



MÓDULO 6: OBTENER FONDOS PARA INICIAR, CRECER Y SOSTENER SU NEGOCIO



03/06/2020

Módulo 6: obtener fondos para iniciar,
crecer y sostener su negocio

OBJETIVO: Ayudar a las empresas a evaluar las necesidades de financiación, identificar las fuentes de financiación adecuadas para satisfacer esas necesidades y establecer un plan financiero eficaz para iniciar, hacer crecer y mantener una empresa.

Módulo 6: obtener fondos para iniciar, crecer y sostener su negocio

MÓDULO 6: OBTENER FONDOS PARA INICIAR, CRECER Y SOSTENER SU NEGOCIO



1. ANTECEDENTES

Antes de perseguir una idea de negocio, los empresarios deben evaluar cuidadosamente sus necesidades de financiación, identificar las fuentes de financiación adecuadas para satisfacer esas necesidades y establecer un plan financiero eficaz para iniciar, hacer crecer y mantener su negocio. Este módulo ayudará a identificar los elementos clave del viaje de financiación para una empresa, así como a vincular las consideraciones de financiación con la investigación de mercado, los planes de innovación, las consideraciones de recursos humanos y equipos, las ventas y el marketing, etc., etc.

Pregunta:

¿Por qué está estableciendo este negocio o por qué lo creó?

Respuesta:

- a) Para abordar un problema que existe en el mercado
- b) Para abordar un problema que percibo que existe en el mercado
- c) Aprovechar una oportunidad de negocio en un mercado poco competitivo / desatendido
- d) Brindar una mejor solución / servicio que el que existe actualmente
- e) Aprovechar una nueva oportunidad de negocio

Con la excepción de (b), estas son probablemente razones válidas para iniciar un negocio, pero es vital evaluar su viabilidad financiera y validar la propuesta de valor y definir su punto de venta único (**PUV**) desde la perspectiva del cliente. Esto se puede hacer mediante el uso de:

- Investigación primaria y **secundaria** (ya sea cuantitativa, cualitativa o ambas)
- Herramientas de análisis como **PEST**, **VRIN/VRIO**, **TOWS**, **Value Chain**, etc.

Herramientas como PESTLE le ayudan a analizar problemas externos en el entorno empresarial. Por ejemplo, Covid-19 ha visto la introducción de muchas medidas políticas que restringen las actividades normales y las empresas están sufriendo como resultado. Cuando estas medidas se alivien, es probable que experimentemos un período de recesión económica y puede afectar las cifras de ventas durante muchos meses o años, aunque se alivien las restricciones sociales. Las tendencias sociales de los productos de higiene significan que muchas destilerías están produciendo desinfectantes de manos, etc.

VRIN / VRIO le ayuda a ver cómo puede configurar su oferta y actividades para brindarles a los clientes algo que sea valioso, raro, inimitable (no se puede copiar) y no se puede sustituir, lo que les da valor.

La matriz **DAFO** nos permite mirar las amenazas y oportunidades que existen en el entorno externo y nuestras debilidades y fortalezas en términos de abordarlas.

Finalmente, la **Cadena de Valor** le ayuda a evaluar las actividades principales de su negocio y ver dónde puede agregar valor o reducir costos en términos de Logística, Operaciones, Ventas - Marketing y Servicio.

Asimismo, le permite ver actividades secundarias como Infraestructura, Gestión de RRHH, Adquisiciones y Tecnología. Además, puede utilizar la **Cadena de valor** para evaluar su rol en la cadena de valor de un cliente y dónde puede agregar valor o reducir costos para ellos.

Estos problemas tendrán un impacto en su módulo financiero y, al examinarlos en profundidad, tendrá una hoja de ruta comercial y financiera para el negocio desde el concepto original hasta la comercialización. También puede identificar con anticipación los problemas potenciales en términos de ventas, competencia, localización, acceso al mercado, requisitos de financiación, ingresos, etc., asegurando así el desarrollo de soluciones adecuadas y la sostenibilidad del negocio.

¿Qué es un plan de negocios?

- Un documento formal por escrito que describe los objetivos a corto y largo plazo de una empresa y describe cómo se lograrán.
- Detalla y evalúa los problemas críticos para el éxito y ayuda a establecer la viabilidad del proyecto (es decir, Investigación - Análisis - Toma de decisiones).
- Actúa como un documento de venta a los inversores potenciales, ayuda a convencer a las autoridades que otorgan subvenciones y a las instituciones financieras para que ayuden al proyecto y establece una estrategia comercial para la empresa.

Este módulo le brinda una plantilla mediante la cual puede evaluar los costos de capital para establecer el negocio y los fondos necesarios para el mismo. También podrá planificar los costos operativos, los ingresos y realizar análisis de sensibilidad (planificación hipotética / escenario, por ejemplo, niveles de ventas aumentados o disminuidos, cambios en los precios, cambios en los costos, etc.). La plantilla de Excel (con fórmulas integradas) le ayuda a realizar algunas proyecciones financieras para la empresa. Finalmente, las empresas sociales también deben abordarse con un enfoque empresarial que debe perfeccionarse y desarrollarse constantemente.

Pregunta:

¿Puede desarrollar una breve hoja de ruta / plan para su negocio?

Respuesta:

Sí, el [modelo de negocios Canvas](#) (a continuación) le permite mapear modelos comerciales existentes, diseñar nuevos modelos comerciales o administrar una cartera de modelos comerciales. También está disponible un [video](#) sobre cómo usar el modelo.

Fig 6.1: Modelo de negocio Canvas, desarrollado por Alexander Osterwalder

<p>7. SOCIOS CLAVE</p> <p>¿Con qué personas u organizaciones cuento para desarrollar mi proyecto?</p> <p>Primero, piense en sus proveedores, pero también podría pensar en sus amigos y familiares, que lo apoyarán, o un banco, que le permitirá un crédito...</p>	<p>5. ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>Para otorgar el valor que propongo, cuáles son las actividades que tendré que desarrollar (producción, marketing, venta...)</p>	<p>1. PROPUESTA DE VALOR</p> <p>¿Cuál es el valor que le doy a mi cliente / usuario?</p> <p>¿En qué se diferencia de otras soluciones que encuentran a su demanda?</p>	<p>3. RELACION CON USUARIOS</p> <p>¿Cómo me relacionaré (estilo de comunicación) con mis clientes?</p>	<p>2. PERFILES DE USUARIOS</p> <p>¿Cómo son mis clientes (elementos sociodemográficos)?</p> <p>¿Que necesitan?</p> <p>¿Cómo resuelven actualmente esta necesidad?</p> <p>¿Qué cosas son importantes para ellos (valores)?</p>
	<p>6. RECURSOS CLAVE</p> <p>Para desarrollar estas actividades, ¿qué recursos necesitaré?</p>		<p>4. CANALES</p> <p>¿Cuáles son los canales que utilizaré para mostrarles mi oferta?</p> <p>(¡de "boca a boca" anuncios de televisión!)</p>	
<p>8. ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>Teniendo en cuenta tanto los recursos que necesitaré como los socios clave que tendré que compensar (si son proveedores, está</p>		<p>9. CORRIENTES DE INGRESOS</p> <p>Considerando mis costes, ¿cómo obtendré los ingresos para asegurar el lanzamiento y desarrollo</p>		

claro), ¿cuáles serían mis principales líneas de costo?	de mi idea? En pocas palabras: ¿cómo conseguiré el dinero?
---	--

Después de haber completado la evaluación de diagnóstico de BIC for SME y haber identificado brechas en términos de conocimientos sobre financiación y gestión financiera, este módulo proporciona una plantilla mediante la cual puede abordar los problemas que preocupan a su empresa, como:

- Evaluar los costos de capital para establecer el negocio y los fondos necesarios para el mismo.
- Planificar los costes operativos, previsión de ingresos y realización de análisis de sensibilidad (planificación hipotética / escenario, por ejemplo, niveles de ventas aumentados o disminuidos, cambios en los precios, cambios en los costos, etc.).
- Desarrollar proyecciones financieras para la empresa (utilizando una plantilla de Excel precargada con fórmulas).

2. OBJETIVOS DEL MÓDULO (DIAGNÓSTICO DEL MÓDULO, HOJA DE RUTA Y ENTREGA)

2.1 Objetivos del módulo

En la Sección 3 se proporciona un desglose detallado del contenido del Módulo. Sin embargo, los objetivos generales de este módulo son:

- Comprender cómo desarrollar un plan financiero y de financiación bien elaborado
- Comprender cómo evaluar y presentar una estructura sólida y contenido relevante para la financiación y la planificación financiera.
- Interactuar de manera eficaz con las partes interesadas clave y terceros para investigar, evaluar y abordar los requisitos de la empresa.
- Considerar los KPI (indicadores clave de rendimiento) y cómo utilizar herramientas estándar para la gestión y sostenibilidad del negocio.
- Aplicar los conocimientos adquiridos en otros módulos del programa para desarrollar un negocio sólido y sostenible.
- Comprender cómo recaudar fondos de manera eficaz, incluidos los tipos de fondos adecuados para adquirir y cuándo.
- Considere procesos sostenibles.

2.2 Completando el proceso de formación

2.2.1 Realizar una evaluación de diagnóstico / encuesta de referencia

Para identificar los aspectos clave para el éxito en términos de recaudación de fondos, gestión financiera y sostenibilidad, debe completar la herramienta de diagnóstico para emprendedores BIC for SME con su formador / mentor. Esta herramienta de diagnóstico de BIC for SME resaltarán las áreas de fortaleza y debilidad en términos de sus conocimientos y competencias en este tema y proporcionará una hoja de ruta en términos de las acciones a emprender para mejorar estos conocimientos y competencias. Esta hoja de ruta está respaldada por un mapa conceptual visual, que proporciona una representación visual del módulo que resaltarán las áreas clave a abordar.

Nota: La herramienta de diagnóstico y el material de formación de BIC para PYME están diseñados para ser utilizados con el apoyo de un formador / mentor, pero también pueden utilizarlos los emprendedores por su cuenta si así lo desean.

Alternativamente, o en apoyo de la herramienta de diagnóstico BIC para PYMES, puede utilizar una sencilla herramienta de análisis de problemas para encontrar la causa raíz de los problemas relacionados con la recaudación de fondos, la gestión financiera y la sostenibilidad, como:

- **Cinco ¿por qué?** : el objetivo principal de la técnica es determinar la causa raíz de un defecto o problema repitiendo la pregunta "¿Por qué?". Cada respuesta forma la base de la siguiente pregunta. El "cinco" en el nombre se deriva de una observación anecdótica sobre el número de iteraciones necesarias para resolver el problema.
- **Diagrama de espina de pescado:** el diagrama de espina de pescado o diagrama de Ishikawa es un diagrama de causa y efecto que ayuda a los empresarios a rastrear las razones de las imperfecciones, variaciones, defectos o fallas. El diagrama se parece al esqueleto de un pez con el problema en la cabeza y las causas del problema en la columna. Una vez que se han identificado todas las causas que subyacen al problema, los emprendedores pueden empezar a buscar soluciones para asegurarse de que el problema no se convierta en recurrente.
- **Etc.**

2.2.2 Desarrollar una hoja de ruta y un plan de acción de capacitación

Después del diagnóstico inicial o la evaluación de referencia y para que el aprendizaje sea efectivo, su formador / mentor / consultor puede:

1. Seleccionar los elementos del Módulo financiero que se cubrirán y establezca plazos para los mismos
2. Establecer la secuencia de formación (es decir, organice los temas según la importancia (según la evaluación de diagnóstico), el impacto, las interacciones, etc.).
3. Seleccionar la pedagogía (cómo se cubrirán los elementos seleccionados del Módulo en términos de trabajo práctico, conferencias, material de lectura, ejercicios, etc.).
4. Establecer el plan de acción y los hitos a alcanzar: KPI (consulte la Sección 5)
5. Determinar los productos: evalúe el resultado logrado (consulte la Sección 5)

2.2.3 Docencia del módulo de finanzas

La docencia del Módulo debería tomar aproximadamente 20 horas (incluido el aprendizaje asistido y (principalmente) independiente).

Nota: El plan de negocios cambia constantemente y, a medida que realiza su propia investigación directa, el plan se revisará periódicamente. Es esencial que tome el control de esta sección, ya que debe comprender todos los aspectos del negocio en profundidad.

Este módulo se centra en cuestiones de financiación y gestión financiera (y está vinculado al [Módulo 1](#), que ofrece una introducción al desarrollo del plan empresarial en cuestiones como estructura empresarial, mercado, clientes, competidores y proveedores, equipo, etc.). Todos los demás aspectos del negocio tienen un impacto en su éxito financiero (o de otro modo).

Deberá poder desarrollar un plan comercial y financiero integral, un plan comercial de una página, una presentación de diapositivas y, si corresponde, una valoración para las partes interesadas clave. Debe comprender estas herramientas y metodologías en un sentido práctico.

Después de su intervención de formación / tutoría / coaching, puede utilizar la herramienta de diagnóstico para emprendedores y formadores de BIC para PYMES por segunda vez y evaluar el progreso que ha realizado en términos de mejora de conocimientos, competencias y habilidades.

3. CONTENIDO DEL MÓDULO

3.1: Contenido del módulo

Modulo 6: Recaudación de fondos, gestión financiera y sostenibilidad

- **Módulo 6.1:** Comprender los requisitos financieros de una empresa e identificar fuentes de fondos adecuadas
 - o Evaluar los requisitos financieros, cuestiones de tiempo e identificar las fuentes de financiación adecuadas
- **Módulo 6.2:** Comprender la modelización financiera
 - o Desarrollar un ingreso y gasto (modelo comercial / de ingresos)
 - o Utilice herramientas que incluyen:
 - Borrador de modelo de Excel de planificación financiera que incluye flujo de caja, pérdidas y ganancias y balance
 - o Realizar análisis financieros y apoyar la gestión financiera en las empresas
- **Módulo 6.3:** Comprender el análisis de riesgos y la gestión financiera
 - o Evaluar riesgos y apoyar la planificación de contingencias, análisis de sensibilidad
 - o Apoyar la gestión financiera y la comunicación con las partes interesadas clave
 - o Utilice herramientas que incluyen:
 - Un resumen del plan de negocios de una página
 - Una plantilla para un Pitching Deck para las partes interesadas clave
 - Directrices para valoraciones comerciales
 - o Comprender la importancia de las cuentas de gestión.
 - o Evaluar la sostenibilidad y considerar la financiación de impacto

Un plan de negocios debe evolucionar constantemente y usted debe analizar y definir continuamente el valor de su empresa (propuesta) para el cliente. Además de este Módulo, podrá aplicar los conocimientos adquiridos en otros módulos del programa para desarrollar un negocio sólido y sostenible.

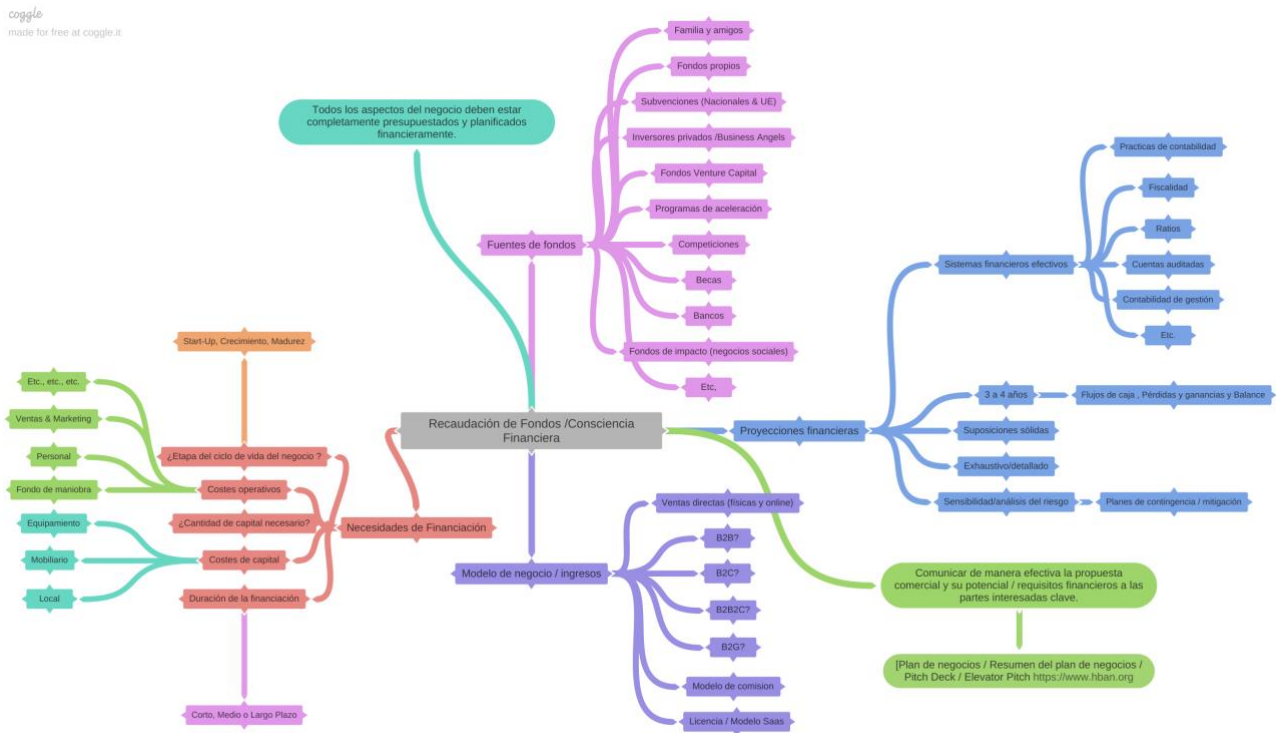
Nota: Los problemas financieros descritos anteriormente se ven afectados directamente por otros aspectos del negocio y deben formar parte de un plan de negocios global integral. No es necesario que sea un documento grande o extenso, pero debe, no obstante, ser completo en términos de abordar los problemas

comerciales clave. En el [Módulo 1](#) se proporciona una plantilla de plan de negocios que abordará cuestiones como:

- Introducción al negocio / antecedentes
- Análisis de mercado: la oportunidad
- Análisis competitivo
- Estrategia
- Descripción / Oferta del Proyecto
- Impactos sociales y sostenibilidad (si es relevante)
- Marketing y ventas
- Operaciones / Elementos técnicos
- Equipo

A continuación, se proporciona una descripción general del contenido y también se puede encontrar en la herramienta de diagnóstico en la hoja de trabajo de la hoja de ruta.

Fig. 6.2: mapa conceptual para el módulo ganar dinero para empezar, hacer crecer y mantener tu negocio



Sección 6.1: Requisitos financieros y fuentes de fondos

Pregunta:

¿Qué financiación necesita para su negocio (idea) y cuáles son las posibles fuentes de financiación para el negocio?

Respuesta:

A continuación, se muestran algunos requisitos financieros típicos de una PYME y posibles fuentes de financiación.

Requisitos Financieros (ejemplos)	Fuentes de financiación (ejemplos)
<p>Financiación para el desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prototipos • Análisis de viabilidad • Desarrollo de MVP • Etc. <p>Costos directos del producto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materia prima, componentes, etc. <p>Gastos generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing y promoción (marketing general, ferias y exposiciones, sitio web, folletos y materiales de comunicación) • Propiedad legal e intelectual • Distribución • Material de oficina / papelería • Motor, viajes, alojamiento y subsistencia • Comunicaciones (teléfono, Internet, banda ancha, servicios en la nube, alojamiento) • Seguros (Producto, General, Oficina, Etc.) • Alquileres • Servicios públicos (electricidad, agua, otros) • Costo contable, bancario y financiero • Honorarios profesionales (reglamentarios, etc.) • Miscelánea • Investigación y desarrollo • Crecimiento de ventas y marketing (internacionalización) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fondos propios del emprendedor • (Desgravaciones fiscales para emprendedores) • Familiares y amigos • Competiciones • Programas de aceleración • Becas • Subvenciones (otras)(Junta de Andalucía para cada región o comunidad autónoma tiene sus propio sistema de subvenciones) • Inversores privados / Business Angels. • Fondo de capital de riesgo • Crowdfunding • Financiación europea (e.g. H2020). • Ganancias retenidas • Préstamos bancarios (hipotecas) • Otros préstamos

<p>Costos de personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos directos de personal (incluidos cargos gubernamentales) • Costos indirectos de personal • Comisiones • Opciones de acciones, etc. <p>Equipo y activos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Locales • Maquinaria • Accesorios y accesorios • Hardware software <p>Capital de trabajo.</p> <p>Etcétera etcétera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamos entre particulares • Fondos impacto (para empresas sociales , etc.) • Descuento de facturas / Factoring • Leasing • Etc., Etc.
--	--

Un emprendedor no puede "entrenarse" para esto. Se trata de comprender la naturaleza del negocio, entender sus propias capacidades, establecer expectativas realistas y mirar la empresa planificada de una manera lógica. Los requisitos financieros deben coincidir con las fuentes de fondos adecuadas. Cada fuente de financiación anterior es potencialmente adecuada según el ciclo de vida de la empresa, el tamaño de la empresa, su nivel de conocimiento y competencias (así como el del equipo), nivel de validación comercial y tracción del mercado, etc. etc.

Pregunta:

¿Dónde puede un emprendedor, con conocimiento y experiencia en dispositivos médicos, obtener fondos para desarrollar una nueva solución ortopédica para operar en fracturas óseas?

Respuesta:

Fuentes probables: fondos propios del promotor / familiares y amigos / concursos / programas de aceleración. El emprendedor necesitará "arrancar" el proyecto inicialmente para probar y validar la solución, verificar una necesidad real del mercado y conseguir un grupo de asesores o un equipo a bordo.

Fuentes posibles: Subvenciones (estudio de viabilidad) / Inversores privados o business angels (es más probable que estén interesados cuando el mercado y la tecnología están validados y el consejo asesor está establecido) / Fondos de capital riesgo (solo cuando el mercado y la tecnología están validados y el consejo asesor esté formado) / financiación de la UE (por ejemplo, H2020),

Fuentes inadecuadas: ganancias retenidas / préstamos bancarios (hipotecas) / otros préstamos / préstamos entre pares / fondos de impacto (para empresas sociales), etc.)

Pregunta:

¿Dónde puede una empresa de fabricación obtener financiación para instalar una nueva línea de producción para satisfacer la creciente demanda y las nuevas oportunidades comerciales internacionales?

Respuesta:

Fuentes probables: Ganancias retenidas / Préstamos bancarios / Otros préstamos / Arrendamiento / Etc.

Fuentes posibles: subvención (estudio de viabilidad) / inversores privados o business angels / fondos de capital riesgo / fondos propios del promotor / préstamos entre pares

Fuentes inadecuadas: familiares y amigos / concursos / programas de aceleración / financiación de la UE (por ejemplo, H2020)

Una fuente de financiación no mencionada anteriormente es el Crowdfunding. El crowdfunding es la práctica de financiar un proyecto o empresa recaudando pequeñas cantidades de dinero de un gran número de personas, normalmente a través de Internet. Es una forma de crowdsourcing y de financiación alternativa. El crowdfunding se sirve de la fácil accesibilidad de vastas redes de personas, normalmente a través de las redes sociales y los sitios web de crowdfunding, para poner en contacto a inversores y emprendedores, con el potencial de aumentar el espíritu empresarial al ampliar el grupo de inversores más allá del círculo tradicional de propietarios, familiares y capitalistas de riesgo. Hay varios tipos de crowdfunding, como, por ejemplo: el equity, el basado en recompensas, el crowdfunding basado en donaciones, el reparto de beneficios/ingresos, etc.

Importante: El crowdfunding, utilizando un enfoque basado en recompensas, se puede utilizar para realizar estudios de mercado. Por ejemplo, podría hacer un lanzamiento suave de su producto / servicio para investigar lo que los clientes potenciales están diciendo al respecto antes de refinarlo y comprometerse completamente con su desarrollo comercial.

Pueden aplicarse restricciones en cuanto a quién puede financiar una nueva empresa y cuánto puede aportar. También es muy competitivo, ya que el crowdfunding permite a los inversores seleccionar entre

cientos de proyectos e invertir cantidades muy pequeñas, y muchas campañas de crowdfunding fracasan. Los sitios de crowdfunding generan ingresos a partir de un porcentaje de los fondos recaudados. Las campañas de crowdfunding también requieren una gran inversión de tiempo por parte de los promotores para hacer llegar la oportunidad al mayor número de personas posible. [Kickstarter](#), [Indiegogo](#), [Spark](#) y [GoFundMe](#) son algunas de las plataformas de crowdfunding más populares.

Por último, para las mujeres emprendedoras, también hay fuentes de financiación y apoyo específicas para mujeres que deberían investigarse. Algunos ejemplos son: [Awaken Hub](#), [Rising Tide Europe](#), [Acorns](#), [Empower](#), etc.

Sección 6.2: Comprensión de la modelización financiera

Después de haber investigado a fondo los problemas de mercado, técnicos y operativos relacionados con el negocio, debe:

- Presentar la oportunidad a las partes interesadas (inversores, bancos, socios, proveedores, etc.) mostrando que el emprendedor y su proyecto están basados en la realidad.
- Mostrar que pueden desarrollar, hacer crecer y escalar la oportunidad de negocio.
- Demostrar la capacidad de "ejecutar" y administrar las ventas (es decir, la capacidad de administrar el flujo de caja)

Esto requiere el desarrollo de modelos de ingresos y gastos, incluidos los modelos de negocios y e ingresos, y esto se puede hacer utilizando herramientas que incluyen un modelo de Excel de borrador de planificación financiera que incluya los flujos de caja, pérdidas y ganancias y balance. Con estas herramientas será posible realizar un Análisis Financiero y apoyar las cuestiones de Gestión Financiera en los negocios.

También hay que considerar cuidadosamente cuestiones como el cálculo de costes y la fijación de precios. Como empresario, ¿ha identificado todos los costes asociados a la comercialización de su producto o servicio, como los costes directos (componentes, materias primas, mano de obra directa, etc.) y los costes indirectos (marketing, cumplimiento de la normativa, gastos generales de administración, etc.)? Aquí debe considerar el cálculo de los costes de su [MVP](#).

En cuanto a la fijación de precios, es evidente que un empresario considerará un precio que cubra sus costes, además de proporcionar algún beneficio, mientras que la experiencia y las economías de escala pueden reducir los costes en el futuro. Sin embargo, ¿qué pasa con la psicología de los precios? ¿Qué cree un cliente que vale su oferta y estará dispuesto a pagar el precio que usted quiere cobrar? ¿Puede utilizar diferentes modelos de precios en función del nivel de producto o servicio que el cliente esté dispuesto a

pagar? ¿Cuáles son las ventajas y los riesgos de los descuentos y las promociones de ventas? Todas estas son cuestiones que un empresario debe tener en cuenta

Pregunta:

¿Cómo puedo preparar un conjunto coherente de proyecciones para respaldar la planificación financiera práctica de la empresa, así como para asegurar la financiación necesaria?

Respuesta-

Herramienta 1 (Apéndice 1): Plantilla de modelo de Excel de borrador de planificación financiera (con fórmulas integradas) para Proyecciones de flujo de caja, P&L (Pérdidas y ganancias) y Balance general.

Con la plantilla de Excel (proporcionada como un apéndice (con fórmulas integradas)) para las proyecciones de flujo de caja, las pérdidas y ganancias y el balance general, debería poder evaluar sus requisitos de financiación e intentar una proyección de flujo de caja inicial para su empresa. Si bien es posible que se requiera la ayuda de un capacitador, debe comprender las cifras detrás del negocio y asumir la responsabilidad de comprenderlas y administrarlas.

Nota para el formador: la plantilla de Excel adjunta (con fórmulas e instrucciones integradas) le permite hacer suposiciones, explorar escenarios hipotéticos mediante la edición / manipulación de precios, cifras de ventas (unidades o ingresos), días de deudores y acreedores, personal estructuras, sumando costos, asumiendo subvenciones u otros escenarios de financiamiento. Requiere que comprenda los elementos financieros clave. Si no tiene dicho conocimiento, puede ser necesario realizar un [curso](#) en este sentido o encomendar a un contador u otro profesional la preparación de dicho conjunto de proyecciones. Sin embargo, tenga en cuenta que es importante instruir a dicho profesional en cuanto a los requisitos específicos, ya que pueden presentar una plantilla genérica que puede resultar inapropiada.

Deberá recopilar / analizar información a medida que avanza hacia su objetivo de establecer una empresa (social). Además, a medida que la empresa se desarrolle, encontrará que el modelo comercial y financiero y quizás el servicio / producto inicial cambiarán en función de la retroalimentación del mercado y las fuerzas externas e internas en el entorno empresarial.

Sección 6.3: Comprensión del análisis de riesgos y la gestión financiera

Pregunta:

¿Cuáles son los riesgos potenciales para mi negocio?

Respuesta:

Hay muchos:

- El impacto de cifras de ventas menores a las esperadas en la capacidad para pagar al personal, reembolsar préstamos, comprar materiales, comercializar y aumentar las ventas, etc., etc.
- El impacto de cifras de ventas superiores a las esperadas: ¿puede gestionar eficazmente el crecimiento, contratar a las personas adecuadas, establecer las estructuras financieras adecuadas, incorporar nuevos equipos de capital?
- El impacto de los retrasos en la obtención de fuentes de financiación.
- Sobrecomerciar (por encima de las posibilidades de la empresa).
- Capacidad para asegurar el personal necesario
- Asuntos regulatorios / legislativos
- Problemas sociales (por ejemplo, Covid-19)
- Competencia / ofertas alternativas a su servicio / producto
- Etc.

El modelo financiero (sección 2) anterior le permite "interrogar" los modelos de ingresos, gastos, negocios e ingresos para evaluar los riesgos potenciales y realizar análisis de sensibilidad para el negocio.

También es importante tener en cuenta que el empresario pasará por un proceso regular, casi constante, de actualización de su plan de negocio basado en la investigación recopilada durante el proceso de planificación. Una parte clave del viaje empresarial es el desarrollo de un producto mínimamente viable (un MVP), que es una forma rentable de probar la oferta de un producto o servicio en el mercado.

Llevar un MVP al mercado con éxito requiere una cuidadosa planificación. Hay que desarrollar un concepto sólido para un producto que ofrezca una solución significativa a las necesidades de los usuarios, sin alejarse demasiado de su concepto central. La idea de un MVP fomenta la moderación. No debe incluir características innecesarias que no beneficien a los clientes y que supongan un desperdicio de recursos. Un buen MVP ayudará a reducir el riesgo al probar la demanda en el mercado, ahorrará tiempo y costes, llegará al mercado más rápido y ayudará a asegurar la financiación del desarrollo.

Una vez que se han establecido los requisitos financieros y las posibles fuentes de fondos y se ha realizado el modelado financiero y el análisis de riesgos, esta información debe presentarse en una forma que se pueda comunicar y comprender fácilmente.

Pregunta:

¿Cómo puede comunicarse eficazmente con los posibles financiadores?

Respuesta:

Las siguientes herramientas se pueden utilizar dependiendo de su "público": Resumen del plan de negocios de una página, presentación de diapositivas, video, formulario de solicitud.

Herramienta 2 (Apéndice 2): [Guía de presentación de diapositivas de presentación financiera](#)

Pregunta:

¿Qué información clave necesito impartir a los posibles financiadores en una presentación de inversión de 10 minutos?

Respuesta:

- ¿Qué problema o brecha se está resolviendo? ¿Qué oportunidad se está aprovechando?
- La solución y cómo funciona
- El mercado: los clientes, el potencial económico de los clientes y la viabilidad
- La competencia y cómo esta oferta es única / competitiva
- Modelo de negocio y de ingresos
- La ruta al mercado
- Proyecciones financieras que muestran potencial para escalar
- Equipo directivo
- Necesidades de financiamiento / "pedir" y uso de fondos
- Estrategia de salida: cómo los inversores abandonan el negocio.

Esta guía proporciona una idea de algunas consideraciones clave al armar una presentación de diapositivas (incluido un conjunto resumido de proyecciones financieras para una empresa). Habrá otras cuestiones a considerar. Debe asegurarse de que todas las áreas hayan sido investigadas, presupuestadas y validadas para presentar un esquema lógico y coherente del negocio, asegurando así los fondos necesarios para desarrollarse y crecer. www.hban.org le brinda información sobre cómo prepararse para presentar a los inversores una serie de [videos](#) y [Otra información general](#)

Nota: La estrategia de salida, a la que se hace referencia en la directriz anterior, es importante para los inversores ángeles o de capital riesgo. Invierten con vistas a "salir" de la empresa en 5 o 7 años, con un buen rendimiento de su inversión (idealmente un múltiplo de 5 a 6 veces de su inversión original). Por lo tanto, su escenario ideal es que la empresa en la que invierten sea comprada por un tercero, una venta comercial. Es posible, por supuesto, que el fundador pueda "comprar" a los inversores originales, pero eso es un proceso de duras negociaciones

Herramienta 3 (Apéndice 3): Plan de negocio de una página

Las plantillas del plan de negocios de una página se pueden utilizar como una descripción general / guía simple para los promotores en la gestión diaria de su negocio, al mismo tiempo que son útiles para atraer a las partes interesadas / socios clave para el negocio (inversores financieros, socios clave, proveedores, etc.). Este es un resumen / "instantánea" del plan de negocios general y está diseñado para atraer el interés de posibles contribuyentes a la empresa. Una vez interesados, estos posibles inversores pueden solicitar el plan de negocios más detallado para obtener una comprensión más completa del negocio propuesto. Nuevamente, debe asegurarse de que todas las áreas estén validadas y se enfatizan los puntos clave, de modo que presente un resumen comercial atractivo que asegure el interés de los inversores.

A continuación, se proporciona una plantilla para un plan de negocios de una página con el amable permiso de HBAN y el Programa de transición.

Fig 6.3: Resumen del plan de negocios de una página



PROPUESTA DE INVERSIÓN

Toda la información contenida en este documento es confidencial y está destinada a los Business Angels Registrados en la Red de Negocios Halo Business Angels.

Requisitos

Una empresa con sede en Co. Donegal, busca una financiación de 150.000 euros de inversores de capital que será igualada por una financiación de 100.000 euros de acciones preferentes aprobadas por EI/VDC/Órdaras. La inversión se utilizará para desarrollar la estrategia de marketing y comercialización de la empresa en los próximos 12 meses.

¿Qué hace la empresa AN other?

La empresa AN other ofrece una solución de software de XXXXXX y XXXXXX centrada en sistemas avanzados de monitorización de pacientes que proporcionan una serie de métricas/mediciones clave además de registros sin papel..... La solución ofrece mejoras cuantificables y reduce los costes asociados a la observación y gestión de los pacientes, incluyendo un ahorro medio del XX% del tiempo del personal en la realización de las observaciones de los pacientes y en la elaboración de informes/revisión del historial de los mismos; y una reducción de hasta el XX% en los errores de medición y registro. Su uso es flexible: un paciente o varios, una habitación o todo el centro, un sistema independiente o alternante integrado con las inversiones existentes.

Posición actual:

Se han llevado a cabo ensayos y procedimientos de prueba del producto de la empresa AN Other en empresas, incluso internacionales, con sede en Irlanda (AN Other, AN Other, AN Other, AN Other). A lo largo de 2013 se han recibido fuertes muestras de interés por parte de revendedores internacionales de software para suministrar el producto de la empresa a sus principales clientes con sede en Irlanda, Estados Unidos, Europa y etc.....

Ventas y marketing

Está previsto que las ventas del producto comiencen durante el primer trimestre de 2014. A corto plazo, la empresa AN Other utilizará los contactos de los responsables de la toma de decisiones dentro de las organizaciones asociadas (por ejemplo, AN Other, AN Other, AN Other), así como los canales de socios de mercado y revendedores estratégicos (por ejemplo, AN Other, AN Other, AN Other) para lograr las ventas. También aumentarán su fuerza de ventas directas para dirigirse a las PYMES en Irlanda y el Reino Unido utilizando el apoyo de la web y el marketing digital. Entre los competidores se encuentran AN Other, AN Other, AN Other, AN Other.

La oportunidad

Según PwC, el mercado estadounidense de soluciones de software para pacientes de XXXXXX y XXXXXX está valorado en 18.500 millones de euros, mientras que los problemas de ineficiencia en la gestión sanitaria y de residuos cuestan a las empresas británicas 33.000 millones de euros al año (UK Centre por xxxxx). Basándose en una amplia investigación realizada hasta la fecha, los promotores han detectado que los hospitales no están rentabilizando al máximo su inversión en capital humano, sin que haya habido soluciones innovadoras para este problema desde hace más de 20 años. AN Other Company ofrece la solución, proporcionando mejoras rentables y a largo plazo en el área de XXXXX y XXXXXXX.

Resumen financiero

Resumen	2015	2016	2017	2018
Ingresos totales	€200,000	€500,000	€1,200,000	€2,500,000
Margen bruto %	60%	40%	40%	50%
Beneficio neto (después de impuestos)	€ (50,000)	€ (20,000)	€600,000	€1,500,000
Margen de beneficio neto	-30%	-%	%	%
Empleados	8	10	12	14

Empresa: AN Other Company

Ref.: BMWXXX

Etapas de Desarrollo: Start-Up

Inversión necesaria: €250K

Sector: Logística / Software

Competencias buscadas: Desarrollo estratégico y de mercado.

Ingresos:
 2015: €200,000
 2016: €500,000
 2017: €1,200,000
 2018: €2,500,000

Documento creado: abril de 2014

Gestión y accionario:

AN Other - CEO (Product Dev & Sales) - La experiencia previa incluye

.....

AN Other - Director financiero (Finanzas, Gestión de proyectos, Estadística) - Ha desempeñado funciones como

.....

AN Other - CTO (arquitecto de plataformas de software)

El detalle anterior se basa en la información suministrada por la empresa La Red de Business Angels de Halo recomienda que, antes de realizar una transacción que implique la adquisición o suscripción de acciones, los inversores obtengan el asesoramiento de una persona autorizada en virtud de la Ley de Intermediarios de Inversión de 1995 que se especialice en el asesoramiento de inversiones de este tipo y obtengan la debida diligencia, la fiscalidad y el asesoramiento jurídico.

Herramienta 4 (Apéndice 4): [Guía de valoración de negocio](#)

Si está buscando inversiones de capital privado (o de impacto social), también debería poder proporcionar una valoración del proyecto. En los apéndices se encuentra disponible una guía de valoración empresarial.

Pregunta:

Una vez en funcionamiento, ¿cómo puedo evaluar de forma rápida y precisa cómo está funcionando mi negocio y determinar las acciones que deben emprenderse?

Respuesta:

Revise la sección financiera del plan de negocios desarrollado anteriormente y "conecte" las cifras reales con las proyectadas anteriormente. Alternativamente, configure un sistema de cuentas de administración regulares (idealmente mensuales). Idealmente, las cuentas de administración se prepararán con asistencia profesional, pero los problemas clave se ver [aquí](#) y [aquí](#) (consulte la sección de enlaces útiles para obtener direcciones web completas). [Aquí](#) encontrará una vista más amplia de la contabilidad de gestión.

Las cuentas de gestión ayudan a garantizar la sostenibilidad de la empresa al señalar las áreas problemáticas y las oportunidades que permiten a los emprendedores tomar medidas correctivas o aprovechar las oportunidades. Para ayudar aún más con esto, las empresas deben ver cómo ejecutar y administrar sus negocios de manera sostenible. Hay muchas organizaciones que pueden apoyar esta actividad como por ejemplo de Fifty Shades Greener, que tiene una variedad de cursos que pueden ayudar a las empresas a reducir el uso de energía y agua y reducir los desechos.

Por último, en este módulo, algunas empresas pueden configurarse para hacer frente a un problema o una oportunidad que no está siendo abordado ni por el gobierno ni por otras empresas. Estas empresas son [Empresas sociales](#) y forman parte de la [Economía social](#). Si bien no tienen una orientación puramente comercial o de lucro, también deben establecerse sobre una base comercial sólida para tener éxito, y los enfoques descritos anteriormente se aplican a tales negocios.

Alineado con este enfoque está la necesidad de que todas las empresas actúen de manera sostenible, [ética](#) y con respecto a la consideración de las prácticas de [Economía Circular](#). Esto puede tener impactos positivos tanto para la empresa como para la sociedad en general. El Proyecto Digi2Market, respaldado por el Programa Periferia Norte y Ártico de Interreg 2014-2020, proporciona un Marco de Modelo de Negocio Verde que está disponible para [descargar](#).

Pregunta:

¿Existen fuentes de financiación específicas para las empresas sociales?

Respuesta:

Sí, dichos fondos incluyen Fondos de Impacto y **Finanzas Sociales** como los asociados con la **EVPA** (Asociación Europea de Filantropía de Empresas).

3.2 Plantillas y Materiales de interés para emprendedores

Los links para los materiales y lecturas complementarias se encuentran justo abajo:

Temas /	Enlaces
<ul style="list-style-type: none"> ● USP (propuesta de venta única) ● Investigación secundaria ● Investigación primaria ● Análisis PESTLE ● VRIN / VRIO ● Análisis DAFO ● Cadena de valor ● Amigos Familia Tontos ● Competiciones ● Programas de aceleración ● Subvenciones de ayuda ● Subvención de ayuda (otra) ● Inversores privados / ángeles ● Fondos de capital riesgo ● Curso de Dir. Financiera 	<ul style="list-style-type: none"> ● https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/unique-selling-proposition-usp ● https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/secondary-market-research ● https://www.thehartford.com/business-insurance/strategy/market-research/primary-second-research ● http://dl.icdst.org/pdfs/files/2d89fe2521e3327388a4e68bbf59a72b.pdf ● https://strategicmanagementinsight.com/tools/vrio.html ● https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_89.htm ● https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_66.htm ● https://www.entrepreneur.com/article/246404 ● https://eithealth.eu/news-article/uk-ireland-eit-health-headstart-competition-in-dublin-13-start-ups-win-e50k-each/ ● http://www.digitaltimes.ie/irelands-top-startup-funds-and-how-to-get-money/ ● https://www.localenterprise.ie/Discover-Business-Supports/ ● https://www.enterprise-ireland.com/en/funding-supports/ ● https://www.hban.org/entrepreneurs ● https://www.enterprise-ireland.com/en/Invest-in-Emerging-Companies/Source-of-Private-Capital/Venture-Capital-Funds.html ● https://www.localenterprise.ie/Discover-Business-Supports/Training-Programmes/Start-Your-Own-Business-Programme/ ● https://www.thinkbusiness.ie/articles/why-management-accounts-make-sense/

<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Cuentas • Gestión de Cuentas • Gestión de Cuentas • Empresas sociales • Economía social • Modelo de Negocios Canvas 	<ul style="list-style-type: none"> • https://www.wellersaccountants.co.uk/blog/what-to-include-in-the-preparation-of-monthly-management-accounts • https://www.eu-startups.com/2019/09/understanding-finance-the-basics-of-managerial-accounting-for-startups/ • https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_en • https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy_en • https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas
---	---

También se proporcionan herramientas útiles en los apéndices al final del módulo, que incluyen:

• **Herramienta 1 (Apéndice 1):** Plantilla de modelo de Excel de borrador de planificación financiera (con fórmulas integradas) para proyecciones de flujo de caja, pérdidas y ganancias y balances.

• **Herramienta 2 (Apéndice 2):** PPT de planificación financiera

• **Herramienta 3 (Apéndice 3):** Resumen del plan de negocios de una página

• **Herramienta 4 (Apéndice 4):** Metodologías de valoración empresarial

Términos Claves

Glosario	
<i>Términos y expresiones más importantes para el tratamiento del módulo.</i>	
Grupos de Interés	Personas / organizaciones que pueden tener un impacto en su negocio o en quienes su negocio puede afectar (inversores, bancos, socios, proveedores, clientes, etc.)
Plan de ejecución del negocio	La capacidad de lograr resultados / cumplir hitos clave
Flujo de caja, pérdidas y ganancias, balance de situación	Estos son elementos clave en la preparación de proyecciones financieras para una empresa, ya sea en la etapa inicial o en expansión.

Plan de negocios resumido (1 página)	Este es un simple resumen / "instantánea" del plan de negocios general diseñado para atraer el interés de posibles contribuyentes a la empresa (partes interesadas)
Plataforma de diapositivas	Esta es una presentación PPT de diapositivas 10/12 que actúa como un documento de venta a los posibles inversores, ayuda a convencer a las autoridades que ayudan a las subvenciones y a las instituciones financieras para que ayuden en el proyecto y establece una estrategia comercial para la empresa.

Estudios de caso / Buenas prácticas / Ejercicios /

Los planes de negocios son confidenciales y, por lo tanto, no podemos proporcionar muestras / ejemplos aquí, además de las plantillas / herramientas que ya hemos proporcionado. Se proporcionan instrucciones detalladas dentro de las plantillas sobre cómo deben usarse.

Ejercicio n.1	
Título	Plan de negocios (1 página)
Objetivos	Complete un plan de negocios de 1 página para una empresa
Duración	2 Horas
Descripción	Complete un plan de negocios de 1 página para un emprendedor
Respuestas/ Trucos útiles	Use la herramienta 3: Plantilla para un plan de negocios de 1 página
Implementación*	
Implementación técnica (instrucciones solo para el tutor o coordinador del curso)	Permita que el alumno desarrolle un borrador inicial con su orientación y luego proporcione comentarios. Continúe produciendo borradores hasta que esté satisfecho con la versión final (nota: el borrador final del plan de negocios de una página deberá basarse en un plan de negocios integral con supuestos financieros).

Preguntas de Autoevaluación

Preguntas de Autoevaluación
Preguntas de opción múltiple con más de una respuesta correcta. (min. 5)
Pregunta 1: Los emprendedores son:
a) Apasionados
b) De mente abierta
c) Previsores hacia el futuro
d) Innovadores
e) Todo lo anterior
Respuesta correcta: todo lo anterior
Pregunta 2: Algunos desafíos que enfrentan los emprendedores son:
a) Incapacidad para elaborar estrategias, planificar y gestionar el crecimiento
b) Estructura de gestión de costes y precios deficiente, así como fuentes de ingresos insuficientes
c) Débiles estrategias y gestión de ventas y marketing
d) Selección de ubicación débil
e) Todo lo anterior
Respuesta correcta: todo lo anterior
Pregunta 3: ¿Por qué la planificación es importante para los emprendedores?
a) Ayuda a mantenerse concentrado en los objetivos.
b) Mantiene las finanzas encaminadas.
c) Nos dice cuánto beneficio obtendremos.
d) Nos dice qué debemos evitar.
e) Ayuda a realizar un seguimiento del progreso
Respuesta (s) correcta (s) - a, b y e

<p>Pregunta 4: ¿El intraemprendimiento es una forma de traer innovación desde fuera de la organización a la organización? ¿Verdadero o falso?</p>
<p>Respuesta (s) correcta (s): Falso</p>
<p>Falso: El intraemprendimiento es donde la innovación y el espíritu empresarial tienen lugar dentro de una organización existente.</p>
<p>Pregunta 5: Los nuevos productos y servicios son dos tipos de innovación que una empresa puede introducir en su negocio. Incluyendo estos dos, ¿aproximadamente cuántos otros tipos de innovación podría introducir una empresa?</p>
<p>a) 6</p>
<p>b) 6</p>
<p>c) 9</p>
<p>d) 11</p>
<p>Respuesta (s) correcta (s) - d) 11</p>
<p>Según Rowley et al. (2011), basándose en su herramienta de mapeo de tipos de innovación, identifican once tipos únicos de innovación extraídos de marcos de innovación anteriores, que incluyen:</p> <p>Producto, servicio, híbrido, técnico, administrativo, estructura organizativa, organizativa, gerencial, productiva, sistema empresarial y comercial / marketing</p>
<p>Pregunta 6: ¿Cuántas barreras potenciales a la innovación puede identificar / nombrar?</p>
<p>Las posibles barreras a la innovación incluyen:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • falta de estilo / estructura de gestión consultiva
<ul style="list-style-type: none"> • falta de personal debidamente cualificado,
<ul style="list-style-type: none"> • falta de financiación (interna, externa y dentro de las asociaciones)
<ul style="list-style-type: none"> • altos costos de la innovación (particularmente la propiedad intelectual)
<ul style="list-style-type: none"> • falta de infraestructura adecuada de TIC e información sobre tecnología
<ul style="list-style-type: none"> • falta de oportunidades adecuadas de asociación / alianza
<ul style="list-style-type: none"> • miedo a lo posible
<ul style="list-style-type: none"> • explotación por socios
<ul style="list-style-type: none"> • competidores dominantes
<ul style="list-style-type: none"> • falta de información sobre los requisitos y oportunidades del mercado

Pregunta 7: ¿Cuál de las siguientes NO es una técnica de creatividad reconocida?
a) Seis sombreros para pensar
b) Vista nueva
c) El gato en el sombrero
d) Método 635
Respuesta (s) correcta (s) - c
Pregunta 8: ¿Se pueden utilizar las siguientes fuentes para generar nuevas ideas comerciales?
a) Empleados
b) Servicio al Cliente
c) Sistema de reclamaciones
d) Ideas antiguas/archivadas
e) Equipo de ventas
Respuesta (s) correcta (s) - sí para todos - todo lo anterior se puede utilizar como fuente de nuevas ideas
Pregunta 9: ¿Es justo decir que los emprendedores toman grandes riesgos y dejan las cosas al azar? Si o no
Respuesta (s) correcta (s) – No <ul style="list-style-type: none"> • Los emprendedores buscan oportunidades y están alertas a las oportunidades comerciales. • Generalmente son generadores de ideas proactivos, innovadores, con buenas capacidades organizativas y prosperan con el cambio. • Los emprendedores también quieren responsabilidad, tienen la necesidad de lograr, tienen poder y están comprometidos con la realización de un proyecto. • Un emprendedor está dispuesto a adoptar una estrategia financiera amplia. • Asumen riesgos calculados. • Los emprendedores son generalmente aventureros y activos y, a menudo, se muestran inquietos y se aburren fácilmente.
Pregunta 10: ¿Cuál de las siguientes fuentes puede brindar oportunidades de innovación dentro de una empresa?
a) Cambio en las condiciones del mercado (ciclos económicos de auge y caída, cambios demográficos (migrantes, diferentes estructuras familiares, etc.), etc.
b) Ventajas de ubicación / sectoriales

c) Impulsores legislativos
d) Fuentes / suministro de materias primas
e) Benchmarking con otras empresas / industrias
f) Todo lo anterior
Respuesta (s) correcta (s) - f) Todas las anteriores

4. HOJA DE RUTA Y PLAN DE ACCIÓN

Después de haber completado la evaluación de diagnóstico y haber identificado los problemas clave de interés o las lagunas de conocimiento en términos de desarrollo de su negocio, su formador habrá podido establecer una hoja de ruta de aprendizaje sobre temas específicos relacionados con la recaudación de fondos, la gestión financiera y la sostenibilidad.

Como se describe en la Sección 2.2.2, la hoja de ruta de aprendizaje es una secuencia estructurada de actividades de capacitación propuestas para enseñar un tema. Si bien debe ser integral, también debe ser práctico para organizar el aprendizaje en una serie de sesiones. Garantizará que los usuarios no omitan contenido crucial por falta de tiempo y que logren fluidez en los elementos clave del tema. Pasos:

1. Establecer los objetivos derivados del BIC para la verificación de necesidades de diagnóstico de las PYME (consulte la Sección 2)
2. Establezca la hoja de ruta y el plan de acción seleccionando los elementos del módulo que se cubrirán y los plazos (consulte la Sección 2)
3. Seleccione la pedagogía (cómo se cubrirán los elementos seleccionados del módulo en términos de conferencias, material de lectura, ejercicios, etc.) (consulte la Sección 2)
4. Establecer secuencia: organizar los temas según la importancia (según la evaluación de diagnóstico), el impacto, las interacciones, etc. (ver la Sección 2)
5. Confirmar el plan de acción y los hitos: KPI

5.1. Producto: evaluar el resultado obtenido.

Habiendo entendido y practicado cómo usar las diversas herramientas contenidas en el Módulo (pasos 1 - 4 arriba), debería poder identificar (idealmente con la ayuda de un Entrenador / Entrenador / Mentor) un conjunto de elementos de acción que incluyen una línea de tiempo que indique: qué se debe hacer, quién, cuándo y cómo. A continuación, se proporcionan ejemplos:

4.1 Plan de Acción

QUÉ	QUIÉN	CUANDO	COMO
Desarrollar un plan de negocios con un enfoque específico en la función de ventas y marketing, incluidas las contrataciones clave y la	Propietario/Gestor	2 semanas	Comparta el borrador inicial con el formador usando el modelo de Excel del Módulo 6 y la plantilla de Plan de Negocios del Módulo 1

actividad de marketing en línea			
Desarrollar un plan de negocios resumido y una plataforma de presentación (incluida la valoración de la empresa) para inversores	Propietario/Gestor	4-6 semanas	Comparta el borrador inicial con el formador usando las plantillas del Módulo 6 usando un experto en gráficos cuando se acuerde el contenido
Acercamiento al Estado (para subsidios de empleo) e inversores privados (capital) para contrataciones clave y acciones de marketing	Propietario/Gestor y Entrenador	6-8 semanas	Promotor para acercarse a organismos estatales para subvenciones y capacitador para hacer presentaciones a inversionistas
Etc.			Etc.

La herramienta de diagnóstico y hoja de ruta BIC para PYMES le proporcionará una "guía para llevar" en forma de un folleto / infografía que le proporcionará una guía práctica sobre las tareas que debe completar.

4.2 Contramedidas

No todos los elementos de acción progresarán según lo planeado. Por lo tanto, es importante que considere algunas posibles contramedidas como:

- Falta de éxito en los esfuerzos de recaudación de fondos (explorar organismos alternativos de ayuda a subvenciones y aumentar el número de inversores privados seleccionados)
- Los esfuerzos de recaudación de fondos tardan más de lo esperado y el crecimiento del negocio sufre como resultado (establezca un objetivo mínimo de recaudación de fondos y ponga una fecha límite para las actividades de recaudación de fondos. Logre hitos específicos, cree valor en la empresa y vuelva a los financiadores en una etapa posterior).
- Diversas opiniones entre los inversores potenciales y los propietarios / administradores (tenga en cuenta los comentarios y revise los planes antes de volver a los inversores / nuevos inversores)
- No puede hacer una valoración precisa de la empresa (busque experiencia profesional).

5. SEGUIMIENTO Y RESULTADOS

Al igual que con todos los planes, es importante que controle los resultados obtenidos en comparación con la evaluación de diagnóstico, la hoja de ruta y el plan de acción originales (puede llevar a cabo esto con el apoyo de su capacitador / mentor / consultor):

QUÉ	Resultado (fecha)
Desarrollar un plan de negocios con un enfoque específico en la función de ventas y marketing	Hecho
Desarrollar un plan de negocios resumido y una plataforma de presentación para inversores	Hecho
Desarrollar valoración de empresas para inversores	Para hacer: requiere apoyo profesional
Acérquese a inversores estatales y privados (capital social) para contrataciones clave y acciones de marketing	Concesión de ayuda en el lugar Los inversores requieren detalles adicionales del plan de marketing

6. APÉNDICES

- **Herramienta 1 (Apéndice 1):** Plantilla de modelo de Excel de borrador de planificación financiera (con fórmulas integradas) para proyecciones de flujo de caja, pérdidas y ganancias y balance
- Herramienta 2 (Apéndice 2): PPT de planificación financiera
- Herramienta 3 (Apéndice 3): Resumen del plan de negocios de una página
- Herramienta 4 (Apéndice 4): Metodologías de valoración empresarial

Se proporcionan dos plantillas de Excel como apéndices para apoyar el desarrollo de las proyecciones de flujo de caja, las pérdidas y ganancias y el balance (una es simple y otra más detallada, ambas con fórmulas incorporadas). Un empresario (con la ayuda del formador) debería ser capaz de evaluar sus necesidades de financiación e intentar realizar una proyección inicial del flujo de caja para su empresa. Aunque puede ser necesaria la ayuda de un formador, el empresario debe entender las cifras que hay detrás de su negocio y asumir la responsabilidad de entenderlas y gestionarlas.

APÉNDICE 2: Plataforma de diapositivas de tono

Esta es una herramienta de PowerPoint que se puede utilizar cuando se dirige a financiadores, inversores u otras partes interesadas clave. Debe haber de 10 a 12 diapositivas como máximo (y que puede entregar en 10 minutos) que aborden las siguientes áreas.

1. La oferta. ¿De qué trata tu proyecto? ¿Ha identificado un problema (social) o una brecha que pueda abordar o ha visto una oportunidad en algún mercado? ¿Qué problema o brecha estás resolviendo? ¿Qué oportunidad estás aprovechando?
2. La solución (su producto / servicio): ¿cómo funciona, quiénes / dónde están sus clientes?
3. La oportunidad de mercado: ¿puede cuantificar los mercados / clientes potenciales o poner un valor en el mercado (actualmente y en el futuro) y la oportunidad seguirá creciendo (es decir, demuestra escalabilidad y sostenibilidad)? ¿Qué impulsa esta oportunidad de crecimiento?
4. Singularidad: explique por qué la idea es única.
5. La competencia (actual y futura): ¿cómo se compara y cómo puede diferenciarse de ellos?
6. ¿Cómo generará ingresos? ¿Puede generar ingresos frecuentes y puede aumentarlos? ¿El modelo de negocio es B2B, B2C, comercio electrónico, etc.?

7. ¿Cómo accederá al mercado a nivel regional y nacional (su ruta al mercado)? Aborde los acuerdos de distribución, revendedores, acuerdos de licencia, etc. y su plan de marketing: ¿cómo planea crecer?
8. Finanzas: ¿ha completado sus pérdidas y ganancias y el flujo de caja durante 4 años (¿puede demostrar escalabilidad? Para una empresa social, ¿puede destacar los impactos / beneficios sociales?
9. Equipo directivo. ¿Cómo escalarás? ¿Tiene las personas necesarias en su equipo o, en caso contrario, las ha identificado? Si no los conoce, ¿qué habilidades se necesitan? ¿Qué lagunas existen y cómo las llenarás?
10. ¿Cuántos fondos necesita y para qué se utilizarán? ¿Tiene alguna inversión pública o privada que haga que su proyecto sea más atractivo para otros inversores?
11. ¿Cómo (si procede) recuperarán los inversores su dinero (estrategia de salida) y / o qué impacto social ayudarán a conseguir?

APÉNDICE 4: Directriz de valoración empresarial

Será importante poder valorar su empresa, especialmente cuando hable con inversores privados / business angels (incluidos inversores de impacto). A cambio de la inversión, tendrá que dar a cambio capital, por lo que es útil saber cuánto capital entregar y cuándo. A la hora de valorar tu negocio, puedes utilizar metodologías como:

1. Valoraciones y rondas de inversión anteriores
2. Flujo de caja descontado
3. Proyección de Ingresos (antes de interés, impuestos, amortizaciones y depreciaciones) EBITDA sostenible
4. Múltiplos comparables de sociedades cotizadas
5. Múltiplos de transacciones recientes comparables

1. Rondas de inversión anteriores:

- P.ej. Entregar el 10% de la empresa por 100K, por lo que la valoración es 1Mil.
- Depende de cuándo sucedió y de quién fue el inversor: puede haber sido capital inicial y la empresa puede haber alcanzado hitos importantes desde entonces, por lo que la valoración sería más alta ahora.
- El público anterior (financiación de subvenciones) no es necesariamente indicativo / comparable, ya que puede no haber tenido un enfoque comercial rígido

2. El método de flujo de efectivo descontado es una técnica de evaluación de inversiones ampliamente utilizada que utiliza técnicas comunes de pronóstico de flujo de efectivo que descuentan las ganancias en el futuro. Esto, a su vez, da una medida del “valor actual neto (VAN) de un proyecto / inversión dado, que es uno de los criterios más utilizados para evaluar la viabilidad de un proyecto. En principio, con recursos limitados, el proyecto seleccionado es el que presenta el mejor VAN. Sin embargo, un flujo de caja descontado solo es tan válido como los supuestos incorporados en él, por lo que es importante probar diferentes evaluaciones y escenarios.

3. Proyección de EBITDA sostenible

- EBITDA significa Beneficio antes de amortización, de la depreciación, del impuesto y los intereses
- Supone que los activos se utilizan para fines comerciales, no de inversión y que los activos impulsarán el comercio / actividad / rentabilidad / resultados
- La propiedad intelectual y el valor de otros activos se reflejan en la capacidad de generar ingresos y la atención se centra en el desempeño financiero futuro más que histórico:

Cuanto mayor sea el margen EBITDA, menores los gastos operativos de una empresa en relación con los ingresos totales, aumentando su resultado final y conduciendo a una operación más rentable.

El EBITDA es un número financiero que mide la rentabilidad de una empresa antes de las deducciones que se consideran algo superfluas para el proceso de toma de decisiones comerciales. Estas deducciones son intereses, impuestos, depreciación y amortización, que no forman parte de los costos operativos de una empresa y, aunque son importantes, deben tratarse por separado.

4. Múltiplos comparables de sociedades cotizadas:

Con este método de análisis, analiza empresas cotizadas similares en un tipo de negocio similar y observa medidas de rendimiento relevantes como ingresos, EBITDA, EBIT, ingresos netos / ganancias.

Evaluar su nivel de valoración y luego aplicar a la empresa que está siendo valorada, ajustada por diferencias de tamaño, liquidez, diferencias significativas en el potencial de desarrollo.

5. Múltiplos de transacciones recientes comparables:

Analizar el precio ofrecido por transacciones recientes en empresas similares considerando las medidas de desempeño relevantes y tener en cuenta las primas logradas en la venta, p. sinergias adquirentes, control porcentual obtenido, actividad en el sector, etc.

Puede ser difícil recopilar información relevante según el sector y otras cuestiones como el licitador, la fecha del trato, el valor del trato y los múltiplos (es decir, x veces) logrados de los ingresos, EBITDA, EBIT, las ganancias deben considerarse.