

## OBJETIVOS

El Plan de Negocio es, en su papel principal, un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto.

El Plan de Negocio es un documento que plasma el Modelo de Negocio analizado y validado. El Plan de Negocio tiene sentido cuando los hechos que se reflejan en él han sido previamente validados.

El Plan de Negocio de una Startup es la pieza clave en el proceso de búsqueda de financiación. Asumiendo que has sido capaz de pasar la criba del “elevator pitch” y dar una presentación magistral de lo que hace tu Startup (lo que se conoce como “storytelling”), ahora llega la hora de la verdad: el “Show me the money”. Tus potenciales inversores quieren saber la pasta que pueden ganar con tu proyecto y éste tiene que estar respaldado por un buen Plan de Negocio.

Con la aparición de herramientas como el lienzo de modelo de negocio y Lean Startup parece que con tener un producto mínimo viable que funcione es suficiente, pero tus potenciales inversores quieren saber más y esto lo consigues a través del Plan de Negocio.

Un buen Plan de Negocio **tiene por definición un carácter dinámico**. Un Plan de Negocio **no está “nunca” terminado**: los modelos de negocio cambian y se adaptan; las circunstancias del mercado y la industria nunca permanecen invariables; las necesidades y deseos de los equipos gestores evolucionan; los recursos a disposición del proyecto aumentan o disminuyen... Pensemos en un Plan de Negocio más como un estado estratégico, en vez de un documento inamovible.

La elaboración de un Plan de Negocio cubre varios objetivos principales:

- Por un lado, permite al emprendedor que detecta una oportunidad de negocio realizar un exhaustivo estudio de mercado que le aporte la información requerida para diseñar el mejor Modelo de Negocio posible en un momento determinado para su proyecto, respondiendo a sus necesidades de posicionamiento y segmentación y haciendo una primera aproximación a la viabilidad de mercado del mismo. Además, el Plan de Negocio desarrollará las medidas estratégicas necesarias en cada área funcional concreta para lograr la consecución de los objetivos que el propio plan habrá previsto en función del Modelo de Negocio y los recursos disponibles.

- Una vez en marcha, el Plan de Negocio servirá como herramienta interna que permita evaluar la marcha de la empresa y sus desviaciones sobre el escenario previsto, proponiendo si fuese necesario adaptaciones del Modelo de Negocio inicial y permitiendo obtener información actualizada para la gestión diaria de la empresa y la realización de presupuestos e informes.
- Por otro lado, generalmente a través de su versión reducida (resumen ejecutivo), un Plan de Negocio sirve como tarjeta de presentación de los emprendedores y del proyecto ante terceras personas, bancos, inversores institucionales y privados (Venture-Capitalist o Business Angels), organismos públicos y otros agentes implicados cuando haya que recabar cualquier tipo de colaboración, ayuda y apoyo financiero.
- Finalmente, un porcentaje elevado de los análisis realizados nos debería llevar a una conclusión negativa sobre la viabilidad del proyecto analizado, en muchas ocasiones, descartándolo de manera definitiva y en otras conduciéndonos a una remodelación del Modelo de Negocio propuesto. En esta utilidad, el Plan de Negocio permite no comprometernos en oportunidades “dudosas”, mejorando sin duda la rentabilidad de nuestro portafolio emprendedor o inversor.

Las finalidades múltiples a las que sirve un Plan de Negocio se configuran como una de las principales razones que dificultan sobremanera su elaboración. La dualidad de usos genera un constante conflicto entre el uso “interno o estratégico” y el uso como “documento de marketing” de que es susceptible un análisis de viabilidad. Cuando se trata de elaborarlo como guía para la puesta en marcha de un proyecto empresarial, el emprendedor suele tender a minimizar de alguna manera el riesgo inherente a la actividad empresarial situando el proyecto en un escenario ligeramente más pesimista al que sería razonablemente real.

Asimismo, al responder el Plan de Negocio al objetivo de captar recursos financieros para la puesta en marcha del proyecto empresarial, el emprendedor se suele ver ante la tentación de “retocar” las hipótesis financiera y operativas sobre las que se sustenta su Plan de Negocio para que los resultados de la inversión y la viabilidad misma del proyecto parezcan superiores a lo que sería razonable. Es por ello muy importante tener siempre presente la finalidad específica que persigue un Plan de Negocio y redactarlo conforme a ella, aunque en la mayoría de las ocasiones el plan nos debe ayudar a cubrir múltiples objetivos de análisis, formulación estratégica, posicionamiento, valoración y venta de un proyecto.

En cualquier caso, una premisa indispensable para dotar de validez a un Plan de Negocio es la de basarse por encima de todo en supuestos veraces y validados, y desplegar toda nuestra honestidad personal y capacidad profesional en su desarrollo.

El proceso Lean Start Up aplicada en sus procesos de validación y prototipado nos ayuda a basarnos en hipótesis testadas y validadas para la elaboración del Plan de Negocio.

En la siguiente imagen puedes ver como plasmar tu Lienzo de modelo de negocio en un Plan de negocios ágil.

# DEL LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO AL PLAN DE NEGOCIOS ÁGIL

Por Pablo Peñalver  
www.pablopenalver.com

## 0. RESUMEN EJECUTIVO Y EQUIPO



### The Business Model Canvas

<b>Key Partners</b> Who are the best partners to help you reach your market, reduce your risks, and acquire resources? 	<b>Key Activities</b> What activities must you perform to make your business model work? 	<b>Value Propositions</b> What value do you promise to deliver to your customers? 	<b>Customer Relationships</b> What type of relationship do you offer to your customers? 	<b>Customer Segments</b> Who are your target customers? 
<b>Key Resources</b> What resources do you need to make your business model work? 	<b>Channels</b> How do you reach your customer segments? 	<b>3. PLAN DE MARKETING</b>		
<b>Cost Structure</b> What are the most important costs in your business model? 	<b>4. PLAN DE VIABILIDAD</b>		<b>Revenue Streams</b> How do you generate revenue? 	

www.businessmodelgeneration.com

## 1. PLAN JURÍDICO-FISCAL



## SOBRE EL FORMATO

La elaboración de un Plan de Negocio lleva consigo el seguimiento de una serie de reglas o estándares que afectan a sus aspectos formales, como el vocabulario utilizado, la estructura interna del documento, el contenido de cada apartado concreto o la propia presentación formal del documento, todo ello en función de los objetivos que persigue su elaboración. No obstante, existe una gran libertad de acción dependiendo del propósito que persigue nuestro plan, las personas a las que va dirigido, el grado de desarrollo del proyecto empresarial o corporativo que contempla, el sector y tipo de actividad empresarial previstos e, incluso, el lugar donde se llevará a cabo la actividad principal que se planifica. Todo ello influye igualmente en la propia estructura del Plan de negocio.

Comenzando por el lenguaje utilizado, un Plan de Negocio se suele dirigir a más de un lector, por lo cual es importante utilizar un lenguaje que sea inteligible por más de un colectivo: inversores, directores generales, banqueros, proveedores, asesores, etc.

Los redactores de planes de negocio que tengan como objeto productos o servicios de alto contenido tecnológico habrán de hacer un esfuerzo especial por acercar su terminología a un lenguaje comprensible por todos los colectivos interesados en su lectura, aunque las especificaciones técnicas del producto o servicio sean imprescindibles y, por tanto, deban aparecer en algún apartado del Plan de Negocio (normalmente en el referido a proceso productivo, en el plan de operaciones o incluso en un apartado de anexos). Esto cobra especial importancia en un momento como el actual, en el que el auge de sectores como las telecomunicaciones, Internet, la biotecnología, la nanotecnología, los procesos industriales con alto contenido tecnológico, los nuevos materiales y otras nuevas aplicaciones tecnológicas se convierten en fuente de inversiones de máxima trascendencia.

Entrando en la estructura del documento, hay que señalar que no existen reglas predeterminadas sobre ella, al no constituir el Plan de Negocio ningún documento oficial en el que se deban respetar formatos prefijados. Es difícil hablar de un formato estandarizado más allá de los formatos de Plan de Negocio o Business Case utilizados en muchas grandes empresas que lógicamente necesitan dotar de un lenguaje y contenido común a todos sus proyectos de inversión para facilitar la comunicación, la economía de tiempos para la elaboración y análisis y su comparativa en la toma de decisiones de inversión.

## ¿CÓMO PRESENTARLO?

Un Plan de Negocio es **una historia** que escribimos para nuestro uso personal y para compartirla con el mercado. Y como toda historia necesitamos un guión coherente que permita la comprensión de nuestro lector objetivo. Esta historia debería empezar a contarse a partir de una explicación sobre la oportunidad concreta motivo de análisis, en dónde radica esa oportunidad y cuál es su potencial.

Luego necesitamos los actores: quién (el equipo promotor) va a llevar esa historia al mercado y cuál es el historial personal de los mismos que garantizará una correcta gestión de la historia. A continuación debemos responder las preguntas en torno a nuestra actuación: cuál será el Modelo de Negocio que captura esa oportunidad y nos permite llevarla al mercado con una sólida propuesta de valor. Indispensable es el siguiente paso del guión: un exhaustivo análisis del sector, su tamaño, potencial, evolución, clientes, competidores y otros agentes y circunstancias del entorno que configuran la oportunidad.

Antes de dar el siguiente paso, deberemos haber validado nuestra propuesta de valor, así como el segmento de clientes al que nos dirigimos. Es el proceso necesario de validación de Lean Start Up.

Ahora estaremos preparados para desarrollar nuestro Modelo de Negocio en actuaciones estratégicas concretas (marketing, RRHH, operaciones, etc) que nos permitan lograr el posicionamiento diseñado y finalmente, este flujo de conceptos y decisiones nos permitirá valorar los recursos requeridos para echar a rodar y la rentabilidad que estimamos obtener.

Las personas que tienen que leer un Plan de Negocio (entidades financieras, posibles socios, proveedores, etc.) normalmente disponen de poco tiempo para hacerlo, por ello, la parte principal del documento debe ser relativamente breve, del orden de **20 a 30 páginas como máximo**.

Todos los elementos detallados formarán parte de anexos, los cuales suelen ser bastante completos y sólo serán leídos por el lector interesado en ellos (estudios de mercado, currículos, datos técnicos, documentos financieros, etc.).

Se recomendará respetar un cierto número de reglas:

- Un **dossier principal breve con anexos**: breve resumen sobre las conclusiones del estudio de mercado, comentarios acerca de los documentos financieros, presentación comprensible de los datos técnicos, etc.

- Un **resumen ejecutivo**, de una o dos páginas. Se trata, en cierto modo, de un “folleto” o página de publicidad con la cual el empresario trata de “vender” su empresa (muchos inversores lo denominan el “test de la risa”). El resumen ejecutivo es en realidad el último documento que hay que elaborar y supone un resumen de toda la actividad propuesta en el Plan de Negocio. Este breve documento, que generalmente no debe extenderse más allá de las tres páginas, es un requisito “comercial”, especialmente utilizado a la hora de negociar con potenciales inversores en nuestro proyecto empresarial, e igualmente puede ser la herramienta de comunicación con responsables corporativos para la aprobación de un proyecto dentro de una empresa, para la negociación con entidades financieras, obtención de clientes clave, etc.

Por la gran importancia de este documento, se aconseja que, a la hora de resumir el Plan de Negocio, dotemos al resumen ejecutivo de una nueva redacción, haciendo especial hincapié en las fortalezas de nuestro Modelo de Negocio, en los desarrollos estratégicos más adecuados para cumplir nuestros objetivos, en el potencial del equipo a cargo del proyecto y en sus hitos económicos y financieros. En resumen, un buen **resumen ejecutivo** debe incluir como mínimo los siguientes aspectos:

- Una descripción del Modelo de Negocio que soporta la oportunidad, resultando útil para ello describir nuestra cadena de valor y dejar claro nuestro modelo de ingresos.
- Una reseña del equipo promotor y gestor a cargo del proyecto, con especial atención en su conocimiento del sector, su capacidad de gestión, su historial de logros empresariales y corporativos y su grado de compromiso con el proyecto.
- Un resumen de los datos más significativos del mercado de referencia (tamaño, potencial, barreras, clientes, competidores, etc.).
- Un análisis de las diferentes áreas de gestión del proyecto, insistiendo en aquellas que resulten críticas para el éxito posterior del proyecto (producción, marketing, recursos humanos, etc.).
- Un cuadro resumen de los aspectos financieros y una valoración de las necesidades de su inversión con su correspondiente calendario.
- Un resumen final en el que se hagan constar los principales riesgos y sus correspondientes contramedidas.

Como indicábamos anteriormente, para elaborar un Plan de Negocio, aun existiendo gran libertad de acción, debemos seguir un esquema de actuación que nos permita desarrollar una serie de grandes cuestiones sobre el proyecto que pretendemos poner en marcha:

- **El quién** del Plan de Negocio. Quién o quiénes son los promotores; cuál es el nombre de la compañía, de la marca del producto o servicio. Quiénes son los directivos o recursos humanos clave no contenidos en el quipo promotor. En un entorno corporativo, quiénes toman las decisiones sobre la aprobación del proyecto en sus diferentes niveles. En un entorno independiente, quiénes son los potenciales inversores en función de las características, grado de desarrollo, sector de actividad y localización del proyecto.
- **El qué** del Plan de Negocio. Qué propósito sigue la elaboración de un plan determinado. Cuál o cuáles van a ser nuestros productos o servicios. En qué consiste nuestro Modelo de Negocio. Cuál es nuestra Propuesta de Valor. Qué posicionamiento pensamos desarrollar para competir. En qué mercados pensamos penetrar. Qué porcentaje de mercado estimamos obtener. Qué márgenes estimamos posibles. En qué periodo pensamos que es posible llevar a cabo nuestros proyectos.
- **El por qué** del Plan de Negocio. En una sociedad capitalista y en una economía de libre mercado como la nuestra, la realización de un Plan de Negocio como primer paso hacia la puesta en marcha de un proyecto empresarial ha de responder a un objetivo básico: el de obtener beneficios derivados de nuestra actividad. Por supuesto, los objetivos de generación de un mayor bienestar colectivo, con especial atención a la generación de empleo a través de la actividad empresarial, son muy loables y en ningún caso incompatibles con la maximización del beneficio empresarial. En un entorno corporativo: ¿responde nuestra propuesta a una necesidad de crecimiento orgánico?, ¿es un proyecto de diversificación?, ¿contemplamos una adquisición de un competidor?
- **El dónde** de la actividad empresarial descrita en el Plan de Negocio. ¿Dónde vamos a vender nuestros productos o a comercializar nuestros servicios? ¿En España? ¿En Europa? ¿Globalmente? La definición de nuestro ámbito de actuación va a determinar el tipo de recursos que necesitemos para llevar a cabo nuestra actividad. Dentro de este “dónde” es sin duda obligatoria la referencia a los canales de distribución por donde circularán nuestros bienes y servicios. Igualmente necesitaremos respuestas de ubicación de las diferentes actividades de la cadena de valor de nuestra industria y la más específica que desarrolla nuestro Modelo de Negocio, desde el I+D, al aprovisionamiento, pasando por la manufactura y la distribución y cerrando en su caso con los procesos de atención al cliente o post-venta.
- **El cuándo** del comienzo de la actividad descrita en el Plan de Negocio. El timing de nuestra actuación afecta de manera extraordinaria a la estrategia global de comercialización de nuestro producto o servicio. Circunstancias temporales como la estacionalidad, la obsolescencia o la introducción de productos prematuros para el grado de madurez de un grupo de consumidores, o la simple obtención a tiempo de licencias o permisos

administrativos para ejercer una actividad, pueden ser factores trascendentales que supongan la diferencia entre el éxito y el fracaso. En sectores de tanto potencial como los relacionados con las telecomunicaciones, los sistemas de información, Internet y otras nuevas tecnologías, el timing se convierte en elemento fundamental. El citado análisis temporal debe afectar por supuesto a otras actividades críticas de nuestra actividad y debe también reflejar un primer análisis de crecimiento de nuestra actividad en un futuro a corto y medio plazo.

- **El cuánto** de la actividad. Inversiones requeridas, niveles de facturación, beneficios o pérdidas, ratios de rentabilidad, valoraciones, reinversiones, dividendos, necesidades de otros recursos físicos, tecnológicos, humanos, etc.

Todas estas preguntas se las debe plantear el emprendedor antes de ponerse en marcha con la redacción del Plan de Negocio. Los interrogantes planteados permitirán al redactor del plan tener un esquema prefijado que le oriente a lo largo de todo el proceso.

## ¿CUÁL ES LA ESTRUCTURA?

Cada Plan de Negocio tiene su propia personalidad y, por tanto, puede organizarse de formas diferentes, pero existen una serie de elementos y reglas comunes a todos ellos:

- IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO
- PROCESO DE VALIDACIÓN DEL YUZZER- DESCRIPCIÓN
- PLAN DE MARKETING
- PLAN DE OPERACIONES
- PLAN DE RECURSOS HUMANOS
- PLAN DE INVERSIONES Y UBICACIÓN
- PLAN ECONÓMICO FINANCIERO o PLAN DE VIABILIDAD
- ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA
- CALENDARIO DE EJECUCIÓN
- RESUMEN Y VALORACIÓN
- ANEXOS



## 1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La empresa surge de una Idea, requiere la presencia de un Promotor/a, emprendedor/a o empresario/a, y se desarrolla en un Entorno determinado. En la Identificación de proyecto por tanto, se trata de realizar una breve descripción de la actividad y de la historia de su proyecto desde los inicios, analizando el grado de desarrollo en el momento actual.

Los aspectos a abordar son:

- La **actividad**: describir la actividad objeto de su proyecto y los pasos que ha dado hasta ahora para su desarrollo. Especificar si está o no iniciado. En el caso de que lo esté, explicar el proceso seguido hasta ahora.
- **Evolución del proyecto**: orígenes y actualidad: se trata de hacer un breve resumen de la evolución del proyecto, es decir, qué causas le han empujado a poner en marcha su idea y qué contactos ha realizado.
- **Valoración global del proyecto**: puntos fuertes y coherencia; describir de forma clara y breve el conjunto del proyecto, resaltando los aspectos positivos, los puntos fuertes y la coherencia entre todas las áreas de gestión.

### 1.1 EL PROYECTO

Se indicarán los datos de identificación de la empresa, tales como: nombre, domicilio, NIF, teléfono, fax, capital social, nombre de los principales socios, actividad, etc. Estos datos pueden ir reflejados en el resumen ejecutivo.

### 1.2 LA IDEA Y LA PROPUESTA DE VALOR

Se indicará aquí cómo surgió la idea de negocio y/o **qué necesidad se detectó**. Las referencias deben centrarse en la motivación del equipo promotor, el atractivo intrínseco del negocio, el potencial del mercado, experiencias previas de éxito o referencias a Modelo de Negocio similares que han encontrado una buena acogida en el mercado. No olvidemos el citado carácter “comercial” el Plan de Negocio, y por lo tanto la necesidad de comenzar el documento de una manera atractiva para asegurar el interés del lector desde el primer momento.

Para reforzar el apartado de introducción, se ha de incluir un breve resumen de la naturaleza del negocio, las características del proyecto, el sector de actividad en que se encuadra nuestro producto o servicio, sus ventajas competitivas y la base sobre la que se apoyan las afirmaciones vertidas en el plan. Este resumen

sirve al lector para darle una primera información sobre el contenido del Plan de Negocio y situarle de forma correcta ante el proyecto concreto.

### 1.3 EL MODELO DE NEGOCIO

El Modelo de Negocio hace referencia al “qué hacemos, cómo lo hacemos y cómo generamos ingresos en nuestra actividad”. Valga ésta como una primera aproximación al muchas veces mal interpretado concepto de Modelo de Negocio. El Modelo de Negocio explica quiénes son tus clientes y cómo, a través de una clara propuesta de valor, tu modelo generará ingresos. La estrategia empresarial desarrolla entonces el Modelo de Negocio y explica como el Modelo de Negocio “vencerá” a la competencia mediante la generación de ventajas competitivas sostenibles.

Para visualizar con mayor claridad los elementos del Modelo de Negocio que necesitamos definir aquí, volvamos por un instante a la definición de trabajo propuesta y descompongámosla en sus diferentes elementos:

- **¿Qué hacemos?** La respuesta a esta pregunta posicionará nuestro Modelo de Negocio en una industria y mercado determinados. Por ejemplo, el grupo INDITEX compite en el Sector Textil generando una clara propuesta de valor a sus clientes en una trilogía de moda, precio y gama.
- **¿Cómo lo hacemos?** La respuesta a esta pregunta se encuentra en una revisión estratégica de la cadena de valor: qué actividades de las mismas desempeñamos, cuáles externalizamos y cuáles de ellas son la clave en nuestra propuesta de valor. Para INDITEX en sus orígenes, las actividades clave por su necesidad de flexibilidad radicaban en el diseño, la producción y la distribución. En su actual Modelo de Negocio la externalización en la producción cada vez gana más peso por su excelente dominio de las actividades logísticas.
- **¿Cómo generamos ingresos?** Nuestro modelo de ingresos es parte fundamental del Modelo de Negocio y responde también a la pregunta de por qué y cómo mis clientes adquirirán mis productos/servicios. Cuanto más diversificado sea mi Modelo de Negocio, mayor protección obtendrá.

Además de responder a las tres preguntas descritas, el Modelo de Negocio deberá ser capaz de generar una Propuesta Única de Valor (Unique Selling Proposition) que explique y responda al posicionamiento frente al mercado o conjunto de clientes del proyecto. Igualmente, deberá ser capaz de identificar los factores claves de coste e ingresos, contenidos estos últimos en mi modelo de ingresos. Igual que sucede

en un Plan de Negocio, el Modelo de Negocio debe contener una buena historia que luego concuerde con los factores cuantitativos en él recogidos.

El Modelo de Negocio se debe apoyar para su validación en las conclusiones del proceso de validación del Estudio de Mercado contenido en el Plan de Negocio, y posteriormente debe ser desarrollado con eficacia en nuestros planteamientos estratégicos.

Una última reflexión nos debe hacer comprender que los Modelos de Negocio no son eternos. El equipo promotor debe ser capaz de adaptar de manera continua su Modelo de Negocio a los requerimientos internos del proyecto y a los externos del mercado e industria.

#### 1.4 EL EQUIPO PROMOTOR

Este es uno de los apartados fundamentales en un buen Plan de Negocio. El desarrollo de una actividad emprendedora es, sobre todo, una cuestión de personas. Equipos con ideas en mercados con potencial, esta es la verdadera razón detrás de las decisiones de inversión de inversores en cualquier estadio de desarrollo de un proyecto, y como no, también el elemento clave que apoya decisiones de inversión en entornos corporativos.

Nuestro Plan de Negocio debe hacer constar en este apartado el nombre e historial profesional de los promotores del negocio y de todos aquellos profesionales que colaboren en la redacción del Plan de Negocio y en la consiguiente puesta en marcha de la actividad. Es muy normal que los promotores de un proyecto –por ejemplo, en un sector de alta tecnología– carezcan de la formación específica técnica, aunque sean gestores cualificados, y que busquen la incorporación al proyecto de profesionales encuadrados en el área de actividad específica que desarrolle el negocio. Pues bien, es fundamental con vistas a otorgar credibilidad al proyecto que se haga constar la existencia, historial profesional y participación en la elaboración del Plan de Negocio de aquellos profesionales que hayan aportado soporte técnico al mismo.

Más importante aún es hacer mención a las capacidades y a la complementariedad del Equipo Promotor del proyecto, y a cómo ese equipo hará posible el desarrollo exitoso y la gestión en el mercado del Modelo de Negocio propuesto. Experiencia profesional, conocimiento del sector, complementariedad y éxitos probados en actividades emprendedoras o gestoras son importantes referentes para los tomadores de decisiones. En definitiva, **en la mente del inversor o del responsable corporativo de aprobación de un proyecto no deben existir dudas sobre la idoneidad del equipo promotor propuesto para el exitoso**

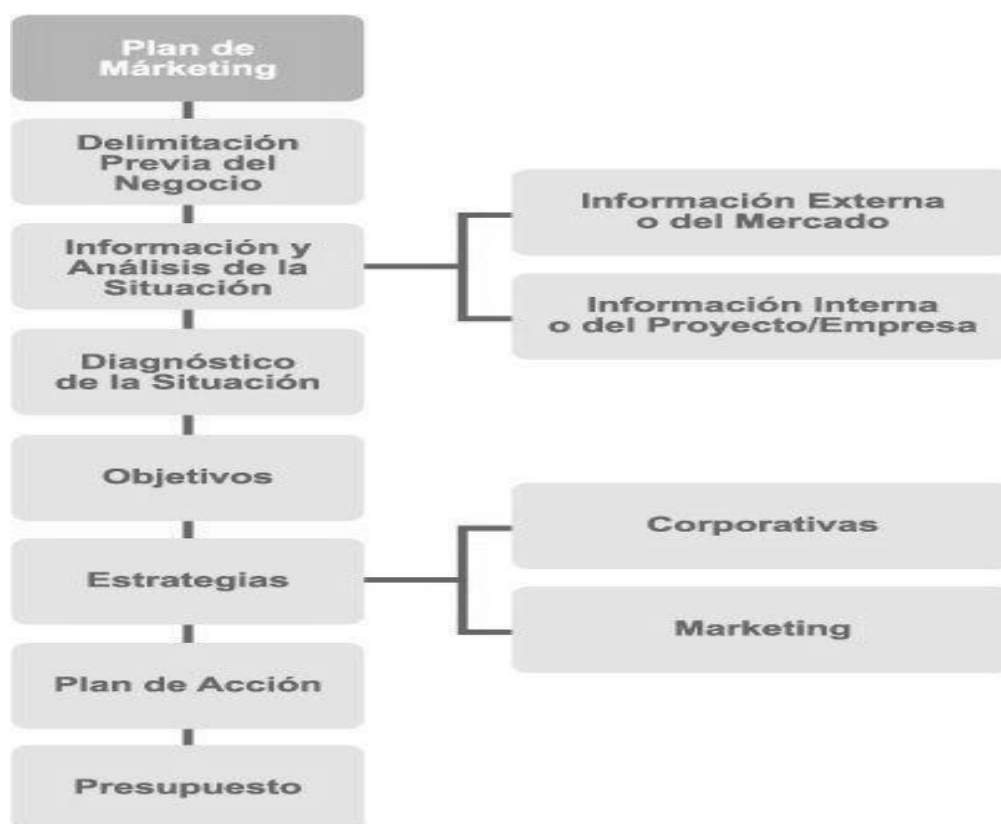
**desempeño del proyecto.** En el apartado de anexos, se deben incluir CV completos de los miembros del equipo.

Llegados a este punto también habremos reflexionado sobre las capacidades y carencias propias. Conviene por tanto, en este apartado, reflejar capacidades y potencialidades (experiencia, formación, afán de superación, etc.) del equipo promotor.

## 2. PLAN DE MARKETING

Una vez hecho el encaje Problema-Solución, tendremos identificado el problema a resolver, la propuesta de valor y el segmento de cliente al que nos dirigimos.

Con el Plan de Marketing, damos respuesta a estas preguntas: **¿qué vender?, ¿a quién?, ¿a qué precio?, ¿con qué medios?, ¿cómo? y ¿cuánto?** La respuesta a estas preguntas determinará decisivamente el Plan de Negocio en su conjunto y la propia configuración de la empresa. El Plan de Marketing ha de servir de punto de referencia para comparar su producto o servicio con otros similares que se encuentren en el mercado y destacar los aspectos innovadores/competitivos del suyo.



## 2.1 DELIMITACIÓN PRODUCTO O SERVICIO Y DEL MERCADO

En este apartado se trata de describir, por un lado, cuál es el **producto/s o servicio/s** a cuya producción va a dedicarse su empresa. Por otro lado, es importante que se señale a qué segmento de **mercado** va dirigido y qué necesidades demandadas por este sector quedan cubiertas.

Se entiende por **producto** cualquier bien material dotado de un valor para el consumidor/a o usuario/a y susceptible de satisfacerle una necesidad o proporcionarle una utilidad. Un producto puede ser comprado por un particular o empresa con vistas a su consumo final. En este caso se trataría de un **producto de consumo**, pudiendo ser, según su duración, perecedero (ej: pan, fruta, leche, etc.) o duradero (ej: automóviles, electrodomésticos, etc.).

El producto también puede ser comprado por una empresa u organización para incorporarlo a sus procesos productivos, usarlo en sus operaciones corrientes o simplemente revenderlo. El producto se denominará en este caso **producto industrial** (ej: materias primas, maquinaria, etc.).

Por su parte, se entiende por **servicio** la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas, animales u objetos. A diferencia de un producto, un servicio se caracteriza por su intagibilidad y por el hecho de ser perecedero y no poderse almacenar.

Como en el caso de un producto, existen servicios de consumo (ej: una consulta médica, un viaje en autobús, etc.) y servicios industriales y empresariales (ej: servicios financieros a empresas, servicios de investigación, asesoramiento en general, etc.).

Finalmente, hay que tener en cuenta que la producción de bienes y servicios no es excluyente dentro de una misma empresa, sino que es relativamente frecuente la prestación de servicios asociados a los productos fabricados (ej: servicios de seguros y de reparaciones asociados a la venta de un automóvil, etc.).

Por otro lado, el **mercado** se encuentra determinado por la existencia de un conjunto de personas físicas y/o jurídicas, que sienten la necesidad de disponer de un producto o servicio determinado, desean o pueden desear comprarlo y tienen capacidad para hacerlo.

Un mercado presenta unos límites de distintos tipos que es conveniente conocer. Dichos límites pueden ser: físicos (ej: territoriales o geográficos), según las características de los consumidores (ej: demográficos, socioeconómicos, culturales, etc.) y según los diferentes usos del producto o servicio (ej: los usos

alternativos de un producto en sí o derivados de la existencia de posibles productos complementarios, etc.).

Es importante que se defina hacia dónde se dirigirá geográficamente la oferta del producto/servicio, teniendo en cuenta cuáles son las posibilidades de las zonas geográficas elegidas, si en estas zonas tendrá salida el producto/servicio y por qué. Analizar si se está ante un mercado en expansión o en decadencia, si se está ante un sector fragmentado o concentrado, o si nuestro producto o servicio está creando un nuevo sector. Se deberá incluir también un análisis de los futuros clientes, compradores y consumidores del producto/servicio.

Asimismo es necesario distinguir entre un mercado potencial (al que puede dirigirse la oferta comercial de la empresa o conjunto de posibles clientes de la misma), un mercado objetivo (al que se dirige efectivamente dicha oferta, pudiendo coincidir o no con el mercado potencial) y un mercado real (formado por los demandantes de un producto o servicio determinado y en un momento dado).

Por último conviene definir con exactitud ya desde este momento la actividad a desarrollar, identificándola en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, CNAE-93 y/o en el Impuesto de Actividades Económicas I.A.E. correspondiente.

## 2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO EN EL QUE SE DESARROLLA EL PROYECTO

Partiendo de que la empresa actúa en un entorno que cambia continuamente y, en general, cada vez más deprisa, es necesario tratar de predecir estos cambios y evaluar la interrelación de los mismos con nuestra empresa, en relación a los ámbitos siguientes:

- **Sociales:** crecimiento de la población, variación de la distribución por edades, nivel educativo y cultural, etc.
- **Económicos:** estructura productiva, productividad, renta per cápita y distribución de la misma, etc.
- **Tecnológicos:** infraestructuras tecnológicas, departamentos universitarios, centros de I+D, etc., que puedan ofertar o tener relación con la actividad de la empresa.
- **Institucionales:** instituciones, medidas de política económica, situación de las relaciones internacionales, etc.

La realización de un completo estudio del sector es parte fundamental de un buen Plan de Negocio. La información obtenida a través de este estudio nos permitirá aproximarnos con más garantías a nuestro

modelo de negocio y utilizarlo en el proceso de validación; **debemos salir a la calle a testar nuestras hipótesis de mercado.** Mediante las hipótesis validadas, podremos diseñar una precisa estrategia de posicionamiento y diferenciación.

La primera fase del estudio del sector ha de ser la fijación de sus objetivos y alcance. La realización de un completo estudio nos permitirá conocer, entre otros, los siguientes puntos:

- Definición del sector, evolución y potencial de crecimiento del sector en el que nuestro producto o servicio está inmerso. ¿En qué sector competimos? ¿Estamos ante un mercado en expansión, o por el contrario el mercado está en madurez? ¿Estamos ante sectores concentrados, o por el contrario fragmentados? ¿Está nuestro producto o servicio creando un nuevo sector? ¿Existen factores que puedan influir en la actual estructura del mercado de forma considerable? ¿Nuevas tendencias en la industria, factores socio-económicos, riesgos políticos, nuevas regulaciones administrativas, tendencias demográficas, etc.?
- Tamaño actual, porcentaje de crecimiento o decrecimiento del mercado, y características y comportamientos de compra de los clientes potenciales. Debemos ser capaces de determinar los diferentes segmentos del mercado en cuestión, el proceso de decisión en ese mercado, su volumen y posibles necesidades generables por nuestro producto o servicio. Además, debemos reseñar aquí las perspectivas de nuestra empresa en el mercado al que pertenezca: ¿aporta nuestro producto o servicio algo nuevo al mercado? ¿Qué tendencias prevemos en el mercado en que actuamos? ¿Podemos con nuestra actuación influir en los hábitos que reinan en el mercado? ¿Qué reacción esperamos del mercado tras nuestra entrada en él? ¿Cómo podremos superar las reacciones previsibles?
- El estudio de mercado debe determinar quiénes son y serán los clientes en cuestión. Los clientes potenciales deben ser identificados y clasificados en grupos relativamente homogéneos con características comunes e identificables. No debemos olvidar que un mismo producto puede ser vendido a dos grupos diferentes de clientes potenciales; por ejemplo, un fabricante de alarmas y equipos de seguridad tendrá entre sus clientes potenciales a los promotores inmobiliarios y a los propietarios de viviendas, y deberá utilizar estrategias diferentes para penetrar en los diversos segmentos de mercado en los que se sitúan sus clientes potenciales. Igualmente, el estudio deberá demostrar el grado de receptividad de los clientes potenciales a los productos o servicios ofertados e igualmente deberá describir los elementos en los que los clientes basan sus decisiones de compras (precio, calidad, distribución, servicio, etc.) y la posibilidad de modificar esas decisiones mediante un cambio en los hábitos de consumo. En el caso de que ya existan clientes potenciales que hayan

expresado su interés en nuestro producto o servicio, el reflejo de esa evidencia es muy positiva con vistas a la impresión que posibles inversores o financiadores reciben de nuestro proyecto.

- Análisis de la competencia y de sus productos. El emprendedor debe ser capaz de comprender el tipo de competidores presentes y futuros a los que se va a enfrentar y de conocer sus fortalezas y debilidades. Es necesario incluir información acerca de la localización de nuestros competidores, las características de sus productos o servicios, sus precios, su calidad, la eficacia de su distribución, el servicio ofrecido, el timing del producto, su cuota de mercado o volumen de ventas estimado, sus políticas comerciales, su rentabilidad y, en general, toda aquella información que ayude a nuestro producto o servicio a posicionarse de forma más adecuada en el mercado o segmento de referencia. Más aún: es importante indicar los líderes en cada una de las características más arriba indicadas (quién es líder en calidad, quién en precio, quién en costes, quién en distribución, etc.), dado que ello nos permitirá observar la importancia que el mercado concede a cada una de estas características de los productos y posicionar de forma más apropiada nuestro lanzamiento. En definitiva, un preciso benchmarking ayuda a conocer mejor a nuestros competidores.
- El estudio de mercado debe, de igual manera, analizar las barreras de entrada presentes y futuras en el mercado para poder determinar la viabilidad previa de nuestro acceso al mercado de referencia y la fortaleza de nuestra posición en él. ¿Estamos preparados para superar barreras de entrada como puedan suponer una fuerte inversión o la ausencia de una imagen de marca? ¿Podemos, una vez instalados en un mercado determinado, erigir barreras de entrada que aporten solidez a nuestra posición de privilegio y que dificulten la entrada de nuevos competidores?
- Dentro del análisis de la competencia, un punto que suele pasar desapercibido es el análisis de la competencia de importación, cada vez más significativa en todos los sectores económicos por el proceso de globalización que vive la economía internacional, el avance de las telecomunicaciones, el desarrollo de Internet y el comercio electrónico, hecho que supone ya en la mayoría de los mercados una competencia global.
- En el estudio de mercado han de constar de igual manera las posibles formas en que las administraciones públicas pueden influir en nuestro proyecto, como proveedoras o clientes por un lado y como reguladoras del mercado por el otro. Además se deberá comprobar la existencia de reglamentaciones gubernamentales en relación con el entorno social o ambiental (embalajes, etiquetas, envasados, residuos, etc.) que puedan afectar de alguna manera a nuestro producto o servicio.



Para cubrir los puntos anteriormente tratados, necesitamos recabar una ingente cantidad de información cualitativa y cuantitativa no siempre fácilmente accesible. Por ello es fundamental planificar con inteligencia el trabajo de campo que deberemos realizar para acceder a la información necesaria para cubrir los puntos anteriormente citados. Fuentes de información existen muchas: instancias oficiales como Ministerios, Instituto Nacional de Estadística, comunidades autónomas, instituciones locales, Instituto Nacional de Empleo, Institutos de Comercio Exterior, etc. Hay también otras instancias privadas como Cámaras de Comercio, asociaciones sectoriales, periódicos y revistas, anuarios de bancos, Google, etc.

**Todo esto es un primer punto de partida para analizar el mercado en el que queremos entrar, y conocerlo bien. Ahora toca definir unas hipótesis y salir a la calle para validarlas.**

Asimismo, es recomendable la utilización de técnicas de investigación de mercado, sobre todo de encuestas y tests de consumo cuando sean aplicables. Internet y las bibliotecas virtuales son sin duda fuentes imprescindibles de información. Otras fuentes de información, aunque de muy difícil acceso, son los expertos en el sector, nuestros futuros competidores, proveedores que actúen en el sector, distribuidores y, por supuesto, clientes potenciales.

A la hora de recabar la información necesaria para desarrollar el estudio de mercado, es aconsejable llevar a cabo una primera fase de “recogida masiva” de información que nos conduzca a una segunda fase de “análisis” de la información recabada; se pasará a continuación a una tercera fase de “búsqueda de información” que cubra aquellas partes del estudio en las que en la primera fase no se obtuvieron resultados concluyentes; y se finalizará con una cuarta fase que cierre todos los aspectos que deban ser cubiertos en el estudio de mercado.

Para determinar el grado de atractivo del sector se pueden incluir además herramientas estratégicas como el análisis DAFO (debilidades y fortalezas del proyecto, y amenazas y oportunidades del mercado).

Información del conjunto del sector en el que se va a desarrollar la actividad: Demanda, Clientes y Competencia.

**Demanda:**

- Es preciso conocer cuál es la necesidad que se pretende cubrir, y destacar aquella que no es cubierta por otro producto o servicio: ¿Qué necesidad? ¿Por qué, en qué momento y dónde se satisface? ¿Cómo? ¿Qué necesidades no cubre?
- Cuantificar el volumen de mercado (real y potencial). Si el producto no es nuevo, ha de evaluarse el momento real (número de productos que se venden al año, cantidad total e importe). Si es muy nuevo, hemos de buscar referencias de productos sustitutivos o similares. También hay que considerar el mercado potencial (es decir, el número de clientes y el volumen de ventas que teóricamente es posible alcanzar). Para considerar el mercado potencial debe recurrir a variables demográficas y sociales.
- Identificar en qué etapa del ciclo de vida del producto o servicio (conjunto de fases o etapas que transcurren desde su lanzamiento al mercado hasta que es retirado del mismo) se encuentra el mercado del producto o servicio que va a ser ofrecido por la empresa ya que en cada una de las diferentes etapas varía el comportamiento de las ventas, de los resultados y de la actuación de la competencia, por lo cual debe seguirse una estrategia distinta. Suelen identificarse cuatro etapas que son: introducción, crecimiento, madurez y declive.
- Señalar la distribución geográfica del mercado real a partir del reparto de volumen de ventas en diferentes zonas (ciudades, provincias, regiones o países) y canales de distribución. El mercado que se pretende (público objetivo) puede tener características especiales como las siguientes: estacionalidad (si es un mercado con fuertes desequilibrios de ventas en determinados periodos del año), reglamentación legal (si existen importantes límites legales respecto a la actividad empresarial), ritmo de cambio tecnológico (si se trata de un mercado en el que los nuevos productos quedan obsoletos con gran rapidez) y obligatoriedad de canales (canales de distribución casi obligatorios, es decir, si el producto o servicio va verse fuertemente condicionado en su proceso de comercialización por un canal de distribución inevitable que impone su ley).

**Clientes: Los negocios se realizan entre personas. Son ellas las que los hacen vivir y crecer si se les ofrece un producto o servicio que cubra las necesidades insatisfechas.** Para nuestro análisis es necesario:

- Segmentar el mercado (dividiéndolo en grupos diferenciados según características específicas: socioeconómicas, territoriales, personalidad, etc.).
- Analizar las motivaciones de compra que afectan a los distintos clientes (moda, interés económico, comodidad, seguridad, atractivo,...) y analizar y explicar el por qué, cómo y cuándo toman sus decisiones de adquirir un producto y dónde y cuánto compran.
- Obtener información acerca de cómo se toman las decisiones de compra. Las personas primero se informan, después contactan y, finalmente, adquieren y, según sea el peso económico del bien con respecto a sus rentas, tomarán una decisión más inmediata, sopesando el riesgo de la compra o bien actuando por impulso, pero siempre valorando la confianza que el producto les ofrece, su precio y su imagen, valoración que puede ser individual o mediatizada por recomendaciones o influencias.

**Competencia:** resulta necesario analizar la competencia considerando los aspectos siguientes:

- Los segmentos del mercado a los que se dirige.
- Tiempo que lleva en el mercado, su nivel de éxito y qué estrategias de marketing le han permitido alcanzar dicho éxito.
- Sus políticas de precios, producto, distribución y promoción.

Aunque parezca paradójico, al iniciar un negocio sin competencia resulta muchas veces más arriesgado que empezar enfrentándose a la existencia de competidores. Cuando otros se han abierto camino en un sector determinado, el que llega después tiene un camino más "trillado". Además puede comparar, analizar las ventajas e inconvenientes que tiene el negocio del vecino, sus estrategias de éxito, sus puntos débiles, etc. y salir al mercado ofreciendo algo mejor y más competente.

Es importante saber elegir a los competidores. Es decir, determinar a cuál o cuáles de ellos se va a enfrentar. Desde este punto de vista, abrir un negocio constituye una contienda. El objetivo no es destruir al contrario, pero sí arrebatarse cuota de mercado.

Optar por enfrentarse al competidor más débil no suele traer resultados positivos. Funciona mejor tomar en consideración al más fuerte, al mejor, ya que así se peleará - se consiga o no- por llegar a ser los primeros, los mejores.

Para cada uno de estos aspectos, en definitiva, habría que establecer una comparación con el proyecto de empresa, destacando así si está en una situación fuerte o débil respecto de la competencia. Estudiar si

existen factores que puedan influenciar en la actual estructura de mercado, nuevas tendencias de la industria, factores socioeconómicos, nuevas regulaciones administrativas, tendencias demográficas, etc.

## 2.3 INFORMACIÓN INTERNA O DEL PROYECTO/EMPRESA

En este apartado se trataría de definir la postura que adoptará la empresa en la sociedad, lo que quiere hacer y los medios que considera necesarios para ello. Para el supuesto de empresas de nueva creación, el análisis interno se limita al **análisis del emprendedor/a o emprendedores** y a la identificación y fijación de los siguientes puntos:

- **Vocación o misión de la empresa:** razón o causa de su existencia. Es la función que ésta pretende realizar dentro de la sociedad.
- **Objetivos generales** de la empresa: son aquellos objetivos que ésta se plantea alcanzar a largo plazo. Se trata de ver hacia dónde quiere ir o a dónde quiere llegar la empresa.
- **Ética** de la empresa: es la declaración de los medios que ésta considera utilizables para conseguir los objetivos generales propuestos de acuerdo con su misión. Define la forma de actuar de la empresa.

Para **empresas en funcionamiento** se deberá, además, realizar un análisis exhaustivo de la situación actual de las distintas áreas de la empresa y sus recursos con objeto de identificar más adelante los puntos fuertes y débiles de ésta:

- **Recursos humanos:** necesidades de personal de las distintas áreas o departamentos funcionales de la empresa, tanto en cuanto al personal directivo como al de los diferentes departamentos que la integran (ventas, I+D, administración, etc.)
- **Recursos financieros:** composición de los recursos financieros de la empresa, indicando la cuantía y origen de capitales propios y ajenos, que está en condiciones de obtener para financiar su proyecto.
- **Conocimiento o Know-How:** nivel de conocimientos (en definitiva, el "saber hacer") existente dentro de las distintas áreas funcionales de la empresa, como la de producto, la de proceso, la comercial, la organizativa, etc.
- **Otros recursos materiales:** en este apartado se trata de que se indique cuáles son las disponibilidades de la empresa en cuanto a otros recursos materiales no incluidos en los tres apartados anteriores, así como las posibilidades de acceso y localización con que cuenta la empresa respecto de otros recursos materiales, tales como materias primas,

aprovisionamientos, bienes de equipo, incentivos locales y regionales, facilidades administrativas y de tramitación, etc.

## 2.4 ANÁLISIS D.A.F.O.

Llegado a este punto el emprendedor/a deberá realizar el análisis de los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como de las oportunidades y amenazas con las que se va a encontrar para el ejercicio de su actividad:

- **Oportunidades:** son situaciones del entorno que permiten mejorar la situación competitiva de la empresa si son aprovechadas.
- **Amenazas:** son situaciones que, si no se afrontan adecuadamente, pueden situar a la empresa en peor situación competitiva.
- **Fortalezas:** son aquellos aspectos de la misma que suponen una ventaja comparativa frente a las demás empresas competidoras del sector.
- **Debilidades:** son aquellos aspectos que suponen una desventaja comparativa frente a esas mismas empresas competidoras.

## 2.5 OBJETIVOS

En este apartado se trata de que indique cuáles son los objetivos que, en términos generales, se plantea conseguir con el Plan de Marketing. Los objetivos deben ser:

- Adecuados a la misión, metas y a la ética de la empresa.
- Claros.
- Medibles.
- Viables (los objetivos imposibles carecen de sentido).
- Aceptables para las personas que deben lograrlos.
- Flexibles ante la posibilidad de cambios imprevistos.
- Un reto para quienes tengan que conseguir su realización.

Asimismo, las personas implicadas en dichos objetivos deben participar en su fijación y comprometerse con ellos. Por último, los objetivos pueden ser cuantitativos y cualitativos.

- **O. Cuantitativos:** en este apartado se deben fijar aquellos objetivos que son medibles cuantitativamente. Por ejemplo: el establecimiento del volumen de ventas que se prevé conseguir, la cuota de mercado, la rentabilidad, la penetración, el grado de cobertura de la distribución así como los incrementos anuales para los años que se recogen en el plan.

- **O. Cualitativos:** se deben también fijar aquellos objetivos que por su mayor intangibilidad no son fácilmente mensurables, refiriéndose a conceptos como la posición competitiva que pretende alcanzar, imagen, notoriedad, marca, etc.

## 2.6 ESTRATEGIAS

En este apartado se trata de definir las estrategias de marketing que se propone seguir la empresa.

Se entiende por estrategia el modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de una empresa, así como las políticas y planes que resultan esenciales para su consecución, de tal forma que se encuentre definida su posición competitiva, se sepa en qué clase de negocio está o quiere estar la empresa y qué clase de organización quiere ser.

La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a la empresa con el medio ambiente en el que está ubicada y comprende además una acción tanto ofensiva como defensiva encaminada a la consecución de una posición defendible frente a las fuerzas competitivas del sector en el que se encuadra y al logro de un rendimiento óptimo sobre la inversión realizada en la propia empresa. Se recomienda hacer un pequeño "análisis de las cinco fuerzas" propuestas por Porter para estudiar el atractivo del sector en donde se enmarcará la empresa (<http://www.5fuerzasdeporter.com/>)



A pesar de la existencia de múltiples definiciones del concepto de estrategia, todas ellas presentan en común los siguientes rasgos o características:

- La estrategia constituye un proceso de naturaleza interactiva entre la empresa y su entorno.

- La estrategia implica el planteamiento dentro de la empresa de objetivos y misiones a largo plazo, entendiendo como tal, aquel horizonte al cual como máximo puede llegar su sistema de decisión.
- La estrategia en consecuencia debe establecer también las políticas y objetivos a corto plazo, de carácter inmediato y operativo, adecuando consiguientemente los medios necesarios. La estrategia persigue la defensa y mejora de la competitividad de la empresa, para lo cual puede incluso cuestionar la naturaleza y la estructura de la propia empresa y de sus explotaciones económicas o unidades de negocio.

La formulación de las estrategias de la empresa puede plantearse por niveles o etapas, siendo los dos principales la ***Estrategia corporativa o global*** y las ***Estrategias de marketing***.

### **ESTRATEGIA CORPORATIVA O GLOBAL:**

Toma a toda la organización como marco de referencia y busca establecer sus objetivos o misiones a largo plazo, así como la forma más adecuada de lograrlos. Pueden ser:

**1.- Estrategia genérica.** Las principales estrategias genéricas seguidas por las empresas en función de los objetivos que pretenden alcanzar. Son tres:

- **Estrategia de Liderazgo en costes:** consiste en vender los productos o prestar los servicios al precio posible más próximo a su costeque, a su vez, será el más reducido posible para lograr una rentabilidad positiva. Ello servirá para atraer nuevos compradores o usuarios y potenciar las ventas de la empresa que tenderá a ocupar una posición dominante en el mercado. Existe una serie de factores que posibilitan el desarrollo de una estrategia de Liderazgo en costes, siendo los principales los siguientes:
  - Firmar contratos con los proveedores de materias primas y demás inputs de la empresa que aseguren el suministro en las condiciones más ventajosas que sea posible.
  - Utilizar la tecnología más eficaz que se encuentre en el mercado, a fin de obtener las máximas economías de escala que sean factibles.
  - Desarrollar procesos de fabricación propios que, por medio de la adaptación a la situación particular de la empresa, posibiliten la reducción de costes.
  - Desarrollar procedimientos o formas propias de distribución, comunicación, etc.
  - Firmar contratos con clientes mediante los cuales la empresa pueda asegurarse un nivel mínimo de ventas.

- **Estrategia de Diferenciación:** supone que la empresa se especialice en algún aspecto concreto que la haga única y que sea valorado por la totalidad del mercado: liderazgo, calidad, tecnología, innovación, servicio, etc. En este caso, los principales factores que posibilitan llevar a cabo una Estrategia de Diferenciación son los siguientes:
  - Utilizar técnicas de producción o tecnologías diferentes y lo más flexibles que sea posible.
  - Utilizar, en la medida de lo posible, procesos productivos que permitan la introducción de adaptaciones y mejoras en los productos o servicios.
  - Conceder importancia a aspectos del producto o servicio como pueden ser el diseño, la presentación, etc.
  - Resaltar la calidad del propio producto o servicio frente a la de sus competidores.
  - Destacar la posibilidad de usos alternativos o utilidades secundarias de los productos o servicios, así como la posible existencia de otros complementarios.
  
- **Estrategia de Especialización:** consiste en la división del mercado en subgrupos homogéneos (segmentación) de acuerdo con sus características, comportamientos o necesidades, para así llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, lo cual permitirá satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa. Los principales factores que posibilitan desarrollar una estrategia de Especialización o Segmentación son los siguientes:
  - Emplear procesos productivos lo más flexibles posible.
  - Utilizar tecnologías y procesos de fabricación que no necesiten unos niveles mínimos de producción elevados para ser rentables.
  - Utilizar asimismo procesos o formas de distribución, comunicación, etc., que puedan ser rentables sin necesidad de tener un mínimo de producción o de ventas demasiado alto por cada referencia del producto o servicio.

**2.- Estrategia de cartera:** Para definir la estrategia de cartera es aconsejable utilizar la "matriz de Ansoff" o "matriz de dirección de crecimiento", ya que es una herramienta útil especialmente para las pymes. La matriz ayuda a decidir la línea estratégica de crecimiento de la empresa a seguir para los años siguientes. Hay cuatro estrategias diferenciadas de crecimiento:

- De penetración del mercado.
- De desarrollo de nuevos productos.
- De desarrollo de nuevos mercados.
- De diversificación.



		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Si bien es una matriz pensada para ser utilizada por empresas ya en funcionamiento y con productos y/ o servicios en el mercado, para empresas de nueva creación es interesante empezar a planificar de acuerdo a este modelo el crecimiento de los años siguientes al del comienzo de la actividad.

### **ESTRATEGIAS DE MARKETING**

Tomando como base las estrategias corporativas, buscan la forma de aplicar los esfuerzos y dirigir los recursos dentro de las distintas áreas funcionales de la empresa para conseguir maximizar la productividad.

**1.- Estrategia de segmentación:** Consiste en realizar una segmentación del mercado al cual pretende servir la empresa (que pueden ir desde un único segmento, que abarcaría a todo el mercado, hasta el número que el emprendedor o emprendedora considere oportuno diferenciar de acuerdo a las variables de segmentación que se utilicen). Con la segmentación lo que se pretende es encontrar grupos de consumidores o usuarios lo más parecidos posible dentro de un mismo grupo y lo más distintos posible entre diferentes grupos, para así adecuar las políticas comerciales a llevar a cabo a los gustos, hábitos o necesidades de cada uno o de alguno de los segmentos diferenciados.

Para que una segmentación sea efectiva son necesarias una serie de condiciones:

- Cada grupo ha de tener percepciones diferentes respecto del producto o servicio.
- Ha de ser posible determinar qué consumidores o usuarios pertenecen a cada grupo y qué preferencias tienen.
- Se han de poder adaptar las estrategias de producto o servicio, precio, distribución y comunicación a las características de cada segmento.

El potencial de ventas de cada segmento debe ser lo suficientemente importante como para compensar y hacer rentables los costes de adaptación de las distintas políticas a ese segmento. Los segmentos no

deben ser tan cambiantes a lo largo del tiempo que no sea posible adecuarse a sus necesidades en cada momento.

Es importante indicar para cada uno de los segmentos señalados su *dimensión* (potencial de ventas existente en el segmento para su producto o servicio), los *criterios significativos* (son las características que tiene un segmento y que son comunes para sus integrantes a diferencia de los restantes grupos, que carecen de ellas) y los *beneficios identificados* para el mismo.

Algunos de los criterios más comúnmente utilizados son los siguientes:

- **Gráficos:** región (Comunidades Autónomas, zonas Nielsen, etc.), hábitat (rural o urbano, centro o periferia, etc.), tamaño de la población.
- **Demográficos:** edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, renta, categoría socio-profesional, educación, religión, nacionalidad.
- **Psicográficos:** clase social, estilo de vida, personalidad.
- **Comportamiento:** ocasión de compra (compra regular, esporádica, nunca, etc.), tipo de usuario (antiguo usuario, usuario regular, usuario potencial, no usuario, etc.), tasa de utilización (nunca, baja, media, fuerte), estadio de compra (desconoce el producto o servicio, lo conoce, está informado, etc.), actitud ante el producto o servicio (entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil, etc.)

Los beneficios identificados: se trata de subdividir a los compradores en función de las ventajas que esperan obtener de un producto o servicio completo. Así, por ejemplo, determinados consumidores comprarán un alimento por el precio, otros por la comodidad de preparación, otros por el sabor, etc.

**2.- Estrategia de posicionamiento.** Se puede optar entre:

- **La estrategia no diferenciada:** la empresa va a dedicarse a servir de la misma forma a todo el mercado, sin realizar ningún tipo de especialización o concentración en algún segmento o mercado-objetivo concreto.
- **La estrategia de diferenciación:** especialización de la empresa en algún aspecto que la haga única y que sea valorado por la totalidad del mercado: conseguir el liderazgo en calidad, en tecnología, en innovación, en servicio, etc.
- **La estrategia de concentración:** la empresa, al no disponer de los recursos suficientes que le permitieran atender a todo el mercado, va a servir sólo a uno o a unos pocos segmentos del

mismo, en los cuales puede mantener alguna ventaja competitiva (ya sea en calidad, en precio, en distribución, etc.).

## 2.7 Objetivos comerciales.

Un objetivo es una meta que tenemos que expresar y cuantificar. En este punto se va a expresar a grandes rasgos los objetivos comerciales que a nivel general pretende conseguir la empresa. Además se tiene que cuantificar y justificar las cifras previstas de ventas en los próximos **2 años**, que volverán a aparecer en la parte económico - financiera. **Para una start up que está empezando, lo más importante es el corto plazo, el primer cliente, y ese debe ser su objetivo.**

Todo esto es importante para que, pasado el tiempo, seamos capaces de analizar las desviaciones que se han producido.

- **Estrategia de Ventas.** Se detallarán qué tipo de acciones se llevarán a cabo con el fin de cumplir los objetivos de ventas propuestos. Según el tipo de productos o servicios que se ofrezcan, la venta tendrá que ser más activa, es decir, habrá que buscar a los clientes objetivo y presentarles nuestra oferta, o bien, utilizar otras vías de contacto más “pasivas”. Se definirán los principales métodos de captación de clientes elegidos: puerta fría, citas preconcertadas, telemarketing, email, etc. Este apartado estará condicionado por los datos recogidos en el estudio y definición de nuestro cliente objetivo, que será quien condicione la eficacia de la estrategia.
- **Estimación de las ventas.** Es importante elaborar el plan de ventas del primer año, qué hipótesis se plantean para conseguir alcanzar la previsión de ventas inicial, en base a todo lo anterior.

## 2.7 PLAN DE ACCIÓN DE MARKETING.

Toda la información recabada permite responder a preguntas tales como: ¿dónde estamos?, ¿a dónde queremos ir? o ¿cómo llegar ahí? El Plan de Marketing operativo define los medios y las acciones operativas necesarias para responder a la última pregunta, incluyendo la descripción del mercado o mercados en donde se pretende actuar, los objetivos de ventas por cada uno de los mercados y/o productos, así como las acciones que habrá que poner en marcha para que no se queden en meras directrices (que es precisamente lo que son las estrategias: directrices para la acción).

En definitiva, en el plan de acción se debe definir cuál va a ser el público objetivo, así como las **7 variables del marketing –mix**: *producto/servicio, precio, distribución, promoción, personal, proceso y entorno físico*, detallando las acciones que habrá que poner en marcha para cada una de ellas:

- **Producto/servicio:** El producto es el elemento esencial del marketing- mix. Sus elementos fundamentales son: su calidad, sus características, marca, tipos de empaquetado, diseño y servicios relacionados.

La totalidad de estos elementos deberá estar orientada a satisfacer las demandas del mercado, es decir, a complacer deseos de los individuos que lo integran; estos deseos actúan como motivadores de la acción de compra. Los individuos buscarán en el mercado hasta satisfacer esas necesidades, lo cual incluye componentes tanto de orden físico como social o psicológico. Muchas de estas necesidades pueden ser suscitadas a través de oportunas acciones de marketing- mix.

Hay **productos industriales** y **productos de consumo**. Los industriales pueden ser finales (bienes producidos que sirven para producir otros bienes: edificios, maquinaria, bienes de equipo, etc.) o intermedios (dirigidos al consumidor industrial). En cuanto a los servicios, pueden ser empresariales (sus clientes son empresas) o personales (sus clientes son personas).

A la hora de definir el producto/servicio es necesario:

- Describir las líneas de productos o servicios que ofrece y las características fundamentales de los mismos.
- Comparar los productos / servicios con productos / servicios competitivos.
- Analizar si las necesidades que pretenden satisfacer sus productos / servicios están ya satisfechas por otros productos / servicios.
- Reflexionar sobre: ¿los productos / servicios son distintos de los que ya existen en el mercado? En caso afirmativo: ¿cuál es la novedad?; ¿qué ventajas aportan?
- Considerar que resulta conveniente contar con elementos innovadores que los diferencien de la competencia, examinando este aspecto cuidadosamente y siendo precavido si se quiere hacer algo demasiado original (es sumamente arriesgado).
- Tener en cuenta que si el producto / servicio tiene éxito la competencia reaccionará sacando otros similares. Por ello resulta necesario planear la diferenciación futura del producto / servicio o el desarrollo de otros nuevos.

La diferenciación puede venir como consecuencia de la naturaleza del producto o servicio que va a realizar, del proceso que utilice en su elaboración, de la técnica de venta que aplique e incluso de otras prestaciones que ofrezca (garantía y el servicio post-venta son especialmente importantes para determinados bienes) y para verificarlo debe analizar,

observar, estudiar y aprender de aquellos que realizan actividades similares a la suya o bien vender productos u ofrecer servicios sustitutivos.

Hay que tener en cuenta que los competidores ya están en el mercado, y que muchas de sus actuaciones en cuanto a productos, precio, distribución y promoción, han pasado, y están pasando el examen del mercado.

Si se estima necesario, se puede imitar a la competencia en aquello que hayan tenido éxito, pero tratando de diferenciarse en algo; reunir la máxima información que pueda sobre ellos y estudiar su publicidad, sus productos y sus estrategias, y pensar que ellos están trabajando duramente por mantenerse en el mercado, lo que les exige un esfuerzo para estar al día y adaptarse continuamente a los cambios, a fin de satisfacer, conservar o incrementar una clientela cada vez más consciente del valor de intercambio de su dinero, de su esfuerzo y de su tiempo.

- **Precio:** Se trataría de definir la estrategia de precios más adecuada para la empresa así como el sistema de cobro que la empresa utilizará frente a los clientes.

El precio de un producto puede fijarse a partir del coste de fabricación o de acuerdo al mercado:

- A partir del coste de fabricación: el punto débil de este sistema es que ignora el volumen de demanda. La solicitud de un producto o servicio determinado por parte del mercado debe siempre tenerse presente al fijar su precio.
- A partir del mercado: la forma ideal de fijar el precio será conocer lo que el cliente está dispuesto a pagar por el producto, pero esto no es más que una utopía que, además, dará pie al juego de los regateos, poco aconsejable para la estabilidad del bien ofertado.

Más fácil resulta conocer lo que el cliente exige a un producto o servicio y partir de ese conocimiento, fijar el precio en cuestión. Si se comparan las características de dos productos similares con precios diferentes, se observará que el de precio más alto justifica el incremento acreditando el empleo de materiales de mejor calidad, diseño y técnica novedosa. Por esa serie de conceptos, un segmento de clientes está dispuesto a pagar más. Inevitablemente, el precio afecta a la demanda.

Puede optarse por fijar un precio alto con opción a descuento o fijar un precio ajustado para vender más, aunque sea a costa de obtener menores beneficios. Resulta muy eficaz observar la reacción de la demanda ante la rebaja en el precio de un producto en un porcentaje determinado: si las ventas crecen en la misma proporción se sabrá que se trabaja con una demanda elástica, si no es así, la demanda podrá calificarse como inadaptable.

El propio producto, sus circunstancias y el comportamiento de la demanda, así como los objetivos de beneficio que se persigan serán los factores determinantes a considerar a la hora de establecer la política de precios.

Cabe señalar las siguientes estrategias de **fijación de precio**:

- Coste más margen.
  - Valor de mercado.
  - Precios altos. Se paga novedad y puede aplicarse si: El producto o servicio es único o está bien registrado. Es difícil de fabricar. El mercado es pequeño para atraer competencia
  - Precios bajos de salida: provocan una rápida expansión del producto o servicio, pero son peligrosos si los competidores son fuertes y reaccionan.
  - Precios disuasorios: precios muy bajos para disuadir a la competencia de entrar en ese mercado.
  - Reducción promocional: precio de salida bajo, como reclamo para que los clientes conozcan el producto y se animen a seguir comprándolo a su precio normal, más elevado.
- **Distribución:** consiste en intentar tener y hacer llegar el producto o prestar el servicio adecuado, a la persona indicada, en el momento justo. Para ello debe elegirse cuidadosamente los canales de distribución más adecuados. El tipo de canal más idóneo se deduce del mercado elegido, de los condicionantes de la empresa y de las normas de distribución del sector.

Formar una red de ventas adecuada no es fácil y más en la etapa inicial de una empresa. Es difícil encontrar vendedores experimentados que quieran trabajar en la empresa e igualmente sucede con los representantes o agentes comerciales y distribuidores. Son los primeros clientes a los que hay que convencer.

En la etapa inicial del empresario debe ser el primer comercial de la empresa. La tarea de ventas recaerá en importante proporción sobre él o sobre otra persona del equipo promotor, si son varios los promotores del negocio, por tanto necesita prepararse adecuadamente para esta tarea. Cuando resulte necesario contratar comerciales, además de seleccionarlos cuidadosamente, habrá que motivarlos, ya que la venta es pieza clave en la empresa, y deberá de cuidarse también la comunicación con ellos, pues tienen una información directa del mercado que será indispensable para el desarrollo del negocio.

Por otro lado, hay que pensar que la exportación no se da exclusivamente en las grandes empresas. Diariamente pequeñas empresas de nuestro país se inician en ello. Europa es ya nuestro mercado y quizá la empresa tenga un producto de gran éxito fuera de nuestras fronteras. Es necesario informarse y asesorarse.

Por último, el transporte tiene una incidencia fundamental en un negocio y no suele prestársele la debida atención. Hay que considerar qué medio de transporte se adapta mejor, tanto a las compras como a las ventas, analizando su capacidad y tarifas. En la elección debe tenerse en cuenta la seguridad que ofrece en el traslado de la mercancía, en las operaciones de carga y descarga y en la manipulación de la misma, así como la regularidad y puntualidad del servicio y la cobertura del riesgo de la mercancía.

- **Promoción y publicidad:** no basta con tener un hueco en el mercado, es necesario informar a los compradores tanto del producto/servicio como de las acciones comerciales. Habrá que:

Definir la imagen por la que se quiere que la empresa sea conocida. ¿Qué es lo que se desea hacer prevalecer? Puede ser el saber hacer técnico, el trabajo bien hecho, las posibilidades de flexibilidad comercial, su capacidad constante de innovación, etc. Debe recordarse a este respecto que la primera imagen que da la nueva empresa es, a menudo, la más duradera.

Analizar los distintos mecanismos que pueden ser utilizados para dar a conocer el producto o servicio: oferta directa, teléfono, publicidad por anuncios, correo, radio, televisión u otros.

Valorar las acciones de marketing online o a través de la asistencia a ferias, congresos, conferencias técnicas y de expertos sobre el producto o servicio del que se trate. Es preciso tener una especial sensibilidad para tener informados de la actividad de la empresa a los líderes de opinión entre el segmento de mercado que se ha escogido y a aquellas personas clave que influyen en el proceso de toma de decisiones para el consumo.

Se recomienda describir los medios y sistemas de publicidad que se van a utilizar para ganar mercado y para dar a conocer el producto/servicio.

- **Personal:** Las personas desempeñan un papel imprescindible en la comercialización de los servicios. De sus acciones ante los clientes, ya sea de cara al público o no, dependerá un mayor o menor éxito de la empresa.

La consideración clave para cuidar este aspecto es la formación de personal que facilitará una respuesta eficaz a las necesidades de los clientes y asegurará que todas las personas de la empresa conozcan la política de la empresa hacia sus clientes.

Esto tiene que llevar aparejado el desarrollo de una cultura organizacional orientada hacia el cliente.

- **Proceso:** El proceso se refiere al método por el cual los clientes son atendidos. Este factor es especialmente importante para las empresas de servicios. Los clientes no sólo esperan una cierta calidad en el servicio, sino que sea igual para todos los clientes de la empresa.

Por tanto, la empresa debe asegurarse de que sus procesos son de la mejor e igual calidad para todos sus clientes. Un tratamiento preferencial a un cliente puede causar problemas, ya que puede conllevar que otros clientes creen que están siendo tratados con un servicio de calidad inferior y discriminatorio frente al cliente tratado de modo preferente.

- **El entorno físico** del producto o del lugar de trabajo o planta son partes importantes en el marketing de servicios y de la información. En el caso del marketing de productos, el cliente le gusta saber que si el producto es inferior a lo anunciado puede devolverlo o quejarse.

En el caso de los servicios y de la información, el cliente tiene pocos recursos al tratarse de productos intangibles. Esto provoca que los clientes sean muy cuidadosos y cautelosos en la compra de servicios y/o de información, especialmente a través de canales de distribución remotos, como puede ser Internet.

Con el fin de superar esta situación, las empresas tienen que proporcionar algún tipo de evidencia física, en forma de fotografías, testimonios o estadísticas, que apoyan sus afirmaciones en torno a la calidad de sus niveles de servicio y de información.



De igual forma, si un cliente visita tu empresa de servicios o de información y es un lugar acogedor, limpio, organizado, luminoso, etc., seguramente estas pruebas físicas transmitirán una mayor confianza y tranquilidad al cliente.

## 2.8 PRESUPUESTO DEL PLAN COMERCIAL Y DE MARKETING

En este apartado habría que recoger todos los costes o aportaciones económicas de las acciones contempladas en el plan (costes de publicidad, promoción, relaciones públicas, etc.). Asimismo, hay que tener en cuenta la estrecha relación que debe tener la fijación del presupuesto de marketing con la previsión de ventas y con lo que va a producir en términos económicos dicho plan si se ponen en marcha todas las acciones en él recogidas.

## 3. PLAN DE OPERACIONES

**En este punto, hemos debido ser capaces de validar el Ajuste Problema-Solución, así como el Ajuste Solución-Producto.**

El **Plan de Operaciones** resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios. Contiene **cuatro partes**: *productos o servicios, procesos, programa de producción y aprovisionamiento y gestión de existencias*.

El Plan de Operaciones debe incluir las fases de la cadena de valor relativas al diseño, desarrollo, producción y logística concernientes a nuestro producto. Si estamos ante un servicio, al no existir un proceso productivo como tal, hablaremos de descripción técnica y nos limitaremos a realizar una descripción detallada de los procedimientos y las necesidades técnicas en las que incurrimos para prestar el servicio concreto.

Nos vamos a centrar a continuación en el supuesto concreto de que nuestro proyecto se base en el desarrollo y posterior producción de un producto cualquiera. En este caso, debemos comenzar considerando la duración de los trabajos de investigación y desarrollo que nos lleven a configurar totalmente el producto y las necesidades de inversión en equipo humano y de laboratorio, muestra, prototipos, etc. que nos lleven a desarrollar nuestro producto final, además de examinar si estamos capacitados en términos de tecnología y know-how para tal desarrollo.

Por lo tanto, habremos de describir en profundidad aspectos como la asignación de funciones en el proceso de desarrollo; los riesgos y dificultades de todo tipo inherentes al proceso; la posibilidad de incurrir a medio plazo en mejoras del producto o en desarrollo de nuevos productos sinérgicos; los costes del proceso y, finalmente, los derechos de propiedad derivados del producto.



### 3.7 PRODUCTOS O SERVICIOS

Para realizar este apartado hay que tener en cuenta que, a diferencia del Plan de Marketing, en el que el producto o servicio se describía desde un punto de vista comercial, aquí se refiere a una descripción técnica, que incluya:

- Características técnicas
- Comparaciones con productos o servicios competitivos
- Organización y gestión de los productos o servicios
- Aspectos legales de los productos: modelos industriales, modelos de utilidad y patentes. Certificaciones y homologaciones
- Diseño de producto

### 3.8 PROCESOS

Un proceso es una cadena de actuaciones o de manipulación a una entrada (de información, de materiales, de servicio, etc.) a la cual se le aporta un valor añadido, generando una salida, cuya naturaleza puede ser diversa (tangible o intangible). En una empresa estos procesos pueden ser simples o complejos: desde procesos puramente administrativos o comerciales, hasta procesos de fabricación.

Se deberá identificar aquellos procesos de la futura empresa que sean más relevantes para su viabilidad, indicando de quién proviene la entrada (proveedor interno o externo del proceso) y quién es el

destinatario (cliente interno o externo del proceso). Después se intentará enlazar todos los procesos según estas indicaciones.

Respecto a los procesos de la empresa (en especial los procesos productivos de bienes y servicios) conviene, en definitiva, indicar los aspectos más relevantes de la planificación y programación, haciendo especial mención de las capacidades del proceso productivo, tecnologías utilizadas y medios empleados.

### 3.9 PROGRAMA DE PRODUCCIÓN (EMPRESAS INDUSTRIALES).

A continuación hemos de proceder a describir el proceso productivo, para lo cual debemos prestar atención preferente a los aspectos siguientes:

- **Ciclo operativo:** incluyendo el número de unidades que se van a producir, el número necesario de turnos en horas y días para cubrir las previsiones de producción así como las necesidades de personal, su cualificación y coste.
- **Localización geográfica de las instalaciones:** ventajas y desventajas de la opción elegida en términos de existencia de mano de obra cualificada, coste de ésta, conflictividad laboral de la zona, incentivos a la ubicación de instalaciones fabriles, normativa medioambiental, proximidad a las fuentes de materia prima, accesibilidad de las instalaciones, etc.
- **Edificios y terrenos** necesarios en metros cuadrados, fórmulas financieras de adquisición de éstos, posibilidades de expansión, régimen de adquisición, gastos de mantenimiento y estructura, gastos de diseño y realización de la planta y coste estimado de las instalaciones.
- **Equipo** necesario para la fabricación de los productos (o la venta de los servicios): características, modelos, fórmulas de adquisición, capacidad de producción, coste estimado y timing de las adquisiciones y, finalmente, duración del equipo productivo y amortización anual.
- **Estrategia del proceso productivo:** decisiones de subcontratación de componentes y motivo para ello; definición de los subcontratados (quiénes son, cualificación y coste); descripción del plan de producción en términos de volumen, coste, mano de obra, materia prima, componentes subcontratados, gestión de stocks, etc.; descripción de los proceso de control de calidad, control de inventarios y procedimientos de inspección que garanticen mínimos costes y eviten problemas de insatisfacción en nuestros clientes.
- Finalmente describiremos los aspectos asociados a la **logística de entrada y salida** de nuestro producto y los costes, tiempos y recursos asociados a los mismos.

Además conviene describir los aspectos siguientes:

- Procesos de producción: Determinar si la fabricación es en serie o bajo pedido.
- Organización de cada proceso: Realizar un croquis de disposición sobre la nave o establecimiento productivo de las diferentes fases del proceso productivo y organizativo, así como la disposición de la diferente maquinaria o equipo necesario, y adjuntarlo como anexo.
- Tecnologías de la producción: Para documentar las tecnologías de producción a emplear es recomendable solicitar catálogos descriptivos a los proveedores de maquinaria y adjuntarlos como anexo al Plan.
- Patentes y derechos de propiedad o contratos de asistencia técnica. Especificar si parte del proceso productivo se va a subcontratar a terceros.
- Justificación de la elección de la tecnología. Determinar la duración o vida útil de cada elemento del equipo productivo.

Un completo Plan de Operaciones debe también recoger referencias precisas a los aspectos de aprovisionamiento necesarios para llevar a cabo nuestra actividad. En el supuesto de una empresa netamente distribuidora, el Plan de Compras se configura como un elemento esencial que nos garantice un suministro cualitativa y cuantitativamente correcto.

El Plan de Compras, en definitiva, debe recoger la relación de materias primas y materiales necesarios para producir y comercializar nuestro producto o servicio. Es necesario llevar a cabo una estimación de coste y de las necesidades de existencias en almacén y de rotación de ellas. Igualmente, el Plan de Compras habrá de incluir un listado de proveedores y otras fuentes de aprovisionamiento y su localización. Los proveedores deben incluir desde aquellos responsables de, por ejemplo, el diseño y equipamiento de instalaciones fabriles y comerciales, hasta los más específicos de mercancías, componentes o materias primas de la actividad.

Se debe hacer mención a las condiciones y periodos de pago a los proveedores, a descuentos sobre compras, disponibilidad y condiciones de entrega, etc. Para concluir este apartado, debemos referirnos a nuestras necesidades de espacio para almacén de materias primas y productos terminados y al coste de dicho almacenaje. Y, en el supuesto de que fuera relevante, hacer mención de la estacionalidad del almacenaje de materias primas como consecuencia de la producción.

### **3.10 OTROS PROCESOS DE LA EMPRESA**

Identificar y describir los procesos más relevantes diferentes a los de fabricación (comerciales, compras, administrativos, informativos, de comunicación, etc.).

### **3.11 PROGRAMA DE PRODUCCIÓN (EMPRESAS DE SERVICIOS).**

Las empresas de servicios también tienen programa de producción. A diferencia de las empresas industriales que pueden tener almacenes reguladores de su producción, los servicios son productos altamente perecederos, por lo cual es extremadamente importante gestionar el tiempo. Las empresas de servicios programan horas de trabajo, y por tanto su problema principal es de capacidad. Estas empresas deberán administrar su tiempo eficazmente, realizando previsiones para analizar si va a ser capaz de satisfacer todas las demandas de servicio para no congestionarse o por el contrario para no infrautilizar su tiempo.

Es necesario establecer:

- La capacidad de producción (nominal y efectiva).
- El control de producción.
- El programa de producciones anuales.
- El impacto sobre el medio ambiente y las medidas correctoras previstas.

Una vez realizado en el Plan de Marketing y la previsión de ventas, es necesario y conveniente realizar un cálculo del número de unidades a producir (si es producto) o número de horas (si es servicio). Asimismo, para ese programa de producción, debe calcularse las necesidades de personal (mano de obra directa), así como tener en cuenta la capacidad de producción de la inversión productiva (equipo necesario para la fabricación de los productos o la venta de los servicios).

### **3.12 APROVISIONAMIENTO Y GESTIÓN DE EXISTENCIAS(SOLAMENTE EN EL CASO DE EMPRESAS INDUSTRIALES)**

En este apartado conviene reflejar la justificación de la política de compras y almacenamiento de bienes y productos terminados, reflejando en detalle la manera de realizar el aprovisionamiento y gestión de existencias (Plan de Compras).

Hay que tener en cuenta los aspectos siguientes:

- Materias primas utilizadas, materiales, productos (terminados o semiterminados), subproductos y residuos.
- Calidad, niveles de tolerancia.
- Acopios en función de los planes de producción y comerciales.
- Posibles fuentes de abastecimiento.
- Proveedores (precios, condiciones de pago, plazos de entrega, etc.).
- Ciclos de aprovisionamiento, stock de seguridad, mínimos y máximos.

- Ciclos de venta, plazos de entrega.
- Almacenamiento: capacidad y coste.

## 4. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Este apartado del Plan de Negocio debe incluir una descripción de las funciones directivas y de los puestos de línea, es decir, una descripción detallada de los puestos directivos clave con los perfiles requeridos o la descripción de las personas si ya estuvieran determinadas con la enumeración de sus responsabilidades. Normalmente, **para un proyecto empresarial en fases iniciales de desarrollo habrá una importante coincidencia entre el Equipo Promotor (propietario además de un porcentaje importante de las acciones de la nueva o futura compañía) y el Equipo Directivo de la misma**, pero puede suceder que el equipo directivo difiera del anterior.

Para cada persona que ocupe un puesto de responsabilidad es necesario describir en detalle su experiencia profesional, su especialización en una determinada área funcional o en un sector determinado y reflejar una lista de sus logros a lo largo de su carrera profesional. Este tipo de enumeración aumenta la confianza de los posibles inversores en el equipo gestor y a la vez les indica las posibles debilidades o fortalezas de su equipo directivo. Más adelante, conviene describir de forma detallada las responsabilidades y tareas concretas que cada miembro de la organización ejercerá en el proyecto objeto del Plan de Negocio y la remuneración que corresponderá al cargo, detallando los conceptos remunerativos concretos, políticas de fidelización, stock-options en su caso, etc.

En el Plan de Recursos Humanos trataremos de analizar y determinar todos los elementos relacionados con la política de personal: la definición de capacidades, la organización funcional, la dimensión y estructura de la plantilla, la selección, contratación y formación del personal, y todos aquellos aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa desde la detección de conflictos hasta el desarrollo de estrategias de solución.

En cuanto al personal de línea, es necesario recoger: las categorías laborales que existirán en la empresa, las tareas que desempeñará cada una de esas categorías, el convenio laboral al que se acogen los trabajadores con sus especialidades si las hubiera, las fórmulas de contratación y el número de trabajadores por categoría y puesto (estableciendo en su caso turnos de trabajo que garanticen el correcto funcionamiento de la empresa) y, finalmente, la remuneración correspondiente a cada grupo de trabajadores y el coste total de nómina. La necesidad de personal cualificado en una determinada área y a un coste apropiado puede suponer en algunos sectores y momentos precisos una verdadera barrera de entrada que dificulte de manera importante la viabilidad de un proyecto. Es importante también tener una cierta perspectiva de futuro e indicar cómo se producirá con el tiempo el aumento de la plantilla de la empresa, o la división específica a cargo del proyecto si estamos ante un desarrollo corporativo.

Para finalizar el apartado referido a organización y recursos humanos, se debe hacer referencia a la política global de la empresa en el área de recursos humanos, especialmente si el tamaño de la empresa aconseja crear una división específica de personal. Igualmente, es necesario formular un organigrama de la empresa por áreas de actividad y con las personas específicas, si existieran, en los puestos de responsabilidad gerencial. La cuantificación es un elemento importante en este análisis.

#### 4.7 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

La organización funcional trata de estructurar de la forma más adecuada los recursos humanos e integrar éstos con los recursos materiales y financieros con el fin de aplicar eficazmente las estrategias elaboradas y los medios disponibles y conseguir los objetivos propuestos.

Entre estos objetivos, podemos destacar los siguientes:

- Determinar la organización funcional de la empresa: sus áreas, relaciones, jerarquía y dependencia.
- Organizar las tareas que realizará cada empleado tanto cuantitativa (cuántas tareas) como cualitativamente (qué tareas). En función de este resultado podremos definir el número de horas de trabajo necesarias para desarrollar dichas tareas, establecer el número de empleados necesarios para cumplir con cada función específica, el tipo de horario (partido o continuado) que deba aplicarse, etc.
- Definir el nivel de conocimientos técnicos requerido, así como la capacitación profesional.
- Establecer la importancia de cada una de las tareas en términos absolutos y en comparación con el resto. Esto permitirá establecer el nivel de exigencia durante el proceso de selección de personal, la estructuración del espacio físico de trabajo, el diseño de los sueldos, etc.

#### 4.8 PLAN DE CONTRATACIÓN

El Plan de Contratación define el tipo de **contrato** que vinculará a cada uno de los empleados con la empresa, las condiciones generales de las relaciones laborales y su coste. No es preciso que todas las personas cuyas habilidades requiere la nueva empresa mantengan con ella vínculos de contratación a jornada completa y por tiempo indefinido. En algunos casos, será suficiente contratar a algunas personas a tiempo parcial, por una temporada o durante una época del año. En otros, será suficiente establecer un acuerdo de consulta o asesoramiento periódico.

El empresario debe reflexionar sobre los siguientes conceptos:

- El salario.
- La jornada de trabajo.



- Los costes de personal.
- Los tipos de contrato.

#### **4.9 POLÍTICA SALARIAL**

Establecer los salarios para cada categoría de trabajadores, para ello debe tener en cuenta el mercado de trabajo, el grado de cualificación y la experiencia de cada trabajador, los convenios colectivos, los costes, etc. Asimismo debe establecer una previsión anual del incremento salarial en términos porcentuales y los regímenes de Seguridad Social para cada categoría de trabajador.

#### **4.10 PLAN DE EXTERNALIZACIÓN DE FUNCIONES**

Algunas funciones especializadas (temas jurídicos, tecnológicos, comerciales, etc.), puede ser conveniente desarrollarlas a través de consultores externos. Se deberá de determinar la naturaleza de las funciones a externalizar, identificando los consultores externos idóneos y cuantificando su coste

## 5. PLAN DE INVERSIONES Y UBICACIÓN

El plan de inversión y ubicación analiza los factores de ubicación, describe los aspectos más destacados del inmovilizado material e inmaterial y cuantifica el valor de los mismos. También establece la política de amortizaciones de la empresa.

Según el grado de desarrollo de tu proyecto, este apartado puede no ser aplicable en tu caso.



### 5.7 PRESUPUESTO

Se busca clasificar por epígrafes el inventario de elementos patrimoniales a adquirir o de los que se dispone (aportación en especie a la empresa), junto con la estimación económica asociada a cada una de ellas.

### 5.8 LOCALIZACIÓN:UBICACIÓN

Se debe indicar la ubicación de su/s nuevo/s establecimiento/s, anexando, si es posible, un croquis de ubicación de la localidad y de la situación dentro de la localidad. Es interesante informarse acerca de las ordenanzas municipales que le son de aplicación en concepto de tasas por licencia de apertura, así como del impuesto de bienes inmuebles en caso de que sean los propietarios.

También sería bueno hacer un análisis de puntos a favor y en contra de la ubicación elegida en cuanto a: su posible ubicación en el lugar elegido, en relación a la proximidad del mercado, infraestructuras y comunicaciones, facilidad para disponer de materias primas u otros recursos, dotación de servicios e industrial de la zona, legislación urbanística, ayudas económicas e incentivos fiscales, precio, etc.

## 5.9 INMOVILIZADO MATERIAL

- **Terrenos:** ubicación, capacidad, comunicación, servicios y suministros, régimen de adquisición de la propiedad, etc.
- **Edificios y Construcciones:** indicar la titularidad de propiedad del establecimiento o nave donde radique la actividad. Especificar el número de metros cuadrados de construcción total y describir aspectos como: traídas y acometidas de servicios, oficinas y laboratorios, edificios de producción, servicios sociales y sanitarios del personal.
- **Bienes de equipo:** maquinaria y herramientas, vehículo de transporte interior, mobiliario y equipamiento, equipos informáticos y de procesamiento de información, etc.
- **Instalaciones:** instalaciones eléctricas en general, de climatización, de agua, de higiene, equipos de medida y control, etc.
- **Otros Inmovilizados Materiales:** todos los elementos patrimoniales tangibles, muebles o inmuebles o financieros, destinados a servir de forma duradera en la actividad de la empresa y no comprendidos en epígrafes anteriores: inmovilizaciones materiales en curso, fianzas y depósitos constituidos a corto plazo, inversiones financieras permanentes, etc.

## 6. PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO

En este área se debe recoger toda la información de carácter económico y financiero referente al proyecto para determinar su viabilidad económica. Se trata de analizar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo.

El Plan Económico-Financiero es otro de los elementos básicos incluidos en un Plan de Negocio. Su propósito es evaluar el potencial económico de un proyecto empresarial y presentar alternativas viables de financiación para el mismo. Como es obvio, antes de llegar a este punto concreto y tras la realización del estudio de mercado y el diseño del modelo de negocio de nuestro proyecto y Plan de Negocio, habrá sido necesario realizar “algunos números” previos que nos indiquen la posible viabilidad económica y financiera del negocio. Cuando prepararemos nuestro Plan Financiero, es necesario contemplar de forma creativa nuestro proyecto empresarial y considerar caminos alternativos de financiación o lanzamiento.

A la hora de comenzar a elaborar nuestro Plan Financiero, hemos de referirnos a las hipótesis sobre las cuales dicho plan se va a apoyar, hipótesis que se contienen en su mayoría en los diferentes apartados que hemos ido cubriendo conforme hemos realizado nuestro Plan de Negocio (datos del mercado, estrategias concretas, etc.). A continuación deberemos describir la estructura de capital prevista y las aportaciones de los promotores y otros inversores a la misma, junto a los instrumentos de deuda contemplados.

Como parte central de nuestro Plan Financiero, necesitaremos aportar una serie de estados financieros previsionales que enumeramos a continuación:

- Cuota de tesorería del primer año desglosada por meses para reflejar los efectos de la posible estacionalidad.
- Cash-flows.
- Cálculo del punto de equilibrio y explicación de su posible reducción en caso de que el volumen de ventas proyectado no fuera alcanzado.
- Necesidades y planes de financiación, incluyendo información con respecto a las opciones planteadas y a la elegida como más rentable para el proyecto.
- Balances previsionales a cinco años, primer año con previsión mensual y siempre en función del sector (para un negocio que ya está marcha se habrá de incluir balance del año en curso y de los dos anteriores al ejercicio).

- Cuenta de resultados previsionales a cinco años, primer año con previsión mensual y siempre en función del sector.

Una vez realizados los estados financieros descritos, es interesante hacer un comentario sobre las conclusiones principales que reflejan (datos como la máxima cantidad de capital requerida y cuándo será requerida, la cantidad de deuda, cuándo debe repagarse, etc.).

En cuanto a la rentabilidad, se ha de determinar y explicar de forma completa la tasa interna de rentabilidad de la inversión esperada y los periodos de recuperación de la inversión, así como los ratios financieros más apropiados al Plan Financiero concreto.

Utilizaremos el cuerpo principal del análisis para mostrar los principales aspectos de rentabilidad y financiación del proyecto con sus hipótesis correspondientes y utilizaremos los anexos financieros para desarrollar en profundidad el análisis de sensibilidad, la planificación de escenarios y otras fórmulas de análisis de riesgo financiero.

Antes de completar el apartado referido al Plan Financiero, es oportuno referirse una vez más a la doble función que cubre el Plan Financiero: como desarrollo global de la estrategia del proyecto empresarial y como herramienta de marketing orientada a obtener financiación para él. Si damos prioridad a esta segunda función, corremos al riesgo de “inflar” las hipótesis de nuestros estados financieros, con lo que estaríamos cometiendo un doble error. Además de “enamorarnos de la idea”, estaríamos induciendo al error a potenciales financiadores que cuentan con conocimiento suficiente para detectar esas anomalías y sepultar nuestra credibilidad.

Por último, a la hora de negociar con inversores deberemos utilizar alguna fórmula de valoración que nos permita conocer el valor de la aportación requerida al inversor. Métodos basados en descuento de flujos de caja suelen ser los más habituales para empresas ya establecidas, pero para Startups es fundamental establecer la valoración de la empresa más bien desde la perspectiva de la probabilidad y posibilidad de que el inversor pueda “sacar por ella” una plusvalía de entre 10 y 20 veces su inversión en el plazo estimado de cinco años.

Los siguientes estados financieros deberían aparecer en el Plan de Negocio como anexos en formato Excel o similar para ser analizados en detalle por los inversores:

- **Plan de Inversión Inicial**
- **Plan de Financiación**
- **Previsión de Ventas / Consumos**

- Gastos de Explotación
- Previsión de Tesorería
- Cuenta de Pérdidas y Ganancias provisional
- Balance de Situación provisional

## 6.7 PLAN DE INVERSIÓN INICIAL

Concepto	Importe	% IVA	% Amortización
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
<b>Inmovilizado Intangible:</b>			
Gastos de Investigación y Desarrollo			
Concesiones administrativas			
Propiedad industrial			
Fondo de comercio			
Aplicaciones informáticas			
Otro Inmovilizado Intangible			
<b>Inmovilizado Material:</b>			
Terrenos			
Edificios y construcciones			
Instalaciones			
Maquinaria y utillaje			
Mobiliario			
Equipamiento informático			
Elementos de transporte			
Otro Inmovillzado Material			
<b>Inmovilizado Financiero:</b>			
Depósitos y fianzas			
Otros (participaciones en S.G.R., etc.)			
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
<b>Circulante:</b>			
Existencias iniciales			
Provisión de fondos			
Otros			
<b>TOTAL INVERSIONES</b>			
<b>TOTAL INVERSIONES(IVA INCLUIDO) <sup>(1)</sup></b>			
<b>TOTAL AMORTIZACIONES</b>			

(1) En el presupuesto del Plan de inversión se detallará el importe económico sin IVA: el impuesto sobre el valor añadido nunca es mayor valor de la inversión, siempre y cuando sea fiscalmente deducible. No obstante, a efectos de financiación de la inversión, debe tenerse en cuenta.

## Aclaraciones:

### **INMOVILIZADO INTANGIBLE:**

- **Gastos de Investigación y Desarrollo (I+D):** Es la indagación original y planificada que persigue descubrir nuevos conocimientos y mejor comprensión en los terrenos científico y técnico, así como la aplicación concreta de los logros obtenidos hasta que se inicia la producción comercial.
- **Concesiones administrativas:** gastos efectuados para la obtención de derechos de investigación o de explotación otorgados por el Estado u otras Administraciones públicas, o el precio de adquisición de aquellas concesiones susceptibles de transmisión.
- **Propiedad industrial y patentes:** importe satisfecho por la propiedad, o por el derecho al uso, o a la concesión del uso de las distintas manifestaciones de la propiedad industrial, en los casos en que, por las estipulaciones del contrato, deban inventariarse en la empresa adquirente. Esta cuenta comprenderá también todos los gastos realizados en I+D cuando los resultados de los proyectos fuesen positivos y cumpliendo los necesarios requisitos legales, se inscribieran en el correspondiente Registro.
- **Fondo de comercio:** conjunto de bienes inmateriales tales como la clientela, nombre o razón social y otros de naturaleza análoga que impliquen valor para la empresa.
- **Aplicaciones informáticas:** importe satisfecho por la propiedad, o por el derecho al uso de programas informáticos. Se incluirán los elaborados por la propia empresa.
- **Otro Inmovilizado Intangible:** *en el nuevo P.G.C. los derechos sobre bienes en régimen de arrendamiento financiero (leasing) no se imputan ya en este apartado. Sí otros conceptos como los anticipos para Inmovilizaciones Inmateriales, etc.*

### **INMOVILIZADO MATERIAL**

- **Terrenos:** Representa solares de naturaleza urbana, fincas rústicas, otros terrenos no urbanos, minas y canteras.
- **Edificios y Construcciones:** Representa los edificios, cualquiera que sea su destino.
- **Instalaciones:** Cualquier otra instalación de uso especializado como instalaciones eléctricas en general, instalaciones de climatización, instalaciones de agua, instalaciones de higiene, equipos de medida y control, etc.
- **Maquinaria y Utillaje:** Representa las máquinas mediante las cuales se realiza la extracción o elaboración de productos.
- **Mobiliario:** Muebles, material y equipos de oficinas (con excepción de los incluidos en la cuenta equipos para procesos de información).
- **Equipamiento informático:** Ordenadores y demás conjuntos electrónicos.

- **Elementos de transporte:** Vehículos de todas clases exceptuando los de transporte interno dentro de la factoría.
- **Otro Inmovilizado Material:** cualesquiera otras inmobilizaciones materiales no incluidas en los demás apartados del Inmovilizado Material. Se incluirán en esta cuenta los envases y embalajes que por sus características deban considerarse como inmovilizado y los repuestos para inmovilizado cuyo ciclo de almacenamiento sea superior a un año.

#### **INMOVILIZADO FINANCIERO**

- Depósitos o fianzas constituidos a largo plazo.
- Otros: Participaciones en sociedades de garantía recíproca (SGR), etc.

#### **CIRCULANTE**

- **Existencias iniciales:** coste del stock inicial que puede resultar necesario para hacer frente a la apertura del negocio.
- **Provisión de fondos:** importes necesarios para el mantenimiento de la empresa antes de cobrar las primeras facturaciones.
- **Otros:** cualquier otro no previsto anteriormente.



## 6.8 PLAN DE FINANCIACIÓN

Concepto	Importe	%
<b>PATRIMONIO NETO:</b>		
Capital y otras aportaciones de socios		
Subvenciones, donaciones y legados recibidos		
<b>PASIVO NO CORRIENTE:</b>		
Deudas a largo plazo por préstamos recibidos y otros conceptos		
<b>PASIVO CORRIENTE:</b>		
Deudas a corto plazo con entidades de crédito		
Otros (Proveedores, Acreedores, Anticipos de clientes)		
<b>TOTAL FINANCIACIÓN</b>		

### Aclaraciones:

- **CAPITAL/RECURSOS PROPIOS**

Recursos aportados al inicio o de forma sucesiva por los propietarios y socios de la empresa. También incluiremos en este apartado la autofinanciación y recursos generados por la empresa (beneficios no distribuidos)

**El Capital Riesgo:** las sociedades de capital riesgo invierten en empresas con dificultades para acceder a otras fuentes de financiación. Son participaciones minoritarias, a medio y largo plazo, que buscan desinvertir una vez que la empresa se haya consolidado:

- Sociedad Regional de Promoción (SRP): <http://www.srp.es>
- Sociedad para el Desarrollo de las Comarcas Mineras (SODECO): <http://www.sodeco.es>
- Sociedad Asturiana de Diversificación Minera (SADIM): <http://www.sadim.es>
- Asociación Española de Capital Inversión (ASCRI): <http://www.ascr.org/>
- Los "Business Angels" son inversores privados que invierten en proyectos empresariales o empresas, ofrecen experiencia, asesoría y facilitan contactos.

- **SUBVENCIONES**

Cantidades a fondo perdido, no reembolsables, de carácter no regular y que se pueden obtener en forma de reducción de tipos de interés o de ayuda directa. Las concede la administración y pueden destinarse al capital o a la explotación. Existen diferentes líneas en función de las directrices económicas.

- **PRÉSTAMOS**

Contratos en virtud de los cuales el prestamista entrega al prestatario una cantidad de dinero a un tipo de interés (fijo o variable) durante un plazo determinado de tiempo.

- **Microcréditos:** son préstamos dirigidos a microempresas y actividades económicas en general que cuenten con un proyecto de inversión viable pero encuentren dificultades para acceder a los canales habituales de financiación.
- **Préstamos participativos:** El tipo de interés varía en función de la evolución de la actividad de la empresa prestataria. Como garantía se exige la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto y experiencia del equipo gestor.

Algunas referencias de interés son:

- Préstamos participativos ENISA: <http://www.enisa.es>
- Microcréditos del Instituto de Crédito Oficial (ICO): <http://www.ico.es>

- **CRÉDITOS**

Cantidad de dinero que una entidad financiera pone a disposición del prestatario en una cuenta corriente abierta al efecto, hasta un límite determinado y por un plazo prefijado, liquidándose periódicamente los intereses sobre las cantidades dispuestas

- **OTRA FINANCIACIÓN**

- **Arrendamiento financiero:** Arrendamiento de bienes muebles e inmuebles. Ofrece la ventaja de poder disponer de un bien sin desembolsar la totalidad de la inversión.
- **Leasing:** Arrendamiento financiero, a medio o largo plazo, de bienes de equipo o inmuebles destinados a finalidades empresariales o profesionales. Al final del contrato, se puede adquirir el bien por un valor residual
- **Renting:** La compañía de renting alquila el bien al arrendatario y le garantiza el uso y disfrute del mismo.
- **Garantía Recíproca:** Las Sociedades de Garantía Recíproca avalan a las empresas con objeto de facilitarles el acceso al crédito.

## 6.9 PREVISIÓN DE VENTAS / CONSUMOS

Concepto	Año 1
Producto/Servicio <sup>(*)</sup>	
Unidades	
Precio venta/unidad	
Importe	
Consumos/unidad	
Consumos total	
Consumo sobre ventas (%)	
<b>TOTAL VENTAS</b>	
<b>TOTAL CONSUMOS</b>	

(\*) Para cada uno de los productos / servicios que la empresa comercializa expresaremos el número de unidades que se prevé vender, el precio de cada unidad y el coste de los consumos.

## 6.10 GASTOS DE EXPLOTACIÓN

Concepto	Año 1
<b>Otros gastos de explotación:</b>	
Gastos en I+D del ejercicio	
Arrendamientos y cánones	
Reparaciones y conservación	
Servicios de profesionales independientes	
Transportes	
Primas de seguros	
Servicios bancarios y similares	
Publicidad y relaciones públicas	
Suministros	
Comunicaciones	
Otros Tributos (IBI, IAE, IVTM, etc)	
Otros Servicios (gastos de viaje, formación)	
<b>Gastos de personal contratado:</b>	
Sueldos y Salarios	
Seguridad Social	
<b>Gastos de personal no laboral:</b>	
Retribuciones	
Seguridad social	

**Aclaraciones:**

- **OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN:**

- **Gastos en I+D del ejercicio:** gastos en Investigación y Desarrollo del ejercicio por servicios encargados a otras empresas.
- **Reparaciones y conservación:** Mantenimiento, reparaciones y gastos derivados de la conservación del inmovilizado material.
- **Servicios de profesionales independientes:** contraprestación de servicios profesionales independientes (asesorías, gestorías, etc.).
- **Transportes:** comprende los transportes a cargo de la empresa realizados por terceros, cuando no proceda incluirlos en el precio de adquisición del inmovilizado o de las existencias.
- **Primas de seguros:** comprende las cantidades que se satisfacen por primas de seguros de todo tipo, excepto Seguridad Social.
- **Servicios bancarios y similares:** Comprende las comisiones y otros gastos que se satisfacen por servicios bancarios y similares.
- **Publicidad, propaganda y relaciones públicas:** importe de los gastos que se satisfacen por los conceptos que indica el presupuesto de marketing.
- **Suministros:** Consumos de electricidad, agua, gas o cualquier otro abastecimiento que no tenga la calidad de almacenable.
- **Comunicaciones:** Gastos de teléfono, fax, Internet, etc.
- **Otros tributos:** Todo tipo de tasas, contribuciones e impuestos (IBI, IAE, IVTM, etc.).
- **Otros servicios:** cualquier otro gasto no especificado anteriormente (gastos de viaje, formación, etc.).

- **GASTOS DE PERSONAL CONTRATADO**

Incluye salarios brutos de personal asalariado, incentivos y Seguridad Social a cargo de la empresa.

- **GASTOS DE PERSONAL NO LABORAL**

Incluye retribución económica y seguros sociales del personal no laboral.



créditos, etc.												
<b>Total pagos</b>												
IVA repercutido												
IVA soportado												
Pago de IVA												
<b>DIFERENCIA COBROS- PAGOS</b>												
SALDO ANTERIOR												
<b>SALDO ACUMULADO</b>												

Los conceptos manejados en este apartado son los mismos que los que se van a manejar posteriormente en la cuenta de explotación, pero en este caso se ha de considerar el momento en que se pagará o cobrará, independientemente de cuándo se produzcan las compras y las ventas.

## 6.12 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROVISIONAL

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Ventas</b>			
<b>Consumos</b>			
<b>Gastos de personal contratado</b>			
<b>Otros gastos de explotación</b>			
<b>Amortizaciones</b>			
<b>RTDO. DE EXPLOTACION</b>			
<b>Costes de personal no laboral</b>			
<b>BAIL</b>			
<b>Gastos financieros</b>			
<b>BAI</b>			
<b>Impuestos</b>			
<b>Tipo Impositivo (%)</b>			
<b>RESULTADO</b>			
<b>CASH-FLOW</b>			

### Aclaraciones:

- **Ventas:** prestaciones de bienes o servicios que son objeto del tráfico de la empresa. La cifra de negocios es el término utilizado para denominar la cifra total de ventas del ejercicio económico de la empresa.
- **Consumos:** aprovisionamientos en mercaderías y demás bienes adquiridos por la empresa para revenderlos, bien sin alterar su forma o previo sometimiento a procesos de adaptación, transformación o construcción.

- **Gastos de personal contratado:** gasto total en el que incurre la empresa en este concepto según su política salarial.
- **Otros gastos de explotación:** resto de las cantidades monetarias empleadas en la gestión del negocio que no añaden valor a los activos y no son gastos de compra de materia prima.
- **Amortizaciones:** pérdida gradual de valor de un activo fijo a lo largo de su vida física o económica dando como gasto del ejercicio un porcentaje de su valor.
- **Gastos de personal no laboral:** gasto total en el que incurre la empresa por este concepto según su política salarial.
- **Gastos financieros:** gastos de financiación (intereses, comisiones, etc.) tanto de créditos, préstamos y gastos financieros generales, como de descuentos, financiación de clientes y gastos financieros comerciales.
- **Impuestos:** impuesto proporcional que grava los beneficios de la empresa.

## 6.13 BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL

<b>ACTIVO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Activo No Corriente:</b>			
Inmovilizado Intangible			
Inmovilizado Material			
Inmovilizado Financiero			
Amortización Acumulada			
<b>Activo Corriente:</b>			
Existencias			
Clientes y otros deudores			
Tesorería			
<b>Total activo</b>			
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>			
<b>PATRIMONIO NETO:</b>			
<b>Fondos propios:</b>			
Capital social			
Reservas			
Resultados del ejercicio			
<b>Subvenciones, donaciones y legados recibidos</b>			
<b>PASIVO NO CORRIENTE:</b>			
<b>Deudas a largo plazo:</b>			
Deudas a largo plazo por préstamos recibidos			
Otra financiación a largo plazo			
<b>PASIVO CORRIENTE:</b>			
<b>Deudas a corto plazo con entidades de crédito</b>			
<b>Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar:</b>			
Proveedores			
Acreeedores			
Administraciones Públicas			
Anticipos de clientes			
<b>Total Pasivo</b>			
<b>Necesidades</b>			

### Aclaraciones:

- ACTIVO



### **Activo No Corriente:**

- **Inmovilizado Intangible:** activos no físicos y amortizables que consisten en un bien o derecho de la propiedad industrial o comercial
- **Inmovilizado Material:** parte del inmovilizado de la empresa compuesto por bienes inmuebles o bienes muebles no destinados a la venta en el curso normal de las operaciones.
- **Inmovilizado Financiero:** activos financieros que se tiene como objetivo de filiales o participaciones estables.
- **Amortización Acumulada:** expresión del deterioro del activo fijo para su utilización en el proceso productivo.

### **Activo Corriente:**

- **Existencias:** valor de las existencias, materias primas y auxiliares que se compran adicionalmente a la mercadería vendida en el período.
- **Clientes y otros deudores:** recoge el saldo pendiente de cobro de clientes y otros deudores.
- **Tesorería:** expresa la disponibilidad de recursos líquidos en caja.

### • **PATRIMONIO NETO Y PASIVO**

#### **Patrimonio Neto**

##### – Fondos Propios:

- **Capital:** importe del capital aportado por los accionistas para constituir el patrimonio social que les otorga sus derechos sociales.
- **Reservas:** son los beneficios no distribuidos que forman parte de los fondos propios de la empresa.
- **Resultados del ejercicio:** muestra el resultado (beneficio o pérdida) de forma informativa, como componente de los recursos propios de la empresa. Su desglose se muestra en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

##### – Subvenciones, donaciones y legados recibidos:

- **Subvenciones al capital:** importe de la ayuda económica concedida por la Administración por la realización de inversiones. Las concedidas por las Administraciones Públicas, tanto nacionales como internacionales, para el establecimiento o estructura fija de la empresa (activos no corrientes) cuando no sean reintegrables.
- **Donaciones y legados de capital:** las donaciones y legados concedidos por empresas o particulares para el establecimiento o estructura fija de la empresa (activos no corrientes) cuando no sean reintegrables.

#### **Pasivo No Corriente**

- Deudas a largo plazo:
  - **Deudas a largo plazo por préstamos recibidos:** muestra la deuda pendiente sobre el dinero concedido por una entidad bancaria, con devoluciones superiores al año y con un coste financiero.
  - **Otra financiación a largo plazo:** importe de las deudas pendientes de pago en el momento de cierre del ejercicio originadas por las inversiones y compra de mercaderías.

### **Pasivo Corriente**

- Deudas a corto plazo con entidades de crédito: las contraídas con entidades de crédito por préstamos recibidos y otros débitos, con vencimiento superior a un año.
- Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar:
  - **Proveedores:** saldos pendientes de pago por la compra de mercaderías.
  - **Acreedores:** saldos pendientes de pago derivados de otros gastos de explotación.
  - **Administraciones Públicas:** importe de los saldos pendientes con las Administraciones Públicas.
  - **Anticipos de clientes:** entregas de clientes, normalmente en efectivo, en concepto de "a cuenta" de suministros futuros.

## 7. ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA



### 7.1 ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA

Para tomar una decisión al respecto es necesario en primer lugar conocer los distintos tipos de forma jurídica que la ley recoge, sus requisitos, ventajas e inconvenientes. Además deberán valorarse otros factores. Consultar el apartado elección de la forma jurídica de la Empresa a través del siguiente [enlace](#).

### 7.2 TRÁMITES PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA Y/O PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA

Decidida la forma jurídica a adoptar, debe explicarse qué trámites serán necesarios realizar para la constitución de la sociedad y/o puesta en marcha de la empresa. Para una mejor comprensión de todos ellos suele distinguirse entre *trámites de constitución*, es decir, aquéllos que dan como resultado el nacimiento de la empresa como entidad y *trámites de puesta en marcha*, que normalmente son comunes a todas las formas jurídicas. Existen además trámites específicos por razón de actividad. Consultar este apartado a través del siguiente [enlace](#).

### 7.3 DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Concluidos los trámites descritos anteriormente, en el caso de ser sociedad, es conveniente identificar ésta con sus datos básicos. Los datos de identificación de la empresa serían los siguientes:

- Razón social.
- NIF.
- Forma Jurídica: Sociedad Anónima, Sociedad Limitada, Empresario Individual, Cooperativa, Otras(sin especificar).
- Domicilio social.
- Capital social.
- % Desembolsado.
- Ampliación prevista.

- Fecha de ampliación.
- Participación capital extranjero: No, Sí, Porcentaje, Nacionalidad.
- Relación de socios: Nombre y apellidos o razón social, DNI o NIF y porcentaje.
- Objeto social.
- Órganos de administración y gestión.

## 8. CALENDARIO DE EJECUCIÓN

La creación y puesta en marcha de la empresa requiere finalmente realizar una serie de trámites administrativos y ejecutar las acciones de inversión y gastos que permitirán el ejercicio de la actividad empresarial.

### 8.1 INVERSIONES Y GASTOS: HITOS

Paralelamente a los trámites administrativos, hay que realizar las inversiones y gastos necesarios para la puesta en marcha de la empresa. Se establecen unos **hitos fundamentales**, distinguiendo entre terrenos, edificaciones e instalaciones por un lado, y bienes de equipo y otras inversiones del inmovilizado inmaterial por otro.

- Terrenos, locales o edificaciones e instalaciones:
  - Compra de terrenos
  - Compra o alquiler de locales
  - Inicio de las edificaciones e instalaciones
  - Conclusión de los edificios e instalaciones
  
- Bienes de equipo e inversiones inmateriales:
  - Petición de los equipos
  - Recepción
  - Montaje
  - Conclusión

### 8.2 PLANIFICACIÓN DEL PUNTO CERO

Debemos planificar el punto cero en la puesta en marcha de la empresa a partir de los hitos establecidos.

## ALGUNAS CONSIDERACIONES FINALES

El Plan de Negocio de una Startup es la pieza clave en el proceso de búsqueda de financiación. Asumiendo que has sido capaz de pasar la criba del “elevator pitch” y dar una presentación magistral de lo que hace tu Startup (lo que se conoce como “storytelling”), ahora llega la hora de la verdad: el **“Show me the money”**. **Tus potenciales inversores quieren saber la pasta que pueden ganar con tu proyecto** y éste tiene que estar respaldado por un buen Plan de Negocio.

Con la aparición de herramientas como el [lienzo de modelo de negocio](#) y Lean Startup parece que con tener un producto mínimo viable que funcione es suficiente, pero tus potenciales inversores quieren saber más y esto lo consigues a través del Plan de Negocio.

- **LA FINALIDAD UN BUEN PLAN DE NEGOCIO**

Un buen Plan de Negocio consta de distintas partes, que se estructuran siguiendo una secuencia lógica que le permita identificar a tus potenciales inversores si tu negocio es o no, una buena inversión para ellos.

Ten en cuenta que cada inversor es un mundo y que por tanto cada uno tendrá un perfil de rentabilidad, riesgo y horizonte de la inversión diferente. Esto es lo que pretenden evaluar con tu Plan de Negocio.

Por tanto **la finalidad del Plan de Negocio es hacer que tus inversores entiendan tu idea y saber si les conviene o no.**

- **LAS PARTES DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA STARTUPS**

Es recomendable seguir el enfoque tradicional de un Plan de Negocio, pero adaptado a las circunstancias de tu Startup. **Las Startups suelen ser bastante diferentes en su naturaleza a cualquier otro tipo de negocio**, especialmente si son Startups de ámbito tecnológico, **por lo que debes adaptar, ampliar o eliminar ciertas partes de los planes de negocio tradicionales**, para mostrar los aspectos más relevantes de tu proyecto.

- **RESUMEN EJECUTIVO**

Debe tener una longitud de una o dos páginas, y debes tratar de impactar a tu inversor y “venderle” tu proyecto. **En esta parte del documento, buscas que el inversor se enamore de tu negocio.**

Olvídate de palabras como “novedoso”, “único”, “el primero”, “innovador”, “ganador”, etc., están sobreutilizadas, y lejos de ser “único” e “innovador”, te pueden hacer parecer un principiante (a menos que realmente estés entrando en un nuevo mercado o inventando algo nuevo, pero esto es poco probable).

Es interesante que utilices los puntos que menciona Guy Kawasaki sobre lo que debe incluir tu resumen ejecutivo:

1. **El gancho:** Es la idea que resume tu proyecto. Una o dos líneas que resaltan su propuesta de valor y porqué es único. Piensa en una frase impactante como hizo por ejemplo Apple con el ipod: “Mil canciones en tu bolsillo”. Después amplía con un párrafo esta idea.
2. **El problema:** ¿Por qué surgió la idea? ¿Qué problema resuelve? Aquí puedes partir de herramientas como el encaje problema-solución que obtienes en la fase de [descubrimiento de clientes](#) o el mapa de empatía.
3. **La solución:** ¿Cómo resuelves el problema? ¿Tienes una ventaja competitiva? Piensa aquí en la propuesta de valor de tu lienzo de Modelo de Negocio.
4. **La oportunidad:** Lo ideal en este punto es describir el tipo de mercado en el que pretendes entrar. ¿Es un mercado existente, resegmentado, nuevo o clonado? ¿Por qué se produce la oportunidad?
5. **La ventaja competitiva:** ¿Qué te diferencia de tus competidores? ¿Cómo vas a mantenerla?
6. **El equipo:** ¿Qué experiencia tienen? ¿Tenéis algún apoyo que os respalde?
7. **La promesa:** ¿Cuánto dinero vas a ser capaz de generar con tu proyecto?
8. **Lo que pides:** ¿Cuánto necesitas?

- **EL EQUIPO**

Aquí tienes que describir en detalle quién forma parte del proyecto. Una descripción del CV de cada uno de los miembros más relevantes del equipo que dirige el proyecto, así como socios que den apoyo en alguna de las actividades clave del mismo. **Tienes que generar credibilidad y confianza, ya que el equipo es la piedra angular de todo el proyecto:** es quien lo dirige y ejecuta.

**Lo ideal es que el equipo tenga un perfil mixto.** De nada te vale tener varias personas que hagan lo mismo, como por ejemplo desarrollar el producto, y que ninguno tenga capacidad comercial. Los inversores percibirían de inmediato que tu proyecto tiene carencias en alguna de las áreas del modelo.

- **PLAN COMERCIAL Y DE MARKETING**

El Plan Comercial y de Marketing es el corazón de tu negocio, especialmente cuando estás comenzando. Ten en cuenta que el Plan de Marketing afecta a todas las áreas de creación de valor de tu negocio (parte verde del lienzo de modelo de negocio) y tiene un impacto en las áreas de gestión empresarial (parte roja del lienzo).

Debe incluir la posición actual de tu Startup en el mercado y tus objetivos de crecimiento. Los objetivos del Plan de Marketing deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART, en inglés). Es decir, que es mejor marcar un objetivo como “vender 200 unidades de nuestro producto al mes, con una tasa de crecimiento del 5% mensual durante el primer año”, que decir “queremos crecer rápidamente y vender todo lo que podamos”.

El Plan de Marketing también está relacionado con el análisis de la industria que has hecho en el paso previo:

- Cuál es el mercado objetivo, su tamaño total, el tamaño máximo que puedes alcanzar utilizando los canales descritos en tu modelo de negocio, y la cuota de mercado que esperas obtener.
- La estrategia para cada segmento o mercado. Por ejemplo campañas de [Marketing viral](#) o [upselling](#) de productos o servicios.
- Canales a través de los cuales se llevarán a cabo las campañas.
- Calendario de hitos.
- Barreras de entrada y cómo superarlas.
- Costes de la Estrategia de Marketing (recursos, actividades). Esto es especialmente importante en los negocios online, donde muchas veces estos costes son subestimados, mermando la rentabilidad futura del proyecto considerablemente.

- **PROYECCIÓN FINANCIERA**

Si tu potencial inversor ha llegado hasta aquí es porque cree que el modelo de negocio, el equipo, el análisis del entorno y el producto son lo suficientemente atractivos como para considerar la inversión. Ahora, **en este apartado tienes que aportar toda la información financiera relevante:** flujo de caja, punto de break-even, margen de beneficio, plan de financiación, balance y cuenta de resultados y VAN de la Startup.

Lo ideal es que aportes proyecciones financieras bajo distintos escenarios, y valores tu proyecto a partir de técnicas como el VAN utilizando una TIR acorde con la rentabilidad esperada por el inversor.



Un valor añadido en este apartado es definir posibles estrategias de salida para los inversores (Business Angels, Venture Capital, etc.), en distintos horizontes temporales.