

12

Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo proporciona a quien lo lee una perspectiva general de alto nivel sobre todo su plan de negocios. Recuerde que éste sólo debe ser una fotografía instantánea: si el lector desea información adicional, él o ella pueden encontrar los detalles en otra parte del documento. (Vea la figura 12.1.)

Prepare el resumen ejecutivo para la persona que lea su plan de negocios

En general, un plan de negocios comunica la viabilidad de la idea de una empresa con el propósito de obtener financiamiento.

Cuando el plan de negocios está casi completo es el momento de escribir el resumen ejecutivo. Una vez que tenga un borrador, debe modificarlo para un lector específico.

Mantenga en mente quién lo leerá y lo que esta persona espera aprender de él. Un banquero buscará información diferente a la de un inversionista o de un proveedor. Básicamente, existen dos grupos de personas para quienes usted necesitará ajustar su plan de negocios: la audiencia interna y la externa.

Audiencia interna

Su audiencia interna está conformada por personas como su socio y empleados clave que integran su negocio. Un resumen ejecutivo escrito para la audiencia interna debe incluir:

- Metas y objetivo del plan de negocios.

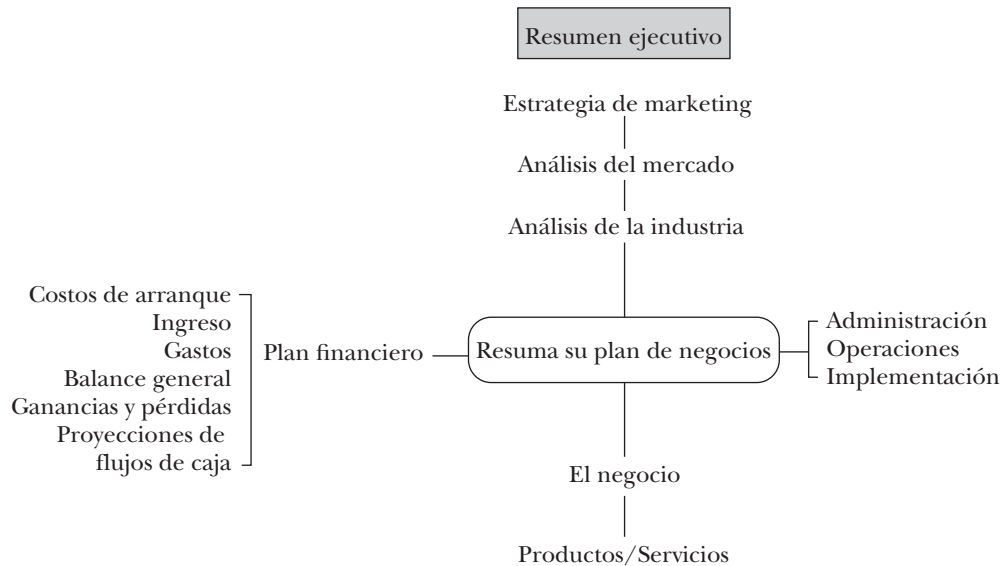


Figura 12.1 Mapa visual de un resumen ejecutivo

- Índice de materias.
- Lista de recursos requeridos para lograr el plan de negocios.
- Identificación de potenciales barricadas y barreras y cómo planea superarlas.

Audiencia externa

La audiencia externa incluye personas de afuera de la empresa que desean ver ciertos documentos y su plan de negocios antes de decidir si invertirán, contratarán o tendrán una relación de otro tipo con su negocio. Este grupo incluye a personas como su banquero, inversionistas de capital de riesgo, firmas de clasificación crediticia y vendedores. Un resumen ejecutivo para esta audiencia debe incluir:

- Una breve descripción de su negocio y productos o servicios.
- Monto del financiamiento que se requiere.
- Cómo se utilizará el dinero.
- Cómo se pagará el préstamo.
- Resumen de las ventas, ganancias y necesidades de flujos de caja anuales.
- Garantía que se ofrece, términos y explicación de cualesquiera condiciones o circunstancias inusuales del negocio.

CONSEJO



Recuerde, usted no tiene que proporcionar una copia completa de su plan de negocios hasta que obtenga un indicio de interés de un financiero. En algunos casos puede utilizar una propuesta financiera antes de hacer público todo su plan de negocios y la información confidencial que contiene.

Similar a un resumen ejecutivo en el formato, la propuesta financiera debe incluir:

- Tipo de financiamiento solicitado.
- Garantía ofrecida.
- Términos del préstamo o crédito, tasa de interés y condiciones de pago.

Utilizar una propuesta financiera es una forma para precalificar a las entidades crediticias con base en su nivel de interés antes de que usted revele todos los detalles pertinentes, como el plan de negocios completo y los estados financieros.

Adapte el resumen ejecutivo para su banco

Cuando esté listo para acercarse a su banco con su plan de negocios, primero pregunte al funcionario de créditos si el préstamo que busca está dentro de su ámbito de toma de decisiones. No se sorprenda si le dicen que su solicitud tendrá que pasar por el gerente de la sucursal o el comité de crédito. En estos casos el funcionario de crédito verificará su historia y su informe crediticio, el plan de negocios y sus proyecciones financieras para asegurarse de que su solicitud cae dentro del perfil del banco.

TRAMPA



Cada institución crediticia tiene sus propias directrices y políticas respecto del riesgo y de los mercados. Por ejemplo, algunos bancos no financian restaurantes, mientras que otros no tratan con empresas de transporte, transportes por carretera o transportistas. Hable con el gerente de la sucursal local para saber más acerca de su situación particular.

Si usted tiene una buena relación con su funcionario de crédito personal, puede empezar con él o ella, pero esté preparado para que esta persona lo derive con alguien más en el banco que esté más familiarizado con el financiamiento de negocios.

CONSEJO



Piense en su resumen ejecutivo como su vendedor silencioso. Debe proporcionar el suficiente detalle para educar a los lectores acerca de su solicitud e indíqueles el índice de materias en donde pueden encontrar más información.

Lo más probable es que la decisión final de otorgar un préstamo la tome el jefe de su funcionario de crédito o un comité de crédito. Por ello es tan importante hacer un buen trabajo en su plan de negocios y especialmente en el resumen ejecutivo, porque el documento del plan se convierte en su defensor ante el “invisible” comité de crédito o jefe.

Confidencialidad

Utilice su buen juicio y ejerza la cautela cuando entregue una copia de su plan de negocios. Por ejemplo, cuando proporcione una copia a un posible socio de negocios o a un alto funcionario, insista en establecer un convenio de confidencialidad, ya que usted probablemente le entregue información competitiva y tal vez registrada que puede dañar su negocio si cae en las manos equivocadas.

Cuando entregue a las personas una copia completa de su plan de negocios o si ellas han visto un extracto, pídale que firmen un convenio de confidencialidad.

TRAMPA



Con frecuencia, los inversionistas experimentados y los inversionistas de capital de riesgos activos rehusarán firmar un convenio de confidencialidad. No se sorprenda. Éste no es un indicio de su falta de interés o profesionalismo. Ellos ven tantos planes de negocios que es imposible no tener algún tipo de cruce. No desean apropiarse de su idea, ni tampoco la robarán. Recuerde, ellos son profesionales y no estarían en el negocio por mucho tiempo si revelaran información confidencial.

Ejemplo de un resumen ejecutivo de una empresa de transporte canadiense

A continuación se presenta la sección del resumen ejecutivo del plan de negocios preparado para un gerente de banco. El plan de negocios completo se encuentra en el apéndice A.

Resumen ejecutivo

Joe's Trucking Systems Inc. (JOE'S) es una empresa de transporte carretero de servicio completo, 24 horas del día, siete días de la semana, de cubierta abierta. Proporciona servicios de transporte con cargas de camión completo (FTL) y menos de camión completo (LTL) a empresas industriales a lo largo de América. Sue Switch posee 51 por ciento de la empresa; Joe Sample, 49 por ciento.

Nuestra visión es ser un negocio lucrativo estable con una ganancia neta anual de cinco por ciento. No queremos ser la empresa más grande, sino permanentemente rentable.

Los ingresos previstos para el año que termina el 30 de septiembre de 20XX ascienden a XXXX dólares con un ingreso neto de XXXX dólares. Con base en los estados de resultados proyectados que preparó Everyday Accounting, la empresa requiere una línea de crédito de XXXX dólares.

Mientras trabajó en To and Fro Transport, Joe Sample aumentó el rendimiento financiero de la división de carreteras. El ingreso promedio por milla recorrida de los últimos tres meses (vacío y con carga) fue:

- Promedio de junio: 1.46 dólares por milla.
- Promedio de julio: 1.52 dólares por milla.
- Promedio de agosto: 1.72 dólares por milla.

Recientemente, JOE'S ganó cuatro nuevos contratos que totalizaban más de 800 000 dólares (para conocer más detalles vea próximos contratos en la sección de *Estrategia de marketing y ventas*).

Los supuestos de ventas de JOE'S se basan en la historia de To and Fro Transport y en los contratos que obtuvo recientemente. Existen 22 cuentas que alcanzaron un total de 1 110 917 dólares de negocios con To and Fro Transport en los últimos 12 meses.

En una encuesta reciente, 13 de las 22 principales cuentas (763 cuentas totales) esperan incrementar el monto de sus negocios con JOE'S durante los próximos 12 meses. De las cuentas restantes, todos tienen la intención de continuar su relación con JOE'S. El monto exacto de ventas que puede esperarse varía de acuerdo con las ventas y las necesidades. (Para conocer una lista detallada de cuentas y volúmenes, vea "Supuestos").

JOE'S tiene un convenio de compra con To and Fro Transport. El convenio incluye la compra de la lista de clientes y contactos de TO AND FRO (763 clientes), derechos de marketing, un convenio de no competencia por 10 000 dólares en efectivo y el supuesto de 15 000 dólares de deuda (retención de seguro del operador de renta).