

## **Sumario Ejecutivo y Modelo de Negocio**

El Sumario Ejecutivo (SE) es la primera sección de cualquier Plan de Negocio y en él se busca atraer el interés del lector. Por lo tanto debe ser breve: **no más de cinco páginas**. En ellas se describe la oportunidad de negocio, el porqué existe, y cómo la nueva empresa va a capturarla.

El SE es esencialmente importante para aquellas empresas/emprendedores en búsqueda de dinero y recursos. Especialmente los inversores, leen el sumario para determinar rápidamente si el plan es de su interés. Por eso es muy importante lograr que sea atractivo, y es fundamental dedicar una buena cantidad de tiempo para poder explicar todo el potencial del negocio en cinco páginas. El SE usualmente contiene las siguientes partes:

1. Breve descripción de la empresa.
2. Descripción del concepto del Negocio.
3. Productos, servicios, competencia.
4. La oportunidad y la estrategia.
5. El Mercado a atacar (target) y las proyecciones.
6. Ventajas Competitivas.
7. El modelo de negocio, la rentabilidad y la oportunidad de retorno.
8. El management Team.

### Algunos comentarios sobre estos puntos

- **Breve descripción de la compañía**
  - ¿Quiénes somos?, Nuestra Historia, nuestros logros hasta ahora (dos renglones)
- **Descripción del concepto del Negocio, y del Negocio.**
  - ¿Cuándo fue formada la nueva compañía?
  - ¿En qué tipo de actividad se desempeñará la nueva compañía?
  - Breve descripción de los Productos y Servicios.
  - ¿Cuáles son los aspectos únicos de los productos/servicios?
  - ¿Cuáles son los aspectos únicos de la tecnología?
  - ¿Existe algún tipo de propiedad intelectual? (patentes, secretos comerciales, copyright, marcas)
  - En cuanto al concepto, ¿Cómo es que nuestro producto o servicio cambiará la forma en la que los clientes realizan sus operaciones actuales?
- **La oportunidad y la estrategia**
  - ¿Cuál es la oportunidad?
  - ¿Cuál es la causa para que la oportunidad exista?
  - ¿Por qué es atractiva?
  - ¿Cuáles son los factores críticos para el éxito? (¿Qué es lo que el emprendimiento necesita hacer bien para tener éxito?)
  - ¿Cuál es la estrategia de entrada para explotarla?
- **El Mercado Target y las proyecciones.**
  - Identificar y explicar brevemente la Industria y sus tendencias, el Mercado y la Oportunidad de Mercado.
  - ¿Quiénes serán los primeros grupos de clientes?
  - ¿Cuál será el plan para alcanzar a estos grupos de clientes?
  - ¿Cómo se posicionarán los productos y servicios?
  - Indicar el Tamaño y tasa de crecimiento del mercado / o de los segmentos o nichos a atacar.
  - Ventas estimadas en unidades y \$ para los próximos 3 años (puede ser 5)
  - Posición de precio relativa a la industria. (estrategia de precios)

- **Ventajas Competitivas.**
  - Indicar cuál es la ventaja competitiva significativa que se tendrá a partir del producto innovador o servicio que se está presentando. La ventaja puede venir también de la estrategia, o de la explotación de las debilidades de los competidores, de la generación de alianzas estratégicas, de contratos de exclusividad u otras condiciones contextuales.
  
- **El Modelo de Negocio, la Rentabilidad y la Oportunidad de Retorno.**
  - Márgenes Brutos
  - Punto de Equilibrio Económico y tiempo estimado para alcanzarlo.
  - Tiempo estimado para alcanzar el Punto de Cash Flow acumulado positivo.
  - Principales usos del capital necesario para implementar el negocio
  - Retorno esperado de la Inversión
  
- **El Management Team**
  - Resumir los conocimientos, experiencias, habilidades, y know-how del líder entrepreneur y los miembros del equipo. Destacar logros previos, especialmente en el manejo de P&L (Profit & Loss – Ganancias & Pérdidas) y experiencia en gerencia general. Armado de equipos de trabajo.

**Importante:**

Adicionalmente al Sumario Ejecutivo antedicho se deberá agregar, en no más de dos páginas, la descripción del **Modelo de Negocio** mediante la utilización de la herramienta “canvas” de Osterwalder (alternativamente, también se puede utilizar el “canvas” de Ash Maurya)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Es muy sencillo encontrar información de ambas herramientas y cómo utilizarlas a través de Google o algún otro buscador de Internet de su preferencia.