del mercado.
- Nos esforzamos por conseguir la máxima calidad en todo lo que hacemos.

La ubicación perfecta

En algunas circunstancias la ubicación puede constituir un factor decisivo para el éxito de la empresa. Su importancia dependerá del tipo de actividad de la que se trate. Algunos factores típicos de situación son los siguientes:

- El marco jurídico: legislación sobre la responsabilidad legal e impuestos.
- El marco político: garantías de propiedad y alcance de la regulación existente.
- El marco económico: coyuntura económica, desempleo, precio de la tierra y rentas.
- Proximidad a los mercados de compra o venta (según el producto del que se trate).
- Acceso a personal experto con las aptitudes requeridas (El factor clave en la mayoría de los sectores).

A la vista de nuestra futura expansión debemos tener en cuenta que necesitaremos cambiar la dirección de nuestro negocio en varias ocasiones durante los cinco primeros años. Por tanto, evitaremos formalizar contratos de arrendamiento de larga duración y exigiremos flexibilidad en el momento de elegir el lugar.

3. “Fabricar o comprar” y alianzas

Una vez que hemos determinado las principales actividades de nuestro negocio y hemos establecido el Sistema de Negocio necesario, tendremos que decidir quiénes serán los más indicados para llevar a cabo las distintas fases. Las actividades que no se sitúen dentro del enfoque elegido deberían asignarse a terceros. Además, aquellas que sólo sirvan de apoyo a la nueva compañía no exigirán que sea ésta la que las realice; tal sería el caso de la contabilidad o la dirección de personal. La pregunta fundamental que hay que hacerse con relación a cada una de las actividades es la siguiente: ¿Lo hacemos nosotros mismos o dejamos que lo hagan otros? – o dicho en jerga comercial: ¿“fabricar o comprar”?

“Fabricar o comprar”

Las decisiones de “fabricar o comprar” deberían tomarse con calma después de haber considerado todas las ventajas e inconvenientes. Por ejemplo, las alianzas establecidas con los proveedores no pueden disolverse de la noche a la mañana y en muchas ocasiones resulta difícil encontrar sustitutos. A la hora de tomar decisiones sobre si “fabricar o comprar” será aconsejable conceder una especial atención a los criterios que se indican a continuación:

- La importancia estratégica: nuestra capacidad para ofrecer un servicio mejor que el de la competencia se hallaba entre los factores principales de la decisión de poner en marcha una compañía. Este servicio es de una importancia “estratégica” para nuestra empresa, por lo que no deberíamos perder el control sobre él. Una empresa tecnológica nunca consentiría no encargarse

ella misma de la investigación y el desarrollo, al igual que un fabricante de bienes de consumo no podría dejar la función de Marketing en manos de un tercero.

- El mejor proveedor: cualquier actividad empresarial exige unas competencias específicas que quizás no figuren entre las del equipo de dirección. Por tanto, éste debería considerar si en determinados casos merece la pena que sea la misma compañía la que lleve a cabo una actividad concreta. ¿Le conviene contar con esas aptitudes o sería más ventajoso asignar la tarea a un proveedor especializado? Por ejemplo, un equipo que trabaja en el desarrollo de un equipamiento electrónico ha adquirido conocimientos en electrónica pero le falta la capacidad de fabricación; con lo cual sería aconsejable que “comprara” dicha tarea. Por lo general, esta experiencia permitirá a las compañías especializadas desempeñar mejor y con menos costes una función, ya que cuentan con un volumen de producción mayor.
- Disponibilidad: antes de tomar la decisión de comprar necesitaremos informarnos acerca de si el producto o servicio que requerimos está disponible en el mercado y cumple las características especificadas. Siempre que sea posible nos pondremos en contacto con varios proveedores: de esta forma podremos obtener mejores condiciones y una información más completa sobre lo que vamos a comprar. Además, a menudo nos será posible conseguir que nos hagan ofertas más interesantes. Si no encontramos al proveedor que nos ofrezca lo que precisamos, quizás encontraremos un socio con las cualidades necesarias.

Alianzas

Todas las compañías tienen relaciones comerciales con otras –ya sea como compradoras, como proveedoras o como socios comerciales a un mismo nivel- aunque se pueden distinguir diferencias en cuanto a calidad e intensidad. En algunos

casos se tratará de una relación poco estable -en cierto modo incidental (una compañía compra su material de oficina a un supermercado con los mejores precios)- y en otros se observará una alianza estratégica que resulte en una estrecha cooperación y una dependencia mutua (como era el caso de Microsoft e Intel en los años ochenta). El intercambio de ideas y de personal entre socios, así como la colaboración para el desarrollo de productos y componentes, pueden resultar enormemente provechosos.

Para un start-up la cuestión de cómo colaborar con otras compañías es esencial. Cada una de las formas de cooperación tiene sus ventajas e inconvenientes:

- Las relaciones provisionales y poco intensas no representan grandes obligaciones para ninguna de las partes. Ambas podrán dar por terminada su asociación de manera rápida y simple, pero son conscientes de que la oferta o la demanda puede agotarse en muy poco tiempo. Además, un proveedor no se va a preocupar excesivamente de las necesidades de un cliente concreto, ya que le resultará imposible adaptarse a las necesidades de todos sus compradores. Tales relaciones son típicas de los productos destinados a un mercado masivo, servicios de escasa exigencia y componentes básicos, pues en estos casos no se plantean problemas para encontrar nuevos proveedores y compradores.
- Los acuerdos de estrecha cooperación se caracterizan por un alto grado de interdependencia. Son frecuentes en el caso de productos y servicios muy especializados o para cantidades importantes. En tales situaciones a ambas partes suele resultarles difícil finalizar la asociación con escaso tiempo de antelación y conseguir nuevos proveedores de grandes mercancías de componentes especializados o encontrar un mercado para esos componentes. La ventaja para ambas se halla en la seguridad de una relación estable y en la posibilidad de concentrarse en sus pro-

pios puntos fuertes, a la vez que se benefician de los de la empresa asociada.

A continuación se señalan los elementos necesarios para que una asociación se convierta en una relación comercial provechosa:

- La situación de "beneficio mutuo" ("win-win situation"): ambos socios deben obtener una parte razonable de las ventajas de la situación; si no existe un incentivo común la asociación no será viable a largo plazo.
- El equilibrio entre los riesgos y las inversiones: las alianzas implican unos riesgos a los cuales no se les presta a menudo la atención que requieren, especialmente cuando el negocio funciona bien. Así por ejemplo, un proveedor con un contrato exclusivo se verá en una difícil situación si su cliente decide de repente reducir la producción y por consiguiente pasa a comprar un número menor de componentes. La situación se agravaría aún más si el proveedor hubiera adquirido maquinaria especial de producción que difícilmente puede emplearse para los pedidos que realizan otros clientes. El caso contrario, un cliente en graves apuros, podría también ocurrir suponiendo que el proveedor no se halle en condiciones de proporcionarle los productos (como consecuencia de su insolvencia, un fuego, una huelga, etc.). Por ello los riesgos y sus posibles consecuencias financieras han de tenerse presentes de antemano y si es necesario contemplarse en el contrato de colaboración.
- La disolución: como en las relaciones personales, cabe la posibilidad de que en el ámbito de los negocios surjan tensiones. Debemos asegurarnos de que desde un principio se definen claramente las condiciones en las que el acuerdo puede darse por finalizado o una de las partes puede retractarse.

En el momento de elaborar nuestro Plan de Negocio debemos comenzar a pensar con quién vamos a colaborar en el futuro y de qué forma. Las alianzas ofrecen a

una nueva empresa la oportunidad de sacar partido de los puntos fuertes de las compañías ya consolidadas, al tiempo que se concentra en cómo conseguir crear sus puntos fuertes. De esta forma, tendremos la posibilidad de alcanzar una expansión mayor que si actuáramos por separado.

4. Lista de comprobación del Sistema de Negocio y la organización

¿Ofrece nuestro Plan de Negocio una respuesta a las siguientes preguntas?:

- ¿Cómo es el Sistema de Negocio de la compañía?
- ¿Qué actividades de las incluidas en el Sistema de Negocio llevará a cabo la propia compañía y cuáles comprará ("fabricar o comprar")?
- ¿Cuál es nuestro enfoque?
- ¿Cuáles son las funciones empresariales que conforman la organización y cómo se hallan estructuradas?
- ¿Qué valores y normas definen a la organización (cultura corporativa)?
- ¿Con qué socios vamos a colaborar?
- ¿Cuáles son las ventajas de esta cooperación tanto para nosotros como para nuestros socios?

Los negocios son como el ajedrez: para conseguir el triunfo, es necesario anticipar varios movimientos.

Profesor William A. Sahlmann

F. CALENDARIO DE REALIZACIÓN

Una planificación realista no es sencilla de realizar, sobre todo cuando se carece de la necesaria experiencia en la creación de un negocio. Más aún si nadie ha trabajado antes con una Idea de Negocio, lo cual es muy común en el caso de un start-up. No debemos dejar que el temor a que nuestro plan choque con la realidad nos impida realizar una planificación lo más realista

posible, ya que cualquier fallo acarreará con toda probabilidad terribles consecuencias para nuestro negocio.

El plan de realización ejerce una influencia significativa sobre la financiación y los riesgos de la empresa. Por lo tanto, va a ser de gran ayuda a nosotros y también a nuestros futuros socios el estudio exhaustivo de las interacciones de manera anticipada y el análisis de los efectos de las diversas influencias.

La planificación es una herramienta útil. En este capítulo encontraremos todo lo que se necesita saber sobre:

- Cómo planificar mejor.
- Cuáles pueden ser las consecuencias de una planificación defectuosa.
- Cómo presentar nuestra planificación en el Plan de Negocio.

1. La Planificación eficaz

Toda planificación eficaz presenta un aspecto de organización y de procedimiento. Para una buena comprensión las cuatro normas siguientes nos serán de utilidad:

Dividir las tareas en "paquetes de trabajo"

Crear una empresa implica una gran cantidad de trabajo detallado, lo que hace aún más importante que vigilemos el conjunto. Una manera de facilitar la labor consiste en agrupar las tareas individuales en paquetes de trabajo cuyo número en un Plan de Negocio no debería ser superior a 12; las personas afectadas podrán subdividirlos si lo desean. Desglosamos cada paquete en pasos sencillos. Sería aconsejable que cada uno de éstos terminara con un "hito", un objetivo específico.

Pedir el asesoramiento de expertos

Nos serviremos del conocimiento de los expertos cuando nos hallemos en las fases de planificación principales. No habrá, por definición, un experto en todo el negocio pero sí en etapas concretas. Por ejemplo, un especialista en Marketing podrá informarnos sobre cuánto tiempo se requiere para diseñar y poner en práctica una

campaña de Marketing. Si encontramos diferencias con nuestras propias ideas al respecto debemos cuestionar la validez de los supuestos: ¿qué hay que cambiar para avanzar a un ritmo mayor?

Seguir el camino crítico

Toda planificación de conjunto se compone de una serie de acontecimientos (algunos secuenciales y otros paralelos) que están más o menos ligados entre sí. La serie de actividades en la que un retraso de cualquiera de ellas se hace extensivo a todo el proyecto se denomina el "camino crítico". Debemos prestar gran atención a dichas actividades si queremos ahorrar tiempo.

Reducir los riesgos

Siempre que sea posible procuraremos minimizar los riesgos preferiblemente en las etapas iniciales. Por ejemplo, llevaremos a cabo el análisis de mercado al principio y no esperaremos hasta que esté a punto de entrar en el mercado. Si obtenemos unos resultados positivos para nuestra Idea de Negocio, éstos nos servirán para planificar la creación de nuestra empresa.

Por qué es importante una planificación realista.

Se gana la credibilidad de los inversores y socios.

Se consigue que la empresa tenga más posibilidades de éxito mediante un estudio exhaustivo de las diversas actividades y sus interrelaciones.

Pondremos en peligro la situación de la compañía si establecemos unos objetivos equivocados; sobre todo si son demasiado optimistas, ya que podríamos perder nuestra inversión en la empresa.

2. Posibles consecuencias de una planificación defectuosa

A la hora de planificar siempre tenemos que comenzar con hipótesis y corremos el peligro de que sean demasiado optimistas o pesimistas. Ambos errores pueden acarrear consecuencias graves para el futuro de su empresa.

Las consecuencias de una planificación optimista

Se trata de un doble peligro: por una parte hará que nuestros socios pierdan rápidamente su credibilidad en nosotros y por la otra nuestra nueva empresa podría verse abocada al fracaso. Podría producirse cualquiera de los casos siguientes:

- Los recursos materiales y humanos se consiguen rápidamente según lo previsto en el proyecto y de ahí se deriva un aumento de los costes. El término que se emplea para describir esta situación es el de elevado "ritmo de consumo de dinero"; éste se agota con una enorme rapidez.
- Se produce un retraso posiblemente en el desarrollo del producto, en la entrada en el mercado o en la consecución de los objetivos de venta. Lo mismo sucede con los ingresos a la vez que aumentan los costes de los recursos no utilizados hasta su capacidad máxima. La empresa no sólo está registrando pérdidas en las cuentas sino que también su liquidez está disminuyendo.
- El dinero se acaba antes de que se consiga el éxito del proyecto. Se necesitan urgentemente nuevos fondos para evitar que la compañía se hunda.
- Si no se logra encontrar inversores la empresa se vendrá abajo. En el caso de que todavía quede alguno que confíe en nuestro éxito (lo cual resulta aún menos probable tras la pérdida de credibilidad causada por una planificación defectuosa), éstos proporcionarán fondos adicionales. Sin embargo, para los fundadores ello significa a menudo una reducción poco deseable de su participación en la compañía y quizás hasta la pérdida total de los fondos propios.

Las consecuencias de una planificación pesimista.

A simple vista, podría parecer que la planificación pesimista o conservadora es la menos perjudicial: nosotros y nuestros socios nos llevaremos una grata sorpresa con nuestro progreso, todo irá mejor de lo

previsto y con mayor rapidez. Sin embargo, las consecuencias pueden ser tan desastrosas como en los dos supuestos mencionados anteriormente:

- La empresa se pone en marcha pero faltan los recursos necesarios. Una opción sería procurar satisfacer la demanda con aquéllos de los que disponemos pero esto provocaría inevitablemente problemas de calidad, lo cual pondría en peligro el éxito de la empresa a largo plazo. Otra posibilidad consistiría en producir según lo previsto, sabiendo que se está reduciendo la cantidad de ventas potenciales y con el riesgo de que un competidor entre en la actividad. En ambos casos habrá un número significativo de pérdidas adicionales, tanto para los fundadores como para la compañía.
- El negocio prospera más rápidamente de lo que se había fijado. Sin embargo, la expansión requiere activos disponibles y con frecuencia también inversiones en producción. La compañía consume todo el dinero a pesar de que está registrando beneficios en las cuentas. Por tanto, el grupo fundador necesita obtener nuevos fondos antes de lo previsto, presionado por la falta de tiempo y con unas condiciones nada favorables. Este camino lleva a la insolvencia: literalmente, significa que “nos iríamos a la quiebra”.

Debemos ser honrados con nosotros mismos en la planificación y procurar ser realistas. Debemos tener en cuenta las cuestiones dudosas y presentar los riesgos de manera abierta realizando cálculos lo más exactos posible de sus posibles efectos.

3. Presentación de la planificación

Debemos centrar la presentación de nuestro calendario de realización en los puntos clave y en las interdependencias más relevantes. Normalmente bastarán tres elementos:

- Un gráfico con su programa.
- Los auténticos puntos clave.

- La dependencias más relevantes entre los diversos paquetes de trabajo.

El Plan de Negocio de CityScape constituye una muestra de cómo pueden llevarse a la práctica estas formas de presentación.

4. Lista de comprobación del calendario de realización

¿Ofrece nuestro Plan de Negocio una respuesta a las siguientes preguntas?

- A medida que se produce la expansión de la empresa, ¿qué tareas vamos a tener que llevar a cabo?
- ¿Cuál es la mejor forma de agrupar las tareas en paquetes de trabajo?
- ¿Cuáles son los puntos clave para la ampliación de nuestra empresa?
- ¿Cuándo tendremos que cumplir los puntos clave?
- ¿Qué tareas y puntos clave se hallan interconectados?
- ¿Cuál es el camino crítico?

G. RIESGOS

Toda empresa implica riesgos, especialmente en el caso de aquéllas de nueva creación y con un gran crecimiento. A la hora de poner en marcha la nuestra, quizás nos resulte mejor hacerles frente con la ayuda de inversores. Para ganarnos la confianza de éstos y aumentar la nuestra propia necesitaremos estudiar esos riesgos de forma abierta y exhaustiva. Si los incluimos en el Plan de Negocio les demostraremos a los inversores potenciales que nos hemos esmerado en cada detalle. De lo contrario, asumirán que la presentación de la idea o la expansión del negocio es demasiado optimista. Debemos actuar con cautela: cabe la posibilidad de que basándose en sus propias experiencias juzguen el proyecto con mayor exigencia de la que merece o incluso que lo rechacen. No obstante, debemos tener en cuenta que por muy abiertos que seamos con relación a los riesgos, éstos no deberían ocupar más espacio en el plan que el que dediquemos a las oportunidades. Si su

número es mayor, entonces es que hay algo en la idea que no acaba de encajar.

En este capítulo encontraremos todo lo que se necesita saber sobre:

- Cómo identificar los riesgos.
- Cómo emplear un análisis de sensibilidad para valorar y representar los riesgos.

Uno de los grandes mitos sobre los empresarios es que van en busca de los riesgos, cuando toda persona en su sano juicio intenta eludirlos.

William A. Sahlmonn

1. La identificación de los riesgos

Toda empresa se halla expuesta a ciertos riesgos. Algunos se localizan en su propio seno y otros surgen del entorno en el que opera. Estos no se mantienen invariables: necesitaremos evaluarlos continuamente y reconocerlos a tiempo. Un empresario siempre debe estar alerta.

En nuestro proyecto de negocio es aconsejable que incluyamos las medidas que tomaremos para afrontar los riesgos. Por ejemplo, podemos protegernos de las fluctuaciones de los tipos de cambio, firmar acuerdos a largo plazo con los principales proveedores o tener preparados conceptos de distribución alternativos por si los necesitamos.

2. Ejemplos de riesgos

En la compañía:

- No resulta posible cubrir puestos esenciales.
- Un miembro clave del personal, como podría ser el jefe de desarrollo, abandona el cargo.
- La pérdida del prototipo retrasa el proceso de desarrollo y el lanzamiento del producto al mercado.

En el entorno:

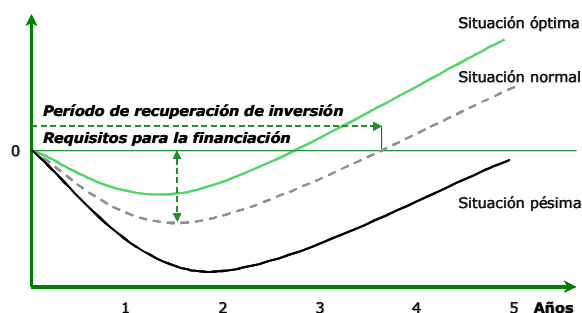
- Sólo somos capaces de vender la mitad de lo previsto.
- Se quema una fábrica de un proveedor clave.
- Poco después del lanzamiento al mercado un competidor presenta un producto alternativo más barato.
- No conseguimos patentar la tecnología.
- Nuestro socio de distribución da por finalizado el acuerdo con nuestra empresa.

3. Análisis de sensibilidad

Valorar los riesgos consiste en hacer previsiones: los riesgos nunca son absolutos y sólo se pueden calcular basándose en hipótesis. En general, éstas se presentan en forma de pronósticos con el fin de simular la futura evolución del negocio en condiciones diversas. Nuestro Plan de Negocio no debería contener más de tres escenarios. A continuación se muestran los más habituales:

- El "escenario para una situación normal" que en principio es muy probable.
- El "escenario para una situación óptima" que se producirá si sabemos aprovechar todas las oportunidades y si se van cumpliendo nuestras previsiones positivas.
- El "escenario para una situación pésima" a la que se llegará si los riesgos se ven cumplidos y nuestras predicciones negativas se convierten en realidad.

Flujos de caja acumulados



Estos escenarios nos servirán para tener una idea de cómo va a evolucionar nuestro negocio y de cuántos fondos vamos a necesitar. De esta forma el equipo de trabajo al igual que los inversores potenciales contará con una visión más completa sobre el futuro de la compañía. Además, el “escenario para una situación pésima” ofrece información más específica sobre la estabilidad de la empresa y la totalidad de los riesgos.

Debemos mostrar una descripción breve de estos pronósticos en nuestro Plan de Negocio. ¿En qué hechos, cifras de ventas, precios y constantes se basan? Será aconsejable explicar detalladamente el escenario para una situación normal; en cuanto a los otros dos bastará con un resumen del análisis que incluya los tres datos más significativos (el vocabulario especializado se explica en el capítulo H):

- Requisitos para la financiación: ¿cuánto capital se necesita para el negocio?
- El tiempo necesario para alcanzar el equilibrio: ¿cuándo se contará con un flujo de caja positivo?
- Tasa Interna de Retorno: ¿cuál será la ganancia efectiva de la inversión?

4. Lista de comprobación de los riesgos

¿Ofrece nuestro Plan de Negocio una respuesta a las siguientes preguntas?

- ¿Qué riesgos prevemos que podrían suponer una amenaza para el éxito de la empresa?
- ¿Cómo los afrontaremos y cómo reduciremos al mínimo su impacto?
- ¿Cuál es el efecto cuantitativo de cada uno de los riesgos (pronósticos)?
- ¿Cómo podría salir a flote la empresa en el caso de que se produjera la situación pésima?

H. LA FINANCIACIÓN

Lo primero que hay preguntarse sobre la financiación es cuánto va a costar poner en marcha la empresa y llevar a cabo una buena gestión de la misma. Para calcular

la cantidad de dinero que necesitamos podremos emplear un plan financiero basado en las hipótesis que hemos utilizado para prever la evolución del negocio. En segundo lugar tendremos que plantearnos cuál será la liquidez necesaria en cada momento para que la compañía pueda saldar deudas. Esta tarea resulta fundamental en la planificación financiera. En tercer lugar será aconsejable que consideremos cómo y de dónde podremos obtener los fondos que necesitamos. En la gran mayoría de los casos el equipo de trabajo no podrá aportar más que una parte del total. En consecuencia, buscar inversores se hace imprescindible para la existencia de la compañía; la cuestión de “¿ser o no ser?” dependerá exclusivamente del dinero.

En este capítulo encontraremos todo lo que se necesita saber sobre:

- Por qué los fondos disponibles son vitales para todos los aspectos del negocio.
- Qué deberemos incluir en la planificación financiera del Plan de Negocio.
- Cómo puede financiarse una compañía.
- Cómo calcular las ganancias que obtendrán los inversores.
- Los balances de situación, los estados de cuentas y los cálculos del flujo de caja.

¿Qué cifras queremos ver?

Cuando más consolidado está un negocio, más dependemos de las cifras.

En el caso de las empresas de reciente creación, los números importan menos que las palabras

Robert Mahoney

Director de un banco de inversión

1. La importancia de la liquidez

Imaginémonos un horrible día lluvioso. Acabamos de pedir un perrito caliente en un puesto de la calle. Ahí tenemos nuestro perrito desprendiendo un apetitoso olor,

justo como nos gusta, con mostaza y salsa de tomate. Abrimos la cartera y descubrimos con horror que sólo nos queda nada. Las tarjetas de crédito sirven aquí de muy poco. Aunque nuestra situación financiera es sólida no podemos pagar el producto: somos insolventes.

Lo mismo puede sucederle a nuestra empresa si no planificamos correctamente. Quizás nuestro producto esté listo y nuestros clientes esperando impacientes. Es posible que el negocio tenga un valor enorme en cuanto a ingresos futuros; que las cuentas reflejen ganancias y que los fondos propios (el valor real de la empresa) aumenten día a día. Pero llega el fin de mes: tenemos sueldos, cuentas y facturas de alquiler que pagar y en el banco nos quedan exactamente 1.000 dólares. Es cierto que hemos emitido unas facturas por valor de unos 50.000 dólares, pero nuestras generosas condiciones de pago hacen que no podamos contar con el dinero suficiente en el banco a finales de mes. No conseguiremos saldar las deudas –el éxito de la empresa ha superado todas nuestras previsiones- pero a pesar de ello somos insolventes.

La característica común a ambos casos consiste en que las cuentas se pagan en efectivo y una situación de ingresos estable no sirve de mucho cuando falta la solvencia. El problema del perro caliente se habría resuelto fácilmente con tan sólo un paseo hasta el cajero más cercano. Por el contrario, una compañía necesitará encontrar nuevas fuentes de financiación, lo cual no resultará fácil en un corto espacio de tiempo. Si la planificación hubiera sido más cuidadosa en el tema de la liquidez, habríamos podido prever estos meses de deficiencias, con lo que habríamos contado con la antelación necesaria para solicitar un préstamo.

Cuando pongamos en marcha nuestra compañía, ésta comenzará a generar gastos antes que ingresos. El dinero saldrá más deprisa de lo que entrará. El flujo de caja será negativo y lo seguirá siendo hasta que llegue el momento en el que el haber de la cuenta iguale al debe: el pun-

to de equilibrio. El total del flujo de caja negativo hasta entonces ha de financiarse con antelación. Si prevemos que la empresa acumulará un flujo negativo de 3,7 millones de dólares necesitaremos contar con una financiación de al menos dicha cifra (más algo extra para evitar problemas de liquidez) antes de la puesta en marcha. Como mínimo deberemos saber dónde y cómo tener acceso a ese dinero.

2. Planificación financiera en el plan de negocio

Toda empresa debería tener acceso en cualquier momento a las cifras esenciales sobre su situación financiera, incluidas las pérdidas o ganancias, la evolución del flujo de caja y la magnitud de los futuros requisitos de capital. En la sección "Principios básicos de contabilidad" encontraremos toda la información básica que se precisa al respecto. En el caso de no contar con formación o experiencia en el campo de los negocios, es recomendable leerla antes de continuar.

El Plan de Negocio debería contener información sobre la futura evolución financiera de la empresa, así como un esbozo de un plan financiero de apoyo. No se precisan cálculos detallados ya que los pronósticos son por su propia naturaleza aproximados y más aún cuando se trata de una nueva empresa. Los inversores se contentarán con un número reducido de cifras clave pensadas a conciencia. El Plan de Negocio tendrá que ofrecer una respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuánto dinero necesitará la compañía en cada período?
- Una vez que hayamos establecido nuestra empresa ¿cuántos beneficios podremos obtener?
- ¿Cuáles son las principales hipótesis en las que se basan nuestros pronósticos?

Esta información servirá para que los inversores tengan una visión de conjunto sobre la viabilidad y la verosimilitud de nuestras cifras. De ello dependerá que consideren el proyecto de interés y merecedor de los riesgos que conlleva.

Los requisitos mínimos para la planificación financiera dentro del Plan de Negocio se detallan a continuación:

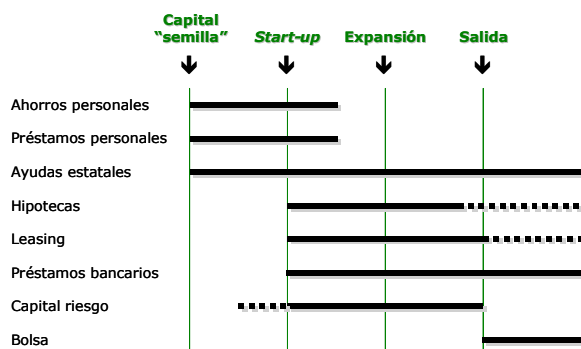
- Los cálculos del flujo de caja, estados de cuentas y balance de situación.
- Los pronósticos para los próximos tres o cinco años y al menos un año tras el punto de equilibrio.
- Los datos para los dos primeros años se mostrarán por trimestres o meses y el resto sin divisiones.
- Todas las cifras se basarán en hipótesis minuciosamente estudiadas (sólo se mencionarán las más relevantes).

3. Fuentes de financiación para nuevas empresas

Una vez que sabemos cuánto capital vamos a necesitar para nuestro negocio, la siguiente pregunta es dónde conseguirlo. Normalmente no se requiere todo de una vez sino a medida que la compañía va pasando por sus diversas etapas. El gráfico que aparece más abajo muestra cuál suele ser el capital disponible en cada una de ellas.

Una compañía, por lo general, tiene acceso a una enorme variedad de fuentes de capital. Habrá que establecer una distinción básica entre los fondos propios y el capital ajeno. En el segundo de estos dos casos los proveedores exigirán una cierta seguridad de un modo o de otro; por ejemplo con una hipoteca.

Fuentes de capital en diferentes etapas



Las principales fuentes de capital

Fondos ajenos:

- Préstamos familiares (préstamos de amigos y parientes, generalmente en condiciones muy favorables).
- Apoyo estatal, Ej. investigación, programas de creación de empleo o de estimulación del sector.
- Hipotecas.
- Arrendamiento financiero o leasing.
- Préstamos bancarios.

Fondos propios:

- Ahorros propios.
- Capital riesgo, entidades financieras o inversores privados.
- Fondos de sociedades establecidas para realizar cooperaciones en materia de investigación.
- Bolsa, mediante Oferta Pública de Venta (OPV).

a) PRÉSTAMOS FAMILIARES:

- Adecuados para proporcionar "capital semilla".
- Requisitos: amigos o parientes que estén dispuestos a arriesgar su dinero.
- Ventajas: sencillo, proceso informal, en ocasiones condiciones muy favorables, relación personal directa con el prestamista, pagos de intereses desgravables.
- Desventajas: magnitud del préstamo normalmente limitada, amigos y parientes expuestos a riesgo, posibilidad de excesiva interferencia del prestamista debido a la relación personal.

b) APOYO ESTATAL (PRÉSTAMOS Y SUBSIDIOS):

- Adecuado para: todas las fases iniciales (start-up) y de desarrollo de la empresa.
- Requisitos: buen conocimiento de las posibilidades, cumplimiento de las condiciones.

- Ventajas: condiciones generalmente muy favorables (préstamos sin interés, períodos de amortización largos o incluso subvenciones a fondo perdido).
- Desventajas: proceso en ocasiones burocrático, períodos de espera largos, necesidad de presentar informes.

c) HIPOTECAS:

- Adecuadas para: financiar la propiedad de la empresa y las inversiones a largo plazo en activos de explotación (maquinaria, etc.).
- Requisitos: propiedad hipotecable.
- Ventajas: condiciones a largo plazo determinadas fácilmente y relativamente favorables, no hay disminución de la propiedad de la compañía, pagos de interés desgravables, tasas de devolución bajas durante períodos largos.
- Desventajas: rara vez se puede conseguir la financiación completa del objeto hipotecado.

d) ARRENDAMIENTO FINANCIERO (LEASING):

- Adecuado para: financiación de maquinaria, equipamiento, vehículos, etc.
- Requisitos: el objeto arrendado debe ser fácilmente revendible: maquinaria no especializada.
- Ventajas: financiación completa del objeto, pagos de intereses desgravables, cierta flexibilidad en la devolución o canje del objeto si los requisitos varían (p.ej. si se necesita maquinaria más potente).
- Desventajas: limitado a la vida de funcionamiento del objeto arrendado, tipos de interés más elevados que otras fuentes de financiación, a veces pagos de rescate al término del arrendamiento.

e) PRÉSTAMOS BANCARIOS

- Adecuados para: capital de explotación a corto plazo, desde el start-up hasta la salida.

- Requisitos: asegurado contra cuentas pendientes de cobro (pagos debidos de los clientes), inventario o fondos propios.

- Ventajas: muy flexible, se puede ajustar a las necesidades estacionales o actuales, no hay disminución de la propiedad de la compañía, pagos de interés desgravables.

- Desventajas: se necesita seguridad, margen de maniobra limitado por los requisitos mínimos para la solvencia de la empresa.

f) CAPITAL RIESGO (PROFESIONAL)

- Adecuado para: todas las fases, desde el start-up hasta la salida.

- Requisitos: Plan de Negocio sólido, empresa con perspectiva elevada de crecimiento, los inversores deben ser capaces de salir completamente mediante una OPV o mediante una venta (venta de la compañía a un competidor, cliente o proveedor).

- Ventajas: asesoría y apoyo activo del equipo directivo, ayuda en la salida, costes de explotación inexistentes (intereses, devoluciones de préstamo).

- Desventajas: es muy difícil de obtener y lleva mucho tiempo conseguirlo, mayor disgregación de la propiedad, riesgo de pérdida de control sobre la empresa si no se cumplen los objetivos.

g) INVERSOR PRIVADO (BUSINESS ANGEL)

- Adecuado para: fase inicial y start-up en especial.

- Requisitos: dependiendo del inversor, parecidos a los préstamos familiares o a los de capital riesgo.

- Ventajas: por lo general las condiciones son mejores que en el capital riesgo.

- Desventajas: a menudo dispone de menos tiempo y energía para ayudar al equipo directivo en momentos de dificultad.

4. Calculando la tasa de retorno del inversor

Los inversores valoran el éxito de una inversión según la tasa de retorno que obtienen del capital invertido. La tasa de retorno prevista debería quedar muy clara en el Plan de Negocio.

En el ejemplo CityScape los inversores colocan un total de 4,7 millones de dóla-

res en la empresa durante los tres primeros años: 1,7 millones durante el primer año, 2 el segundo y 1 el tercero. Cuando la empresa comience a cotizar en Bolsa después de 5 años, debería generar un total de 48 millones de dólares ¿Cuál es el retorno en este caso?

CALCULAR EL RETORNO
Millones de dólares

Flujos de caja	0	1	2	3	4	5	Year
				0	0	48	
	-1,7	-2,0	-1,0				
Factor de descuento	1,00	0,58	0,34	0,20	0,11	0,07	
Valor descontado del flujo de caja con una TIR (Tasa Interna de Retorno) del 72%	-1,70	-1,16	-0,34	0	0	3,20	▷ S=0

Desde el punto de vista del inversor, todos los fondos invertidos en una nueva empresa al principio suponen un flujo de caja negativo. Una vez cubiertos los gastos la empresa no desembolsará inmediatamente su flujo de caja positivo en forma de dividendos, sino que lo utilizará para reforzar el balance de situación. Los inversores no recuperarán el dinero en efectivo hasta la salida. Como los flujos de caja tienen lugar durante varios años, hay que descontarlos, es decir; hay que calcularlos en el momento presente. Encontraremos más información al respecto más adelante.

El descuento, que también es pertinente para determinar el valor de una empresa, se basa en las consideraciones siguientes. Imaginemos que un familiar quiere darnos 1.000 dólares y nos ofrece la oportunidad de entregárnoslos ahora o dentro de dos años. ¿Qué opción elegiremos? Como empresarios aceptaríamos el dinero hoy y lo invertiríamos. Por ejemplo, con un tipo de interés del 3% anual, después de un año tendremos 1.030 dólares y después de dos 1.061. El descuento funciona a la inversa. La cantidad se calcula hacia atrás, multiplicando los 1.000 dólares por el factor de descuento. Con los valores actuales y con el horizonte de inversión menciona-

do de dos años, podemos elegir entre 1.000 ó 943 dólares.

El patrón empleado para calcular el rendimiento es la Tasa Interna de Retorno (TIR). La TIR es la tasa de descuento para la cual la suma de todos los flujos de caja positivos y negativos descontados hasta el momento actual es igual a cero. En nuestro ejemplo la TIR para CityScape es del 72%, es decir; los inversores obtienen un rendimiento anual del 72% sobre el capital invertido. En vista de los riesgos que supone la inversión dicho valor es un nivel normal de retorno.

La mayoría de las calculadoras de bolsillo y de los programas de hojas de cálculo cuentan con una función especial TIR. También podemos efectuar el cálculo de forma iterativa a mano.

5. Principios básicos de contabilidad

Las cuentas financieras constan de tres partes: la cuenta de resultados (pérdidas/ganancias), el balance general y el cálculo del flujo de caja. En la primera se presentan los resultados financieros durante un período determinado, generalmente de un año. El segundo representa la situación financiera de la compañía en una fecha concreta, normalmente a finales de año. Sin embargo, el cálculo más importante cuando se planifica y se crea una empresa es el flujo de caja. Éste muestra al empresario y a los inversores los fondos líquidos consumidos o generados por una empresa durante un período determinado.

Los siguientes comentarios sobre contabilidad financiera van dirigidos a lectores sin formación empresarial. Deberían de facilitar la comprensión de este complejo material y proporcionar información básica en aquellos aspectos de planificación financiera que deben incluirse en un Plan de Negocio. Se han simplificado los ejemplos ofrecidos y los términos empleados se definen de acuerdo con criterios prácticos en lugar de académicos o legales. Así, éstos no tienen por qué cumplir todos los requisitos legales para las cuentas anuales de una empresa en funcionamiento.

La cuenta de resultados (pérdidas y ganancias)

En la cuenta de resultados se enumeran todos los ingresos y gastos de la empresa. Su función es doble: por un lado, presenta el resultado -ganancia o pérdida- de las actividades de la empresa durante un período de tiempo y por el otro muestra cuáles son los componentes que constituyen el resultado de la compañía y cómo se relacionan entre sí. Por ejemplo, podemos ver qué porcentaje de los costes totales corresponde a los costes salariales o qué proporción del volumen de negocio total viene representada por costes de materiales.

Comentarios sobre las partidas de la cuenta de resultados

Ingresos de explotación: ingresos de productos y servicios. Se incluyen todos los ingresos derivados de la venta de productos o servicios.

Ejemplo de la cuenta de resultados

Ingresos	31/12/99
• Ingresos derivados de productos y servicios	1.350
Costes	
• Coste de materiales	480
• Gastos de personal	390
• Alquileres y leasings	20
• Depreciación	50
• Costes de mantenimiento	2
• Otros costes	3
Resultados de explotación	405
• Gastos de intereses	70
• Impuestos	115
Ingresos netos	220

Coste de materiales: aquí figuran todos los costes ocasionados por el uso de materiales. Entre éstos se incluyen las materias primas utilizadas y los componentes terminados adquiridos, así como todas las materias primas empleadas en la producción.

Gastos de personal: incluyen todos los costes derivados de la contratación: los sueldos propiamente dichos, las cotizaciones a la seguridad social, las cuotas del fondo de pensiones y también pagos como

las ayudas de comedor o el mantenimiento de una guardería de la empresa.

Alquiler y arriendos: costes de alquiler de edificios, bienes de equipo, vehículos, maquinaria, etc.

Depreciación: no se trata de un coste en el sentido de que se gaste dinero en ella, sino que refleja la disminución del valor de los activos de la compañía con el paso del tiempo, por ello se registra como un coste. La depreciación no afecta en absoluto a la situación del activo disponible pero compensa el impacto de las inversiones en la cuenta de pérdidas y ganancias. Por ejemplo, una empresa compra un vehículo de ocasión por 5.000 dólares, éste se usa durante 5 años y entonces su valor residual es cero. Así que se pueden amortizar 1.000 dólares cada año y aparecer como un coste en la cuenta de resultados. La inversión inicial no figurará en la cuenta de resultados. Como la compra se realizó en efectivo figura en el estado del flujo de caja correspondiente al primer año. La depreciación anual no repercute en el flujo de caja.

Costes de mantenimiento: son los costes de mantenimiento y reparaciones necesarios para el uso normal de los edificios y de los bienes de equipo.

Otros costes: aquí se registran los ingresos y los desembolsos que no están relacionados con las actividades usuales de la empresa. Esto podría incluir, por ejemplo, las cuotas a asociaciones locales.

Gastos en concepto de intereses: todos los intereses debidos por préstamos, descubiertos bancarios, etc.

Impuestos: las compañías son gravadas sobre su beneficio tras efectuar los pagos de intereses. La carga impositiva en Bolivia es de un 25%.

Ganancia neta/pérdida neta: la ganancia o pérdida es la diferencia entre los ingresos y los costes durante el período contable. La ganancia o la pérdida serán uno de los patrones más importantes para calibrar el éxito de una empresa.

6. El balance general

El balance general presenta los activos y pasivos de una empresa en un día concreto. Muestra la procedencia del capital de la empresa y la forma en que se invierte.

Comentarios sobre las partidas del balance

Activos corrientes: incluyen los activos disponibles a corto plazo, tales como activos líquidos: dinero en efectivo, cuentas bancarias y postales, cuentas pendientes de cobro, facturas de clientes pendientes de cobro, existencias de mercancías terminadas, materias primas y componentes.

Activos fijos: los activos fijos son activos materiales e intangibles y por lo general no se puede disponer de ellos a corto plazo. En los activos materiales se incluyen los bienes de equipo: maquinaria, vehículos y ordenadores, así como bienes inmuebles. Un tipo de activos intangibles son las patentes y las licencias.

Deuda corriente: los pasivos que deben saldarse en el plazo de un año se denominan a corto plazo. Los acreedores son facturas vencidas de los proveedores. Los créditos de explotación son deudas a corto plazo contraídas en el funcionamiento cotidiano de una empresa, como es el caso de los descubiertos en cuenta corriente.

Deuda a largo plazo: las hipotecas y los préstamos bancarios son dos ejemplos de fondos ajenos. Existe un gran abanico de opciones y las posibilidades de financiación son diversas según el tamaño de la empresa.

Patrimonio: se denomina así al capital proporcionado por el propietario o los propietarios de la empresa, junto con las reservas y todas las ganancias retenidas o pérdidas acumuladas. En la fase de desarrollo inicial los fondos propios se pueden utilizar para crear el negocio. No es raro que éstos se consuman casi por completo como pérdidas acumuladas antes de que la situación financiera pueda reconstruirse en forma de ganancias retenidas.

Un principio básico de la financiación es que los activos a largo plazo deberían fi-

nanciarse con capital a largo plazo, mientras que para los activos a corto plazo se debería emplear capital a corto plazo. De este modo se puede garantizar que no haya que conseguir capital a corto plazo para volver a financiar una inversión a largo plazo como por ejemplo una pieza de maquinaria de producción.

La estructura de activos depende del tipo de actividades de la empresa. Una fábrica tendrá que invertir bastante más capital en las instalaciones y en los bienes de equipo que una consultora de gestión.

Lo mismo sucede con la composición del capital social. Una proporción elevada de fondos propios es mucho más habitual en unos sectores que en otros. No obstante, a las empresas que disponen de una elevada proporción de fondos propios normalmente les resulta más fácil crear capital adicional. A las empresas de reciente creación o start-ups les resultará prácticamente imposible obtener préstamos bancarios sin avales y la proporción de fondos propios por lo general será muy elevada.

EJEMPLO DE UN BALANCE

Activo	31/12/98	31/12/99
Activo corriente		
Activos líquidos	20	270
Pendientes de cobro	30	35
Inventario	50	55
Activos fijos		
Bienes de equipo	200	200
Propiedad	150	170
Balance desituación total	450	730
Pasivo y Patrimonio		
Deuda corriente		
Acreedores	25	35
Créditos de explotación	25	25
Deuda a largo plazo		
Préstamos	200	200
Hipotecas	100	120
Patrimonio		
Capital Social	90	90
Reservas	5	5
Ganancias retenidas (Pérdidas acumuladas)	5	255
Balance General total	450	730

7. Flujo de caja de actividades de explotación

El flujo de caja es la medida real de la cantidad de ingresos de explotación que

genera una empresa. Se puede calcular directamente, utilizando los pagos al contado dentro y fuera de la empresa, o se puede extraer del balance de situación y de la cuenta de resultados.

El flujo de caja muestra si las actividades de explotación están generando dinero en efectivo o consumiéndolo. Habrá períodos en los que el flujo de caja será negativo, especialmente cuando la empresa está en proceso de creación. El total de estas salidas de caja representa la necesidad de financiación de la empresa.

Cálculo directo del flujo de caja

En la tabla se muestra cómo calcular el flujo de caja directamente, utilizando los movimientos de efectivo dentro y fuera de la empresa. En la sección sobre la cuenta de resultados vienen explicadas cada una de las partidas del cálculo. Debemos fijarnos también en:

Ingresos derivados de ventas: lo importante aquí es el dinero que se recibe realmente. Las facturas pendientes de cobro no cuentan y mucho menos los pedidos confirmados. Lo único que cuenta son las facturas pagadas por los clientes.

Costes: también aquí lo único que cuenta es el dinero que sale realmente. El espacio de tiempo entre la producción (costes de caja) y la recepción del pago (ingresos de caja) hace que sea necesario un fondo de maniobra que debe ser financiado. Cuando un cliente pide una máquina, la empresa primero tiene que gastar dinero para fabricarla; por ejemplo, en materias primas, componentes terminados, costes del tiempo de producción y de transporte. Esta salida de caja sólo se compensa con la llegada de pagos: el intervalo tiene que cubrirse mediante financiación.

En una empresa en crecimiento los activos líquidos netos experimentarán un aumento constante. Las existencias aumentarán, se entregarán más productos a los clientes antes de que se reciba el pago, etc. Así pues, una empresa en expansión puede tener un flujo de caja negativo que precisará de financiamiento.

CALCULO DIRECTO DEL FLUJO DE CAJA

Ingresos de ventas	1	2	3	4	5	6	7
Pedidos recibidos/confirmados	150	150		80	210	130	120
Facturas (= ingresos=facturación)				100	150	80	210
Pagos (=ingresos)							100

Costes (= gastos)

Compra de materiales	10	30	50	40	140	60	70
Personal. Incl. Seguridad social	50	50	50	50	50	50	50
Publicidad	20	20	50	40	30	20	20
Alquileres	10	10	10	10	10	10	10
Otros	10	10	10	10	10	10	10
Impuestos	0	0	0	0	0	0	0
Intereses	2	2	2	2	2	2	2
Total costes	102	122	172	152	242	152	162
Flujo de caja	-102	-122	-172	-152	-242	-152	-62
Depreciación*	-40	-40	-40	-40	-40	-40	-40
Ganancia/pérdida	-142	-162	-212	-192	-282	-192	-102

Inversiones (= gastos)

Instalaciones y bienes de equipo	500	500	300	140
----------------------------------	-----	-----	-----	-----

Liquidez

Salidas de caja (-)							
entradas en caja (+)	-602	-622	-472	-292	-242	-152	-62
Liquidez acumulada	-602	-1.224	-1.696	-1.988	-2.230	-2.382	-2.444

Además del flujo de caja de explotación, es necesario dinero para invertir en actividades futuras. Estas inversiones tienen un efecto inmediato en la situación de caja (a no ser que se efectúen mediante arrendamiento financiero) también llamado leasing o mediante créditos de proveedores). No obstante, los ingresos que generarán sólo estarán disponibles en una fecha posterior de modo que también tienen que ser financiados.

Cuando una empresa genera suficiente flujo de caja de explotación como para financiar sus inversiones, se ha convertido en "auto financiadora". Las compañías

establecidas normalmente son de este tipo. En cambio, las empresas de reciente creación o start-ups por lo general tienen que financiar su crecimiento con fondos externos (fondos ajenos o fondos propios).

Cálculo del flujo de caja a partir de la cuenta de resultados y del balance

En la tabla se muestra cómo calcular el flujo de caja indirectamente empleando la cuenta de resultados y el balance de situación.

CALCULO INDIRECTO DEL FLUJO DE CAJA

The Sample Co . Ltd .

Resultado de explotación (cuenta de resultados)	405
- Impuestos sobre el resultado de explotación	-115
Resultado de explotación después de impuestos	290
+ Depreciación (cuenta de resultados)	+50
- Incremento en el valor de existencias (balance de situación)	-5
+ Incremento en el valor de acreedores (balance de situación)	+10
- Incremento en el valor de pendientes de cobro (balance de situación)	-5
+ Venta de propiedades y equipamiento (balance de situación)	0
- Inversiones en propiedades y equipamiento (balance de situación)	70
Flujo de caja de explotación (flujo libre de caja)	270
- Interés (cuenta de resultados)	-70
Flujo de caja neto	200

Para calcular el flujo de caja indirectamente se empieza con el resultado de explotación en la cuenta de resultados. El primer paso es añadir todos los gastos que no afectan a la situación de caja, por ejemplo, la depreciación. El segundo paso es considerar todos los cambios del balance que sí afectan a la situación de la caja. Por ejemplo, si los niveles de inventario han aumentado, este valor adicional debe pagarse al contado. Un aumento en el número de acreedores, en cambio, produce un flujo de caja añadido, puesto que se han obtenido los bienes y servicios pero aún no se ha pagado a sus proveedores.

8. Lista comprobación de financiación

¿Responde nuestro Plan de Negocio a estas preguntas?

- ¿En qué hipótesis se apoya el Plan de Negocio?
- ¿Cuánto capital necesita la empresa hasta cubrir los gastos?
- ¿Cuánto dinero en efectivo se necesitará en el peor de los casos?
- ¿De dónde procederá el capital?
- ¿Qué rendimiento pueden esperar los inversores?
- ¿Cómo generaremos sus beneficios?

III. Plan de Negocio de CityScape

8 de febrero 1998

Confidencial

Este Plan de Negocio es confidencial. No se podrán reproducir ni transmitir a terceros ni el Plan de negocio propiamente dicho ni la información contenida en él sin la autorización escrita de los autores de CityScape.

*Hay algo curioso en la vida:
si decides aceptar sólo lo mejor,
a menudo lo consigues.*

Somerset Maugham

Comentarios acerca de CityScape

La versión original del plan de empresa CityScape se preparó en 1994, para el mercado estadounidense, y se actualizó en esta versión para el mercado europeo.

Los precios en el segmento de mercado de CityScape han caído con rapidez, al igual que en otras áreas de Internet. Este hecho, junto con el período extremadamente corto de uso de los servicios, significa que todos los proveedores tienen que revisar continuamente la estrategia de negocio. Por tanto, la función primordial de esta empresa es servir de ejemplo de la estructura y diseño de los elementos individuales, más que ofrecer un contenido preciso. Justo a continuación del Plan de Negocio se incluyen algunas posibles mejoras a su contenido.

En realidad, los "inventores" de CityScape no lo pusieron en marcha cuando se concibió el plan en un principio. Sin embargo, desde ese momento varias empresas, tanto start-ups como empresas establecidas, han lanzado conceptos similares.

Start-ups	URL
CitySearch	www.citysearch.com
CityView	www.cityview.com
Excite Travel	city.net
Lycos City Guide	cityguide.lycos.com
Yahoo! Metro5	www.yahoo.com
Lanetro	www.lanetro.com

Empresas establecidas	URL	Operador
City Sites	www.cimedia.com	Cox Enterprise
Digital City	www.digitalcity.com	America Online
Divein	www.divein.com	US West
Pacific Bell At Hand	www.athand.com	Pacific Bell
Sidewalk	www.sidewalk.com	Microsoft

1. Resumen Ejecutivo

Función empresarial de CityScape

CityScape desarrolla y comercializa software interactivo de fácil manejo para la World Wide Web, que:

- 1.** Presenta información para el consumidor acerca de empresas locales, acontecimientos, cines, restaurantes, partes meteorológicos, etc., de forma sencilla para el usuario.
- 2.** Actúa como un medio publicitario para las empresas locales.

Telón de fondo: crecimiento explosivo del mercado de Internet

Internet y la World Wide Web se han convertido en una plataforma para el comercio electrónico. El número de usuarios de Internet está creciendo con rapidez, y muchas compañías están estudiando la mejor forma de aprovechar este nuevo canal. Su interactividad y su potencial multimedia hacen de la Web una herramienta ideal para la publicidad y las ventas. La información se puede actualizar con rapidez y facilidad, y se puede difundir de manera rentable. Además, las compañías pueden recabar información sobre las preferencias del consumidor. Las previsiones actuales apuntan que el valor del comercio electrónico aumentará de los 20.000 Millones de dólares actuales a 75.000 millones para el año 2000.

Problema: dificultades para encontrar información local

El número de home pages de la World Wide Web y la cantidad de información disponible están creciendo a un ritmo explosivo. Sin embargo, resulta muy difícil y lleva mucho tiempo encontrar información concreta, en especial información local. Este problema empeorará. El acceso a Internet y, por tanto, a sus consumidores locales, tampoco resulta fácil para las pequeñas empresas. CityScape ofrece una solución a estos problemas.

Producto: agrupación y presentación apropiada de la información local

CityScape es a la vez un índice interactivo de la WWW y una plataforma comercial para pequeñas y medianas empresas. CityScape organiza, de forma sencilla para el usuario, la información cotidiana sobre acontecimientos locales, restaurantes, direc-

ciones, reseñas de películas, e información comercial sobre empresas (locales) y los servicios que pueden prestar. Ofrece a las empresas locales un canal para la publicidad y la venta. Este servicio va desde confeccionar listas de direcciones de contacto (algo parecido a las Páginas Amarillas) hasta establecer catálogos de venta interactivos, incluido el procesamiento electrónico de las transacciones.

La compañía y su dirección: un equipo con experiencia y una fuerte motivación

El equipo directivo lo forman cuatro personas con excelentes cualidades y con amplia experiencia. Todos están plenamente comprometidos con el proyecto, y decididos a hacer de CityScape un éxito. El equipo posee un conocimiento y una experiencia excelentes en Marketing y ventas, y además está dotado de una gran capacitación financiera y tecnológica.

Sistema de Negocio: concentración en nuestros puntos fuertes

Nuestro objetivo es hacer de CityScape el patrón de facto para gestionar la información local y para procesar transacciones de empresas locales y regionales. Los consumidores pueden utilizar CityScape de forma totalmente gratuita. Si la emplean usualmente, crearán un incentivo para que las empresas paguen un precio por aparecer en CityScape. Estos costes consistirán en una tarifa única de instalación y una tarifa de abono mensual. CityScape está especializado en Marketing y ventas para los consumidores y empresas locales, así como en la integración los consumidores y empresas locales, así como en la integración de las tecnologías de Internet existentes (motores de búsqueda, transacción, procesamiento, etc.). El acceso a Internet y el mantenimiento de la infraestructura informática se contratarán externamente a los proveedores locales de Internet. CityScape se introducirá primero en las ciudades y regiones con un alto nivel de penetración de la WWW.

Financiación: TIR del 72% para los inversores iniciales

Según las previsiones de crecimiento, el quinto año CityScape alcanzará ventas por valor de unos 68 millones de dólares, con una ganancia neta tras la liquidación de impuestos del 12% de las ventas. Para entonces, CityScape estará presente en unas 100 ciudades, y contará con una plantilla de unas 90 personas. Los fundado-

res proporcionarán unos fondos propios de puesta en funcionamiento de 200.000 dólares. CityScope está buscando inversores que conozcan bien el sector, y que puedan apoyar activamente al equipo en la creación de la empresa. En la primera ronda de financiación, CityScope ofrece una participación del 60% para 1,5 millones. Se necesitarán otros 2 millones 12 meses después, y 1 millón entre 12 y 15 meses más tarde. Parece posible una OPV tras 5 años de funcionamiento. Basándonos en nuestra valoración de la empresa en el quinto año, la TIR para los inversores de la primera ronda sería del 72%.

2. Idea del producto

2.1. Situación actual: tendencias de Internet y fuerzas de mercado

Durante los últimos años, Internet/World Wide Web (WWW) se ha convertido en el eje de la polémica "autopista de la información". Su uso ya no está restringido al gobierno y a los círculos académicos, sino que ha pasado a ser un instrumento que ofrece beneficios potenciales para millones de consumidores. Según los últimos cálculos, hay unos 60 millones de usuarios de Internet en todo el planeta. Con una tasa de crecimiento anual de entre el 30 y el 40%, esta cifra habrá aumentado hasta casi 200 millones para finales del año 2000.

De acuerdo con esta escala, las empresas de todas las magnitudes han descubierto Internet. Ya existen más usuarios comerciales que privados, y el número de aquéllos aumenta con mayor rapidez. Los "escaparates virtuales" y los "centros comerciales electrónicos" son una parte integrante de la WWW. Las ventas electrónicas ascienden ya a 5.000 millones de dólares anuales, y se prevé que el comercio electrónico al por menor alcance los 50.000 millones para el año 2000. Internet resulta especialmente interesante para las pequeñas empresas, porque les permite operar en el mismo entorno competitivo que las grandes.

Gestión de la información y comercio electrónico (WWW)

La gran ventaja de la WWW no reside en su infraestructura, sino en la abrumadora cantidad de información que pone a disposición de todos sus usuarios. Sin embargo, la organización y presentación descentralizadas de la información hacen que encontrar información específica resulte un proceso complicado y lento:

- Muchos usuarios disfrutaban “navegando” en Internet, pero les resulta muy complicado encontrar información concreta. Por ejemplo, todavía sigue siendo más rápido saber si una película está en cartelera o reservar una mesa en un restaurante si se hace por teléfono.
- A las pequeñas empresas que desean dirigirse a los usuarios de Internet de su zona les parece difícil concienciar a los consumidores de su presencia en la red y animarlos a visitar su sitio web.

El que Internet se convierta o no en un canal valioso de distribución comercial en el futuro depende principalmente del desarrollo de nuevas formas de presentar la información y de quién se encargue de llevar a cabo este proceso.

Por tanto, la realización de la “Autopista de la Información” depende de la gestión de la información destinada a cubrir las necesidades de entretenimiento, comunicación e información del ciudadano medio. CityScape ofrece una solución a este problema.

2.2. CityScape: el producto

CityScape es un paquete de software WWW que ofrece, al mismo tiempo, un índice interactivo de la WWW y una plataforma comercial para pequeñas y medianas empresas (Cuadro 14). El valor de CityScape reside en la presentación y distribución de información de empresas locales, que permite a los consumidores un acceso más rápido y más sencillo que las ofertas de información anteriores:

- CityScape organiza la información local disponible para los consumidores de una ciudad o región, como por ejemplo, noticias locales, calendarios de acontecimientos, partes meteorológicos, información de restaurantes y cines, listines de direcciones y guías telefónicas, y listas completas de empresas y organizaciones. El índice incluye planos sencillos de la ciudad y un motor de búsqueda de fácil manejo.
- CityScape ofrece a las empresas locales un canal para la venta y la publicidad. Las posibilidades varían desde incluir la dirección de una compañía en una lista, hasta confeccionar catálogos de venta interactivos completos, incluyendo el pro-

cesamiento electrónico de la transacción. CityScape ayudará a las pequeñas empresas a crear páginas web económicas y sencillas, mediante tres opciones:

- Servicio básico: comprende una página de texto y gráficos. Por ejemplo, se da una breve descripción de la compañía, con el número de teléfono, la dirección, información detallada para llegar hasta ella, etc.
- Servicio de lujo: abarca hasta 10 páginas de texto y gráficos, y aconseja sobre el mejor formato o disposición del sitio web. Los informes mensuales enviados a la dirección de la compañía ofrecen información sobre el número de visitantes al sitio web y su perfil demográfico.
- Servicio de catálogo: catálogo completo con procesamiento de la transacción. Este servicio amplio permite que las compañías puedan hacer negocios en Internet. En esta opción incluyen asesoría detallada, informes periódicos a la dirección de la compañía y actualización frecuente del sitio web.

3. Equipo directivo

La dirección de CityScape combina los puntos fuertes de cada uno de los cuatro fundadores en un equipo directivo comprometido con una visión común.

Juan, Director General y Director Financiero

Juan trabajó en Marketing en Procter and Gamble durante 8 años, y dirigió con éxito una zona de ventas alcanzando un nivel de ventas anuales de 12,5 millones de dólares. A finales de 1997 obtuvo un MBA (Master in Business Administration) en el IESE. También es licenciado en Ingeniería Química por la UPC (Universidad Politécnica de Cataluña).

Ana, Gerente de Ventas

Ana es licenciada en Administración y Dirección de Empresas por ICADE. Ha adquirido experiencia práctica en ventas a clientes internacionales como ayudante del Gerente de Ventas de una mediana empresa de ingeniería mecánica.

Pedro, Director de Desarrollo

Pedro es ayudante en UPM (Universidad Politécnica de Madrid), donde terminará la tesis doctoral en marzo de 1998. Sus áreas de investigación son los sistemas de

comunicación y las redes informáticas. Trabajó para Alcatel durante 18 meses como programador de C++ y ensamblador de software. Pedro es un creador independiente de programas informáticos.

Jorge, Director de Marketing

Jorge es licenciado en Ingeniería Eléctrica por ICAI y actualmente está estudiando Administración y Dirección de empresas en ICADE. Ha trabajado para IBM como diseñador de hardware para comunicación de datos ópticos y ha llevado a cabo diversas investigaciones de mercado para una consultoría estratégica.

Puestos vacantes

Se necesitará un especialista en Internet que esté familiarizado con las tecnologías de la WWW (motores de búsqueda y diseño de homenajes) con el fin de completar la gama de capacidades que requiere CityScape. También se busca una persona familiarizada con el comercio electrónico, para efectuar el procesamiento de las transacciones a través de Internet.

4. Plan de Marketing

4.1. Tamaño de mercado

Los clientes potenciales de CityScape son pequeñas y medianas empresas que en la actualidad comercializan sus productos y servicios mediante canales convencionales, como las Páginas Amarillas, la prensa impresa y la radio. En lo que respecta al área geográfica, CityScape se lanzará inicialmente en España y en los países vecinos. En esta zona hay más de 5 millones de empresas con menos de 250 empleados (Cuadro 1). Todos los sectores (comercio, construcción y otros proveedores de servicio) son clientes potenciales, a excepción del sector industrial. Suponiendo que se pueda llegar al 60%, hay unos 2,7 millones de clientes potenciales. Nuestro objetivo es contar con 50.000 clientes dentro de cinco años, lo que representa una penetración de mercado del 1,8% del potencial total.

Cuadro 1**CITYSCAPE: PREVISIONES DE MERCADO****Nº de pequeñas y medianas empresas (PYMES) de hasta 250 empleados, en miles**

Sector	España	Alemania	Portugal	Francia	Italia	Total	Porcentaje
Industria	50	225	8	143	539	995	18%
Construcción	36	176	4	145	334	695	13%
Comercio	141	664	20	373	1.512	2.710	49%
Otros servicios	58	355	8	157	526	1.104	20%
Todos los sectores	285	1.420	40	818	2.911	5.474	100%

**Objetivo de crecimiento de CityScape para los primeros cinco años:
50.000 clientes, o el 1,8% del potencial total.**

Hipótesis

- Sectores: todos, excepto la industria
- El 40% de todas las empresas no se encuentra en áreas urbanas, esto es, quedan fuera de nuestro alcance o no son pertinentes

Potencial para CityScape (miles de clientes)

	España	Alemania	Portugal	Francia	Italia	Total
	141	717	19	405	1.423	2.705

Nº de ciudades Las cinco ciudades más grandes

España	102	Madrid, Barcelona, Bilbao, Valencia, Sevilla
Alemania	150	Berlín, Hambur., Múnich, Colonia, Fráncf.
Portugal	60	Lisboa, Oporto, Coimbra, Benfica, Braga
Francia	110	París, Lyon, Marsella, Lille, Burdeos
Italia	140	Roma, Milán, Nápoles, Turín, Palermo,
Total	418	

Objetivo CityScape: 50 ciudades (regiones) en 5 años.

4.2. Necesidades del cliente

Los minoristas quieren un canal de distribución rentable que les permita llegar al mayor número posible de clientes. Los productos y servicios deben ofrecerse de un modo atractivo. El canal tiene que ser de fácil acceso y sencillo de usar, debe actualizarse con regularidad y permitir la comunicación interactiva.

Para entender mejor lo que necesita una empresa de un canal de distribución, hemos hablado con clientes potenciales. La mayoría de ellos pareció muy interesada en aparecer en Internet a los precios que proponemos. Las conversaciones mostraron que los clientes conceden gran importancia a los siguientes requisitos: nuestro producto los cumple todos.

Publicidad atractiva: anuncios interactivos a precios comparativamente bajos

Transacciones de la empresa: la posibilidad de realizar una transacción completa, desde el anuncio, pasando por el procesamiento del pedido, hasta la recepción del pago

Feedback de información: feedback rápido y fiable de datos sobre el comportamiento del consumidor y los patrones de compra

Apoyo de Marketing: apoyo para productos y servicios de Marketing (la mayoría de las pequeñas empresas está totalmente ocupada con las actividades cotidianas)

Refuerzo de las ventas: por último, se usará un canal de ventas sólo si repercute positivamente en la situación de los ingresos de explotación de la compañía.

CityScape trata todas estas necesidades del cliente. Por tanto, estamos convencidos de que resulta una oferta atractiva para el segmento de clientes que nos hemos fijado como objetivo.

4.3. Análisis de los competidores

CityScape competirá con los siguientes proveedores:

Páginas Amarillas: ésta es la fuente principal de acceso a la información local y regional sobre pequeñas empresas. Todas las compañías que figuran en las Páginas Amarillas pagan una tarifa según el tamaño de la entrada. Los proveedores de Páginas Amarillas en la actualidad no están en una posición que les permita explotar las ventajas de la Web, puesto que se basan en un modelo de empresa diferente, o dicho de otro modo, los datos sólo se actualizan de forma irregular y no existe una asesoría al cliente ni un componente de servicio.

Medios impresos: es posible que los periódicos y las revistas pierdan una parte de sus ingresos derivados de la publicidad en beneficio de la Web, porque ya están en el mercado los primeros periódicos on-line. Sin embargo, no parece probable que los editores ocupen un nuevo papel, y pasen de ser proveedores de información a organizadores de información.

Compañías de telecomunicaciones y de cable: las compañías de telecomunicaciones son las propietarias de la red física mediante la cual Internet llega a sus usuarios. También ofrecen servicios "de valor añadido". La ventaja de CityScape

con respecto a sus competidores estriba en su orientación regional y en su atractivo particular para las empresas del tipo “tienda de la esquina”.

Redes propias: los proveedores de acceso ofrecen sus propios servicios a cambio de una tarifa mensual, que representa la mayoría de sus ingresos. No obstante, estamos convencidos de que estos servicios no cuajarán, puesto que los clientes privados no estarán dispuestos a pagar por ellos.

Proveedores de presencia en Internet, motores de búsqueda e índices: los proveedores de presencia en Internet son los competidores más directos de CityScape en lo que se refiere a índices, espacio de “escaparate”, servicios de texto y procesamiento de transacciones. Existen cientos de compañías de este tipo; hemos hablado con más de 130 de ellas, o visitado su homepage. Nuestra conclusión es que la mayor parte de los proveedores de presencia todavía se encuentran en una etapa muy temprana de desarrollo, y están actuando en gran medida de forma aleatoria. En general sólo cuentan con un puñado de clientes en Europa, y atraer clientes parece ser su mayor problema. Por eso CityScape pretende desarrollar cualidades esenciales en este aspecto, y utilizar estos puntos fuertes en Marketing y Ventas para crear asociaciones con proveedores de presencia (ver capítulo del Sistema de Negocio).

4.4. Ventajas competitivas de CityScape

CityScape cuenta con varias ventajas competitivas sostenibles:

“First-Mover Advantage”: cuando la mayoría de las empresas de una ciudad estén presentes en CityScape, será difícil que un competidor atraiga el interés de los negocios particulares.

Economías de escala en publicidad: será difícil que los competidores iguallen la rentabilidad de nuestras campañas publicitarias (a no ser que puedan distribuir los costes entre un gran número de clientes). A medida que aumente el número de ciudades en las que estamos presentes, podremos desarrollar y probar varias campañas publicitarias a la vez y usar estos conocimientos para reforzar constantemente nuestro impacto publicitario.

Nombre de marca: para el consumidor, nuestra marca representará un medio de información que proporciona a la gente información actualizada y amplia sobre todo lo que necesitan saber acerca de su ciudad y sus empresas. Para las empresas, nuestra marca significará un servicio que, a un precio razonable, da a conocer sus sitios web a los consumidores locales, y garantiza que puedan utilizarlos para efectuar sus transacciones.

Economías de escala en desarrollo tecnológico: sólo se conseguirá atraer a los consumidores a los sitios web mediante tecnología punta y con las características que estén "a la última". CityScape contratará a los mejores especialistas en este campo. También podremos aplicar la experiencia de cada ciudad a toda la red CityScape.

Orientación de Marketing y de Ventas: en la actualidad la mayoría de los proveedores de presencia en Internet son "one-stop shops", y ofrecen todos los servicios necesarios para estar presentes en Internet. CityScape, en cambio, se concentrará en el Marketing y las Ventas, y mejorará continuamente su servicio a las empresas locales.

4.5. Estrategia de Marketing

Dentro de tres a cinco años, creemos que CityScape será el índice Web establecido para los usuarios locales en toda España y en las regiones vecinas (Alemania, Portugal y Francia). Por tanto, CityScape pondrá todo de su parte para introducir nuevas ciudades en la red lo más rápido posible. Con el fin de garantizar un crecimiento continuo, hemos adoptado un modelo de empresa de tipo franquicia, y estamos concentrando nuestras actividades en el Marketing y las Ventas.

Promoción y distribución de servicios: publicidad al comercio y al consumidor

CityScape está destinado tanto al comercio como a los consumidores. Si hay un gran número de consumidores interesados, esto será un incentivo para la presencia de las empresas en CityScape. Nosotros también queremos incluir tantas empresas en CityScape como sea posible.

Comercio: la captación del cliente comenzará con una campaña de publicidad directa por correo a todas las empresas de la zona. Luego, nos dirigiremos mediante una campaña telefónica a los sectores importantes y a otros clientes que hayan expresado su interés. Los representantes llamarán a los clientes potenciales personalmente. El número de representantes aumentará en proporción al número de nuevos clientes adquiridos.

Consumidores: nos dirigiremos a los consumidores a través de canales de publicidad locales (medios impresos, televisión local, radio). Concentrándonos en una zona o ciudad cada vez, podemos reducir el desembolso de publicidad, y aun así generar sinergias de comunidades vecinas que ya cuentan con los servicios de CityScape.

Gasto en publicidad

Nuestro presupuesto para la publicidad al comercio y al consumidor es de 100.000 dólares por ciudad anuales. Para el primer año en que CityScape se introduzca en una nueva ciudad, permitimos 100.000 dólares adicionales para desarrollar la identidad de la marca CityScape, sumando un total de 200.000 dólares por ciudad. Este cálculo supone una ciudad con 2.000 empresas, de las cuales 500 deberían convertirse en clientes. Como el proceso de introducción de CityScape será idéntico en todas las ciudades, prevemos algunos ahorros en el coste de las campañas publicitarias. CityScape se esforzará todo lo posible para mejorar continuamente su programa publicitario y por maximizar el impacto por euro gastado.

Fijación de los precios

Los clientes pagan una tarifa única de instalación por establecer su página, además de una tarifa mensual durante todo el tiempo que utilicen los servicios de CityScape.

Cuadro 2**PRODUCTOS, PRECIOS Y SEGMENTOS DE MERCADO**

En dólares

	Descripción	Tarifa de instalación	Cuota mensual	Proporción de clientes
Producto 1:	Opción básica. <i>Homepage</i> WWW con 1 página de texto y gráficos.	100	50	70%
Producto 2:	Opción de lujo. <i>Homepage</i> WWW con hasta 10 páginas de texto y gráficos, asesoría de instalación.	400	200	25%
Producto 3:	Servicio de catálogo. Catálogo completo con procesamiento de la transacción, asesoría de instalación.	2.000	500	5%
Producto 4:	Actualización de la <i>homepage</i>	25 por actualización		

Los precios se basan en encuestas a clientes y comparaciones con productos de competidores disponibles en la actualidad. También existe la posibilidad de reducir los niveles de tarifa cuando los servicios se amplíen, y el número de competidores aumente.

Servicio de atención al cliente

Nuestro objetivo es conseguir un elevado nivel de fidelidad del cliente y del consumidor hacia nuestros servicios. Por ello, haremos todo lo posible para que el cliente sea el elemento central de nuestras operaciones, y pondremos todo nuestro empeño en arraigar esta actitud firmemente en nuestra cultura de empresa. Nuestro servicio 900 de atención al cliente estará atendido por personal capacitado para atender a dicho cliente.

5. Sistema de Negocio y organización de la empresa**El Sistema de Negocio**

CityScape se concentrará en el desarrollo de cualidades óptimas en Marketing y Ventas (tanto a clientes como a pequeñas empresas), así como en la integración de las tecnologías de Internet existentes (motores de búsqueda, tecnologías de codificación, etc.). La mayor parte de la tarea de instalación y del mantenimiento de las *homepages* de CityScape se contratará externamente a los llamados proveedores de presencia en Internet. CityScape les proporcionará software CityScape, y éstos

ofrecerán de forma independiente sus servicios de Internet, como la instalación y mantenimiento de homepages, en tanto que miembros contractuales. CityScape se encargará de la facturación de todos los clientes, y pagará a los proveedores de presencia por sus servicios.

Asociaciones con los proveedores de presencia

Ya existen unos cuantos proveedores en el mercado, que ofrecen diseño de homepages y servicios de instalación. Estableceremos asociaciones con algunos de ellos. Para tener éxito, las asociaciones tendrán que ofrecer beneficios a todos los interesados. Creemos que este tipo de colaboración ofrece las siguientes ventajas:

- Adquirir clientes: hemos observado que la mayoría de los proveedores de presencia locales son demasiado pequeños o demasiado inexpertos para dirigirse a clientes potenciales con campañas de Marketing directo. Por tanto, estableceremos nuestro equipo propio de Ventas y Marketing directos, con el fin de conseguir un flujo continuo de nuevos clientes. Esto también hará posible que los proveedores de presencia se centren en sus aptitudes técnicas.
- Posibilitar una amplia gama de servicios: la mayoría de los proveedores de presencia sólo ofrece una selección limitada de la amplia gama de soluciones específicas para el cliente previstas por CityScape. CityScape también proporcionará las herramientas de software necesarias para integrar nuevos servicios de todo tipo.

Para CityScape, la ventaja principal de las asociaciones radica en que podemos explotar los puntos fuertes de los proveedores de presencia y, así, crecer con mucha más rapidez de lo que lo haríamos por nuestra cuenta.

El problema principal de las asociaciones es encontrar una forma equitativa de compartir los ingresos. Nuestra investigación nos ha permitido identificar un sistema de reparto que resulta atractivo para los proveedores de presencia. Éstos reciben el 75% de la tarifa de instalación, más entre el 25 y el 50% de las tarifas mensuales. Hemos tratado esto con los proveedores de presencia local en particular, y también hemos analizado los precios para los servicios relacionados con Internet.

Estructura organizativa y estilo de dirección

El equipo directivo consta de los cuatro miembros fundadores, que cumplen las funciones de Consejero Delegado, Director Financiero, Director de Desarrollo y Director de Marketing. Como se ha dicho en la Sección "Equipo Directivo", estamos buscando más miembros para reforzar nuestro equipo, lo que podría originar un cambio en las responsabilidades actuales.

La dirección de CityScape adoptará un estilo de dirección colegiada, y pretende trabajar como un equipo. La remuneración estará relacionada estrictamente con los resultados. Todos los miembros del equipo tendrán una participación en el desarrollo financiero de la compañía. Una parte considerable del capital de puesta en funcionamiento se reserva para la creación de dicho sistema de incentivos.

Localización de operaciones

CityScape comenzará a operar en Madrid, y aquí es donde se situará la oficina principal. La proximidad de la UPM, junto con la presencia de una serie de compañías de tecnología en la zona de Madrid, ofrece excelentes oportunidades para encontrar personal con talento y para entrar en contacto con nuevas tecnologías.

Planificación de plantilla

En la tabla siguiente figura nuestra previsión de plantilla para los primeros cinco años de operación. La mayor parte de la plantilla estará empleada en Ventas, Marketing y Servicios de Atención al Cliente. El número trabajadores de plantilla será proporcional al de nuevos clientes. El desarrollo y el mantenimiento de software innovador también requerirán un departamento de desarrollo con experiencia.

Cuadro 3

PERSONAL SEGUN FUNCIONES

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desarrollo	5	6	11	21	31
Ventas y Marketing	8	12	24	34	50
Administración	3	5	7	10	10
Total de Personal	16	23	42	65	91

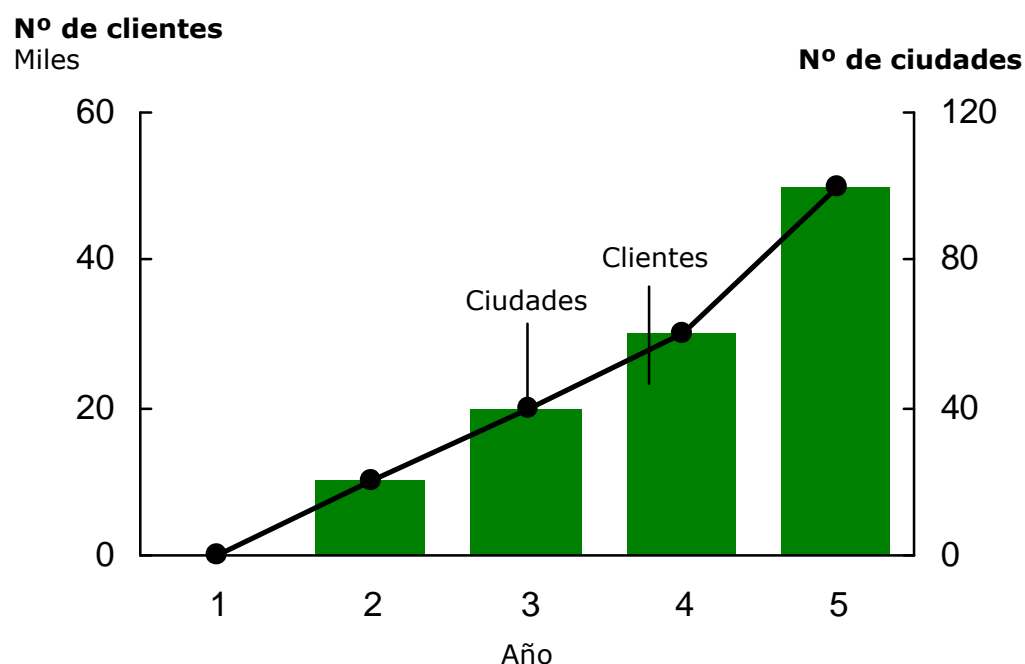
6. Calendario de realización

Estrategia de crecimiento

Lograremos crecer estableciendo CityScape en las nuevas ciudades y regiones de España y de los países vecinos. Debido a su elevado número de conexiones a Internet, Madrid servirá como ciudad piloto. Le seguirán las otras ciudades importantes de España: Barcelona, Bilbao, Valencia y, posteriormente, ciudades de Francia y Portugal.

Cuadro 4

CRECIMIENTO PREVISTO DE CITYSCAPE



Plan de desarrollo

Durante los primeros meses de la empresa nos centraremos en los siguientes aspectos: creación de los equipos directivos y de desarrollo de software, elaboración de un prototipo para el producto CityScape, análisis de mercado, contactos con clientes potenciales y adquisición de capital.

7. Riesgos

El éxito de CityScape dependerá de varios factores. Los más importantes son:

Demanda: ¿utilizarán los consumidores Internet para obtener información local y regional?

Esto dependerá de si Internet logra ser reconocida como el medio que permite a los usuarios obtener más información, de la manera más rápida y sencilla. Durante la fase de desarrollo nos apoyaremos en la investigación del mercado de consumidores con el fin de averiguar cuál es la mejor forma de presentación para convencer a nuestros clientes objetivo (empresas) de los beneficios específicos de CityScape. Como ciudad piloto, Madrid servirá para comprobar la validez de la idea CityScape. Si los resultados fueran negativos, sólo se causaría un daño limitado, y podríamos adoptar medidas alternativas antes de continuar.

Oferta: ¿apostarían las empresas por este canal de Marketing?

La aceptación por parte de las empresas dependerá de si experimentan beneficios reales. Inicialmente, nuestra publicidad pondrá de relieve las interesantes posibilidades publicitarias de CityScape, así como el apoyo de Marketing, el procesamiento directo de las transacciones y la información sobre las preferencias del cliente. Creemos que, con estos argumentos, seremos capaces de motivar a muchas empresas para que prueben CityScape. Sin embargo, sólo se convertirán en clientes a largo plazo si les mostramos con claridad que tanto la transmisión de mensajes publicitarios como el procesamiento de las transacciones son mucho mejores que si se realizan mediante canales convencionales.

Competencia: ¿entrarán en el mercado los proveedores a gran escala como Microsoft o Telefónica?

Es posible que los principales proveedores entren en el mercado de los "Paquetes de Información". Las compañías de software y de telecomunicaciones ven grandes oportunidades en este terreno. Creemos que con nuestra concentración en la información local y en las pequeñas empresas podremos crear una ventaja competitiva que también resultará eficaz contra los grandes proveedores.

Además de estos aspectos cualitativos, también hemos utilizado un análisis de sensibilidad para ofrecer un cálculo cuantitativo de los riesgos. Este análisis está integrado en el plan financiero.

8. Financiación

8.1. Plan financiero

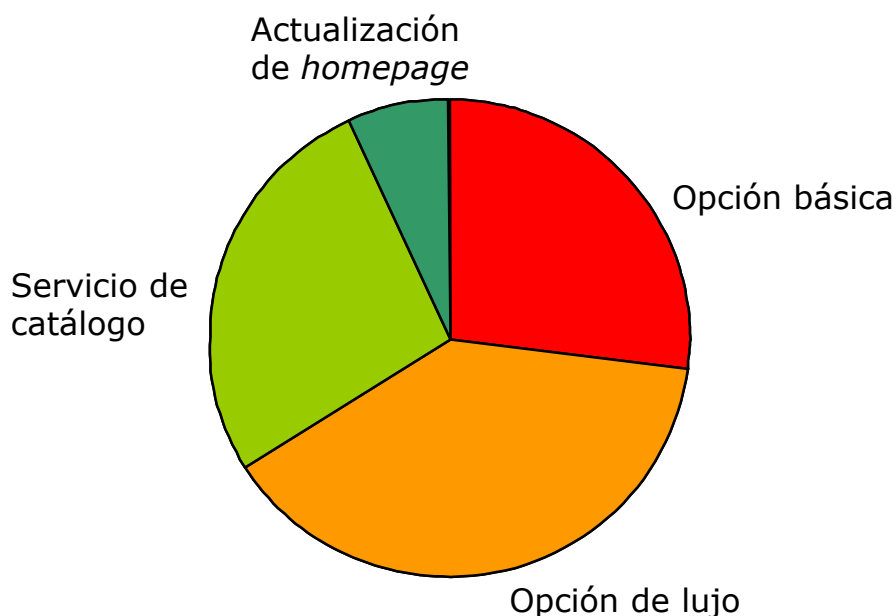
Calculamos que CityScape contará con 50.000 clientes y logrará unas ventas de 67,8 millones de dólares dentro de 5 años. Prevemos una ganancia neta tras la liquidación de impuestos de 7,9 millones de dólares.

Previsión de ventas

Nuestro pronóstico se basa en la distribución prevista de clientes entre las diversas opciones. Según nuestros cálculos, el 70% de los clientes elegirá la opción básica, y el 25% la opción de lujo (p.ej. restaurantes). Se prevé que sólo el 5% de los clientes estará interesado en el servicio de catálogo, que es la categoría más cara y más amplia. Suponemos que sólo los clientes con la opción de lujo y el servicio de catálogo precisarán una actualización de sus homepages.

Cuadro 6

DISTRIBUCION DE VENTAS POR PRODUCTO PREVISTA



Previsión de crecimiento de ventas

La previsión de crecimiento de ventas se basa en el supuesto de que para finales del quinto año habremos alcanzado al 20% de nuestros clientes objetivo (total 50.000 clientes). Debido al número de empresas fijado, prevemos que el crecimiento será menos rápido en los años siguientes. El panorama posible de crecimiento se basa en una ciudad media con 2.000 empresas, 50.000 habitantes y 500 clientes.

Resumen de estados financieros

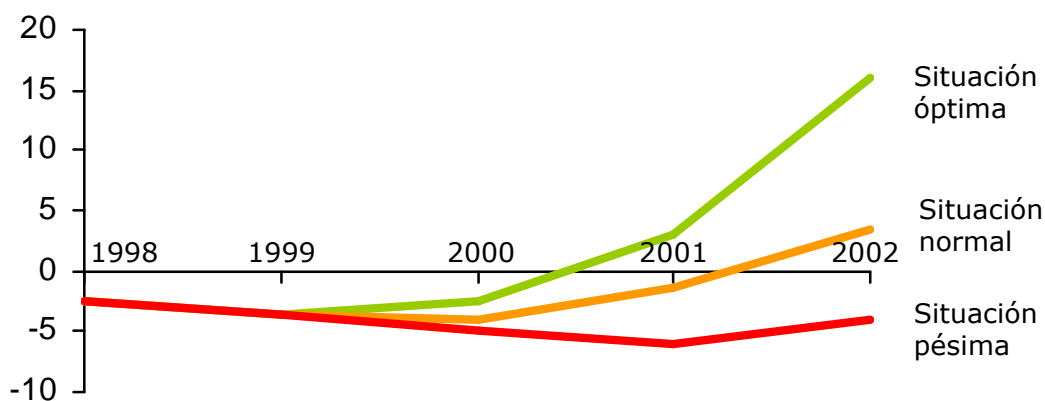
Los resultados financieros previstos se muestran en forma de la necesidad de efectivo esperada, el cálculo del flujo de caja, la ganancia neta y las ventas previstas, la cuenta de resultados para los primeros 5 años y el balance de situación. También se pueden ver los supuestos clave en los que se apoya el plan financiero.

Flujo de caja y análisis de sensibilidad

En el Cuadro 7 se presenta la necesidad total de efectivo de CityScape para los primeros 5 años de acuerdo con 3 marcos hipotéticos diferentes. Los tres impulsos clave de los cálculos financieros son la tasa de crecimiento prevista, los ingresos totales procedentes de clientes, y el porcentaje transferido a nuestros asociados (proveedores de presencia en Internet). Como se puede ver en el Cuadro 7, estos indicadores demuestran un elevado nivel de sensibilidad.

Cuadro 7

CITYSCAPE: NECESIDAD DE CAJA ACUMULADA (sin financiación externa), millones de dólares



- Las hipótesis para el escenario normal corresponden a los cuadros mostrados. Basándonos en esto, la necesidad de financiación asciende a 4,5 millones de dólares. El reembolso está previsto para mediados de 2001. Los inversores de primera ronda pueden prever una TIR del 68%.
- En la situación óptima se supone un crecimiento anual del 10%, un 10% más de ingresos de nuestros clientes y 10% menos de ingresos para compartir con nuestros asociados. El reembolso se logrará unos nueve meses antes. La TIR para los inversores de primera ronda es del 96%.
- En la situación pésima se supone un 10% de menos crecimiento, un 10% de menos ingresos y un 10% más de ingresos para compartir con nuestros asociados. La necesidad de financiación es de 6,5 millones de dólares, con el reembolso previsto para 2004. Con este panorama, la TIR para los inversores de la primera ronda es del 44%.

Cuadro 8**CITYSCAPE: ESTADO DEL FLUJO DE CAJA**

Miles de dólares. Situación normal

	1998	1999	2000	2001	2002
Caja al comienzo del año	0	116	288	186	2.551
Fuentes de efectivo					
Ganancia neta	-1.474	-1.380	-627	3.608	7.930
Depreciación/amortización adicionales	17	39	82	120	164
Más cambios en:					
• Cuentas por pagar	78	163	227	360	482
• Salarios por pagar	55	23	62	84	92
• Impuestos por pagar	0	0	0	14	836
• Deuda a largo plazo	0	0	0	0	0
Total de Fuentes de efectivo	-1.324	-1.155	-256	4.186	9.504
Uso de efectivo					
Menos cambios en:					
• Cuentas netas pendientes de cobro	172	616	736	1.684	2.389
• Activos fijos brutos	88	58	110	136	147
Total Uso de efectivo	260	674	846	1.820	2.536
Cambios en efectivo (flujo de caja)	-1.584	-1.829	-1.102	2.366	6.968
Financiación (aumento de los fondos propios)	1.700	2.000	1.000	0	0
Caja al final del año	116	287	186	2.552	9.519

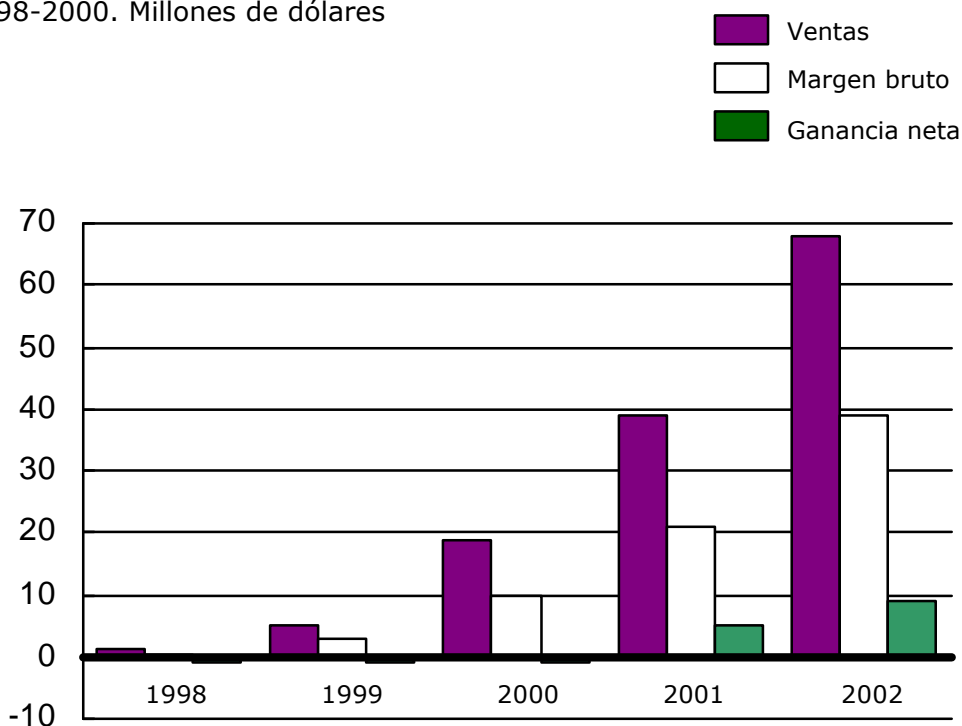
Ingresos, beneficio y balance de situación

Se prevé que las ventas en el quinto año alcancen los 67,8 millones de dólares. La ganancia neta antes de la liquidación de impuestos será positiva desde el comienzo de las operaciones del cuarto año, y aumentará al 12% o 7,9 millones de dólares durante el quinto año. Los márgenes brutos serán de un 55% para los primeros cinco años. Esto refleja los pagos a los proveedores de presencia por el registro y el mantenimiento de las homepages de nuestros clientes. Como norma general, los proveedores de presencia recibirán la parte principal de la tarifa de instalación única, mientras que CityScape recibirá la parte principal de las tarifas mensuales continuas.

Cuadro 9

CITYSCAPE: PREVISION DE VENTAS, MARGEN BRUTO Y GANANCIA NETA

1998-2000. Millones de dólares



Cuadro 10

CITYSCAPE: CUENTA DE RESULTADOS

Miles de dólares. Situación normal

	1998	1999	2000	2001	2002
Ventas					
Producto 1: Servicio básico	177	1.366	4.867	10.429	18.355
Producto 2: Servicio de lujo	251	1.952	6.953	14.899	26.222
Producto 3: Servicio de catálogo	173	1.178	3.973	8.194	14.154
Producto 4: Actualización de la homepage	48	464	2.682	5.364	9.118
Total Ventas	649	4.960	18.475	98.886	67.849
Coste de las mercancías vendidas	340	2.296	8.537	17.074	29.026
Bruto de las mercancías vendidas	309	2.664	9.938	21.812	38.823
• % de las ventas	48	54	54	56	57
Gastos de explotación					
Desarrollo/ingeniería	549	782	1.566	3.080	4.681
• % de las ventas	85	16	8	8	7
Marketing/ventas	938	2.687	7.851	13.038	20.177
• % de las ventas	145	54	42	34	30
Administración	296	575	1.147	2.031	2.638
• % de las ventas	46	12	6	5	4
Total Gastos de explotación	1.783	4.044	10.564	18.149	27.496
• % de las ventas	275	82	57	47	41
Beneficio de explotación (EBIT)	-1.474	-1.380	-626	3.663	11.327
• % de las ventas	-227	-28	-3	9	17
Costes financieros	0	0	0	0	0
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
Ingresos antes de impuestos	-1.474	-1.380	-826	3.663	11.327
Impuestos	0	0	0	54	3.399
Beneficios netos	-1.474	-1.380	-626	3.609	7.928
• % de las ventas	-227	28	-3	9	12

Cuadro 11

CITYSCAPE: BALANCE DE SITUACION A FIN DE AÑO

Miles de dólares. Situación normal

	1998	1999	2000	2001	2002
Activo					
Activo circulante					
• Caja	116	288	186	2.551	9.518
• Cuentas netas pendientes de cobro	172	788	1.524	3.208	5.598
• Inventario	0	0	0	0	0
Total de Activo circulante	288	1.076	1.710	5.759	15.116
Activos fijos brutos					
• Menos depreciación acumulada	88	146	256	392	539
	17	57	139	259	422
Activos netos fijos	71	89	117	133	117
Total Activo	359	1.165	1.827	5.892	15.233
Pasivo					
Pasivo a corto plazo					
• Cuentas por pagar	78	242	469	829	1.311
• Salarios por pagar	55	78	140	224	315
• Impuestos por pagar	0	0	0	14	850
Total pasivo a corto plazo	133	320	609	1.067	2.476
Pasivo a largo plazo					
• Deuda a largo plazo	0	0	0	0	0
Total Pasivo a largo plazo	0	0	0	0	0
Total pasivo	133	320	609	1.067	2.476
Fondos propios					
• Fondos propios de fundadores	200	200	200	200	200
• Fondos propios de inversores	1.500	3.500	4.500	4.500	4.500
• Ganancias retenidas	-1.474	-2.855	-3.482	125	8.057
Total Fondos propios	226	846	1.218	4.825	12.757
Total Pasivo y Fondos propios	359	1.165	1.827	5.892	15.233

También prevemos un desembolso mensual de 10.000 dólares por ciudad para cubrir la información local adicional sobre acontecimientos actuales, partes meteorológicas, restaurantes, cines, etc. Los costes de explotación se contraerán principalmente en Marketing, Ventas, y campañas publicitarias. Inicialmente, el desarrollo de software y la puesta en funcionamiento (start-up) de las operaciones también acarrearán costes considerables. El balance de situación refleja el mecanismo de ingresos de explotación de CityScape, basado en el ingreso por tarifas y costes variables. Las inversiones de capital son mínimas, puesto que no se necesita una planta de fabricación y las oficinas se pueden alquilar. El hardware y software in-

formáticos para el desarrollo de aplicaciones representan una inversión importante. En el escenario base no se prevé la necesidad de capital de terceros.

Cuadro 12

CITYSCAPE:HIPOTESIS FINANCIERAS

Ingresos de explotación

- Los primeros ingresos se generarán 6 meses después del inicio de las operaciones

	<u>Instalación</u>	<u>Tarifa mensual</u>
• Fijación de los precios (en dólares)		
– Producto 1: Servicio básico	100	50
– Producto 2: Servicio de lujo	400	200
– Producto 3: Servicio de catálogo	2.000	500
– Producto 4: Actualización de <i>homepage</i>		25

Coste de las mercancías vendidas

- Coste de las mercancías vendidas se refiere a los porcentajes de tarifas pagadas a los proveedores de Internet.
- Fraccionamiento de tarifas con los proveedores de Internet:

	<u>Instalación</u>	<u>Tarifa mensual</u>
– Producto 1: Servicio básico	75%	25%
– Producto 2: Servicio de lujo	75%	25%
– Producto 3: Servicio de catálogo	75%	50%
– Producto 4: Actualización de <i>homepage</i>		80%

Costes de explotación

- Los sueldos se basan en una remuneración competitiva, p.ej. (en dólares):
 - Fundadores= 4.000 (fijos)
 - Vendedor=4.000; Contable, Director Administrativo =3.000
 - Creador de software, Marketing=5.000, Gerente de ventas=6.000
- Los costes sociales representan un 30% de los sueldos
- Los sueldos aumentan un 3% anual
- El modelo para el número anual de empleados se puede encontrar en el plan financiero
- Las comisiones de ventas se incluyen en los salarios de ventas
- Los consultores y contratistas se contratan a precios de mercado para proyectos especiales
- Los gastos de explotación por persona se suponen de la forma siguiente:

Gastos por persona/mes

	<u>Materiales</u>	<u>Viajes</u>	<u>Comunicación</u>
• Fabricación	0	0	0
• Técnicos/programación	200	400	100
• Marketing y ventas	200	1.000	800
• Administración	200	200	100

- Se supone un alquiler mensual de 20 dólares por metro cuadrado
- La reserva para las deudas de dudoso cobro es del 1% de los ingresos.
- Los ingresos de intereses representan el 2% del balance de situación de la caja
- Los impuestos sobre ingresos son del 30%

Balance de situación

- Las partidas pendientes de pago y las pendientes de cobro se liquidan en un plazo de 30 días
- Los activos fijos incluyen ordenadores, programas informáticos y equipamiento de oficina
- Períodos de amortización por depreciación: ordenadores y equipamiento de oficina=5 años, programas informáticos= 3 años
- Los sueldos pagaderos son el 55% del sueldo de un mes
- Los impuestos se pagan al final del período fiscal.

8.2. Financiación

La financiación inicial de 200.000 dólares la proporcionarán los medios privados de los fundadores. Esta cantidad será necesaria para la fase inicial de desarrollo, en la que se desarrollará el software de aplicación y se probarán los inversores buscados. Prevemos obtener 1,5 millones de dólares para marzo de 1998, a cambio del 43% de las acciones de la compañía. Estos fondos nos permitirán desarrollar las aplicaciones de software para que estén listas para ser utilizadas, así como contratar personal de ventas y comenzar las actividades de Marketing. Esta primera ronda de financiación durará aproximadamente un año. Estamos buscando principalmente una compañía de capital de riesgos que disponga de un conocimiento profundo del sector y que pueda ayudarnos a atraer a creadores de software con experiencia, así como personal de ventas. Una parte considerable del capital de start-up se reserva a un sistema de incentivos para los miembros del equipo de gestión.

La segunda ronda de financiación está prevista para principios de 1999. Por tanto, pretendemos recaudar otros 2 millones de dólares, que se utilizarán para crecimiento posterior a cambio del 25% del capital social.

Para financiar más crecimiento, se necesitará 1 millón adicional en una tercera ronda en 2000. En nuestro marco hipotético se prevé la venta del 5% de los fondos propios. Tras esta ronda, CityScape será capaz de autofinanciarse hasta que cotice en Bolsa, como está previsto, a finales del quinto año de explotación.

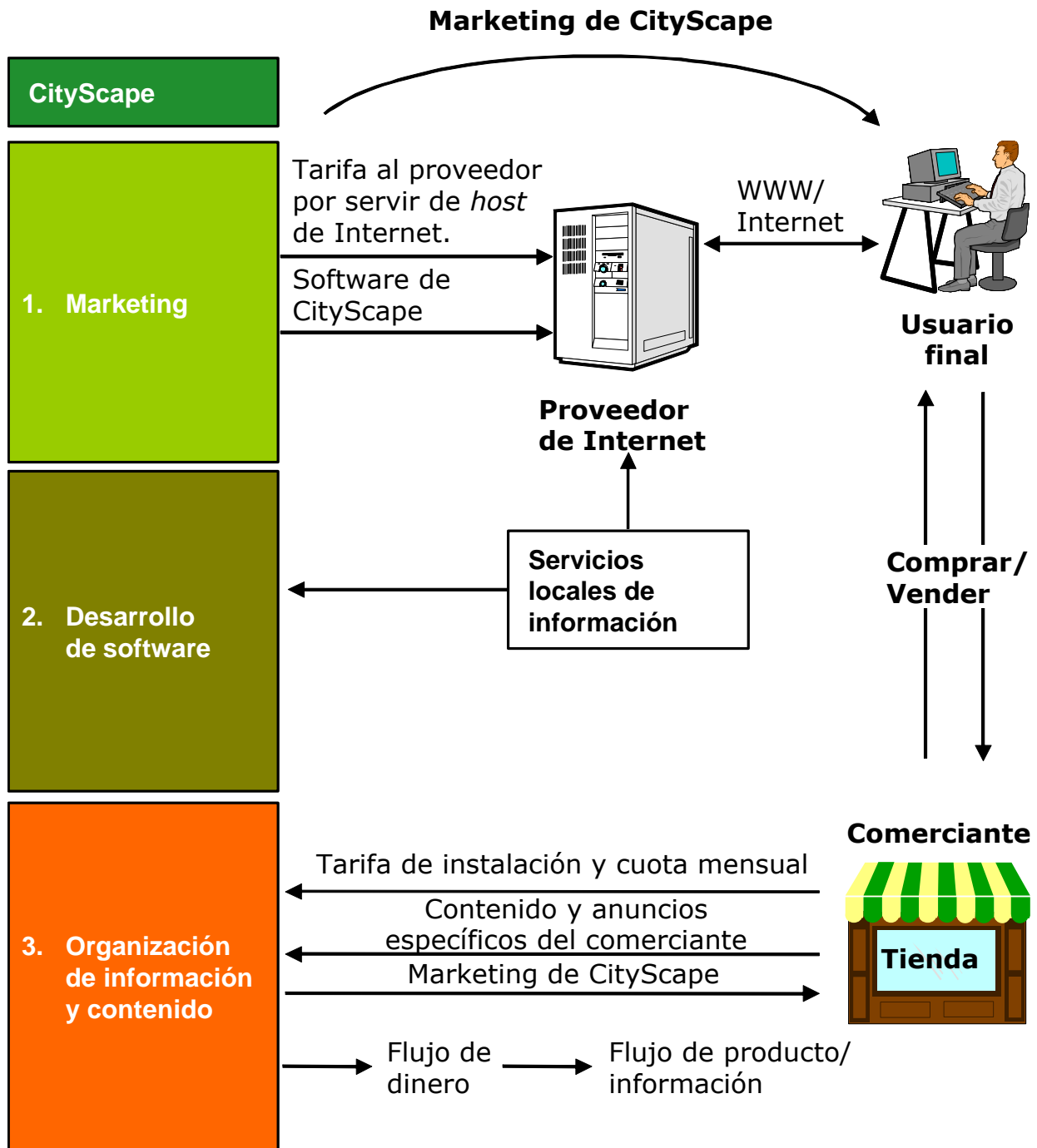
Cuadro 13

RONDAS FINANCIERAS DE CITYSCAPE

	Fecha	Cantidad (dólares)	Fuente
Reservas propias	Enero 1998	200.000	Fundadores
Ronda 1	Marzo 1998	1.500.000	Capital riesgo
Ronda 2	Principios de 1999	2.000.000	Capital riesgo
Ronda 3	2000	1.000.000	Capital riesgo

Cuadro 15

MODELO DE NEGOCIO PARA CITYSCAPE



Comentarios sobre el Plan de Negocio de CityScope

Idea del producto

No se proporcionan fuentes para las previsiones del volumen de mercado, lo que dificulta a los lectores su comprobación. Asimismo, se ofrecen previsiones de volumen de mercado divergentes, por ejemplo 150.000 millones de dólares para el mercado electrónico en el año 2000 (página 3) y 100.000 millones para el mercado electrónico al por menor en el año 2000 (página 5). Se deberían explicar las causas que explican esto. También habría resultado útil saber a qué región geográfica se refieren las cifras.

Plan de Marketing

Cuadro 1: Si se proporcionara una fuente, se podrían comprobar las cifras. También resultaría útil la información sobre conexiones regionales o urbanas de Internet y sobre su uso, si está disponible, puesto que ésta influiría enormemente en el desarrollo de las actividades de CityScope.

Las reducciones previstas en los costes deberían cuantificarse, al menos aproximadamente. Sin este tipo de información no se pueden seguir los estados de cuentas y del flujo de caja.

Sistema de Negocio y organización de la empresa

Dado que las asociaciones con proveedores locales son importantes para CityScope, se debería ofrecer alguna información sobre los acuerdos contractuales previstos (p.ej. acuerdos de exclusividad y duración).

Calendario de realización

La planificación de crecimiento no se distingue lo suficiente; simplemente afirma que se deberían captar 500 clientes por ciudad. En este sentido, habría resultado útil saber cómo se llegó a esta media. Habría sido preferible una planificación de crecimiento diferenciada, basada en indicadores definidos (p.ej. número de habitantes o número de conexiones a Internet). El supuesto de un presupuesto de Marketing fijo por ciudad es igualmente susceptible de críticas.

Financiación

Cuadro 8: Los autores del plan de empresa calculan el flujo de caja mediante lo que se conoce como método directo (flujo de entrada menos flujo de salida de activos disponibles). Sin embargo, el método empleado en la sección acerca de "Principios básicos de contabilidad" (Capítulo H) utiliza el método indirecto. Esto también sirve de base para la valoración de la compañía descrita en la Parte 4. Naturalmente, los dos métodos llegan al mismo resultado.

Cuadro 10: No se puede comprobar con precisión la planificación de ventas sin más información, como cifras de clientes en épocas concretas del año o la evolución de los precios del producto.

Cuadro 12: Se supone un ingreso por intereses del 2% de los activos disponibles. A pesar de la existencia de una liquidez considerable en 2001 y 2002, es una equivocación que no figure entradas para los ingresos por intereses en los estados de cuentas y del flujo de caja.

Se usa un tipo del 30% para el impuesto sobre beneficios. En vista de la retención de beneficios prevista (los beneficios no se distribuyen, sino que se retienen en la empresa), dicho tipo resultaría demasiado bajo para España. A la vista de los ingresos comerciales y de los impuestos de sociedades, resultaría más apropiado un tipo de impuestos con beneficios retenidos de un 35%. Asimismo, debería tenerse en cuenta el impacto tributario potencial de la venta de acciones de la compañía cuando se calcularan los rendimientos. También en

vista de los posibles cambios en el sistema tributario, es recomendable tratar estos asuntos con expertos, como pueden ser asesores fiscales o financieros.

Las facturas de los proveedores locales de Internet se saldan antes de los 30 días empleados en el cuadro. Para 2002, por ejemplo, el plazo de pago medio es de 16'5 días, que se obtienen mediante la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Cuentas por pagar (balance de situación)}}{\text{Coste de las mercancías vendidas (cuenta de resultados)}} = \frac{1.311}{29.026} \times 365 = 16,5$$

IV. Valoración de un Start-up y captación de fondos propios

Lo bueno de hablar con un inversor de capital riesgo es que te pone los pies en la tierra. No porque sea negativo, sino porque hace que te des cuenta de lo que realmente hará falta para triunfar.

*Eugene Kleiner
Inversor en capital riesgo*

Valoración de un "Start-up" y captación de los fondos propios

Un Plan de Negocio cuantifica los recursos financieros que precisará la empresa. ¿Cómo podemos acceder a estos recursos? Pronto nos daremos cuenta de que la deuda, como los préstamos bancarios o las hipotecas, tiene pocas posibilidades de estar disponible para las nuevas empresas. Con frecuencia la única opción práctica es la participación de un inversor en los fondos propios de la compañía. Como esto representa una inversión de alto riesgo durante una serie de años para los inversores, necesitarán una cierta tasa de retorno así como una cierta participación en la compañía. Debemos por tanto negociar con los inversores con base en una valoración de la compañía. Puesto que esta relación perdurará probablemente varios años, es fundamental crear una base de confianza para la cooperación en el transcurso de las negociaciones.

En este capítulo se muestra:

- Las diferencias que pueden existir entre los inversores y los equipos directivos del start-up.
- Cómo llegar a un trato.
- Cómo valorar la empresa como preámbulo a la negociación.
- A qué prestar especial atención en las negociaciones.
- Cómo conseguir más capital.

A. INTERESES DIVERGENTES

Cuando hayamos preparado un Plan de Negocio para la empresa tendremos que conseguir un inversor. Debemos identificar inversores apropiados, despertar su interés y negociar con ellos. Nadie va a poner fondos a nuestra disposición de manera gratuita. Lo único que tiene que ofrecer el equipo directivo a cambio del dinero en efectivo del inversor son promesas que generalmente no suponen una posición muy ventajosa para negociar. Sin embargo, normalmente podemos esperar un trato justo porque a los inversores les interesa comprobar que el equipo en conjunto tiene éxito.

1. Los intereses del equipo directivo

Si nos conformamos con una pequeña empresa probablemente nos aconsejarán que hagamos uso de fondos familiares, préstamos de amigos y préstamos bancarios personales. De este modo conservaremos la participación mayoritaria en la empresa pero limitaremos considerablemente la capacidad de crecimiento. Deberíamos comprobar si podemos conseguir el "dinero fácil" en otro sitio, como por ejemplo en fondos de desarrollo estatales. Las empresas de reciente creación (start-ups) a veces pueden recurrir a lo que se conoce como "business angels": inversores privados y empresarios retirados que normalmente invierten cantidades inferiores en comparación con los inversores de capital riesgo pero que no son tan exigentes en lo que respecta a los requisitos de información. También pueden valerse de su experiencia para prestar ayuda en cuestiones no estrictamente financieras.

Sin embargo, si queremos crecer con rapidez generalmente necesitaremos la ayuda de inversores de capital riesgo o de tipos de inversores similares. Primero, pensemos si realmente necesitamos tanto capital como creemos. Un inversor en capital riesgo querrá una participación similar de la compañía (puede que no seamos capaces de conservar la participación mayoritaria). No obstante, los inversores generalmente no están interesados en

dirigir la compañía siempre y cuando cumplamos nuestros objetivos.

Hay que tener presente que las negociaciones no sólo giran en torno al dinero. Es importante que un inversor esté preparado para prestar apoyo activo al equipo de gestión y que pueda hacerlo geográficamente, además de proporcionarnos los conocimientos necesarios (conocimientos legales, de marketing, etc.) y contactos. Este elemento tiene especial relevancia en una época en la que el equipo de gestión se ve obligado a confiar en la experiencia y el apoyo externos. A la larga, esto y una buena química entre el equipo de gestión y el inversor serán mucho más importantes para el éxito de la empresa que la magnitud de la inversión.

Consideremos estas cuestiones:

- ¿En qué medida estamos dispuestos a ceder la propiedad de nuestra compañía?
- ¿Qué otro apoyo no financiero buscamos en el inversor?

2. Los intereses del inversor

Los inversores necesitan una tasa de retorno acorde con el riesgo que se corre. Sin embargo, existen diferencias importantes entre los inversores por lo general en lo que respecta a los siguientes asuntos:

- Tipo y alcance del riesgo aceptable.
- Magnitud de la inversión.
- Alcance y contenido de los derechos y requisitos acordados adicionalmente, en especial en lo que concierne a las posibilidades de ejercer influencia.
- Horizonte de tiempo para obtener el retorno exigido.

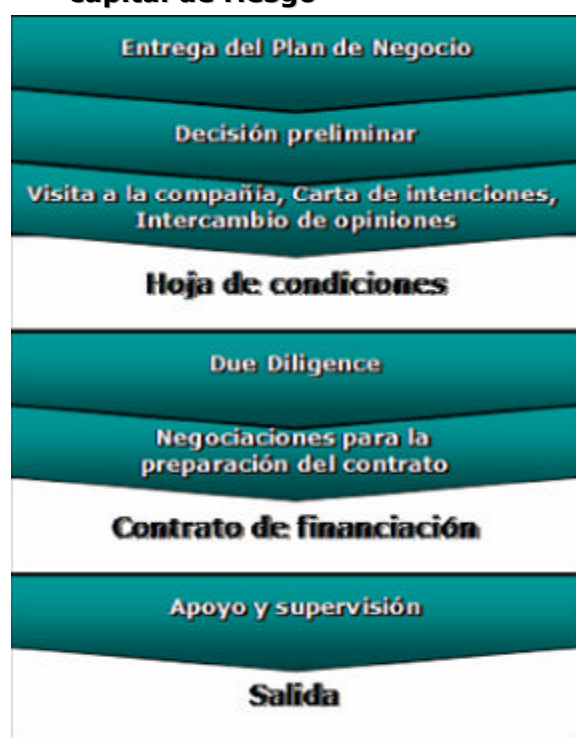
Además de los intereses financieros, muchos inversores, como los grupos industriales, tienen otros motivos para participar: por ejemplo intereses estratégicos. Así, ésta puede ser una forma de que un grupo industrial mantenga abierta “una ventana a la tecnología”, esto es, una

ventana a nuevas tecnologías y mercados, pero también hacia posibles competidores.

B. EL CAMINO HACIA EL TRATO

Si el Plan de Negocio ha despertado el interés de un inversor por nuestra empresa y nuestro equipo, el siguiente paso debe ser entablar las negociaciones e intercambio de opiniones iniciales. El inversor confirmará su intención de embarcarse en negociaciones serias mediante una Carta de Intenciones.

1. Proceso típico de financiación con capital de riesgo



Tras una consideración inicial se acuerda un contrato preliminar conocido como Hoja de Condiciones. Ésta establece los aspectos financieros del trato, como la magnitud y forma de la inversión y la participación resultante del inversor en la empresa. También regula otros aspectos importantes como:

- Derechos de supervisión, información y toma de decisiones.
- Posibles limitaciones en la responsabilidad de las partes contratantes, declaración de confidencialidad.

- Tipo y alcance del apoyo de gestión.
- Acuerdos para cualquier reparto de beneficios, planes de opciones de compra, poderes de cesión y aumentos en el capital.
- Duración del compromiso del inversor, derechos de cesión y venta.
- Procedimiento para conseguir financiación adicional.

Antes de decidir acerca de un compromiso, el inversor examinará de nuevo el Plan de Negocio detalladamente. Esto se conoce como revisión de Due Diligence. Cuando todos los órganos responsables de la parte del inversor han aprobado el contrato preliminar, las negociaciones han aclarado las cuestiones por decidir y el equipo ha cumplido las condiciones previas estipuladas en la Hoja de Condiciones, la fase de financiación avanza hacia el siguiente paso, esto es, el cierre con la firma del contrato de compromiso de los accionistas. La confianza y la seguridad mutuas son dos de los elementos más importantes de todo el proceso puesto que el trato es el principio de una cooperación intensa durante una serie de años.

2. Modelo de hoja de condiciones

Ejemplo de Hoja de Condiciones (Contrato Preliminar) entre Entidad de Capital Riesgo y empresa Start-Up.

.....

A continuación se presentan los elementos principales implicados en una participación de "Entidad de Capital Riesgo"- de ahora en adelante llamado ECR- en una compañía Start-up -a partir de ahora, CSU. El acuerdo final depende del cumplimiento de las condiciones estipuladas en este contrato preliminar. Dicho documento se basa en la información contenida en el Plan de Negocio y en otros documentos incluidos en el apéndice.

.....

Empresa

La forma legal de CSU será... El domicilio social de la compañía será... La jurisdicción aplicable será ...

Colocación financiación suplementaria

ECR pondrá a la disposición de CSU fondos por un valor de... Esto representa ... acciones con un valor de... por acción.

Los fundadores también realizarán una inversión de... Se aplicarán las mismas condiciones para esta inversión que para la de ECR. En futuras rondas de financiación

- *Definición del proceso de toma de decisiones*
- *Determinación o reasignación /ajuste de acciones*

Acciones en la empresa

En el supuesto de que tanto los fundadores como el inversor realicen inversiones, independientemente de la forma legal elegida, las acciones en la compañía quedarán de la siguiente forma:

Fundadores: ... %

Inversor: ... %

Dirección General

El Sr./Sra... es nombrado/a director/a general de la compañía

Equipo Directivo

Los fundadores de CSU son...

Órgano Supervisor

Hasta que se establezcan otras estipulaciones, el órgano supervisor de la compañía estará formado por ... miembros. ERC tiene derecho a nombrar... miembros, y CSU designará... miembros. Otras... personas pertenecerán al órgano en calidad de expertos independientes, que serán nombrados conjuntamente por ERC y CSU.

Acuerdo de derechos del inversor

Al cierre, los socios establecerán el acuerdo de derechos del inversor, que incluirá las siguientes cuestiones:

- *Distribución de los derechos de voto en la junta general ordinaria y las estipulaciones referentes al derecho de veto*
- *El derecho de los socios a la primera opción de compra*
- *Estipulaciones referentes a la venta conjunta*
- *Estipulaciones referentes a la revocación de acciones en la empresa*
- *Acuerdos contractuales y aplicabilidad del contrato*
- *Poderes de enajenación*
- *Para todas las cesiones, transferencias y ventas en la empresa, se aplicará el siguiente proceso de toma de decisiones consensuado...*

Derecho de primera opción de compra

Si un socio deseara ceder acciones, primero ofrecerá las acciones que quiere ceder a los demás socios. Si

los otros socios aceptan esta oferta sólo en parte, o si no la aceptan, el procedimiento será ...

Estipulación de venta conjunta

Si existiera un interés de terceras partes por comprar acciones, el procedimiento se definirá de acuerdo con los siguientes puntos:

- ♦ Estipulaciones para el proceso de toma de decisiones
- ♦ Duración de las estipulaciones

Estipulaciones referentes a patentes y otros acuerdos de protección

Respecto a las patentes y a otros inventos realizados en el curso de las tareas desempeñadas para la compañía o en su área de la actividad y de los acuerdos protectores resultantes de la compañía, se llega a acuerdo sobre lo siguiente:

- ♦ Derechos y obligaciones referentes al suministro de información
- ♦ Derechos de propiedad en las patentes y acuerdos

Declaración de confidencialidad

Los fundadores, el inversor, todos los miembros del órgano supervisor y... mantendrán confidencialidad y firmarán una declaración de confidencialidad apropiada a este respecto.

Acuerdos particulares

Se han alcanzado acuerdos mutuos respecto a las siguientes cuestiones:

- ♦ Sanciones por infracción de acuerdos alcanzados
- ♦ Negociaciones con terceros
- ♦ Exclusividad, donde sea pertinente
- ♦ ...

Cierre

El cierre de esta transacción (a partir de ahora "cierre"), en el que estarán de acuerdo ambas partes, se alcanzará como fecha tope el ...

Los siguientes aspectos se considerarán condiciones previas al cierre:

- ♦ Disponibilidad y precisión de la documentación e información
- ♦ Proceso de aprobación antes de la firma del contrato
- ♦ Resolución de acuerdos parciales (p.ej. patentes)
- ♦ ...

Costes

En caso de cierre,... soportará todos los costes legales y demás gastos relacionados con la rescisión del contrato.

C. VALORACIÓN DE LA EMPRESA

Con su experiencia en valoraciones de compañía, los inversores de capital riesgo pueden hacerse una idea rápida de lo que vale una compañía y qué participación buscarán en ella. Por tanto, los inversores de capital riesgo entran en las negociaciones con ideas muy claras. Lo más probable es que nuestro equipo no disponga de esta experiencia, así que tendremos que llegar a nuestra propia idea de lo que vale la empresa, considerar la envergadura de la participación del inversor y qué forma debería adoptar. Para ello, tendremos que realizar nuestros propios cálculos.

1. Procedimiento de los inversores de capital riesgo

Al valorar un start-up, los inversores de capital riesgo normalmente aplican los siguientes criterios:

- ♦ ¿Tiene experiencia el equipo directivo, es competente y está preparado para ejecutar la planificación y correr riesgos personales?
- ♦ ¿Resulta el mercado atractivo y tiene capacidad de expansión? ¿Proporciona el producto una plataforma para desarrollo posterior?
- ♦ ¿Existe una ventaja competitiva sostenida capaz de ofrecer un desarrollo posterior?
- ♦ ¿Son convincentes la estrategia y la planificación de operaciones?
- ♦ ¿Hasta dónde ha progresado ya la ejecución y cuáles son los resultados iniciales?
- ♦ ¿Es realista la tasa de retorno prevista y es posible una venta posterior?

El inversor de capital riesgo examinará estos criterios detalladamente y decidirá hasta dónde cumple la empresa cada uno de ellos. El valor de la empresa se decidirá generalmente con un alto grado de pragmatismo basándose en valores empíricos así como en la situación competitiva actual del inversor. Estos valores pueden variar enormemente dependiendo del sector y de la fase de su existencia en que se

encuentre el start-up. Los cuadros 2 y 3 que siguen muestran algunas cifras a modo de ejemplo para start-ups en los ámbitos de la Tecnología de la Información (TI) y de la Biotecnología. Debemos tener en cuenta que estos valores se refieren a empresas con éxito y de crecimiento rápido, que operan en sectores dinámicos y que pronto estarán listas para cotizar en Bolsa. La dinámica en estos sectores tam-

bién significa que estos valores pueden cambiar con rapidez. La gama de valores citados muestra que pueden existir variaciones enormes de una empresa a otra. Dependiendo de lo bien que cumpla los criterios dados, un inversor en capital riesgo situará la start-up en el extremo superior o inferior de la gama habitual del sector en cuestión.

Posible evolución del valor de las start-ups en el sector de las tecnologías de la información en Alemania

Cuadro 2

Fases de desarrollo Rondas de financiación	"Semilla"	StartUp 1ª Etapa	Expansión 1ª Etapa	OPV 2ª Etapa	OPV o venta Etapa posterior	Total
Valor de la empresa (pre-inversión) en millones de Marcos	-	1-40	30-160	100 -430	170 -1.000	170 -1.000
Inversión en millones de Marcos	0,5-1	1-20	10-20	20 -30	20 -40	50-100*
Valor de la empresa (post-inversión) en millones de Marcos	-	2-50	40-180	120 -460	190 -1.040	190-1.040
Participación del inversor en la empresa	-	20-50%	30-50%	35 -70%	40-75%	40-75%
Participación del equipo directivo en la empresa	100%	50-80%	50-70%	30- 65%	25-60%	25-60%
Valor de la participación del equipo directivo en millones de Marcos	-	1-40	20-125	40 -290	50-620	50-620
Duración de la fase Años	1.2	1.2	1- 2	1-2	-	4-8*

Posible evolución del valor de las start-ups en el sector de la biotecnología en Alemania

Cuadro 3

Fases de desarrollo Rondas de financiación	"Semilla"	StartUp 1ª Etapa	Expansión 1ª Etapa	OPV 2ª Etapa	OPV o venta Etapa posterior	Total
Valor de la empresa (pre-inversión) en millones de Marcos	-	10-70	70-260	150-620	250-1.400	250-1.400
Inversión en millones de Marcos	0,5-1	10-20	20-40	30-50	40-80	100-190*
Valor de la empresa (post-inversión) en millones de Marcos	-	20-90	90-300	180-670	290-1.500	290-1.500
Participación del inversor en la empresa	-	10-50%	35-50%	40-70%	50-80	50-80
Participación del equipo directivo en la empresa	100%	50-80%	50-65%	30-60%	20-50%	20-50
Valor de la participación del equipo directivo en millones de Marcos	-	10-70	45-200	50-400	50-750	50-750
Duración de la fase Años	1,3	1-2	2-3	2-3	-	6-11*

2. Calculando nosotros mismos el valor de la empresa

Se entiende que el valor de una compañía generalmente equivale al valor de mercado de su patrimonio ("valor del patrimonio"). Podemos hacernos una primera idea del valor que le otorgarán los inversores de capital riesgo a su compañía por medio de nuestros colegas: podemos hablar con otros equipos directivos que hayan conseguido capital hace poco. Pero también tenemos que efectuar algunos cálculos nosotros mismos. Como los start-ups no cotizan en Bolsa su valor de mercado sólo se puede definir indirectamente realizando una valoración de la compañía. Algunos inversores dudan del valor de dichos cálculos, afirmando que las cifras que arrojan pueden crear expectativas irreales porque independientemente de sus cálculos la empresa sólo vale lo que un inversor está dispuesto a pagar por ella tras las nego-

ciaciones. Por eso, lo más importante de los cálculos no es tanto definir el valor "correcto" para nuestra empresa como hacerse una idea de los factores que determinen su valor.

Asimismo, al efectuar nuestros propios cálculos daremos al equipo directivo claridad en una etapa temprana sobre el porcentaje de la empresa que probablemente tendrá que vender a "terceros". Podemos estudiar las posibilidades de financiación y tener en cuenta las alternativas. Al final, contaremos con una base factual que nos permitirá representar con más confianza nuestra postura en las negociaciones.

- El método de flujo libre de caja descontado (Discounted Cash Flow, DCF))
- Cálculos con múltiplos

La mecánica de estos dos tipos de cálculo se puede ver más adelante de forma simplificada utilizando una nueva empresa

ficticia en el sector de las Tecnologías de la Información (TI) (Cuadro 4). Cada etapa aparece en una casilla separada.

Cuadro 4

Cifras para la muestra de una empresa TI

Miles de dólares

Año	1	2	3	4	5
Flujo de Caja	-1.960	-660	-150	380	880
Beneficio neto (superávit anual)	-1.580	-1.490	-640	340	905

3. Cálculo con el método de Flujos Libres de Caja Descontados (DCF)

Desde el punto de vista de un inversor, no son los activos fijos de una empresa (oficinas, equipamiento, etc.) los que determinan su valor sino más bien el flujo de caja que se puede conseguir con estos activos. La caja es el medio mediante el

cual se paga a los inversores por sus inversiones. Esto requiere una perspectiva con visión de futuro como se puede observar de vez en cuando en el mercado de valores: cuando el precio de las acciones de una compañía cae, aunque esté teniendo éxito, los inversores piensan que el flujo de caja futuro será menor de lo previsto. El beneficio neto (o el superávit anual) en sí mismo sólo es significativo para determinar el valor en la medida en que permite un cálculo más exacto del flujo de caja.

En el método DCF, todos los flujos libres de caja futuros están definidos, descontados y añadidos juntos. El resultado es el "valor de la entidad", es decir; el valor de los fondos propios más la deuda. El valor de la empresa o lo que es lo mismo, el "valor de los fondos propios", se obtiene restando la deuda.

Cuadro 5

VALORACION DE UNA EMPRESA POR EL VENTURE CAPITAL "X"

Millones de euros

Flujos de caja	Ahora	1	2	3	4	5
						Valor Terminal
						11.000
		-1960,0	-660,0	-150,0	380	880
Tasa de descuento		65%	55%	45%	35%	25%
Factor de descuento		0.606	0.416	0.328	0.301	0.328
Valor actual		-1.188	-275	-49	115	288
Valor de la entidad	2.500					
Deuda	0					
Valor de la empresa	2.500					

Los flujos de caja tienen lugar normalmente en épocas diferentes, como se observa en el Cuadro 5. El simple hecho de

sumarlos juntos sería más o menos lo mismo que sumar manzanas y naranjas. Los valores futuros deben recalcularse

descontados a su valor actual. Aplicado a la empresa de nuestro ejemplo, el descuento de los flujos de caja futuros al valor actual da a la empresa un valor de unos 2,5 millones de dólares como se muestra en el diagrama.

Hipótesis: el flujo libre de caja al término del quinto año es de 11.200, la tasa de crecimiento anual en años posteriores es del 6% y la tasa de descuentos en años siguientes es del 16%.

La tasa de descuento que hay que aplicar puede ser un punto de controversia. En la fase de start-up depende principalmente de la rentabilidad esperada por los inversores, así como de los riesgos de la empresa y de los rendimientos de iniciativas comparables. Los inversores de capital riesgo con frecuencia usan la tasa de retorno que prevén como tasa de descuento: dependiendo de la etapa de desarrollo de la empresa, la industria en cuestión y los riesgos conocidos. En general, cuanto mayor es el riesgo y por tanto la tasa de retorno esperada, menor es el valor actual de la empresa.

Los inversores de capital riesgo justifican estas tasas de descuento -aparentemente elevadas- con razones como las siguientes:

- Las compañías de reciente creación presentan un riesgo más elevado.
- A diferencia de las acciones en compañías que cotizan, las acciones en los start-ups no son en realidad comerciables y por tanto no son líquidas.
- Tienen que ofrecer un apoyo intenso al equipo directivo durante el período de inversión.
- Las previsiones de los fundadores a menudo son optimistas en exceso y tienen que ser revisadas.

Así pues, antes de las negociaciones debemos considerar cuáles de los riesgos establecidos en el Plan de Negocio ya hemos podido evitar en conjunto o minimizar mediante nuestras intervenciones como empresarios.

Este método puede resultar problemático para los start-ups que se encuentren en la fase inicial: las nuevas empresas generalmente empiezan con flujos de caja negativos y previsiones muy inciertas, dado que no cuentan con una historia pasada a la que recurrir. Aun así, debe aplicarse de la misma manera: nos proporcionará mejores conocimientos de las hipótesis implícitas en nuestro Plan de Negocio y de los factores que influyen en el valor de la empresa. Usándolo junto con cálculos mediante múltiplos y con los valores empíricos de nuestros colegas, podemos conseguir una definición más clara de la gama en la que se encuentra el valor de la empresa.

En la fase de crecimiento siguiente el método descrito aquí ya no será suficiente, puesto que la composición del capital social (por ejemplo contracción de deuda), tipos impositivos y la tasa de crecimiento de la empresa cambiarán cada vez más. Podemos encontrar más información sobre una metodología refinada por ejemplo en la obra modelo de referencia "Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies" ("Valoración: medir y gestionar el valor de las compañías") de Copeland, Koller y Murrin (ver Referencias para lecturas complementarias).

El método del Flujo Libre de Caja Descuento

En el Plan de Negocio ya hemos calculado los flujos de caja. El método DCF los utiliza para determinar el valor de la empresa utilizando el total de los flujos de caja descontados menos la deuda.

1. Determinar el valor actual de flujos de caja futuros

- Decidimos cuál es el período para el que necesitamos predicciones del flujo de caja (período de proyección). Para los start-ups, normalmente éste sería un período de 10 años.
- Determinamos los flujos libres de caja para estos años.
- Para cada año establecemos una tasa de descuento que refleje el nivel de

riesgo. Esta tasa denominada WACC (weighted average cost of capital) refleja el coste de los recursos financieros (propios y ajenos). En empresas de Internet se suele utilizar un 15% para calcular el valor de la empresa, aunque algunos venture capitals utilizarán ratios superiores (25-35%) en los primeros años (como en el ejemplo del cuadro 5).

- Para establecer el factor de descuento para cada año utilizamos la fórmula general:

$$\text{Factor de descuento} = \frac{1}{(1+r)^t}$$

Donde:

r = tasa de descuento en tanto por ciento

t = año en el que p.ej. tiene lugar el flujo de caja.

En nuestro ejemplo los factores de descuento para los primeros años son:

$$\frac{1}{(1+0.65)^1} ; \frac{1}{(1+0.55)^2} ; \frac{1}{(1+0.45)^3}$$

El valor actual del flujo libre de caja para cada año se obtiene multiplicando el flujo libre de caja por el factor de descuento para el año en cuestión.

2. Calcular el valor terminal

Para considerar los flujos de caja tras el período de proyección se usa lo que se conoce como valor continuado. Éste se calcula de manera aproximada con la fórmula siguiente:

$$VF_t = \frac{FCF_t(1+g)}{(r-g)}$$

Donde:

FCF_t = flujo libre de caja al término del último año de pronóstico (en el ejemplo t = 5)

r = tasa de descuento

g = crecimiento anual del flujo de caja para el período subsiguiente (en el ejemplo 6%). Como este valor continuo se aplica para el final del quinto año, así que tendríamos que multiplicar el valor continuo por:

$$\frac{1}{(1+0.25)^5}$$

D. DETERMINAR EL VALOR REAL DE LA EMPRESA ("VALOR DE LOS FONDOS PROPIOS")

El valor de la empresa es el total de todos los flujos de caja descontados durante el período de proyección más el valor continuo menos la deuda.

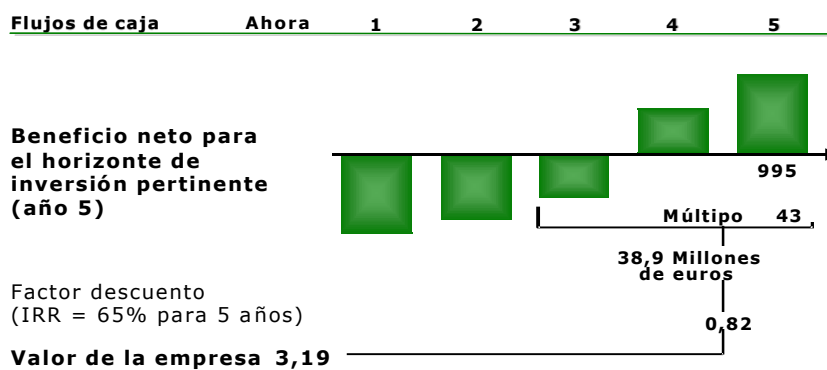
1. Calcular con múltiplos

El valor de una empresa también se puede calcular con la ayuda de valores comparables de empresas ya establecidas, conocidos como múltiplos. Un valor comparable posible de este tipo es el ratio precio/beneficio neto (PER), los otros se enumeran en la casilla "Múltiplos" en las páginas siguientes. Generalmente, cuando se emplea este método, se multiplica el valor apropiado para la empresa (p.ej. el beneficio neto) con el múltiplo correspondiente. Esto da el valor de la empresa ("valor de los fondos propios") al término del horizonte de inversión del inversor, conocido como el punto de salida. Este valor entonces se descuenta para obtener el valor actual de la empresa.

Cuadro 6

VALORACION DE LA COMPAÑIA USANDO MULTIPLOS

Millones de euros



En el caso de nuestro ejemplo de empresa TI, existen dos compañías establecidas y con varios años de operaciones comparables en el mercado con ratios precio/beneficio de 37 y 49. La media de estos dos valores, 43, se usa para efectuar el cálculo (Cuadro 6). A modo de comparación: el valor medio (mediana) de los ratios precio/beneficio en el Neue Markt (Frankfurt) a finales de 1998 fue aproximadamente de 40. La multiplicación por el beneficio neto en el año 5 arroja un valor futuro para la empresa de unos 39 millones de dólares. Como con este método sólo se descuenta un valor, la tasa de descuento debe reflejar el riesgo total; en nuestro ejemplo el retorno previsto es del 65%. Descontado, el valor actual de la empresa es de 3,2 millones de dólares.

Múltiplos

El valor de la empresa también se calcula de manera aproximada basándose en valores comparables de empresas establecidas conocidos como múltiplos. Algunos múltiplos utilizados con frecuencia son el ratio precio/beneficio (PER) y el valor de mercado sobre el índice de ventas

Determinar el valor futuro de la empresa por medio de múltiplos.

Buscar en el mercado compañías lo más parecidas a nuestra empresa en lo que se refiere al sector, a la gama de productos, al riesgo, a la tasa de crecimiento, a la composición del capital social y a las previsiones del flujo de caja. Los informes anuales de sociedades que cotizan en Bol-

sa son buenas fuentes, al igual que los informes de bancos realizados por analistas.

Para la compañía comparable, formar el múltiplo deseado para el año en que entró a cotizar en el mercado de valores: por ejemplo la PER. Para usar este valor es condición indispensable que la compañía sea rentable.

$$PER = \frac{P}{G}$$

$$G = \frac{\text{Ganancia neta}}{\text{No. de acciones}}$$

Donde:

G = beneficios por acción

P = precio actual en Bolsa

Si hemos identificado varias compañías, podemos formar una media. Consideramos por qué motivos, si los hubiera, nuestro múltiplo podría ser superior o inferior en el año de admisión de cotización en Bolsa y, si es necesario, ajustaremos el múltiplo.

Multiplicar el beneficio neto por la PER comparable.

Multiplicar el beneficio neto que aparece en el Plan de Negocio empresa para el momento de la salida del inversor por la PER comparable.

El valor futuro de la empresa (VF) es PER multiplicado por la ganancia neta.

Alternativamente usar otros múltiplos, por ejemplo:

$$VF = \frac{\text{Valor de mercado de los fondos propios} \times \text{ventas}_i}{\text{Ventas}_i}$$

Donde:

i = empresa comparable

j = su empresa

o también

$$VF = \frac{\text{Valor de mercado de los fondos propios} \times \text{n}^\circ \text{ de "clicks" } j \text{ a la semana}}{\text{N}^\circ \text{ medio de "clicks" en la homepage a la semana}}$$

Los posibles múltiplos resultan de la relación existente entre el valor de mercado de los fondos propios y el número de clientes o empleados, o de los costes de Investigación y Desarrollo (I+D).

Descontar el valor de la empresa al valor actual.

Normalmente las cifras calculadas representan el valor de la empresa en el año de salida de sus inversores (por ejemplo año 5). Establecemos una tasa de descuento que refleje el riesgo que supone (r) y calculamos el factor de descuento apropiado, por ejemplo:

$$\frac{1}{(1+0.65)^5}$$

El valor actual de la empresa ("valor del patrimonio") se obtiene multiplicando el valor futuro calculado de la empresa por el factor de descuento.

2. Resumen de los diversos valores de la empresa

Los diferentes cálculos arrojan los siguientes valores para la empresa:

Valor de los fondos propios calculados en millones de dólares

Flujo de caja descontado	2,5
Múltiplos con valores medios de empresas comparables	3,2
Media de ambos procesos	2,9

La gama de valores (post-inversión) de la empresa de 2,5 a 3,2 millones así calculados proporciona una buena base para intercambiar opiniones con los inversores. Dicho valor es realista hasta el punto de que asumimos que estamos tratando aquí con una nueva compañía, con poca experiencia y que hasta el momento ha conseguido pocos clientes

Cómo hacerse una mejor idea de las cifras.

- Calcular el valor de varias formas distintas con el fin de obtener una idea más clara de la gama de valores y comparar los resultados con la experiencia del sector.
- Ponernos en diversas situaciones teniendo en cuenta la trayectoria de desarrollo óptima para la empresa ("el mejor de los casos") y también los retrasos u otros obstáculos que se darían si todo lo que pudiera salir mal, sale mal ("el peor de los casos").
- Donde sea posible comprobar los resultados con expertos.
- Hablar con otros equipos directivos en situaciones comparables que ya hayan negociado con inversores.
- Si el valor se encuentra en el extremo inferior o superior del espectro, considerar por qué.

Debemos recordar que el valor de dicha evaluación depende en gran medida de que nuestras hipótesis sean factibles. ¿Qué hipótesis están implícitas en los cálculos? Si las hipótesis para la primera ronda de financiación son demasiado optimistas y después no podemos cumplir las expectativas que hemos creado, per-

deremos la credibilidad, lo que constituirá un obstáculo importante en rondas posteriores de financiación.

3. Calcular la participación del inversor

En términos matemáticos, la participación del inversor se calcula de acuerdo con la magnitud de la inversión (necesidad de fondos) y del valor actual de la empresa, mediante la fórmula siguiente:

$$\frac{\text{Inversión}}{\text{Valor de la empresa}}$$

Supongamos que un inversor está interesado en proporcionar el primer tramo de capital que necesita nuestra empresa de muestra, es decir; un millón de dólares. ¿Qué participación en la empresa puede esperar a cambio?

Participación del inversor

Valor en millones de dólares

Valor post-inversión de la empresa	2,9
Inversión	1,0
Participación del inversor $p = \frac{1,0}{2,9}$	34%

La Participación del equipo directivo sería $1 - p = 66\%$.

Si los inversores de capital riesgo y el equipo directivo utilizan distintos enfoques al calcular las acciones, pueden darse mal-entendidos. El inversor de capital riesgo generalmente calcula el valor de la empresa antes que la inversión, lo que se conoce como valor de "preinversión" o "pre-money". Lo que realmente le interesa es lo que vale la empresa por sí misma. Luego añade la inversión y así obtiene el valor "post-inversión" o "post-money".

Nosotros, en cambio, obtendremos automáticamente el valor de post-inversión si empleamos en los procesos de descuento de flujos libres de caja y los múltiplos descritos aquí. Esto se debe a que las previsiones de flujo de caja y de beneficio neto se basan en el supuesto de que el capital necesario -tanto el nuestro propio como el de inversores externos- esté disponible y

que todos los pasos de realización necesarios y planificados, como comprar equipamiento o llevar a cabo campañas publicitarias, puedan ejecutarse. Debemos tener la seguridad de que el mismo valor lo están usando ambas partes en cualquier intercambio de opiniones.

Algunos inversores nos ofrecerán una inversión basada en el nivel de resultados: si logramos los objetivos acordados ("hitos"), se aplicará la participación por gestión calculada en un principio. Si la empresa tiene menos éxito, la participación del inversor se verá aumentada tras una revisión.

Hay algo que no deberíamos pasar por alto en todos estos cálculos. En última instancia, el valor que importa es el que acordemos con el inversor, independientemente de los cálculos previos. Los cálculos nos permiten hacernos una idea del valor de la empresa y nos proporcionan una base en la que apoyar nuestros argumentos. Debemos ser críticos con nosotros mismos: después de haber realizado los cálculos nos preguntaremos si estaríamos dispuestos a efectuar una inversión de un millón de dólares a cambio de, por ejemplo, una participación del 34% de nuestra empresa.

Para una visión más detallada de cómo valorar una empresa start-up consultar los materiales incluidos en el anexo de referencias bibliográficas.

E. LA NEGOCIACIÓN

Hemos preparado nuestro Plan de Negocio y las aproximaciones del valor de la empresa y del capital nos han dado una idea más clara de la participación de inversores. Ahora podemos acercarnos a ellos: si están interesados en la empresa tendrán una idea propia de su valor. Ninguno de los valores a los que se haya llegado debería ser considerado como absoluto. Simplemente proporcionan puntos de partida para lo que a menudo puede ser un tedioso proceso de negociación en el que los intereses pueden diferir.

Negociar con inversores en ocasiones se describe como una carrera entre la avari-

cia y el miedo. Por un lado, los equipos directivos temen no poder conseguir la financiación que necesitan y por otro no querrán desprenderse de gran parte de la empresa demasiado pronto y a un precio demasiado barato. Por este motivo, crear capital por etapas resulta ventajoso aunque traiga consigo repetidas rondas de negociación. Pero deberíamos evitar a toda costa enfrentar a los distintos inversores interesados. Al contrario hablaremos con varios. Así, estos intercambios de opiniones pronto nos mostrarán dónde estamos siendo realistas y donde nos hemos “dejado llevar”.

Los elementos esenciales de las negociaciones son argumentos sólidos y la convicción personal del equipo directivo, lo urgente que es la necesidad de capital, la madurez de la empresa (por ejemplo clientes existentes, patentes, etc.) y la tasa de retorno esperada por el inversor. Por último, hay dos factores decisivos:

1. ¿Cuánta “demanda” tiene la empresa? Esto depende del número de inversores en los que hayamos sido capaces de despertar un interés por la empresa y de lo realistas que sean las expectativas depositadas en ellos. Un Plan de Negocio convincente, presentado por un equipo directivo competente y comprometido, es el medio más eficaz de comunicación.
2. ¿Hasta dónde podremos convencer a los inversores de nuestras intenciones? Cuando estamos preparando las negociaciones y durante ellas, nos pondremos en el lugar de nuestro interlocutor: cuanto mejor entienda nuestros intereses, más probabilidades tenemos de llegar a una solución que resulte aceptable para ambas partes. Iremos dispuestos a llegar a un término medio. El compromiso del inversor durará años, de modo que la confianza mutua es esencial. Esto sucede especialmente en la medida en que los consejos y el apoyo de tu inversor al final resulten al menos tan importantes para nuestra empresa como su contribución financiera.

Un trato puede llegar a ser muy complicado, por lo que siempre resulta una buena idea ponerse en contacto con empresarios experimentados y conseguir asesoramiento técnico de consultores, especialistas fiscales y abogados (en especial una vez que se ha firmado la Hoja de Condiciones). No tengamos miedo de establecer construcciones complejas ya que siempre existe una razón legítima para ello: exenciones fiscales o control sobre los fondos invertidos. Pero nos aseguraremos de que no nos queda ninguna duda respecto a los detalles del trato.

1. Obtención de capital de inversores adicionales

Nuestra empresa probablemente necesitará recaudar más capital en los años venideros con el fin de financiar su desarrollo posterior. Por tanto, crear capital no supone un ejercicio de una sola vez: habrá más negociaciones y aumentos de capital durante el período de crecimiento.

Para llevar a cabo aumentos posteriores de capital, deberemos volver a valorar la empresa, definir las participaciones y acordar un contrato con el inversor.

Procedimiento que se debe seguir en los aumentos de capital posteriores

Se supone que tras dieciocho meses nuestra empresa ejemplo tendrá que conseguir otros 2 millones de dólares de otro inversor. Redefiniremos los valores pertinentes -utilizando el flujo libre de caja para los años venideros, el beneficio neto y las ventas- y la tasa de descuento para el horizonte de inversión pretendido. Esto llevará a tomar en consideración el desarrollo que se ha producido hasta ahora. Calcularemos el valor actual de la empresa como se describe.

Ejemplo: Los valores recalculados para el período de pronóstico producen un valor de post-inversión para la empresa de unos 10 millones de dólares.

- Determinamos las participaciones en el valor de acuerdo con las inversiones implicadas.

Ejemplo: El valor de la empresa es de 10 millones de dólares, de los cuales 2 millones de dólares, pertenecen al Inversor B. De los 8 millones de dólares restantes, 5,3 millones pertenecen al equipo directivo (participación previa de 66% veces 8 millones) y 2,7 millones de dólares al Inversor A.

- Determinaremos las participaciones porcentuales

Ejemplo: El Inversor A posee un 27% (2,7 millones de dólares de un total de 10 millones de dólares), el Inversor B el 20% (2 millones de dólares de un total de 10 millones) y nosotros disponemos del 53%.

Repetimos este procedimiento para cada aumento de capital posterior:

La participación en la empresa disminuye cada vez que aumenta el capital. Tras la segunda ronda, por ejemplo, sólo tendremos del 53% de la empresa. No nos asustemos: este porcentaje menor tiene un valor absoluto mayor, porque las inversiones están financiando nuestro crecimiento.

2. Lista de comprobación para valorar la empresa y captar fondos propios

¿Responden nuestras ideas y cálculos a las siguientes preguntas?

- ¿Quiénes son los inversores con los que deseamos tratar?
- ¿Puede el inversor lograr su tasa de objetivo de retorno, y satisfacer sus otros intereses con nuestra empresa?
- ¿Cuál es un valor realista para la empresa? ¿En qué hipótesis se basan los cálculos?
- ¿Qué inversión conseguiremos y para qué porcentaje de los fondos propios?
- ¿Qué contribución adicional puede aportar el inversor, aparte de su compromiso financiero
- ¿Cuáles son los acuerdos contractuales para la salida del inversor, y para posteriores aumentos de capital?

Lo más difícil de ver es aquello que tenemos delante de los ojos

Goethe, Filósofo

V. Glosario

Activo	Elementos o artículos pertenecientes a una sociedad, que tienen un valor comercial o de cambio; suelen dividirse en activo circulante y activo fijo.
Activo corriente	Activo que puede fácilmente convertirse en dinero en efectivo o equivalente en el curso normal de la actividad empresarial.
Activo fijo	Activo compuesto por bienes duraderos para un uso recurrente, sucesivo o permanente.
Acuerdo de accionistas	Contrato celebrado entre el inversor y el equipo de dirección, que rige las condiciones de la futura cooperación y condiciones de propiedad de la empresa.
Agente Comercial	Intermediario de distribución/ventas que no pertenece a la sociedad propia; como norma, un Agente distribuye también productos o servicios de otros proveedores.
Análisis de la competencia	Observación y comparación con las firmas rivales dentro del mismo mercado de ventas, con el fin de conocer mejor sus puntos fuertes y sus puntos débiles.
Análisis de mercado	Análisis de la oferta y la demanda, con el fin de determinar si un mercado determinado va a aceptar un producto, y en qué condiciones.
Análisis de sensibilidad	Descripción de los efectos que los posibles cambios de ingresos y costes pueden tener en la rentabilidad global de un proyecto o de una empresa.
Ángel (business angel)	En el contexto de un <i>start up</i> , individuo con capacidad económica que proporciona capital para un proyecto empresarial; socio capitalista.
Arrendamiento financiero (leasing)	Un tipo de contrato de arrendamiento para la utilización de equipamientos, herramientas y bienes inmuebles de los que el arrendador sigue siendo el propietario, pero garantizando al arrendatario el derecho a usarlos a cambio del pago de unas cuotas.
Auditoría interna	Función de una empresa que revisa los estados financieros (balance, cuenta de resultados, etc.) para determinar si son conformes con las cuentas preparadas por el contable, si se ha llevado adecuadamente la contabilidad y si los estados financieros son conformes a las normas y regulaciones vigentes.
Balance	Declaración financiera de las cuentas, que muestra el activo y el pasivo de una empresa en un día determinado.
Beneficio neto (superávit anual)	Total de todos los ingresos menos todos los gastos.
Beneficio/ pérdida contable	Beneficios (pérdidas) que resultan exclusivamente de ajustar los registros contables para que reflejen el aumento (reducción) del valor del activo o del pasivo.
Canal de ventas	Existen diversas formas de llegar al cliente: ventas directas, minoristas, ventas por agencia, franquicias, mayoristas...
Canales de distribución	Camino físico que recorre un producto desde el proveedor hasta el cliente.
Capital riesgo	Aportación económica de inversores para la financiación de empresas nuevas de elevado crecimiento.
Carta de intención	Documentación relativa a las negociaciones preliminares, en la que se establece la intención de redactar un contrato entre el empresario y el socio capitalista después de las oportunas revisiones.
Centro de llamadas (call-centre)	Oficina con una gran centralita capaz de gestionar gran número de llamadas; normalmente se establece para aceptar pedidos procedentes de ventas directas (por ejemplo, negocios de venta por correo) o para ofrecer información y hacer reservas (compañías telefónicas, líneas aéreas).
Cierre	Punto en el que se concluye un ejercicio financiero con la firma del acuerdo de los Accionistas.
Contabilidad	Función o técnica que se aplica para medir y describir la situación financiera y la buena marcha de la empresa.
Copyright	Forma de protección de la propiedad intelectual, que prohíbe la imitación no autorizada de una idea, un nombre o un producto.
Correo directo	Método de acercamiento a los clientes por correo (en contraste con anuncios en la prensa o en los medios de comunicación electrónicos); para hacer envíos por correo directo a un grupo objeto de receptores, se hace una clasificación y selección de los destinatarios siguiendo unos criterios demográficos específicos.

Crédito renovable	Préstamo a medio o largo plazo sin garantía, cuyo tipo de interés se va ajustando, a intervalos regulares, a los tipos normales en cada momento.
Cuenta de resultados	También llamada cuenta de pérdidas y ganancias; presenta los gastos y los ingresos (ambos en bruto) durante un período de tiempo determinado (por lo general, un año).
Crédito "blando"	Capital aportado sin obligación de devolverlo con intereses; generalmente de familiares, amigos, subvenciones del gobierno o fundaciones.
Capital semilla	Fondos para apoyar un <i>start-up</i> en un momento muy temprano de su existencia (fase inicial, o de "semilla")
Depreciación	Reducción del valor contable o del valor de mercado de un activo; por ejemplo, depreciación anual del hardware informático.
Derechos de licencia	Cantidad de dinero que se cobra por el otorgamiento de una licencia.
Deuda Financiación externa	Capital exterior puesto a disposición de la empresa a cambio del cumplimiento de una obligación, por ejemplo, la devolución con interés; los tipos de deuda se diferencian por la fuente de la financiación y el vencimiento (fecha de devolución) de la obligación, por ejemplo, deuda a corto y a largo plazo.
Deuda a largo plazo	Deudas que no han de ser reembolsadas dentro de un año financiero (hipotecas, préstamos a varios años...).
Diferenciación	Concepto de marketing que denota las diferencias entre las características, las ventajas y los beneficios de productos similares; o sea, en qué medida unos productos o servicios que compiten entre sí son realmente diferentes.
Escenario normal	Supuesto del escenario de negocio más probable de acuerdo con la propia experiencia; también se conoce como "caso básico".
Distribución	Planificación, puesta en marcha y control del transporte de productos y servicios desde su fuente hasta un cliente.
Due Diligence	Revisión y valoración detalladas de todos los aspectos de un negocio que influyan en el riesgo y el retorno.
EBIT	Earnings before interest and taxes - Beneficios antes de intereses e impuestos.
EBITDA	Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization - Beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización.
Endeudamiento	Nivel de la deuda de una empresa, normalmente expresado por medio del ratio Deuda-Fondos Propios de la estructura de capital de la empresa.
Escenario óptimo	Escenario basado en el supuesto de que la mayoría de los acontecimientos que pueden afectar al resultado buscado serán positivos.
Estrategia de "máximo beneficio"	Estrategia que tiene como finalidad alcanzar una determinada cuota de mercado a base de introducir el nuevo producto a un precio bajo (a diferencia de la estrategia basada en "máximo beneficio").
Estrategia de penetración	Estrategia de fijación de precios por la que se establece un precio inicial alto para obtener un gran beneficio; se usa principalmente para productos o servicios para los que el cliente apenas dispone de opciones alternativas (Esta estrategia es claramente diferenciada de la estrategia de penetración).
Estrategia de salida	Plan del inversor para obtener el beneficio de su inversión.
Etapas inicial	En el contexto de <i>start ups</i> , fase, en el desarrollo de una empresa, desde la fundación de la misma hasta su entrada en el mercado y su éxito inicial en éste.
"Fabricar o comprar"	Decisión acerca de si se va a producir un producto o servicio en la propia empresa ("fabricar") o si se va a adquirir de terceros ("comprar")
Factor de descuento	Valor usado para calcular una cantidad (por ejemplo, el flujo de caja) hacia delante o hacia atrás respecto a un momento determinado.
Fase de expansión	Crecimiento intensivo adicional de una (nueva) empresa, por ejemplo, después de sus éxitos iniciales en el mercado (para las empresas nuevas, esta fase es la que viene a continuación de la fase de <i>start-up</i>).
Fase de "semilla"	Primera etapa de desarrollo de una empresa, por lo general, antes de su constitución legal, cuando se desarrolla la Idea de Negocio.
Financiación	Consiste en obtener o proveer recursos financieros o de capital para un proyecto o un negocio.
Flujo de caja	Liquidez neta en las cuentas de caja de una empresa durante un período determinado; tiene en cuenta todo el efectivo en caja en operaciones, inversiones y financiación.

Flujo de caja de explotación	Ver flujo libre de caja.
Flujo libre de caja	Base para calcular el valor de una empresa
Fondo de capital riesgo	Fondos gestionados profesionalmente con los que los inversores financian sus inversiones.
Fondos propios	Activo de una empresa: activo menos pasivo; los fondos propios constan del capital social, las reservas legales, otras reservas de libre disposición, los beneficios de ejercicios anteriores y las reservas ocultas.
Fondos propios privados	Participación económica realizada por inversores en empresas privadas que no cotizan en bolsa.
Franquicia	Sistema de ventas y concesión de licencias, por el que los franquiciados autónomos usan el nombre de una marca, una mercancía o unos servicios que les otorga el franquiciador. Este último determina la política empresarial a seguir; el franquiciado, a cambio, paga una cuota de licencia.
Garantía	Promesa que otorga el garante, en el sentido de responsabilizarse ante el acreedor en caso de que el deudor no cumpla su obligación de pago; (el mismo término se usa para: 1) la seguridad que el proveedor otorga al comprador respecto de un bien o servicio, y 2) el bien o dinero que se entrega como depósito de seguridad).
Gráfico de barras de Gantt	Diagrama que muestra el curso de un proyecto a lo largo del tiempo; la secuencia y duración de las diversas actividades del proyecto se representan por medio de barras.
Hipoteca	Instrumento de deuda que otorga a un acreedor un derecho legal o una participación en la propiedad del deudor a modo de garantía de devolución del préstamo, por ejemplo, un préstamo otorgado por un banco; (tener una participación en la propiedad de un tercero se conoce también como detentar un derecho sobre la propiedad)
Hoja de condiciones	Contrato preliminar; acuerdo entre un inversor y el equipo de dirección, previo al contrato definitivo.
Ingresos de ventas	Todo el dinero que genera una empresa por la venta de sus productos o servicios.
Ingresos extraordinarios	Beneficios obtenidos de fuentes distintas a la actividad normal de la empresa; por ejemplo, de inversiones, venta de maquinaria a un precio por encima de su valor contable, etc.
Inversión bruta	Inversión realizada en activo fijo o propiedad a precio de adquisición; por ejemplo, antes de deducir la amortización por depreciación correspondiente al año de su adquisición.
Licencia	Autorización contractual para fabricar o producir un producto o servicio patentado, normalmente a cambio del pago de unos derechos.
Límite bancario	Acuerdo de línea de crédito hasta una cantidad máxima; sólo se cobra interés sobre la cantidad realmente dispuesta.
Liquidación	Venta del Activo de una empresa, seguida del pago de la Deuda y del desmantelamiento de la sociedad.
Liquidez	Capacidad para hacer frente a las obligaciones económicas en la fecha de su vencimiento; se puede hacer por conversión de un activo en dinero efectivo o equivalente.
Marca registrada	Nombre, símbolo, o combinación de ambos, protegido, relativo a un producto servicio o negocio que se desea proteger (uno exclusivo).
Margen	Diferencia entre el precio de venta y el coste total de producción (en fabricación) o el coste de las ventas (en comercio)
Margen bruto	Cantidad de ganancia que queda del producto de las ventas o de los ingresos, después de deducir los costes directamente relacionados con la venta del producto o la prestación del servicio; suele expresarse como porcentaje de los ingresos de las ventas.
Marketing	Muestreo de mercados para iniciar y completar (intercambiar) transacciones que satisfagan las necesidades de los compradores; en muchos casos, se trata de una función dentro de la empresa (Departamento de Marketing); también es la filosofía que orienta las actividades de la empresa sistemáticamente en función de las exigencias del mercado.
Mecanismo de beneficios	Sistema por el que una empresa obtiene beneficios. Ejemplos: comprando y vendiendo si es una empresa comercial; franquiciando si es una empresa de comida rápida...

Método del flujo de caja descontado	Método para valorar una empresa, en el que el valor de la compañía (valor de los fondos propios) es la suma de los futuros flujos de caja descontados (valor de la entidad) menos el valor de mercado de la deuda.
Múltiplo	Multiplicador usado para determinar el valor de una compañía, que permite la comparación con el valor de una compañía similar.
Objetivo de ingresos	Gasto presupuestado e ingresos proyectados en un período definido de tiempo (en general, 1 año); diferencia = beneficio/pérdida.
Oferta Pública de Venta	También conocida como OPV; primera vez que las acciones de una empresa salen a la bolsa y se ofrecen públicamente a la venta, o sea, que se le da la oportunidad al público en general de invertir en la compañía.
Participación del inversor en la empresa	La inversión hecha por el inversor, dividida por el valor de post inversión de la empresa
Pasivo	Descripción de las fuentes del capital social de una empresa y de las correspondientes obligaciones de pago/amortización de dicho capital
Pasivo corriente	También conocido como "deuda a corto plazo"; deudas u otras obligaciones que deben pagarse en el plazo de un año financiero (acreedores, cuentas abiertas).
Patente	Protección legal de la propiedad intelectual. Puede obtenerse esta protección no sólo para productos, sino también para procesos; en este último caso, los productos fabricados con los procesos quedan también protegidos por la patente contra cualquier imitación no autorizada. Una empresa puede explotar una patente o conceder la licencia de explotación a un tercero.
Penetración del mercado	También conocida como cuota de mercado, es el porcentaje de clientes del mercado objetivo que usan nuestro producto o servicio.
Peor escenario	Escenario empresarial basado en el supuesto de que la mayor parte de los acontecimientos que afectan al resultado que se espera obtener van a ser desfavorables.
Pequeñas y medianas empresas	Tipo de compañías con un máximo de 100 empleados.
Plan de Negocio	Informe escrito que presenta, de forma clara y concisa, todos los aspectos de una nueva empresa que son importantes para los inversores; información acerca de la idea del producto, el mercado, la gente que va a dirigir el proyecto y a gestionar la empresa, perspectivas de crecimiento, análisis financiero, etc.
Plan de opciones sobre acciones	Plan que permite a los empleados participar en el crecimiento de valor de una empresa por medio de opciones de compra de acciones de la compañía.
Planificación financiera	Análisis de la situación económica de una empresa y previsión / cálculo del futuro desarrollo económico de la empresa; por ejemplo, necesidad de capital dependiendo de las acciones emprendidas por la empresa.
Plazo de recuperación	Tiempo que transcurre desde que se realiza una inversión hasta que todos los flujos de caja negativos relativos a una inversión quedan compensados por flujos de caja positivos.
Posiciona-miento	Concepto de <i>Marketing</i> ; indica dónde y cómo está situado un producto o una empresa desde la perspectiva del cliente; por ejemplo, respecto a varios segmentos de clientes o en comparación con otros competidores.
Promoción	Materiales y actividades destinados a comunicar el valor de un producto o servicio a los clientes para inducirlos a comprarlo.
Propuesta única de venta	Se trata de un concepto de <i>marketing</i> que indica una característica insuperable para las ventas, o la calidad especial de un producto o servicio, que hace que los clientes lo perciban como una oferta de mayor valor que la de la competencia.
Punto de equilibrio	En el contexto de un <i>start up</i> , el punto en el que se logra un flujo de caja positivo; en términos generales, es el punto en el que se sobrepasa el umbral de rentabilidad y se logra tener un beneficio.
Quiebra	Suspensión de pagos de una empresa, como resultado de su incapacidad para pagar sus deudas, seguida de liquidación del activo de la empresa.
Ratio precio/beneficio	Ratio del precio de cotización de una empresa en bolsa respecto a su beneficio neto por acción.
Rentabilidad	Beneficios que obtiene una empresa en relación con sus ingresos de ventas o con el capital empleado.

Resultado de explotación	Beneficio de la actividad ordinaria de la empresa = beneficio menos ingresos extraordinarios.
Rondas de financiación	Pasos o etapas que tiene que atravesar una empresa para obtener capital exterior.
Salida	Punto en el que un inversor pone fin a su participación en una empresa al vender sus acciones.
Segmentos de clientes	Grupos definidos de clientes (= segmentos) dentro de un mercado; cada uno de ellos tiene unas características comunes diferenciadas, por ejemplo, geografía, sociodemografía o comportamientos (p.ej., preferencias).
Sistema de negocio/ empresarial	Descripción de las actividades individuales de una empresa y sus interdependencias; el sistema de negocio muestra qué trabajo se realiza en qué secuencia para producir un producto o prestar un servicio.
Substituto	Productos o servicios distintos pero que satisfacen las mismas exigencias o necesidades de los clientes.
Tasa crítica de retorno	Retorno mínimo (tasa interna de retorno) que se debe obtener para que la inversión resulte interesante (los inversores en capital riesgo esperan, por lo general, el 30%-40% en los primeros años del proyecto).
Tasa interna de retorno	Tasa de descuento a la que el valor actual de los futuros flujos de caja de una inversión igualan el coste de la inversión.
Términos contractuales de un préstamo	Condiciones establecidas en el otorgamiento de un préstamo, tales como grado de endeudamiento, márgenes de beneficios mínimos, liquidez mínima... Cuando se incumple un término contractual, el banco puede reclamar el pago íntegro del préstamo.
Tipo de descuento	Porcentaje usado para descontar; en el caso de <i>start ups</i> , se suele determinar aproximadamente por el retorno que el inversor espera obtener a cambio del riesgo inherente a la operación.
Valoración de una empresa	Método para determinar el valor de los fondos propios de una empresa (valor de la empresa) en un momento determinado (diferenciando entre valor previo y posterior a la inversión).
Valor actual	También llamado "valor descontado", es el valor a día de hoy de un pago futuro o una serie de pagos futuros, descontados a una determinada tasa de descuento.
Valor de continuación	Valor de todos los flujos libres de caja que se espera que tenga una empresa los años posteriores al período previsto concreto.
Valor de la entidad	Valor global, o sea, valor de los fondos propios y de la deuda de una empresa.
Valor de los fondos propios	Valor de mercado de los fondos propios; sinónimo de valor de la empresa
Valor para el cliente	Utilidad (o beneficios menos precio) de una oferta de producto para un cliente, tal como lo define el proveedor o tal como lo percibe el cliente, o ambas cosas.
Valor post inversión	Valor de una empresa incluyendo la inversión hecha por un inversor (que se define como el valor de preinversión más la inversión).
Valor preinversión	Valor de una empresa antes de que un inversor invierta en ella.

VI. Referencias Bibliográficas

- Copeland, Tom "Valuation - Measuring and Managing the Value of companies"
John Wiley & Sons, 1990. Nueva York, EE UU.
- Koller, Tim
Murrin Jack
April, Marine "Internet: getting started"
Kirkpatrick, Susan PTR Prentice Hall, 1994
- Neou, Vivian
Ward, Carol
Barrow, Paul "The Business Plan Workbook"
Brown, Rober Third edition, Kogan Page 1998
- Coke, Al
Coke, Al "How to create a successful business plan: a manager's step-by-step guide"
Amacom, 1999
- Finch, Brian "30 minutes to write a business plan"
Kogan Page 1997
- Garside, John "Plan to win: a definitive guide to business processes"
Purdue University Press, 1999
- Gates, Bill "Business @ the speed of thought: using digital nervous system"
Penguin Books, 1999
- Johnson, Ron "The 24 hour Business Plan", Second edition
Business (Century/Arrow) 1997
- Hagel, John "Net Gain: expanding markets through virtual communities"
Armstrong, Arthur G. Harvard Business School, 1997
- Johnson, Ron "Perfect Business Plan: all you need to get it right the first time"
Business (Century/Arrow), 1999
- Johnson, Ron "The 24 hour Business Plan", Second edition
Business (Century/Arrow), 1997
- McLellan, Jill Guardian Guide to the Internet: a beginner's guide to the digital age"
Fourth State Books, 1998
- Record, Matthew "Preparing a winning business plan: how to plan to succeed and secure financial backing", Third edition
How To Books, 2000
- Shapiro, Carl "Information Rules: a strategic guide to the network economy"
Varian, Hal R. Harvard Business School, 1997
- Stutely, Richard "The definitive Business Plan: the fast-track to intelligent business planning for executives and entrepreneurs"
Financial Times Management, 1999
- West, Alan "A Business Plan: build a great plan for the growing business", Third edition
Financial Times Management, 1998

VII. Índice

Manual de preparación de un Plan de Negocio.....	i
Acerca de este Manual	ii
Creación de una empresa	1
A. Puesta en marcha de una empresa con éxito	1
B. Financiación de una empresa con capital riesgo	2
C. Tres etapas en el proceso de creación de un "start-up"	2
1. Proceso de desarrollo	3
2. La compensación de tus esfuerzos	5
D. La Idea de Negocio.....	5
E. Como identificar y desarrollar una Idea de Negocio	6
1. Tres formas de presentar una Idea de Negocio.....	7
2. Ideas de negocio innovadoras	7
3. Contenido de una idea de negocio convincente.....	8
4. Lista de comprobación.....	10
F. Presentación de la Idea de Negocio	11
1. Presentación formal de la Idea de Negocio.....	11
CityScape.....	13
II. Estructura del Plan de Negocio	17
A. Resumen Ejecutivo.....	18
B. La idea del producto o servicio.....	19
1. La idea de negocio irresistible	19
2. Protección de la idea de negocio.....	19
3. La presentación de la idea de producto o servicio	20
4. Lista de Comprobación de la Idea de Producto o Servicio.....	20
C. Equipo de Trabajo	20
1. Naturaleza e importancia del equipo de trabajo	21
2. Presentación del equipo de dirección	23
3. Lista de comprobación para el equipo de trabajo	24
D. Marketing.....	24
1. Elementos básicos del plan de Marketing	24
2. Mercado y competencia.....	25
3. La elección del mercado objetivo	27
4. Estrategia de marketing	29
5. Lista de comprobación de Marketing	33

E.	El Sistema de Negocio y la organización empresarial	33
1.	El sistema de negocio.....	34
2.	Organización.....	35
3.	“Fabricar o comprar” y alianzas	37
4.	Lista de comprobación del Sistema de Negocio y la organización	39
F.	Calendario de realización	39
1.	La Planificación eficaz.....	39
2.	Posibles consecuencias de una planificación defectuosa	40
3.	Presentación de la planificación	41
4.	Lista de comprobación del calendario de realización	41
G.	Riesgos.....	41
1.	La identificación de los riesgos	42
2.	Ejemplos de riesgos	42
3.	Análisis de sensibilidad.....	42
4.	Lista de comprobación de los riesgos	43
H.	La Financiación	43
1.	La importancia de la liquidez.....	43
2.	Planificación financiera en el plan de negocio	44
3.	Fuentes de financiación para nuevas empresas.....	45
a)	Préstamos familiares:	45
b)	Apoyo estatal (préstamos y subsidios):	45
c)	Hipotecas:	46
d)	Arrendamiento financiero (leasing):	46
e)	Préstamos bancarios	46
f)	Capital riesgo (profesional).....	46
g)	Inversor privado (Business Angel)	46
4.	Calculando la tasa de retorno del inversor	47
5.	Principios básicos de contabilidad	48
6.	El balance general	49
7.	Flujo de caja de actividades de explotación.....	50
8.	Lista comprobación de financiación	52
III.	Plan de Negocio de CityScape.....	53
IV.	Valoración de un Start-up y captación de fondos propios	83
A.	Intereses divergentes	83
1.	Los intereses del equipo directivo	83
2.	Los intereses del inversor	84

B.	El camino hacia el trato.....	84
1.	Proceso típico de financiación con capital de riesgo	84
2.	Modelo de hoja de condiciones	85
C.	Valoración de la Empresa	86
1.	Procedimiento de los inversores de capital riesgo.....	86
2.	Calculando nosotros mismos el valor de la empresa	88
3.	Cálculo con el método de Flujos Libres de Caja Descontados (DCF).....	89
D.	Determinar el valor real de la empresa ("valor de los fondos propios").....	91
1.	Calcular con múltiplos	91
2.	Resumen de los diversos valores de la empresa	93
3.	Calcular la participación del inversor	94
E.	La negociación	94
1.	Obtención de capital de inversores adicionales	95
2.	Lista de comprobación para valorar la empresa y captar fondos propios	96
V.	Glosario.....	97
VI.	Referencias Bibliográficas.....	102
VII.	Índice.....	103