Contenido

4. PLANIFICACIÓN DE NEGOCIOS ..... **Error! Bookmark not defined.**

Introducción ..... **Error! Bookmark not defined.**

Glosario..... **Error! Bookmark not defined.**

4.1. Finanzas empresariales y nuevas herramientas financieras **Error! Bookmark not defined.**

Negocios económicos ..... **Error! Bookmark not defined.**

Gestión financiera e inversiones ..... **Error! Bookmark not defined.**

Herramientas esenciales de finanzas digitales para empresas ..... **Error! Bookmark not defined.**

Finanzas Sostenibles..... **Error! Bookmark not defined.**

Financiamiento público y privado ..... **Error! Bookmark not defined.**

microfinanzas..... **Error! Bookmark not defined.**

Estrategias de pago de deuda ..... **Error! Bookmark not defined.**

Recaudación de fondos ..... **Error! Bookmark not defined.**

4.2. Contabilidad Analítica ..... **Error! Bookmark not defined.**

Principios principales de contabilidad ..... **Error! Bookmark not defined.**

Cálculo del capital inicial..... **Error! Bookmark not defined.**

Conceptos básicos de la gestión de tesorería ..... **Error! Bookmark not defined.**

Planificacion Financiera..... **Error! Bookmark not defined.**

4.3. Decisión financiera para asegurar la sostenibilidad del negocio ..... **Error! Bookmark not defined.**

Gestión financiera ..... **Error! Bookmark not defined.**

Tipo de inversiones..... **Error! Bookmark not defined.**

Oportunidades de financiación - Recaudación de fondos ... **Error! Bookmark not defined.**

Decisiones divididas ..... **Error! Bookmark not defined.**

Crear una estrategia de reducción de deuda..... **Error! Bookmark not defined.**

4.4. Crear un plan de negocios..... 3

¿Cuál es el propósito de un plan de negocios? 3

El apoyo de la Comisión Europea para la producción de esta publicación no constituye una aprobación del contenido que refleja únicamente los puntos de vista de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en el mismo.
NÚMERO DE PROYECTO: 2020-EL01-KA204-078802

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

El resumen ejecutivo de un plan de negocios 4
El plan de negocios en detalle 5
Normas 18
Referencias 19

4.4. Crear un plan de negocios

¿Cuál es el propósito de un plan de negocios?

El objetivo de un plan de negocios es transmitir cómo se implementará su proyecto de empresa social (con o sin fines de lucro). El propósito del plan de negocios podría ser 'vender' el proyecto a inversionistas potenciales o asegurar financiamiento, o podría ser actuar como una guía para la implementación. Se puede emplear en las primeras etapas de un negocio, así como para escalar y desarrollar.
El trabajo que ha realizado hasta ahora para construir su modelo de negocio (utilizando un lienzo de modelo de negocio u otras herramientas) es la base adecuada para escribir un plan de negocios sólido. Proporciona un plan operativo, que describe los pasostúvoluntadteneracaminarmedianteensucamino hacia el inicio de la empresa social

- Es un método para comunicar de qué se trata su organización, así como sus valores, misión y visión, tanto externa como internamente.
- También se trata de adquirir inversiones, principalmente para empresas emergentes, pero también para el crecimiento y desarrollo de empresas existentes.
- Finalmente, sincronizar las expectativas y visiones de todos los individuos que participan en la startup.
-

El plan de negocios es un documento dinámico que se puede utilizar para obtener más capital de expansión, fusiones y adquisiciones, y guiar la implementación más allá del período de puesta en marcha.

¿Qué es lo que buscan los usuarios/lectores del plan de negocios?

- si su empresa social tiene una ventaja competitiva a largo plazo
- ¿Cuál es el tamaño del mercado que esta empresa social desea aprovechar?
- ¿Quién está en el equipo y qué tan bien colaboran?
- ¿Cómo es la hoja de ruta para los próximos años? ¿Cómo piensa expandirse?
- ¿Qué tan exhaustivo es el análisis de la competencia?
- ¿Qué tan completa es la proyección financiera para las operaciones y el crecimiento de la empresa?

Recursos útiles en la preparación del plan de negocios

babele- (https://babele.co/#!/about) Es un centro de innovación abierta que ayuda a los empresarios de impacto a refinar sus estrategias a través de la tutoría colectiva y el aprendizaje entre pares.
Strategyzer-(https://strategyzer.com/app) Puede usar la aplicación Strategyzer para generar su Business Model Canvas, así como su propuesta de valor. Tiene muchas características útiles para refinar su modelo de negocios y de esto resultará un Plan de Negocios más fuerte
Ruby Cup Ejemplo de plan de negocios- (revisiónaquí) Revise este plan de negocios de ejemplo antes de comenzar los ejercicios. Recuerde que hay muchas formas diferentes de preparar un plan de negocios, por lo que no hay formatos correctos o incorrectos, siempre y cuando cubra las áreas necesarias para los usuarios o lectores de su plan de negocios.
Ashoka-es una empresa de emprendimiento social pionera a nivel internacional. Encuentran, seleccionan y apoyan a los principales emprendedores sociales del mundo (Ashoka Fellows). Descubre más sobre su trabajoaquí.
'Unltd'somos otra gran empresa de apoyo al emprendimiento social. Lea más sobre su enfoque y trabajo.aquí
Puede ver algunos planes de negocios de ejemplo aquí, pero tenga cuidado con las diferencias que existen entre las empresas convencionales y las empresas sociales. (ver aquí**)**

El resumen ejecutivo de un plan de negocios

Un resumen ejecutivo de un plan de negocios proporciona al lector una visión general de alto nivel de la oportunidad de negocio y el resto del plan. Describe el modelo de negocio de la empresa y describe los principales hechos y tácticas que respaldan el crecimiento de la empresa. Un resumen ejecutivo es un breve resumen de todo su plan de negocios. Debe ser breve y completo para captar la atención del lector y persuadirlo de que continuar leyendo es lo mejor para él.

Elementos esenciales de un resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo debe ser conciso y completo. Sus principales componentes son:

- **la declaración comercial**u oportunidad de negocio: en la mayoría de los casos, existe una brecha o un problema en el mercado que su empresa intenta llenar. Los inversores quieren saber si el mundo realmente necesita los productos y/o servicios de su empresa, por lo tanto, esta es la declaración de su problema y debe incluirse en el resumen.
- **su concepto de negocio**– En esta sección, describe cómo pretende abordar y resolver el problema. Tu solución al problema se llama modelo de negocio
- **Historia de la Compañía -**El éxito pasado es el predictor más fuerte del éxito futuro.
- **Industria**– Aquí describirá la industria en la que participa, su tamaño y cualquier tendencia que la influya positiva o negativamente.

- **El mercado objetivo,**a menudo conocido como un cliente, es un grupo de personas que están interesadas en.
- **Competencia**– Conocer a su competencia y realizar estudios de mercado son esenciales para el éxito.
- **Hitos**– Describa su línea de tiempo para hitos importantes o próximos eventos.
- **Plan financiero**– Se debe proporcionar un resumen financiero conciso en el resumen, que contenga detalles cruciales sobre cómo y dónde planea implementar los recursos.
- **Equipo Directivo**– También necesita presentar a los miembros importantes de su equipo.

Pasos en el desarrollo de un resumen ejecutivo

- Crear un plan de negocios sólido
- Resume tu negocio en máximo dos líneas.
- Crear la estructura del resumen.
- Córtalo a la medida.

Al redactar un resumen, tenga en cuenta los siguientes puntos:

- No reveles todo en el resumen; en su lugar, concéntrese en las preguntas clave que abordará su plan de negocios.
- Asegúrate de que la teoría esté en orden.
- Asegúrese de que el contenido de su resumen corresponda con el contenido de su plan de negocios.
- En el resumen ejecutivo, evita la duplicación de contenido.[i]

El plan de negocios en detalle

El equipo

¿Por qué tú?es la pregunta principal que esta sección de la estrategia comercial debe intentar responder. Debe decirle al lector por qué usted es la persona ideal para hacer que esta empresa social sea un éxito y por qué el lector debe apoyar a su organización. Muchas personas consideran que su equipo es una preocupación menor, pero es crucial ya que la empresa que construyes recibe la mayor parte de su energía del creador y de quienes trabajan para la organización. Es una buena idea comenzar describiendo sus propias habilidades y atributos, así como los de su equipo. Los inversionistas a menudo están tan interesados en quién es usted, qué trae a la mesa y si puede operar un negocio como en la idea comercial y el potencial de mercado.

• ¿Quiénes son los miembros del equipo directivo? ¿El personal tiene suficiente experiencia y buenas conexiones para completar la tarea en cuestión?
• ¿Cuál es el ingrediente secreto de su receta? Puntos de venta que son únicos
• Tendrás que lidiar con restricciones de entrada y ventajas competitivas. Y tendrá que explicar por qué los titulares del mercado no están mejor equipados que usted para hacerlo.

Ambiente externo

Comprender el contexto y el entorno en el que operará su empresa social puede ayudarlo a desarrollar un modelo comercial más competitivo y, como resultado, un mejor plan. El entorno empresarial se refiere a las condiciones en las que opera la empresa. Los factores internos y externos se pueden separar en dos categorías. Hay una variedad de partes interesadas en estos contextos. Los empleados, los supervisores, el estilo de gestión, la cultura corporativa y las normas de la empresa forman parte del entorno interno, o microentorno, sobre el que la empresa tiene cierto control. Las condiciones económicas, la política gubernamental, la competencia y la tecnología son ejemplos de elementos externos sobre los que la empresa tiene poco control. El entorno operativo y el entorno macro son dos subconjuntos del entorno operativo. Los componentes que conforman el entorno empresarial siempre están cambiando y ejercen presión sobre las operaciones de una empresa. Al planificar, el propietario de un negocio debe tener en cuenta estos aspectos. Veamos cada una de las partes interesadas en los entornos interno y externo con más detalle.

1. **Fuerzas macroeconómicas y tendencias clave**

Todas las empresas se ven afectadas por los cambios en el entorno macro. Las amplias fuerzas, condiciones y tendencias de la economía y la sociedad en las que opera la empresa conforman este entorno. Estas variables están fuera del control de la empresa. Los gerentes deben ajustar la planificación del negocio debido a los cambios en el entorno macro. Por ejemplo, las nuevas normas gubernamentales pueden obligar a una empresa a planificar la instalación de dispositivos de control de la contaminación. Alternativamente, las empresas pueden tener la intención de cambiar las viejas prácticas laborales para permitir reglas más favorables a la familia y menos políticas discriminatorias en respuesta a las actitudes sociales cambiantes. El entorno macro se compone de los siguientes factores principales:

- condiciones económicas: el conjunto de factores que afectan la actividad económica, como las tasas de interés, los salarios, el desempleo, las tasas de cambio de divisas y la inflación
- efectos políticos y legales: leyes y reglamentos promulgados por las legislaturas y los tribunales que tienen un impacto en la forma en que operan y se comportan las empresas.
- Actitudes sociales: los elementos que influyen en los cambios locales, nacionales e internacionales en las actitudes, el comportamiento, los gustos y los estilos de vida de la comunidad.
- Desafíos tecnológicos: problemas que surgen como resultado del mayor uso de herramientas, técnicas o sistemas. Desafíos globales: las presiones que ocurren

como resultado de empresas que compiten a escala global y funcionan en mercados internacionales.

La siguiente tabla puede ayudarlo a ver la estructura y el significado de la sección del Análisis externo sobre "Factores macroeconómicos y tendencias clave":

Mesa 1 Fuente: 'Guía de planificación empresarial para desarrollar una empresa social'

Fuerzas macroeconómicas y tendencias clave			
Político	Económico	Social	Tecnológico
Estos pueden ser factores políticos o decisiones de políticas que afectan el entorno operativo.	Estos son problemas que afectan el poder adquisitivo de los clientes y otras empresas.	Estos son factores que afectan las necesidades de los clientes y los mercados potenciales.	Estos son desarrollos innovadores o tendencias que pueden afectar los mercados.
Ejemplos: Impuesto Empleo Regulaciones ambientales Restricciones comerciales/aranceles Estabilidad politica Europa	**Ejemplos:** Crecimiento económico Tasas de interés Los tipos de cambio Inflación Desempleo oferta/demanda	**Ejemplos:** Cambios demográficos y culturales Tasa de crecimiento de la poblacion Actitudes sociales Empleo ambiente	**Ejemplos:** Investigación y desarrollo Automatización Tecnología Innovación

Las siguientes son las preguntas clave que deben responderse en la estrategia comercial (modelo de negocio):

- ¿La economía se expande o se reduce? ¿Qué pasa con el número de desempleados? ¿Cuál es la mentalidad del mercado en su conjunto? ¿Cuál es el estado de los mercados financieros y/o las opiniones de los donantes, y cómo afectarán esas tendencias generales al financiamiento? ¿Es fácil conseguir crédito? ¿Qué tan difícil será recaudar fondos?
- ¿Cuál es la situación actual de los mercados de recursos e insumos que necesitará para su producción, así como las principales tendencias y pronósticos? ¿Qué tan fácil será atraer talento en el mercado laboral?
- ¿Cómo describiría la infraestructura económica en el entorno operativo? Los impuestos, el transporte, el comercio y el acceso a proveedores y clientes son cuestiones que deben abordarse.
- ¿Cuáles son las tendencias tecnológicas más importantes dentro y fuera del mercado de su empresa social? ¿Qué tecnologías ofrecen ventajas y desventajas?
- ¿Qué cambios regulatorios han tenido, o pueden tener en el futuro, un impacto en su modelo de negocio o en la demanda de su producto o servicio por parte de sus clientes?
- ¿Cuáles son los principales desarrollos sociales en cuanto a actitudes, creencias o cultura que pueden tener un impacto en el comportamiento del comprador o en su modelo de negocio?
- ¿Cuáles son los desarrollos socioeconómicos más importantes que afectan su modelo de negocio? ¿Cuáles son las últimas tendencias en el gasto y la renta

disponible? ¿Cuál es la distribución de la riqueza? ¿Existe alguna tendencia que pueda afectar los patrones de donaciones individuales si depende de las donaciones individuales como fuente de financiamiento?

2. Análisis de mercado

Lo siguiente debe incluirse en la sección de análisis de mercado del plan de negocios:

A. **problemas de mercado**

B. **Segmentos de clientes**: Los segmentos de clientes son agrupaciones de personas que una empresa quiere reclutar y que tienen algunos puntos en común (edad, necesidades, gustos, etc.). Debe esforzarse por leer el comportamiento de sus clientes potenciales tanto como sea posible. Esto puede parecer complicado; sin embargo, los siguientes son los principales factores a considerar:
   a. Datos demográficos: información fundamental sobre los atributos de sus consumidores potenciales (p. ej., edad, sexo, ubicación, ocupación, nivel de ingresos, etc.).
   b. Psicografía: información sobre sus creencias y estilos de vida que influirán en su comportamiento de compra.

C. **Necesidades y demandas:**Esta sección examina los requisitos del mercado y qué tan bien se cumplen ahora. Debe buscar áreas del mercado donde la demanda esté aumentando, lo que indica que hay un mercado para ello y que hay necesidades insatisfechas. Analice las necesidades del cliente, lo que realmente quiere lograr y lo que se está perdiendo.
   Es fundamental abordar todas las categorías de consumidores para las empresas sociales, que pueden tener múltiples. Puede discutir las necesidades con los beneficiarios en específico. Si observamos LifeStraw, donde los beneficiarios/clientes son aquellos que requieren un medio rápido y fácil para obtener agua limpia, hay una variedad de demandas de los consumidores que se están satisfaciendo. Discuta cada uno por separado, así como lo que está ocurriendo con la demanda. ¿Está mejorando o empeorando?

3. Fuerzas de la industria y análisis de la competencia

El entorno operativo de una empresa, o lo que llamaremos fuerzas de la industria, está compuesto por partes interesadas externas que tienen un impacto directo en la forma en que opera el negocio. Son aspectos sobre los que la empresa tiene menos influencia que los temas del entorno interno. Los siguientes son los cuatro principales interesados:

- **Competidores**— otras empresas o personas que fabriquen y vendan artículos o servicios similares a los ofrecidos por la empresa. Alguien que vende el mismo producto o servicio que usted es un competidor directo. Todos los diversos métodos en los que los clientes pueden gastar su dinero se conocen como competencia indirecta. Identifique a su competencia y aprenda todo lo que pueda sobre sus prácticas comerciales.
- **Quiénes son**¿Hay varios tipos de competidores para una empresa social? Te enfrentas a organizaciones benéficas y grupos sin fines de lucro.

En el mercado en el que se encuentra, se enfrenta a empresas con fines de lucro que venden servicios. Además, puede estar compitiendo con otros empresarios éticos en el mismo espacio de mercado que usted.

- **¿Como eres diferente?**Debe discutir sus ventajas competitivas aquí. Tendrá que explicar en qué se diferencia de sus competidores, cómo tiene varias tecnologías y estructuras de costos, y cómo puede competir en este mercado.

B. **Proveedores**— las empresas o personas que proporcionan los materiales y otros recursos que la empresa requiere para el desarrollo de sus actividades

Grupos de interés especial— las personas que tienen un impacto directo en el modelo de negocio en el caso de las PE, existe un amplio espectro de partes que participan en su crecimiento, incluido el sector público, lo que puede significar que el proceso de desarrollo está influenciado por factores políticos y burocráticos. Al considerar cómo escribir esta parte, considere realizar un análisis de las partes interesadas, que esencialmente implica identificar a todas las personas y organizaciones que tienen una relación o influencia sobre su empresa. Considere las siguientes preguntas con respecto a cada una de sus partes interesadas una vez que haya establecido quiénes son:

- ¿Qué papel juegan en la organización?
- ¿Tienen interés en que inicies una empresa social?
- ¿Qué impacto tendrá el cambio en ellos?
- ¿Tendrán un impacto en sus planes?

Productos y servicios sustitutos -Las posibles alternativas para su producto o servicio, incluidas las de varios mercados e industrias, deben ser el énfasis de esta sección. Es una buena idea hacer un estudio e identificar explícitamente qué productos y servicios podrían tomar su posición. ¿Pueden los compradores cambiar fácilmente a alternativas? ¿Cuáles son los diferentes tipos de modelos de negocios en los que se basan estos sustitutos?

4. **Ventajas competitivas en el modelo de Negocio**

Aquí todo se trata del 'ingrediente secreto'. ¿Qué hace que su negocio sea único, comercializable y con posibilidades de éxito? Los patrocinadores e inversores pueden estar convencidos del carácter creativo de su empresa si puede demostrar claramente sus ventajas comparativas únicas. Dedique algún tiempo a centrarse en el análisis externo que ha realizado hasta ahora e identificar los principales puntos de diferenciación de la tabla anterior.

El modelo de negocio

1. **Motivación, misión y visión.**

Discuta la motivación, el objetivo y la visión de su empresa social al comienzo de esta sección. Esta sección es particularmente importante en el caso de las empresas sociales (a diferencia de las empresas típicas), ya que establece el marco para presentar el modelo de negocio, que incorporará un componente social. En términos de motivación, no hay respuestas correctas o incorrectas, pero muchas empresas sociales exitosas se desarrollan

a partir del deseo de los empresarios de marcar una diferencia positiva en las comunidades en las que viven. Es fundamental que comprenda su misión social y cómo llegó a ella. ya que esto será lo que te diferencie de la competencia. Al explicar cómo llegó a esta conclusión, deberá discutir cosas como la necesidad social que descubrió.
Una declaración de misión,o simplemente "lo que hacemos", podría ser un buen lugar para comenzar en esta sección. Esto aclara el propósito de la existencia de la organización.
Una declaración de misión podría decir, por ejemplo, 'crear empleo para adolescentes con problemas de comportamiento', y usted ve a los negocios sociales como una forma de lograr este objetivo.

Por otro lado, una visión es el 'por qué lo hacemos', o el futuro que la originación aspira a construir. El objetivo a largo plazo del proyecto o de la organización se articula en la declaración de la visión.
'Reintegrar a los jóvenes con problemas de conducta en la sociedad en general', por ejemplo.
Una palabra de advertencia: considere sus declaraciones de visión y misión como trabajos continuos en progreso, con el entendimiento de que evolucionarán con el tiempo. Sé adaptable y no les dediques demasiado tiempo.

Valores- Los emprendedores sociales utilizan con frecuencia los valores como principios rectores de cómo funcionará un proyecto u organización. Los valores son frecuentemente de naturaleza ética o moral, y se espera que aquellos que se unen a la iniciativa u organización los apoyen y defiendan.
Por ejemplo, tales valores podrían incluir:
- Seguir las normas y prácticas comerciales éticas
- Minimizar el efecto ambiental
- No discriminación en todas las áreas operativas y de participación.

2. Cómo funciona el modelo de negocio

Debes dar un esquema del funcionamiento del modelo de empresa. Es fundamental discutir lo siguiente:

- ¿Qué actividades y acciones llevará a cabo para lograr los objetivos sociales establecidos en las secciones anteriores? (Modelo social, se puede extraer de la teoría del cambio)
- Y cómo ganarás dinero para apoyar tus objetivos sociales (el modelo de negocio) Sea específico sobre el tipo de modelo de emprendimiento social que utilizará.

3. Propuesta de valor

Aunque ya debería tener una comprensión decente de la propuesta de valor de su empresa social, será útil un repaso rápido de los componentes importantes.
La propuesta de valor describe qué problema está abordando y cómo lo está resolviendo para sus beneficiarios. Es un resumen sucinto del valor que ofrece su empresa. Explique por qué su(s) producto(s) o servicio(s) serán preferidos por el destinatario objetivo sobre otras opciones.¿Es el valor que está entregando (mejorar el acceso a la atención médica u ofrecer educación a comunidades desfavorecidas) algo que sus destinatarios valoran tanto como usted?
Debido a que las empresas sociales incluyen un componente tanto social como comercial, es posible que deba discutir tanto el valor social como el comercial que proporcionará en ocasiones.Si sus clientes y beneficiarios no son los mismos, asegúrese de que diga cómo produce valor para ambos. Es posible que descubra que se requieren varias definiciones

de su oferta (es decir, distintas propuestas de valor) para diferentes partes interesadas; estos probablemente tendrán muchos elementos en común, pero también abordarán las preocupaciones específicas que son relevantes para cada uno.

Ejemplos de valor entregado a los clientes/beneficiarios
Novedad
Actuación
personalización
Terminando el trabajo
Diseño
Marca/Estado
Precio
Reducción de costo
Accesibilidad
Conveniencia
Asociaciones
Conectividad
Conocimiento experto
Visión

4. **Mercados objetivo/segmentos de clientes**

¿A qué segmentos de consumidores quiere llegar y servir una corporación? ¿Cuál es el tamaño del mercado que la empresa social desea atender? Para decirlo de otra manera, ¿a cuántas personas espera ayudar su empresa social? ¿Qué métodos de distribución utilizarán para llegar a ellos?

Encontrar un segmento de consumidores en un modelo comercial tradicional con fines de lucro suele ser sencillo: encuentre a alguien que quiera comprar su producto o servicio (simplificación leve). Los segmentos de clientes en una empresa social, por otro lado, tienen aspectos adicionales.Cuando se trata de empresas sociales, la pregunta que debe hacerse para identificar categorías de consumidores es: ¿A quién se debe mover para que el modelo funcione?

Toms Shoes de Santa Mónica, California, por ejemplo, es un ejemplo bien conocido de este tipo de negocio. Luego de un viaje a Argentina en 2006, donde experimentó los desafíos de los niños descalzos, Blake Mycoskie fundó la empresa. Fundó una empresa de calzado

en la que se entrega un par de zapatos a un niño necesitado de forma gratuita por cada par comprado. Los segmentos de clientes en el modelo de negocio de Toms son:
Compradores con preocupación social • Comunidades necesitadas de calzado • Voluntarios

Los canales de distribución directos o indirectos, es decir, los métodos a través de los cuales llega a su segmento de consumidores, pueden ser propios o asociados.

Canales directos	Canales Indirectos
Fuerza de ventas Venta web/redes sociales	Tienda propia Socios minoristas Mayorista

Canales Propios	Canales de socios
Fuerza de ventas Venta web/redes sociales Tienda propia	Socios minoristas Mayorista

Los canales se dividen en cinco fases, cada una de las cuales puede estar cubierta por uno o más canales:

- *Conocimiento del producto/servicio/beneficio*- ¿Cómo aumenta la conciencia de producto/servicio/beneficio?
- *Evaluación del cliente*- ¿Cómo ayudará a los clientes a determinar su propuesta de valor?
- *Compra*- ¿Cómo hace posible que los clientes compren su producto/servicio/beneficio?
- *Entrega*¿Cómo se entregará la propuesta de valor?
- *Después de la venta*: ¿Cómo maneja el servicio al cliente después de la venta?

Ejemplo: Los canales de distribución de Tom, para volver al ejemplo anterior, son los siguientes:
• Boca a boca • redes sociales • Asociaciones en publicidad
• Voluntarios para proporcionar zapatos • Minoristas de calzado asociados

5. **Recursos y actividades clave**

Un resumen de las entradas que necesitará para entregar su propuesta de valor se conoce como recursos clave. Si fabrica un producto, es posible que deba invertir en maquinaria e instalaciones de fabricación costosas. Si trabaja en la industria de servicios, uno de sus

activos más valiosos puede ser la tecnología o la propiedad intelectual. La mayoría de los conceptos comerciales se basan en una combinación de activos tangibles e intangibles. Considéralos desde un punto de vista físico, humano, intelectual y financiero.

> Los recursos clave incluyen: • los materiales que necesitará • el equipo que necesitará • los tipos de personas que necesitará contratar

En este punto, es fundamental evaluar cada uno de los principales recursos enumerados en el lienzo y determinar si el recurso es crítico o no para el éxito de la empresa. Los recursos de personas talentosas, por ejemplo, son necesarios para la mayoría de las empresas, pero se debe considerar si son la piedra angular que determina el éxito o el fracaso de la empresa. El número y tipo de actividades clave en las que participa su empresa están directamente relacionados con los recursos críticos. ¿Cuál es su principal responsabilidad para administrar esta empresa con éxito? ¿Tiene una solución tecnológica en proceso? ¿Vende artículos de comercio justo o brinda capacitación laboral a ex convictos? Estas son las actividades clave.

Análisis financiero

1. **Visión general**

Esta función siempre ha llamado mucho la atención. Un excelente lugar para comenzar sería aclarar un malentendido común sobre la parte del análisis financiero de un plan de negocios. La contabilidad y el análisis financiero no son lo mismo. Aunque las predicciones incluyen una cuenta de pérdidas y ganancias, un balance y un flujo de caja, estimará lo que cree que la empresa nueva puede lograr en los próximos años en lugar de mirar hacia atrás en lo que la empresa ha logrado. La parte financiera de la estrategia de una empresa sirve para los siguientes propósitos:

- Para asegurar la financiación (inversores de impacto, bancos, familiares, subvenciones de donantes, etc.)
- Demostrar la viabilidad de su empresa social a las partes interesadas.
- Pero la razón más importante para crear un pronóstico financiero es para su propio beneficio, para que pueda ver cómo se espera que le vaya a su negocio.

Utilizando los componentes de construcción de Business Model Canvas, puede realizar cálculos pro forma (si se utilizan). Esta sección de la estrategia no se trata solo de estadísticas; para crear claridad, se requieren números y descripciones. Debe, sobre todo, abordar de dónde van a ser los ingresos y los gastos.

Las siguientes son algunas consideraciones importantes:

- Los primeros 12 a 24 meses son los más importantes y deben documentarse con gran detalle.
- ¿Cuáles son sus planes a largo plazo? ¿Hay alguna manera de ganar dinero?
- Después de esta fase inicial, habrá mucha incertidumbre, por lo que es necesario planificar para todas las eventualidades. Esto servirá como una guía de adónde intenta ir.
- Los estados financieros deben centrarse en la economía de una sola unidad y detallar los gastos fijos y variables, nunca los totales.
- ¿Cómo harás crecer tu negocio? ¿Es posible escalar?
- ¿Cuál es tu plan para salir de esta situación?
- Tenga en cuenta los objetivos gemelos/dual: debe equilibrar la creación de valor social y económico; por lo tanto, su negocio debe ser financieramente viable.

2. **Escenarios y proyecciones de ventas**

Cree una hoja de cálculo que pronostique sus ventas para los próximos tres años. Para el primer año, configure distintas secciones para diferentes líneas de ventas y columnas para cada mes, luego mensual o trimestralmente para el segundo y tercer año.

- Ingresos no comerciales estimados
- Beneficio estimado
- Facturación esperada
- ¿Cuánto tiempo llevará lograr la viabilidad a largo plazo?
- ¿Qué estrategias utilizará para lograr sus objetivos de ingresos, ingresos no comerciales y viabilidad a largo plazo?
- Planificación de escenarios:

El análisis financiero debe incluir tanto el mejor como el peor de los escenarios. Esencialmente, el mejor de los casos se conoce como "El sueño". Explica qué se hará si hay una gran demanda del producto o servicio que ha lanzado su SE. ¿Cuáles son sus objetivos para la ampliación y cómo los alcanzará?
Simultáneamente, necesitará un escenario que vaya en sentido contrario. Si hay falta de demanda de este producto o si el precio es demasiado alto. Alternativamente, si los costos son más de lo previsto. Cuando está haciendo el peor de los casos, también necesita trazar una línea en la arena para usted mismo, donde si realmente implementa este negocio y sigue este plan de negocios, y lo está haciendo peor que sus proyecciones del peor de los casos. , debe tener la autodisciplina para detenerse o, al menos, imaginar un cambio importante en lo que está haciendo.

3. **Costos de operacion**

Necesitará saber cuánto le costará realizar las ventas que pronosticó. Haga una lista de sus gastos y explique cómo variarán a medida que crezca el negocio.
Los costos de funcionamiento de una empresa se dividen en dos categorías: costos fijos y variables.

4. **Ingreso**

Debido a la combinación de objetivos económicos y sociales relacionados con el sector de la empresa social, la combinación de financiamiento para las organizaciones suele ser bastante diferente de la del sector privado. Los ingresos por ventas, los contratos comerciales, los acuerdos de nivel de servicio y la financiación mediante subvenciones son fuentes comunes de ingresos para las empresas sociales. Las subvenciones, el capital paciente y la financiación de préstamos son ejemplos de financiación de inversiones para empresas sociales. Tendrá que averiguar qué combinación de financiación es la mejor para su organización.

Ingresos no comerciales	**Ingresos Comerciales**
Subsidios	**Ventas**

otorgar fondos de financiadores del sector público, fideicomisos caritativos u otros organismos de financiación tales como fundaciones o fondos **Acuerdos de Nivel de Servicio (Contratación Pública)** Subvenciones relacionadas con los resultados en las que el sector público proporciona una "tarifa" por un servicio específico **Donaciones** donaciones benéficas de individuos o empresas (pueden ser en efectivo o 'en especie')	venta de bienes o servicios a clientes individuales **Contratos** arreglos contractuales legalmente vinculantes para suministrar bienes y servicios a otras organizaciones, empresas o agencias públicas **Patrocinio** recibir pago a cambio de publicidad o publicidad

Ingresos estimados. Es importante recordar que los flujos de ingresos de una empresa social pueden ser de naturaleza no comercial, por lo que deberá tenerlo en cuenta en sus estimaciones de ingresos. Los flujos de ingresos muestran cuánto dinero ganas. En un mundo ideal, estaría vendiendo su producto para ganar dinero. Si esa no es una posibilidad, ¿puede vender una versión a consumidores ricos para ayudar a subsidiar las ventas a clientes menos ricos? Puede ganar dinero vendiendo su producto o servicio directamente, cobrando una tarifa de suscripción o alquilándolo, prestándolo o arrendándolo. Puede que le resulte útil considerar el equilibrio de los ingresos que necesitará para mantener a flote su organización. Algunas empresas sociales, como las cooperativas, las corporaciones propiedad de los empleados y las empresas sociales, tienen como objetivo obtener todo su dinero de la actividad comercial. Otros,
A medida que su empresa social se vuelve más sostenible, debe intentar expandir sus ingresos de la actividad comercial con el tiempo. Esto le dará más estabilidad y le permitirá dejar de depender del dinero de la subvención. Sin embargo, es posible que nunca alcance el 100% de los ingresos comerciales, y encontrar el equilibrio correcto entre los ingresos comerciales y no comerciales será fundamental para su éxito.

5. **Proyecciones de flujo de efectivo**

Muchas empresas, incluidas las empresas sociales, fracasan en sus primeros años de funcionamiento, no porque la idea sea mala, sino porque la situación del flujo de efectivo de la organización está mal administrada y, finalmente, se queda sin dinero. Es muy recomendable que comience a administrar activamente su situación financiera de inmediato. Esto implica no solo determinar cómo desea que crezcan sus finanzas en el futuro, sino también realizar un seguimiento de cómo y cuándo el dinero ingresa y sale de la empresa a lo largo del tiempo. Cuanto más de cerca vigile su efectivo, más probable será que pueda predecir y administrar futuras dificultades de flujo de efectivo. Esto se basa en sus estimaciones de ventas, elementos del balance y otras suposiciones, entre otras cosas. Si está comenzando una nueva empresa, debe comenzar pronosticando un estado de flujo de efectivo de 12 meses. Al armar su estimación de flujo de efectivo, tenga en cuenta que debe determinar una proporción realista de cuántas de sus facturas se pagarán en efectivo, como 30 días, 60 días, 90 días, etc. No querrá sorprenderse si solo cobra el 80 % de sus facturas en los primeros 30 días cuando espera que el 100 % cubra sus gastos, aconseja. Estos algoritmos están integrados en varios sistemas de software de planificación de empresas para ayudarlo a realizar estas estimaciones.

6. Punto de equilibrio de analisis

Un análisis de punto de equilibrio es un cálculo que determina cuánto ingreso, ingresos o volumen de ventas debe generar un proyecto, programa o actividad para alcanzar el punto de equilibrio. Un punto de equilibrio determina si un programa de ingresos autogenerados es viable o no. De acuerdo con el análisis, ¿cuántas unidades se deben vender para alcanzar el punto de equilibrio y cuántas unidades se deben vender para obtener una ganancia?

Fórmula del Punto de Equilibrio = Costo Fijo/ (Precio Unitario-Costo Unitario Variable)

El análisis del punto de equilibrio puede ayudarlo a determinar la viabilidad de su concepto de negocio. Una vez que haya determinado el umbral de equilibrio, deberá decidir si puede realizar las ventas necesarias para que su negocio tenga éxito. También deberá averiguar cuándo es probable que alcance el punto de equilibrio en el futuro y si está listo para correr el riesgo. Si los números no cuadran y las ventas no van a cubrir los costos, deberá reconsiderar la viabilidad de su empresa social y ver si se pueden hacer ajustes razonables para que los números funcionen. Si no se pueden realizar dichos cambios, tendrá que abandonar el proyecto por completo.

7. Superávit

Su superávit o déficit para el período, a menudo conocido como su ganancia o pérdida, es la diferencia entre sus ingresos totales y sus gastos totales (dependiendo de su forma legal).

Los excedentes de las empresas sociales se pueden distribuir de diversas maneras. Pueden pagar a sus dueños, al igual que los negocios tradicionales. También pueden volver a poner esos fondos en el negocio. Pueden donar los excedentes a otras organizaciones sin fines de lucro. Maximizar el beneficio social en lugar de la ganancia puede ser la fuerza impulsora de la empresa social. En otras circunstancias, el frenado es adecuado si la empresa está alcanzando sus objetivos. Asegúrese de que lo que planee hacer con su excedente/ganancia se indique claramente aquí. No hay respuestas correctas o incorrectas, sin embargo, en algunos países, puede ser necesario reinvertir sus excedentes durante un período de tiempo para ser categorizado como una empresa social, lo que debería resultar en un arreglo fiscal más favorable. Otros países europeos todavía tienen que crear una categoría específica para empresas sociales; en esas circunstancias, habrá mayor flexibilidad disponible, pero las tasas impositivas se mantendrán al mismo nivel que para las empresas normales. La siguiente tabla muestra las distinciones entre empresas tradicionales (puramente comerciales) y organizaciones no gubernamentales (ONG), con las Empresas Sociales en el centro. La última fila indica el destino de las ganancias (excedentes). Tenga en cuenta que la realidad es mucho más compleja.

	ONG/caridad	Empresa social	puramente comercial
Motivos	Apelación a la buena voluntad	**Motivos mixtos**	Apelar al interés propio
Métodos	Impulsado por la misión	**Equilibrio de misión y mercado**	Impulsado por el mercado

Metas	Creación de valor social	**Creación de valor social y económico**	Creación de valor económico
Destino de Ingresos/Beneficios	Dirigido a actividades misioneras de una organización sin fines de lucro (requerido por ley o política organizacional)	**Reinvertido en actividades de la misión o gastos operativos, y/o retenido para el crecimiento y desarrollo del negocio (las empresas con fines de lucro pueden redistribuir una parte)**	Distribuido a los accionistas y propietarios

8. Hoja de ruta de implementación

Esta parte debe demostrarle al lector cómo se implementará su modelo de negocio. Incluya una línea de tiempo con una lista de todos los proyectos e hitos. Cree una hoja de ruta del proyecto con diagramas de Gantt para delinear el cronograma de implementación. Su lienzo se puede utilizar para extraer proyectos.

Recomendamos dividir este componente en dos partes: una que haga un seguimiento de sus objetivos económicos en términos de ventas, rentabilidad, etc., y otra que haga un seguimiento de su creación de valor social.

El impacto social es una métrica crítica para evaluar el desempeño de las empresas sociales.

- ¿Qué métricas utilizará para evaluar su impacto social?
- ¿Qué herramientas puedes usar para ayudarte con esto?
- ¿Qué tipo de prueba de impacto buscan los financiadores y financiadores?
- ¿Cuál será el costo de la medición del impacto?

La metodología de la 'teoría del cambio' se puede utilizar para rastrear el impacto social. Es bueno preparar uno en este momento si no lo ha hecho anteriormente. Establecer indicadores cuantitativos y productos relacionados contra los cuales se pueda monitorear y evaluar el desempeño en términos de impacto social es el aspecto más significativo de una teoría del cambio.

Ejemplo: Una indicación medible para Toms Shoes sería la cantidad de zapatos proporcionados y entregados de forma gratuita a los niños que no asisten a la escuela debido a la falta de zapatos, siendo el resultado relacionado "100.000 zapatos gratuitos distribuidos a los estudiantes". Puede incluir un componente de tiempo para producir este resultado, que se puede utilizar para realizar un seguimiento de su progreso, así como para demostrar a los usuarios de su plan cómo pretende aplicar su solución a la necesidad social identificada.

9. Análisis de riesgo

Debido a que la mayoría de los negocios sociales son administrados por un consejo de administración voluntario, pueden ser más cautelosos frente al riesgo cuando se trata de llevar a cabo proyectos comerciales. Al calcular los riesgos y posibilidades previstos, sea flexible. Es posible que tenga que 'volver a la mesa de dibujo', eligiendo nuevas tácticas que pueden ser menos efectivas pero que incluyen menos peligros.

Un análisis FODA, que se suele realizar en la etapa de diseño y desarrollo del modelo de negocio, es una herramienta útil para analizar las restricciones y los obstáculos limitantes, así como los elementos cruciales para el éxito.

Ejemplo de tabla de mitigación de riesgos, esto sería útil y conciso:

Riesgo	Estrategia de mitigación

Normas

¿Qué no hacer?

- La lógica es demasiado complicada de comprender. Asegúrese de que su teoría del cambio sea explícita, es decir, cómo su negocio afectará el problema social. El segundo problema, particularmente con las empresas sociales, es que la parte comercial no es obvia. Es posible que tengas un problema social muy claro. Pero, ¿cuál es su modelo de negocio para abordarlo?
- Finalmente, el exceso de información es un problema común entre los usuarios de planes de negocios. No cedas a la tentación de incluir todo lo aprendido en la estrategia de tu empresa. Si es necesario, puede agregar un par de anexos. Sin embargo, trate de mantener su plan de negocios tan corto como sea posible. No haga suposiciones sobre lo que la gente sabrá o no sabrá sobre su proyecto
- No empiece a crear su plan de negocios demasiado pronto; necesita tener una estrategia comercial sólida antes de comenzar. Evite oraciones largas.
- Evite el uso excesivo de términos técnicos y jerga. Si debe usar una frase técnica, asegúrese de definirla.
- Si debe utilizar siglas (iniciales), aclare las iniciales y su significado.

¿Qué hacer?

- Agregue una tabla de contenido y números de página a su documento.
- En lugar de párrafos extensos, use viñetas y listas numeradas para enfatizar temas clave.
- Incluya diagramas, gráficos e imágenes si es posible.
- Pídale a alguien que sepa un poco sobre su empresa y mercado que analice críticamente su estrategia y haga las revisiones necesarias.
- Considéralo un trabajo en progreso. Tome nota de los comentarios y opiniones que recibe de otras personas con las que interactúa y ajuste su mensaje en consecuencia.

Referencias

[i]Cómo escribir un resumen ejecutivo en 2021. (2021, 30 de agosto). Tinta de crecimiento. https://www.growthink.com/businessplan/help-center/business-plan-executive-summary-tips-killer-executive-summary

Recursos adicionales (IED)

Fundamentos Financieros, Plan de Negocios Proyecto SPARKS (2016-2018)
Economía y Finanzas Empresariales, Captación de Fondos, Economía y Finanzas Empresariales, Plan de Negocios, Gestión Empresarial Proyecto SOVET (2016-2018)*https://sovet-project.eu/en/*
Financiación empresarial, recaudación de fondos, gestión empresarial Proyecto YOU-ME (2017-2019)*https://youme-project.eu/*
Financiamiento y Presupuesto Proyecto DSE HASTA LA JUVENTUD (2018-2020)*https://uptoyouth.eu/*
Proyecto Finanzas y Recursos Éticos y Solidarios SSEE (2016-2018)
Fundraising, Business Plan, Proyecto Gestión Empresarial MENTE ABIERTA (2016-2018)*http://open-mind-project.eu/*
Proyecto de Sostenibilidad y Recaudación de Fondos YOUTH RE-WORKING RURAL (2017-2019)
Proyecto Plan de Negocios, Caso de Estudio: Paquetería Saludable TRANSFORMA (2016-2018)*http://transforma-project.eu/*
Proyecto de Redacción y Presentación Comercial WORTH (2017-2019)
Proyecto de Sostenibilidad y Recaudación de Fondos YOUTH RE-WORKING RURAL (2017-2019)