

Manual de Buenas Prácticas

Diseño de Planes Estratégicos

Preparación de un Plan Estratégico





Preparación de un Plan Estratégico

El Plan Estratégico nos proporciona los medios que nos permitirán elaborar nuestro proyecto de forma sistemática hasta que esté lista para la presentación.

- Estructura del Plan Estratégico: es aconsejable que contenga ocho secciones, que se expondrán detalladamente en las siguientes páginas.
- Contenido del Plan Estratégico: debería proporcionar información clara y concisa sobre todos los aspectos del negocio propuesto. Esto incluye cuestiones prácticas referentes a su creación, funcionamiento y dirección, análisis de los costos, ventas, rentabilidad y perspectivas de expansión. Dicha información permitirá conocer si nuestra idea o proyecto de negocio resiste a un estudio más exhaustivo, o si necesitamos modificarla o, incluso, pensar en otra nueva.
- Redactar un Plan Estratégico requiere unos conocimientos del negocio mayores que en las etapas anteriores. En el caso de que no se posea formación o experiencia específica en este campo, todo lo que debe saber al respecto se encuentra en las páginas que siguen a continuación. 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 su modelo de negocio.

Diseño Formal de un Plan Estratégico

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

Efectivo:

Contiene todo lo que es necesario saber en cuanto al negocio, ni más ni menos.

Estructurado:

Su organización es clara y sencilla

Comprensible:

Está escrito de forma 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 como mínimo.

Atractivo:

Las cifras y cuadros son fáciles de entender; se evitan los efectos gráficos especiales.

1.- El Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo ofrece una impresión general y todo lo que un lector presionado por la falta de tiempo debe saber sobre nuestro Plan Estratégico. La claridad y la facilidad para la comprensión resultan especialmente importantes. El resumen es, por así decirlo, el boceto de nuestro proyecto; el Plan Estratégico es el dibujo definitivo. Sin embargo debe aportarle al lector todos los elementos relevantes de éste último. Las páginas que siguen 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 Estratégico 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. La presentación ha de ser clara.

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 quedan así tratados en dos minutos.

2.- La Idea del Producto o Servicio

El objetivo esencial de una nueva empresa o de una empresa con voluntad de cambio o expansión es ofrecer una solución a un problema existente en el mercado. Por ello, el Plan Estratégico debe comenzar con la identificación de ésta necesidad y con la propuesta de una solución. Ya hemos elaborado un esbozo de algunos de los elementos clave de nuestra empresa o negocio en la descripción inicial de la idea de empresarial. 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 puede afectar a otras. Debemos estar abiertos a las críticas y será conveniente consultar a expertos, empresarios, colegas o clientes potenciales.

La Idea Empresarial Irresistible

¿Cómo puede nuestra Idea Empresarial convertirse en una idea "con gancho", algo que sea irresistible en el mercado? 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.

La Protección de la Idea Empresarial

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 las 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 esa protección.

Acuerdo de Confidencialidad

Los abogados, los contables y los empleados de banca están obligados por ley a respetar la confidencialidad de los negocios de sus clientes. A los inversores también les interesa enormemente conservar la confidencialidad de las ideas de sus clientes. Lo mismo sucede con los consultores. No obstante, un acuerdo de confidencialidad puede resultar útil si son claras sus limitaciones. Pero aún 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 de este punto a una empresa con éxito requiere un enorme esfuerzo, 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.

La Presentación de la Idea del Producto o Servicio

En este capítulo del Plan Estratégico, 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 deberíamos 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 cuantifica ésta 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.

3.- El Equipo de Trabajo

Poner en marcha un negocio 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 Estratégico, y esta tarea recae, sin duda, en el equipo.

El equipo de trabajo es, por 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 fundamental en el Plan Estratégico.

En él descubriremos:

- Por qué el equipo de trabajo resulta tan importante y cuáles son sus características distintivas.
- Cómo crear un "equipo ideal".
- Cómo presentar un equipo de trabajo.

Naturaleza e Importancia Del Equipo De Trabajo

Existen tres razones por las que el equipo es de gran importancia:

- 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.

El equipo:

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. 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 de 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 sacarles partido se desaprovechan. Uno de los motivos lo constituye el hecho de 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 apoyar 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. Y si no tiene la capacidad de ayudar a sus colegas ante la incertidumbre que se plantea en los comienzos de la empresa, posiblemente le suceda lo mismo tras la expansión del negocio.

- ¿Han trabajado juntas estas personas anteriormente?
- ¿Tienen la experiencia necesaria?
- ¿Saben los fundadores cuáles son sus puntos débiles y están dispuestos a corregirlos?
- ¿Tienen claro los fundadores cuáles van a ser sus funciones en el futuro? ¿Está claro a quién/es pertenece la compañía?
- ¿Se han puesto de acuerdo los integrantes del equipo 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?

Del Equipo De Trabajo Al "*Dream Team*"

Para evitar cualquier deficiencia que obstaculice la expansión de la empresa, el equipo debe reunir las principales aptitudes requeridas por la empresa. Podemos averiguar cuáles son las que necesitamos, estudiando cada uno de los pasos de la organización y del sistema de negocio. 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 "equipo ideal"? Para contestar a estas preguntas, elaboraremos un gráfico rejilla 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. 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.

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.

Perfil de cualidades de los miembros del equipo

	"Factores fijos"						"Factores variables"						
	Tecnología	Finanzas	Dirección de proyectos	Relaciones	Ventas y marketing	Producción	Destrezas de personal	Capacidad social	Iniciativa	Comunicación	Capacidad para ventas	Habilidad negociadora	Resistencia
Juan Lopez	•				○			•					
Alberto de Miguel	•		•						•				•
Jose Luis Pérez		•			○			•			○		
Vacante													
Vacante													

Se necesita además: Director de producción
Vendedor/a con experiencia.

Existen muy pocas personas que al fundar una empresa 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 los negocios de rápido crecimiento. Para evitar sorpresas desagradables, se aconseja pensar desde el principio en las participaciones en la futura empresa.

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.

Presentación Del Equipo De Trabajo

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 demostrar 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.

4.- Marketing

La tarea principal de cualquier comercio, pequeño, mediano o grande es satisfacer las necesidades de sus clientes. Esta 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, a saber, ¿qué ventajas supone para el cliente? y ¿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 Estratégico. Debemos ser capaces de plasmar que para nuestra idea, existe un mercado - uno al que podemos servir de forma rentable. Debemos asegurarnos 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 apartado 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

Elementos básicos del Plan de Marketing

El Marketing no es una ciencia exacta y, especialmente en el caso de las 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, 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 podemos 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 tus 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. Determina 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.

Mercado y Competencia

Dijo en cierta ocasión Bryan Wood, "Si no hay competencia, probablemente no hay mercado".

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 los competidores.

El plan de marketing debe ofrecer una 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 euros. 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 redondos 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 Cálculo

Veamos a continuación un ejemplo de estudio, facilitado por los fabricantes de la Marca Pampers, Procter and Gamble.

¿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.

Conoce a tus 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, nombrándoles 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 productos 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 sustitutivos 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.

La Elección del Mercado Objetivo

Nuestro negocio 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. Y también deberíamos calcular la futura evolución de estos segmentos.

En su plan tiene que ofrecer una 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 la clientela

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 forma 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, marrones 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 euros, 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 España 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 según el precio -el hecho de que nuestro dentífrico limpie mejor les importa menos- y los perdemos porque nuestro producto es más caro que los de nuestros 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:

1. Geográficos: el país (España, Alemania, Francia, etc.) o la densidad de población (urbana/rural, etc.)
2. Demográficos: edad, sexo, ingresos, profesión, etc.
3. Estilos de vida: locos por el tecno, ecologistas, Generación X, etc.
4. Actitudes: frecuencia de uso, aplicación del producto, etc.
5. Comportamiento en la compra: preferencias de marca, sensibilidad al precio, etc.

Para bienes de uso industrial:

1. Demográficos: tamaño de la empresa, sector, localización, etc.
2. Operacionales: tecnología empleada, etc.
3. Comportamiento en la compra: compra centralizada o no, contratos con los proveedores, etc.
4. 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 anticaries. 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 encontraremos mayor información sobre la estrategia de marketing.

La elección del segmento objetivo

Una vez que hemos dividido el mercado en segmentos particulares 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.

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 Ps" del Marketing, es decir, Producto, Precio, Posición 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 nuestro 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 una 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 costos. Éstos constituyen un factor importante, sin duda, pero la relación costo/precio sólo adquiere relevancia cuando el precio no cubre los costos y, por definición, esto significa que el negocio carece de interés. El costo 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 ingresos.

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 nuestro negocio / comercio 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 recuadro 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 euros por metro, dependiendo del caso. Según esto, el costo de 50 Km. de nuevos cables ascendía a 500.000 - 1 millón de euros. Como alternativa, Cieña 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 Cieña Corporation un costo 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 euros, con lo cual se sitúa entre los costos 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.
- La estrategia de "precios bajos", en cambio, 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, si embargo, adoptó la estrategia contraria con Macintosh, desaprovechando así la oportunidad de establecerlo como estándar.
- Existen altos costos fijos: Las empresas con altos costos 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.

La plaza: 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?, ¿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. La elección del canal de distribución está, por 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	10%
Hipermercados (Alcampo, Carrefour, Hipercor...)	25-30%

Mayoristas

Medicamentos	9%
Alimentos y bebidas	5%

Fabricantes

Medicamentos	58%
Ordenadores personales	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 ampliado 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 costos 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 reducido 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), los cuales 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 60.000 euros). 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, los cuales le enviarán los pedidos que reciban.

Internet: Es un canal de Marketing relativamente nuevo. En principio, se puede acceder al mercado mundial con unos costos 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 llamar 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 sirviéndonos de un periodista
- 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.- El Sistema de Negocio y la Organización Empresarial

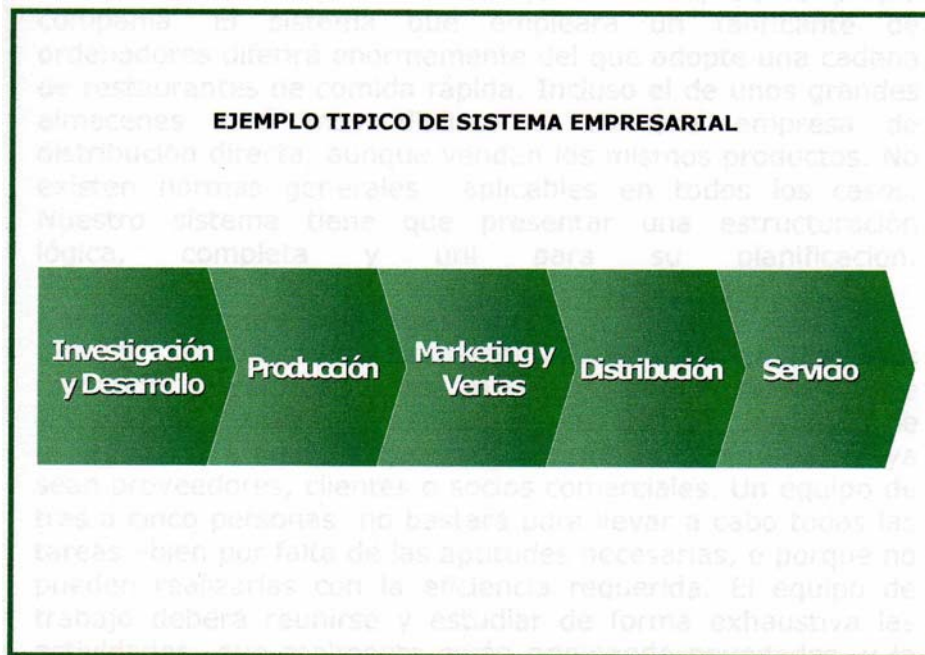
Con el plan de Marketing, hemos definido la finalidad de nuestra empresa desde el punto de vista del cliente. Ahora es el momento de convertir el beneficio para el cliente en una realidad. Tendremos que decidir cuáles son las actividades independientes necesarias y cómo podremos combinarlas en un "Sistema 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 misma y cuáles son los productos y servicios que obtendrá de terceros ("fabricar o comprar").

En esta sección 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 o dejar que sean terceros los que se encarguen de esta tarea, o cuando pensemos en buscar socios.

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:



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. A un fabricante, por ejemplo, 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 realmente 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, a saber, 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 comercios que inician su actividad: 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.



La Organización

Aparte del Sistema de Negocio, será necesario considerar varias cuestiones referentes a la organización. En el caso de un negocio que comienza sus actividades, 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 "equipo ideal" (véase la sección: Equipo de trabajo), 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.

Planificación de personal

Con la rápida expansión de la nueva empresa, 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 en España, 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).

Ejemplos de Normas y Valores

- 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

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.

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, aquéllas 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. Las alianzas establecidas con los proveedores, por ejemplo, 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. Esta experiencia, por lo general, permitirá a las compañías especializadas desempeñar mejor y con menos costos 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 comercio que comienza su actividad, 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 propios 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 Estratégico, 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.

6.- El 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 y, más aún, si nadie ha trabajado antes con una Idea de Negocio -lo cual es muy común en el caso de un nuevo negocio. 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 Estratégico

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:

1. 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 Estratégico no debería ser superior a 12 -las personas afectadas podrán subdividirlos si los desean. Desglosamos cada paquete en pasos sencillos. Sería aconsejable que cada uno de éstos terminara con un "hito" -un objetivo específico.

2. Pide el asesoramiento de expertos

Nos serviremos del conocimiento de los expertos cuando nos hallamos en las fases de planificación principales. No habrá, por definición, un experto en todo el negocio, pero sí en etapas concretas. Así 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?

3. 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

4. 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

1. Se gana la credibilidad de los inversores y socios
2. Se consigue que la empresa tenga más posibilidades de éxito mediante un estudio exhaustivo de las diversas actividades y sus interrelaciones
3. Pondremos en peligro la situación de la compañía si establecemos unos objetivos equivocados -sobre todo, si son demasiado optimistas. Podríamos perder nuestra inversión en la empresa.

POSIBLES CONSECUENCIAS DE UNA PLANIFICACIÓN DEFECTUOSA

A la hora de planificar, siempre tendremos 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. Por otra parte, 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 costos. 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 costos 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, inevitablemente, 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.

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 empresa.

- 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 empresa consume todo el dinero, a pesar de que está registrando beneficios en las cuentas. El fundador necesita, por tanto, 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 presenta los riesgos de manera abierta realizando cálculos lo más exactos posible de sus posibles efectos.

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

7.- 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 Estratégico, demostraremos que nos hemos esmerado en cada detalle. De lo contrario, se asumiría 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 esta sección encontraremos todo lo que se necesita saber sobre:

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

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.

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

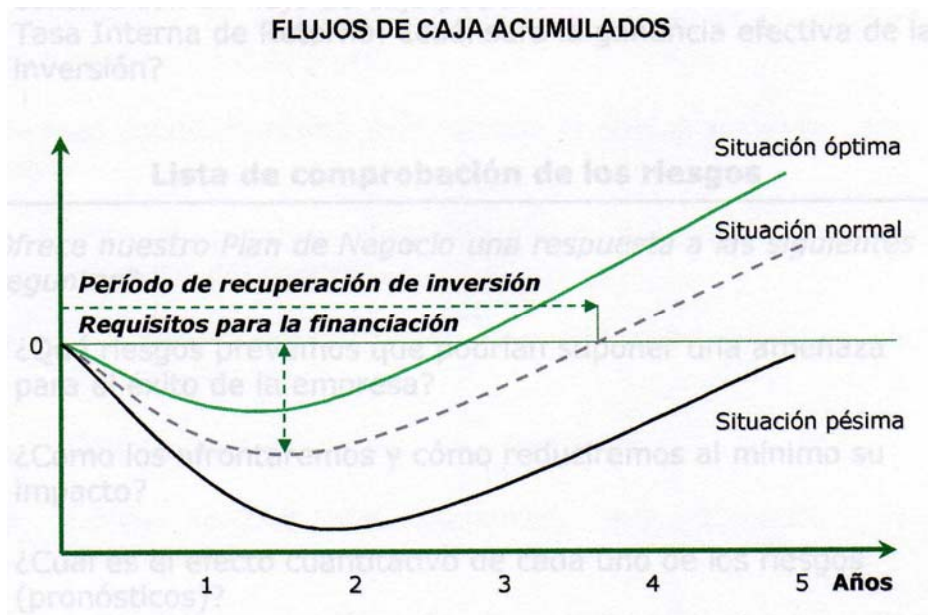
En el entorno:

- 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

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 Estratégicos 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 tus 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.



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 Estratégico. ¿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 la sección 8 de dedicada a la Financiación):

- 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?

8.- 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 esta sección 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 Estratégico
- 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.

La Importancia De La Liquidez

Imaginémonos un frío día de invierno. 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 ketchup. Abrimos la cartera y descubrimos con horror que sólo nos quedan 50 céntimos de euro y los 1.000 dolares que nos sobraron de las últimas vacaciones. 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 arriendo que pagar, y en el banco nos quedan exactamente 1.000 euros. Es cierto que hemos emitido unas facturas por valor de unos 50.000 euros, 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 perrito se habría resuelto fácilmente con tan sólo un paseo hasta el cajero más cercano. Una compañía, por el contrario, 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 punto de equilibrio. El total del flujo de caja negativo hasta entonces ha de financiarse con antelación. Así pues, si prevemos que la empresa acumulará un flujo negativo de 50.000 euros, necesitaremos contar con una financiación de, al menos, dicha cifra (más una cantidad extra para evitar problemas de liquidez) antes de la puesta en marcha. O, como mínimo, deberemos saber dónde y cómo tener acceso a ese dinero.

Planificación Financiera En El Plan Estratégico

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 Estratégico 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 Estratégico 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 de inversión que conlleva.

Los requisitos mínimos para la planificación financiera dentro del Plan Estratégico 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)

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.

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.

Las Principales Fuentes de Capital

Fondos ajenos

- Préstamos familiares (préstamos de amigos y parientes, generalmente en condiciones muy favorables)
- Apoyo estatal, p.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)

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

Apoyo estatal

- Adecuado para: todas las fases 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

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

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

Préstamos bancarios

- Adecuados para: capital de explotación a corto plazo, desde el *inicio de actividades* 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.

Capital riesgo

- Adecuado para: todas las fases, desde el *inicio de actividades* hasta la salida
- Requisitos: Plan de Negocio sólido, empresa con perspectivas de crecimiento elevadas, 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, costos 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

Inversor privado

- Adecuado para: fase inicial 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.

Calculando la Tasa de Retorno de la Inversión. ROI

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

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 euros 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. Con un tipo de interés, digamos, del 3% anual, después de un año tendremos 1.030 euros y después de dos, 1.061. El descuento funciona a la inversa. La cantidad se calcula hacia atrás, multiplicando los 1.000 euros por el factor de descuento. Con los valores actuales, y con el horizonte de inversión mencionado de dos años, podemos elegir entre 1.000 ó 943 euros.

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. 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.

Principios Básicos De Contabilidad

Las cuentas financieras constan de tres partes: la cuenta de resultados (pérdidas/ganancias), el balance de situación 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 del 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. Así pues, 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- una ganancia o una pérdida- de las actividades de

la empresa durante un período de tiempo. Por otro lado, 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 costos totales corresponde a los costos salariales, o qué proporción del volumen de negocio total viene representada por costos 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 CUENTA DE RESULTADOS		
Ingresos		
• 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

Costo de materiales: aquí figuran todos los costos 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 costos derivados de la contratación, esto es, los sueldos propiamente dichos, las cotizaciones a la seguridad social, las cuotas del fondo de pensiones, y también pagos como las ayudas de comedor etc.

Arriendos: costos de arriendo de edificios, bienes de equipo, vehículos, maquinaria, etc.

Depreciación: no se trata de un costo en el sentido de que se gaste dinero en ella, sino en tanto que refleja la disminución del valor de los activos de la compañía con el paso del tiempo, lo que se registra como un costo. 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 euros. Éste se usa durante cinco años y entonces su valor residual es cero. Así que, se pueden amortizar 1.000 euros cada año, y aparecer como un costo 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.

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

Otros costos: 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 España es de un 35%.

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

El balance de situación

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

Comentarios sobre las partidas del balance

Activos circulantes: 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 en 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, como por ejemplo maquinaria, vehículos y ordenadores, así como los bienes inmuebles. Un tipo de activos intangibles son las patentes y las licencias.

Deuda circulante: 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.

Fondos propios: 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 financiarse 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, por ejemplo, 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, por ejemplo, tendrá que invertir bastante más capital en las instalaciones y en los bienes de equipo que una consultoría 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 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

Activo circulante

Activos líquidos	20	270
Pendientes de cobro	30	35
Inventario	50	55

Activos fijos

Bienes de equipo	200	200
Propiedad	150	170

Balance de situación total	450	730
-----------------------------------	------------	------------

Pasivo (capital)

Deuda circulante

Acreedores	25	35
Créditos de explotación	25	25

Deuda a largo plazo

Préstamos	200	200
Hipotecas	100	120

Fondos propios

Capital Social	90	90
Reservas	5	5
Ganancias retenidas/Pérdidas acumuladas	5	255

Balance de situación total	450	730
-----------------------------------	------------	------------

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.
- **Costos:** también aquí lo único que cuenta es el dinero que sale realmente. El espacio de tiempo entre la producción (costos 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, costos 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 financiación.

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 "autofinanciadora". Las compañías establecidas normalmente son de este tipo. En cambio, las empresas de reciente creación, 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

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, p. ej. 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.