

TALLER DE PLAN DE NEGOCIOS I

Módulo 3

ETAPA 3- PITCH SÓLIDO

1. Proceso de definir pasos para cumplir con estrategia.

Antes de indicar cuáles son los pasos para cumplir con una estrategia, recordaremos qué es el concepto de estrategia.

La estrategia es la forma en que se plantea un método para mostrar un negocio y proyectar cómo éste crecerá en el tiempo.

Pensar en una estrategia, es mirar a la empresa como un todo y organizar los recursos de la manera más eficiente y eficaz posible. Se trata de formalizar una proyección de lo que se quiere ser y hacia dónde se quiere llegar. En la estrategia es posible distinguir qué caminos seguir para alcanzar metas globales e hitos relevantes, definiendo objetivos precisos y claros para marcar una ruta a los líderes, gerentes y colaboradores de la empresa.

Para lograr esto es importante definir ciertos pasos que ayuden a concretar esta estrategia y llevar a la realidad el sueño de una empresa que busca el éxito.

- i. Paso 1: Definir estrategia corporativa, la cual contempla misión, visión y valores. En este paso se debe tener reuniones con los creadores de la empresa, buscar opinión de expertos o personas que nos aporten una mirada diferente para que revisen las ideas que se plantean en este primer paso. Se debe lograr redactar una misión y visión que muestren qué es la empresa y hacia dónde desea avanzar. Los valores son declaraciones de ciertas conductas o formas de proceder aceptadas por la empresa, para que todos

- los colaboradores sigan esa lógica, permitiendo que los esfuerzos de todos apunten hacia una misma dirección
- ii. Paso 2: definir tipo de estrategia competitiva que se utilizará
 - iii. Paso 3: definir el tipo de estrategia funcional que tendrá la empresa, es decir, qué departamentos o etapas del proceso productivo (o de servicio) son claves para entregar dicho producto o servicio diferenciado de acuerdo al tipo de cliente al que se enfoca la empresa.
 - iv. Paso 4: hacer un FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)
 - v. Paso 5: definir objetivos, hitos y metas
 - vi. Paso 6: definir qué recursos son necesarios para lograr las metas
 - vii. Paso 7: aterrizar el plan estratégico a cada área o departamento de la empresa, utilizando un análisis de Cadena de Valor o con técnicas más actuales donde se analiza la empresa internamente para decidir cómo operar, por ejemplo con Design Thinking o CANVAS. La idea es dejar claro el aporte que hace cada función de la empresa en el plan estratégico general.
 - viii. Paso 8: establecer mecanismos de control con herramientas eficaces que permitan detectar errores o desvíos, según planificación estratégica
 - ix. Paso 9: actualizar, revisar y ajustar la estrategia cada cierto tiempo

La estrategia no se improvisa. Muy por el contrario, es una declaración planificada y formal de lo que la empresa busca. Establece la forma en que se va proceder y entrega directrices para la toma de decisiones.

2. Definición de financiamiento para cumplir hitos.

Para definir el financiamiento que permitirá cumplir lo planificado estratégicamente por la empresa, se debe tener muy claro los recursos que posee la empresa. Luego

se debe proyectar lo que falta para crecer o lograr un nuevo hito. La diferencia, entre lo que se tiene y lo que falta, se debe financiar de alguna manera.

Es útil, en este paso, tener la contabilidad de la empresa ordenada para visualizar un estado de situación actual de la empresa. Generalmente se utiliza el balance como una forma de cuantificar los recursos que posee la empresa. Esa información servirá de respaldo a la hora de pedir financiamiento.

También es importante conocer los gastos (y qué % representan de los ingresos) y analizar la capacidad que se tiene de pagar cuotas de financiamiento, por ejemplo. Si ya se tienen compromisos de pago se debe analizar, responsablemente, esta capacidad de pago.

Con el estado de resultado, logramos observar la capacidad que tiene la empresa de generar utilidades y si estas son suficientes para cubrir los gastos mínimos.

Normalmente una empresa tiene 4 fuentes para conseguir financiamiento:

- Utilizar las reservas de utilidades retenidas que posea la empresa o vender algunos activos que sean de su propiedad para que aporten solvencia a la empresa.
- Aportes de entidades de gobierno como fondos concursales o apoyos a emprendimientos o desarrollo de empresas. Normalmente este mecanismo es co-financiado e implica una postulación previa para luego quedar seleccionado. Si se logra pasar cada etapa, se podrá recibir recursos monetarios que permitirán alcanzar los nuevos hitos
- Socios o inversionistas nuevos que pueden colocar “dinero fresco” para cubrir los gastos de nuevos proyectos, mejoras en la empresa o inversiones.
- Endeudarse con terceros. Otra forma es solicitar dinero a un banco o entidad financiera que preste el monto necesario para cumplir con los hitos de la empresa.

Para los 3 últimos casos, necesitamos un buen plan de negocios, un proyecto bien redactado que permita que inversionistas, entidades financieras o de gobierno, se convenzan de que es una buena oportunidad de colocar su dinero.

El plan de negocios permite a las instituciones conocer la empresa y proyectar resultados ya que en el caso de socios o inversionistas, lo que buscan es que en un mediano plazo es recuperar el dinero invertido con las utilidades que se generarán.

En el caso de entidades financieras, ellas ganarán los intereses que cobrarán por los préstamos de dinero. En el caso de entidades de gobierno, buscan que los recursos sean bien utilizados y que idealmente, generen un impacto positivo en la economía local y generación de empleo.

Para lograr financiamiento, debemos considerar:

- a. Conocer al inversionista: es necesario enfocar el discurso y destacar cómo la empresa aporta o cumple con los intereses del inversionista. Como se indicó anteriormente:
 - Si se utilizan recursos propios, entonces los dueños o socios estarán interesados en hacer crecer su patrimonio, por lo tanto, debemos informar cómo crecerá con este nuevo proyecto
 - Si se trata de aporte de entidades de gobierno, fundaciones u otras instituciones de co-financiamiento, debemos destacar cómo la empresa aporta con el fin de esa institución. Si es generar empleo, entonces debemos destacar esa información a la hora de presentarla
 - Si son socios o nuevas personas que ingresan como accionistas, al igual que en la letra a) les importará ver cuánto crecerá el capital invertido
 - Si son entidades financieras, será relevante destacar la forma en que el proyecto genera ingresos suficientes para pagar intereses y cuotas del dinero solicitado.

- b. Información contable clara y actualizada. Mostrar proyecciones de ingresos y gastos a 3 ó 5 años como mínimo, demostrando manejo y control de la situación
- c. Cuidar el discurso. Cuando corresponda tener reuniones o presentaciones ante inversionistas se debe preparar un discurso breve, claro y potente. El formato Pitch es muy utilizado en la actualidad para lograr este objetivo.
- d. Mostrar equipo de trabajo. Las personas que componen el equipo son claves, porque ejecutarán todo lo que en el papel se lee. Es relevante destacar la experiencia de cada uno, conocimiento técnico y cohesión.

3. Traspaso del modelo al plan de negocios.

Lo que finalmente queda por hacer, es traspasar toda la información analizada anteriormente en un documento que muestre el plan de negocios

Una forma de redactarlo, es siguiendo el siguiente orden:

- i. Resumen ejecutivo
- ii. Planificación estratégica y análisis de mercado
- iii. Descripción del producto o servicio
- iv. Segmento de clientes y competencia
- v. Negocio, Marketing y ventas
- vi. Plan del nuevo proyecto (o implementación del negocio, cuando es un emprendimiento)
- vii. Planificación financiera y forma de financiamiento
- viii. Equipo de gestión

Es importante saber explicar hacia donde se dirige la empresa y cómo se pretende lograr los objetivos planteados en la estrategia.

También es relevante ser capaz de explicar a un inversionista qué tipo de resultado esperar de un negocio, argumentando las formas de cómo lograrlo.