

**EL PLAN DE NEGOCIO:  
UNA HERRAMIENTA INDISPENSABLE  
(CREACIÓN DE EMPRESA: LOS MEJORES TEXTOS. CAPÍTULO 11)**

¿Qué es el Plan de Negocio?: se trata de un documento que **identifica, describe y analiza** una oportunidad de negocio, examina la **viabilidad** técnica, económica y financiera de la misma y **desarrolla** todos los **procedimientos** y **estrategias** necesarias para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto

**Objetivos (conflicto):**

1. Interno:

- Obtener la información necesaria para posicionar el proyecto de empresa y determinar su viabilidad.
- Elemento interno de referencia para evaluar realizaciones y realizar correcciones

2. Externo: tarjeta de presentación frente a terceras personas: bancos, inversores institucionales y privados, organismos públicos,...

**EL PLAN DE NEGOCIO:  
UNA HERRAMIENTA INDISPENSABLE  
(CREACIÓN DE EMPRESA: LOS MEJORES TEXTOS. CAPÍTULO 11)**

Algunas matizaciones:

- **Honestidad.** Se ha de basar en supuestos veraces, ha de realizarse con honestidad y se ha de dedicar la máxima capacidad profesional en su desarrollo
- **No sólo para emprendedores.** También es usado en empresas existentes: análisis de una oportunidad de inversión, plan de diversificación, internacionalización, adquisición de empresas,...
- **Claridad y presentación.** Se dirige a más de un lector: el lenguaje ha de ser inteligible por más de un colectivo (especialmente en lo que se refiere a aspectos técnicos).

**Encuadernación**

## EL PLAN DE NEGOCIO. ASPECTOS PREVIOS

Cuestiones generales a abordar en el Plan de Negocio:

- **El QUIÉN:** quien o quienes son los promotores, cuál es el nombre de la empresa, de la marca del producto o servicio,...
- **El QUÉ:** ¿Qué propósito sigue la elaboración del Plan? ¿Qué mercados pensamos penetrar? ¿Qué porcentaje de mercado estimamos obtener? ¿Qué márgenes estimamos posibles? ¿Qué periodo de tiempo será necesario para desarrollar el proyecto?
- **El PORQUÉ:** obtener beneficios (¿otros?: bienestar colectivo, generación de empleo)

## EL PLAN DE NEGOCIO. ASPECTOS PREVIOS

- El **DÓNDE**: ¿Dónde vamos a vender nuestros productos o comercializar nuestros servicios? ¿En España? ¿En Europa? ¿A nivel global?
- El **CUÁNDO**: determina los aspectos que incidirán sobre el negocio (obsolescencia, estacionalidad, introducción de productos prematuros para el mercado, obtención de licencias, permisos, realización de trámites,...)
- El **CUÁNTO**: inversiones requeridas, niveles de facturación, beneficios o pérdidas, ratios de rentabilidad, valoraciones, reinversiones, dividendos

## **EL PLAN DE NEGOCIO. ESTRUCTURA**

0. Resumen ejecutivo (**en ejemplar separado**)
  1. Índice
  2. Presentación del proyecto
  3. Viabilidad estratégica
  4. Viabilidad comercial
  5. Viabilidad técnica
  6. Estructura legal y organizativa
  7. Análisis económico-financiero
  8. Valoración del riesgo
  9. Resumen y conclusiones
  10. Anexos (**en ejemplar separado**)

## 0. RESUMEN EJECUTIVO

- Último documento a elaborar
- Es el resumen de toda la actividad propuesta en el Plan de Negocio (no más allá de 3 páginas)
- Tarjeta de presentación ante potenciales inversores, entidades financieras, ...
- La redacción ha de ser cuidada, generalmente en puntos que destaquen los aspectos más importantes del plan de negocio:
  - Descripción del modelo de negocio, donde se genera el valor y de dónde proceden los ingresos
  - Reseña del equipo promotor y gestor: experiencia, logros, capacidades, formación, compromiso con el proyecto
  - Datos más significativos del mercado de referencia
  - Análisis de las áreas críticas del proyecto: recursos humanos, marketing, producción,...
  - Cuadro resumen de aspectos financieros, valoración de necesidades de inversión y calendario
  - Riesgos y medidas

## 1. ÍNDICE

Ha de recoger los diferentes apartados y las páginas en las que figuran. El objetivo es facilitar al lector la localización de los apartados en que esté interesado

El libro de Anexos también ha de recoger los documentos que se aporten en un índice que permita localizarlos

## 2. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

### **Objetivos básicos:**

- ofrecer al lector una primera información sobre el contenido del plan de negocio y situarle de forma correcta ante el proyecto (Introducción y equipo promotor)
- ofrecerle información sobre el equipo promotor ((Introducción y equipo promotor))
- describir el negocio que se pretende crear y su modelo de ingresos (Descripción del negocio)

## 2. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO. INTRODUCCIÓN

Cumple con los dos primeros objetivos marcados

**Breve resumen** de las características del proyecto:

- Nombre y dirección de la empresa proyectada
- Naturaleza del negocio
- Características del proyecto
- Sector de actividad
- Ventajas competitivas

## **2. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO. EL GRUPO PROMOTOR**

### **El grupo promotor**

- Perfil y experiencia de sus miembros
- Razones para abordar el proyecto
- Grado de compromiso con el proyecto
- Funciones a realizar por los promotores
- Contribución económica y participación social
- Relaciones jerárquicas
- Aspectos formales (forma jurídica, órganos de gestión, estatutos...)

Participación de otros profesionales en el desarrollo del Plan de Negocio y la actividad futura

## **2. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

Algunas de las cuestiones a abordar son las siguientes:

- **Breve** descripción de la empresa. (entre las cuestiones: ¿cómo se va a llamar? ¿dónde se localizará?)
- Naturaleza del proyecto. ¿En qué actividad se desarrollará el proyecto empresarial? ¿Cuál es la misión de la empresa frente a su entorno?
- ¿Qué razones existen para abordar el proyecto? **Breve** referencia a experiencia y objetivos de los fundadores
- ¿**Qué** producto/servicio/necesidad va a realizar? ¿**Cómo** se va a satisfacer? ¿Qué aspectos son clave para la aceptación de nuestro producto/servicio? ¿Quiénes serán nuestros clientes? ¿Hay alguna patente/marca/anagrama? ¿Qué lo diferencia de los de la competencia?
- ¿Qué diferencia a nuestra empresa de las existentes en la actualidad? ¿Cuáles son los puntos fuertes de nuestro proyecto? ¿Y nuestras ventajas competitivas?
- ¿Cuál es nuestro mercado de referencia? ¿Qué área geográfica pretende cubrirse?

### 3. VIABILIDAD ESTRATÉGICA

Nos ayudará a determinar la existencia de un mercado para nuestro producto o servicio y nos permitirá diseñar nuestra estrategia

Es conveniente que sea el **primer paso** en la elaboración del Plan de Negocio

#### **Apartados básicos**

- Análisis del entorno general
- Análisis del mercado
- Análisis de la competencia

### **3. VIABILIDAD ESTRATÉGICA. CUESTIONES BÁSICAS**

- ¿Qué tamaño tiene el mercado al que nos dirigimos?
- ¿Existe estacionalidad en la demanda de nuestro producto? ¿En qué época la rentabilidad esperada es mayor?
- ¿Qué gustos tienen los futuros consumidores de nuestro producto o servicio?
- ¿Cómo se distribuye nuestro producto?
- ¿Cómo se comercializará?
- ¿Cuál será nuestro ámbito geográfico de actuación?
- ¿Quiénes son nuestros competidores?
- ¿Qué posición competitiva tenemos en cada uno de los segmentos de mercado?

### 3. VIABILIDAD ESTRATÉGICA. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

<b>ECONÓMICOS</b>	<b>TECNOLÓGICOS</b>	<b>SOCIO-CULTURALES</b>	<b>POLITICOS Y LEGALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciclo económico</li> <li>• Evolución del PNB</li> <li>• Tipos de interés</li> <li>• Oferta monetaria</li> <li>• Evolución de los precios</li> <li>• Tasa de desempleo</li> <li>• Ingreso disponible</li> <li>• Disponibilidad y distribución de los recursos</li> <li>• Nivel de desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gasto público en investigación</li> <li>• Preocupación gubernamental y de la industria por la tecnología</li> <li>• Grado de obsolescencia</li> <li>• Madurez de las tecnologías convencionales</li> <li>• Desarrollo de nuevos productos</li> <li>• Velocidad de transmisión de la tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución demográfica</li> <li>• Distribución de la renta</li> <li>• Movilidad social</li> <li>• Cambios en el estilo de vida</li> <li>• Actitud consumista</li> <li>• Nivel educativo</li> <li>• Patrones culturales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación antimonopolio</li> <li>• Leyes de protección del medio ambiente</li> <li>• Políticas impositivas</li> <li>• Regulación del comercio exterior</li> <li>• Regulación sobre empleo</li> <li>• Promoción de la actividad empresarial</li> <li>• Estabilidad gubernamental</li> </ul>

FUENTE: Adaptado de Johnson y Scholes (1993, p. 82) y Fernández y Fernández (1988, p. 44).

### 3. VIABILIDAD ESTRATÉGICA. ANÁLISIS DEL MERCADO

- Definición del mercado objetivo
- Tamaño y tendencias (¿crece o decrece el tamaño del mercado? ¿cuál es su potencial futuro? ¿existe algún factor de los identificados anteriormente que le afecte en especial? ¿y en el futuro?)
- ¿Hay distintos segmentos?
- ¿Aporta nuestro producto algo nuevo al mercado?
- ¿Quiénes son y serán nuestros clientes? ¿Qué necesidades tienen? **Identificación y clasificación** en grupos homogéneos con características comunes  
¿Podemos influir sobre sus hábitos?
- Naturaleza y proceso de decisión de compra
- Prescriptores y terceras personas. Relaciones consumidor-cliente-prescriptor
- Factores especiales: estacionalidad, concesiones administrativas (¿cómo puede influir la admón.?)
- Normativas y regulaciones especiales

### **3. VIABILIDAD ESTRATÉGICA. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

- Principales competidores actuales
- Cuota de mercado aproximada de cada competidor
- Riesgos futuros: otros posibles competidores, atractivo del sector, barreras (¿podemos superarlas? ¿y erigirlas?)
- Puntos fuertes y débiles de los competidores
- Reacciones esperadas a nuestro ingreso
- Productos de la competencia. Posicionamiento de los productos competidores (gama de productos, precios, calidad, eficacia de su distribución, cuota de mercado, rentabilidad,...). ¿Qué empresa es líder en cada aspecto?
- Utilización de los productos de la competencia por nuestros clientes
- Estrategias de marketing utilizadas
- Métodos de venta
- Canales de distribución utilizados. Eficacia de su distribución
- Localización geográfica de los competidores y posibles consecuencias de la misma
- Planes de desarrollo (¿diversificación? ¿internacionalización? ¿alianzas? ¿capacidad instalada?)

### **3. VIABILIDAD ESTRATÉGICA. CÓMO ABORDAR EL ANÁLISIS**

Se ha de elaborar recurriendo a la mayor cantidad de información posible. Algunas **fuentes de información**:

- Ministerios, INE, Comunidades Autónomas, instituciones locales, INEM, ICEX, Cámaras de Comercio, Asociaciones Sectoriales, periódicos, revistas, anuarios de bancos,...
- Técnicas de investigación de mercado
- Internet
- Competidores, proveedores, distribuidores y clientes

#### **Fases:**

1. recogida masiva de información
2. análisis de la información
3. búsqueda de información complementaria
4. redacción final

#### **4. VIABILIDAD COMERCIAL: CUESTIONES BÁSICAS**

- ¿Qué objetivos comerciales se plantea la nueva empresa?
- ¿Posicionamiento en precio o en calidad del producto?
- ¿Margen o rotación?
- ¿Cuál es la imagen de la empresa que se pretende proyectar?
- ¿Cuál va a ser el mix de medios de comunicación a emplear?
- ¿Cómo se organizará la red de ventas?

## **4. VIABILIDAD COMERCIAL: DISEÑO DEL PRODUCTO O SERVICIO**

- Descripción general
- Gama de productos
- Características de diseño
- Factores de diferenciación
- Usos y aplicaciones
- Ventajas competitivas presentes y futuras
- Patentes, licencias, derechos de autor
- Productos y servicios complementarios

## **4. VIABILIDAD COMERCIAL: EL PLAN DE MARKETING**

- Posicionamiento
- Objetivos de ventas. Cuantificándolo en unidades y en euros. Señalando las fases en la introducción del producto y su justificación.
- Política de precios. Se han de determinar los precios, señalar los márgenes a obtener, estudiar los precios de la competencia y justificar las diferencias con los nuestros. Análisis de sensibilidad de la demanda ante variaciones
- Estrategias de penetración
- Condiciones de cobro
- Publicidad y promoción. Elaboración de un plan de medios: ¿a qué medios nos dirigimos? ¿por qué? ¿número de apariciones? ¿frecuencia? ¿coste? ¿impacto esperado?
- Relaciones públicas
- Merchandising
- Logística y distribución. Canales de distribución a utilizar, política de descuentos y márgenes, importancia de los costes de distribución, posibilidad de exportación y aspectos relacionados. ¿Qué hace la competencia?

## **4. VIABILIDAD COMERCIAL: EL PLAN DE MARKETING**

- Organización de la red de ventas. Composición, forma de contratación y cualificación del equipo de ventas ¿Cuál es la política de incentivos? ¿Y las ventas de cada agente comercial o representante?
- Atención al cliente. Servicio posventa y sistema de garantía. Cuantificar la importancia que el servicio tiene para la decisión del cliente. Tipo de garantías, duración temporal, quién se encarga del servicio posventa, costes, ¿qué ofrece la competencia?
- Contratos clave y clientes previstos
- Plan de lanzamiento de la empresa
- Imagen e identidad corporativa
- Política de marcas ¿Crearé una marca para cada producto que lance? ¿Coincidirá la marca con el nombre de la empresa? ¿Por qué? ¿Cuáles pueden ser las consecuencias futuras?

## **5. VIABILIDAD TÉCNICA: CUESTIONES BÁSICAS**

¿Dónde se va a instalar la nueva empresa?

¿Qué requisitos normativos deben cumplirse para su instalación?

¿Quién nos facilitará el equipamiento productivo?

¿Cómo nos abasteceremos de materias primas?

¿Quién será nuestro suministrador/es?

¿Qué productos vamos a desarrollar?

¿Cómo vamos a servir nuestro producto?

## **5. VIABILIDAD TÉCNICA: DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO**

- Descripción del proceso productivo, organización y grado de automatización del mismo, incluyendo el número de unidades a producir, el número de turnos en horas y días para cubrir las previsiones de producción, necesidades de personal, cualificación y coste.
- Fabricación propia o subcontratación. Decisiones de subcontratación de componentes, definición de los subcontratados
- Ubicación de las instalaciones. Ventajas y desventajas de dicha ubicación en términos de la mano de obra existente y su cualificación, coste, conflictividad laboral, incentivos a la ubicación de instalaciones de ese tipo, normativa medioambiental, proximidad a la materia prima, accesibilidad de las instalaciones
- Instalaciones, maquinaria y equipos necesarios para la fabricación del producto o elaboración del servicio, características, modelos, fórmulas de adquisición, capacidad productiva, coste estimado, momento de la adquisición, existencia de recursos críticos

## **5. VIABILIDAD TÉCNICA: DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO**

- Materias primas empleadas, listado de proveedores y fuentes de aprovisionamiento, localización de los mismos, poder de los proveedores, condiciones de pago y de entrega, riesgos de fallo en el suministro, suministradores alternativos y condiciones ofertadas
- Necesidades de espacio para el almacenamiento de materias primas y productos terminados, stock mínimo y de seguridad,
- Estructura de costes
- Fichas de fabricación de productos
- Control de calidad, control de inventarios, procedimientos de inspección que garanticen el control de costes y la satisfacción del cliente

## **5. VIABILIDAD TÉCNICA: ALTERNATIVAS DE INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS**

- Terrenos y edificios necesarios con especificación de los metros cuadrados, posibilidades de expansión y régimen de adquisición, gastos de mantenimiento
- Maquinaria e instalaciones productivas
- Elementos de transporte
- Mobiliario y enseres
- Equipos de proceso de la información
- Software
- Valoración de las necesidades iniciales y actuaciones futuras
- Vida útil
- Decisiones de compra, alquiler o leasing

## **5. VIABILIDAD TÉCNICA: I+D**

- Productos en desarrollo
- Estado actual del departamento: recursos materiales, capital humano, capacidad tecnológica,
- Futuros desarrollos: investigaciones futuras, necesidades de inversión en equipo humano y laboratorio, posibilidad de mejorar el producto o desarrollar productos sinérgicos,
- Estado de la tecnología
- Riesgos tecnológicos futuros
- Dependencia de tecnologías compradas o bajo licencia
- Programa de desarrollo de nuevos productos
- Gestión de los derechos de propiedad

## 6. ESTRUCTURA LEGAL Y ORGANIZATIVA

- ¿Qué tipos de sociedades mercantiles existen?
- ¿Cuál es el que más me conviene? ¿Por qué?
- ¿Cuál es su régimen fiscal?
- ¿Qué trámites administrativos y legales son necesarios para constituir la empresa? (constitución de la sociedad, registros, licencia fiscal, licencias de actividad o de obras). Han de constar los detalles de los pasos, con indicación del tiempo requerido para llevarlos a cabo y su coste.
- Nombre y personalidad de otros socios o inversores, con el detalle del porcentaje accionarial correspondiente.  
Obligaciones y restricciones
- ¿Qué servicios de asesoría van a ser prestados desde el exterior? ¿Quiénes son esos asesores? ¿Cuál es su personalidad? ¿Y su especialidad? ¿Y el coste de sus servicios?

## **6. ESTRUCTURA LEGAL Y ORGANIZATIVA: GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Se trata de incluir una descripción de las funciones directivas y de los puestos de línea, así como los perfiles requeridos para cada puesto

- Estructura organizativa de la empresa. Organigrama de la empresa por áreas de actividad
- Descripción de las personas que ocupan los puestos de responsabilidad en la organización, con indicación de logros y experiencia Curricula vitae de los principales ejecutivos. En su defecto, perfil de los puestos. Funciones y responsabilidades de cada miembro de la organización. Remuneración asociada al cargo con especificación de conceptos

## **6. ESTRUCTURA LEGAL Y ORGANIZATIVA: GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

- Categorías laborales existentes en la empresa, tareas a desempeñar por cada una, convenio laboral al que se acogen los trabajadores, fórmulas de contratación y número de trabajadores por categoría y puesto, asignación a los turnos de trabajo, remuneración de cada grupo de trabajadores y coste total de la nómina.
- Plan de incorporaciones. ¿Cómo puedo contratar al futuro personal de la empresa? ¿Qué tipo de contratación es más ventajoso? ¿Qué cualificaciones serán necesarias? ¿Cómo identificaré los perfiles más adecuados?
- Equilibrio promotores-ejecutivos contratados
- Política global de la empresa en el área de recursos humanos.

## 7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

**Objetivo:** evaluar el potencial económico de un proyecto empresarial y presentar alternativas viables de financiación para el mismo

**Primer paso:** hacer referencia a las hipótesis sobre las que se va a apoyar dicho análisis (coherentes con lo señalado en los apartados anteriores)

Descripción de la estructura de capital prevista y las aportaciones de los promotores a la misma

**Importante:** ser realistas en el planteamiento de las hipótesis sobre las que se va a asentar el análisis económico financiero

## **7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO**

Estados financieros a incluir:

- Cuenta de tesorería del primer año por meses
- Análisis del fondo de maniobra
- Punto de equilibrio y alteración ante variaciones en las previsiones
- Inversiones a realizar y planes de financiación (alternativas y elección). Subvenciones y ayudas
- Elaboración del balance inicial y previsionales (5 años). El primer año con previsión mensual
- Cuenta de resultados previsional a 5 años. El primer año con previsión mensual
- Origen y aplicación de fondos

Se han de comentar las conclusiones más relevantes y las principales magnitudes

## **7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO**

Cálculo de rentabilidades y ratios financieros. Por ejemplo:

- Rentabilidad económica
- Rentabilidad financiera
- Ratio de endeudamiento
- Plazo de recuperación de la inversión

## 8. VALORACIÓN DEL RIESGO

Una discusión sobre los factores de riesgo y la propuesta de planes de contingencia otorga credibilidad al Plan de Negocio frente posibles inversores o financiadores.

- ¿Cuáles son los riesgos a los que nos enfrentamos?: que afecten a la empresa, los recursos humanos, la aceptación del producto o servicio, el retraso en el lanzamiento, retraso en la obtención de recursos financieros, recesiones, aparición de nuevas tecnologías, reacción de competidores, cambios en la demanda.
- ¿Cuáles pueden ser sus consecuencias?
- ¿Cuáles son las medidas correctoras a aplicar?

## 9. RESUMEN Y CONCLUSIONES

- Principales fortalezas y debilidades del proyecto
- Ventajas y oportunidades
- Amenazas y riesgos
- Hacer énfasis, si corresponde, sobre la verdadera rentabilidad del proyecto
- **Importante:** la conclusión final puede reflejar la no viabilidad del proyecto

## 10. ANEXOS

### ¿Qué incluir en el anexo?

- Estudio de mercado
- Impresos con aspectos legales
- Facturas
- Contratos
- Planos
- Currículum de los promotores
- Localización de instalaciones
- Análisis de sensibilidad
- Cronograma

## **EL PLAN DE NEGOCIO**

### **0. Resumen ejecutivo (en ejemplar separado)**

#### 1. Índice

#### 2. Presentación del proyecto

- Introducción
- Equipo promotor
- Descripción del negocio

#### 3. Viabilidad estratégica

- Análisis del entorno general
- Análisis del mercado
- Análisis de la competencia

#### 4. Viabilidad comercial

- Diseño del producto o servicio
- El plan de marketing

#### 5. Viabilidad técnica

- Descripción del proceso productivo
- Alternativas de inversión en activos fijos

#### 6. Estructura legal y organizativa

- Aspectos legales
- Estructura organizativa y gestión de los recursos humanos

#### 7. Análisis económico-financiero

#### 8. Valoración del riesgo.

#### 9. Resumen y conclusiones

### **10. Anexos (en ejemplar separado)**