



Guión

PLAN DE EMPRESA

compluemprende

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID



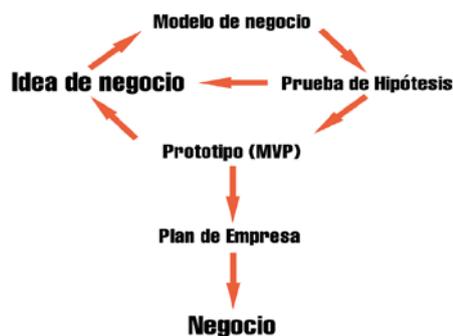
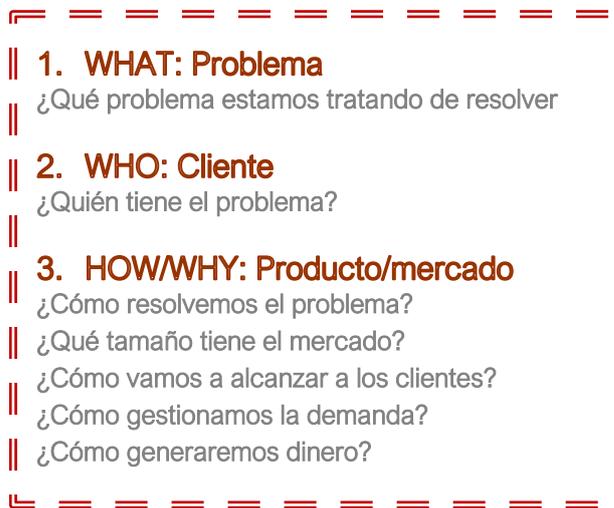
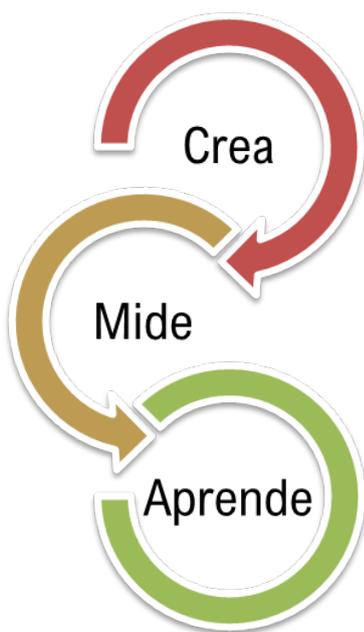
Modelo de negocio

El guion que se presenta a continuación pretende ser una guía de los contenidos que debería reunir el Proyecto que se presente al proceso.

No obstante, si se ha elaborado previamente el documento a partir de otro modelo, se podrá presentar siempre que reúna los contenidos básicos de un plan de empresa.

Durante la redacción del documento, es importante resaltar las hipótesis que están detrás de cada afirmación y que dan credibilidad al proyecto. Para ayudarte a identificar las hipótesis, siguiendo a Steve BLANK en su libro “4 Steps to Epiphany Customer Development”, tenemos:

1. Hipótesis de producto
2. Hipótesis de cliente
3. Hipótesis sobre el canal y el precio
4. Hipótesis sobre cómo crear la demanda
5. Hipótesis del tipo de mercado
6. Hipótesis de competencia





Plan de negocio

BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y ORIGEN DE LA IDEA.

Ficha de proyecto

Descripción del proyecto, destacando que actividad va a ofrecer al mercado y en qué contexto se originó/detectó la oportunidad, así como su proceso de maduración: cómo surgió, en qué momento y por qué.

Se deben describir los orígenes, motivos y objetivos que se persiguen con la creación de la empresa.



PRESENTACIÓN DEL EQUIPO PROMOTOR

En caso de tratarse de un grupo de personas, comentar cómo se formó ese grupo, el tiempo en que se formó y por qué. Comentar también qué relación existe entre los miembros del grupo (amistad, familia, profesional, etc.).

Presentar a cada integrante del proyecto, formación y experiencia que aporta al equipo y proyecto.

Descripción de la idea de negocio (brevemente) y exposición de que productos y/o servicios se van ofrecer.

1. PRESENTACIÓN DEL EQUIPO PROMOTOR

El equipo promotor es motor del proyecto. Conocer sus motivaciones, capacidades y experiencia es fundamental para cualquier idea de negocio, ya que es seguro que ésta es la que cambiará con el análisis de viabilidad.

2. EL PRODUCTO/SERVICIO

Los productos o servicios que ofrece la empresa al mercado son el eje principal del proyecto, por lo que su presentación y sus atributos o características nos permitirán evaluar las posibilidades que tienen en el mercado.

DESCRIPCIÓN DE CADA PRODUCTO/SERVICIO



Explicar de forma estructurada en qué consisten los productos/servicios que se pretenden comercializar, explicando sus características de un modo claro.

Si se trata de un servicio, indicar soportes o formas de presentar el servicio que puedan ser apreciadas por el cliente.

MERCADO Y CLIENTES A LOS QUE SE DIRIGE. ENTORNO DE COMERCIALIZACIÓN.

Indicar qué problemas resuelve, a qué tipo de clientes y que aportar tu solución frente a la oferta ya existente. Señalar en qué tipo de entorno lo hace, es decir, si se trata en un mercado nuevo, en expansión, en fase de reestructuración, en recesión... para intuir el grado de viabilidad comercial del proyecto (se analizará en el análisis externo de entorno).



3. EL MERCADO

El entorno en el que opera la empresa, los factores externos que le pueden afectar y las características propias del mercado pueden condicionar la viabilidad comercial del proyecto.

VENTAJAS COMPETITIVAS DEL PRODUCTO/SERVICIO. FACTORES DE ÉXITO DEL PRODUCTO/PROYECTO

Qué elementos se han añadido, mejorado o adaptado a nuestros productos o servicios, e incluso procesos, que nos hagan tener una ventaja diferenciadora respecto a nuestros competidores directos e indirectos y que nos permitan ser competitivos y mantenernos en el mercado.

Los tres apartados anteriores se pueden agrupar por producto o servicio y no necesariamente deben ser presentados de manera separada, sino tratados todos ellos en la redacción.



CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO. TENDENCIAS

Investigar y estudiar las características del mercado en el que se va a operar, es decir, el entorno de actuación del proyecto. Esto supone hacer un análisis de la trayectoria del sector, de la situación actual y de las tendencias. Es conveniente realizar este análisis tanto para el macroentorno de nuestro proyecto, como para el microentorno, apoyándose, siempre que sea posible, en fuentes secundarias (datos estadísticos, estudios u otras fuentes de información documental) y experiencias propias del promotor. Citar siempre la fuente origen de los datos.

Se deberá comentar, si afecta, en qué medida las tres esferas básicas del mercado pueden influir en la evolución del proyecto:

- Económica y sociocultural
- Tecnológica y medioambiental
- Legislación y regulatoria

Siempre que se realice un estudio de mercado, tanto por parte de los/as promotores/as como por parte de una consultora externa, los resultados más significativos deberán incluirse en el Plan de Marketing. Asimismo, se podrá anexar el propio estudio de mercado al Plan de Negocio.

El básico conocer de manera detallada con quien competimos y que soluciones ofrecen a nuestro cliente objetivo para resolver su problema y satisfacer su necesidad. En el mercado siempre existe algún producto o servicio que pueda sustituir nuestra oferta.

COMPETENCIA

a. **COMPETENCIA: ANÁLISIS GENERAL Y DESCRIPTIVO.** Exponer el tipo de oferta que existe en la actualidad, aunque no sea competencia directa del proyecto. Se debe pensar que el destinatario de nuestro producto o servicio puede estar utilizando soluciones para resolver su situación o realizar el trabajo deseado. Intentar dimensionar y valorar como está distribuida en tu mercado objetivo.

b. **COMPETENCIA REAL.** Analiza, en el mercado objetivo, que competencia es la que realmente puede influir en tus objetivos y resultados.



El cliente al que dirigimos nuestro producto o servicios debe existir en el mercado en el que operamos. Debemos demostrar objetivamente que existe ese cliente potencial y si su número es lo suficientemente relevante como para que la idea sea una oportunidad de negocio y eso lo va a definir el tamaño del mercado.

- c. ANÁLISIS DE COMPETENCIA. Cuadro análisis del competidor estableciendo:
 - i. Principales tipos de competidor
 - ii. Puntos fuertes de cada tipo
 - iii. Puntos débiles de cada tipo
- d. PRINCIPALES COMPETIDORES. Análisis de competidores directos, realizando un estudio detallado de oferta, formas de venta, canales de distribución, aspectos diferenciales, puntos fuertes y débiles.

Esta información se plasmará en un cuadro de posicionamiento resumen en el que se incluirá la información más relevante (DAFO).



CLIENTES. SEGMENTO OBJETIVO

Tratar de segmentar a nuestro público objetivo, especificando las necesidades y motivaciones de cada uno de los segmentos e identificando aquellas variables que efectivamente configuran ese segmento: gustos, hábitos de compra, perfiles sociodemográficos o cualquier otro elemento que lo describa. Si es posible, comentar posibles clientes potenciales y/o reales, aportando información que permita detectar la existencia o potencial existencia de ese cliente en el mercado al que vamos a dirigirnos.

Análisis de clientes potenciales que se han definido como público objetivo, confirmando su existencia a partir de datos y fuentes de información externas, siempre reflejando el origen de los datos. Usar gráficos si es posible.

Delimitar geográficamente el ámbito de actuación de la futura empresa, determinando el espacio o territorio donde va a actuar.

Identificar el ciclo de compra de tu producto, es decir, todos los clientes o usuarios que intervienen en el proceso de compra: prescriptor, beneficiario, usuario, pagador o cualquier otro que pueda participar.

Es importante determinar el Tamaño Total del Mercado que podría beneficiarse de nuestra solución (TAM), el tamaño total que podríamos atender (SAM) y el Tamaño que realmente podríamos obtener con las capacidades que tenemos (productivas, comerciales, de desarrollo...). Esto último nos permitirá determinar la potencial cartera de clientes previa al inicio de la actividad

En el caso de que nuestro negocio tenga una dependencia de proveedores directos, debemos de evaluar si la cadena de suministro está establecida en nuestro mercado.

PROVEEDORES



Identificación de los proveedores principales, bien por tipo de producto o servicio que nos van a proporcionar, bien por nombre de empresa, para conocer el grado de viabilidad de la cadena de provisión de nuestro proyecto.

Análisis de la cadena de valor de nuestro producto o servicio, identificando en los casos en los que exista la vulnerabilidad de alguno de los procesos debido a la dependencia de terceros.



ENCAJE
PRODUCTO - MERCADO





4. POLÍTICA COMERCIAL Y DE COMUNICACIÓN

Conociendo la forma de actuar de nuestro cliente objetivo en el mercado que vamos a operar, debemos diseñar una estrategia comercial que se adecúe a sus características, toma de decisiones y cualquier aspecto que pueda influirle en su decisión.

OBJETIVOS COMERCIALES. ESTRATEGIA DE VENTAS



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 3 años, que volverán a aparecer en la parte económico-financiera.

Es importante recuperar el ciclo de venta de tu producto, teniendo en cuenta el rol que toman cada uno de los integrantes del proceso (usuario, prescriptor, comprador, ganador...) para el diseño de la política comercial.

ESTRATEGIA DE VENTAS. Qué tipo de acciones se llevarán a cabo con cada línea de producto en función de las características del cliente y formas de distribución. Según el tipo de productos o servicios que se ofrezcan, la venta tendrá que ser más activa, es decir, que lo habitual sea que se tenga que salir a buscar a los clientes, o bien, utilizar otras vías de contacto. I.e. puerta fría, citas preconcertadas, telemarketing, email,... El fin de la estrategia es cumplir con objetivos de venta propuestos. Explicar cómo se va a realizar la venta y el contacto con el cliente potencial, justificando la elección.

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

POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN

Presentar el esquema de comercialización, venta directa o con distribuidores, canales utilizados y todo aquello que afecte a la entrega de la solución a nuestro cliente.

POLÍTICA DE PRECIOS

Nuestro producto o servicio tiene un precio que debemos fijar en función de una serie de criterios que debemos reflejar aquí. Debemos saber si nuestros precios están basados en la competencia, en un margen sobre el coste, en una percepción de valor

que aporta al cliente... También debemos explicar si vamos a realizar descuentos, de qué tipo y en qué condiciones.

Asimismo, detallaremos la evolución prevista de los precios de nuestros productos o servicios.

POLÍTICA DE COBROS

Cómo se va a cobrar a nuestros clientes, o a cada grupo en particular en caso de que haya diferencias, especificando los plazos medios de cobro, y los motivos por los que los ofrecemos.

POLÍTICA DE POST-VENTA (FIDELIZACIÓN Y RELACIÓN CON CLIENTES)

Como lo importante no es sólo vender sino hacer clientes que vuelvan a comprar o que recomienden tu producto. Reflejar en este apartado las políticas de fidelización que se van a poner en marcha, si procediera.



La comunicación es la forma por la que nuestros clientes conocen nuestra oferta. Es importante diferenciar las tres fases de la comunicación: **Captación:** como nos conocen
Conversión: cómo hacemos que nos compren
Retención y repetición: cómo hacemos que repitan compras o se conviertan en recomendadores, evaluadores de nuestro producto...

EL MARKETING. COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

Explicar en qué medios y soportes vamos a invertir (nunca gastar) para dar a conocer nuestro producto/servicio a los clientes, en función del público objetivo de esos medios y el impacto pretendido en cada caso. Es muy importante que seamos conscientes del proceso completo que interviene en la decisión de compra de nuestro cliente, teniendo en cuenta todos los círculos de influencia que pueden afectarle para poder intervenir en el caso de

Presupuestar **la inversión.**

NOMBRE DE LA EMPRESA. IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA. LOGOTIPO

Reflejar la importancia del nombre para la empresa, y cuáles han sido los motivos de nuestra elección. Especificar si hemos registrado ya ese nombre.

La imagen de la empresa es muy importante puesto que determinará el posicionamiento en los consumidores o usuarios de nuestra empresa. Incorporar el logotipo que emplearemos para darnos a conocer en el mercado, y la papelería, es decir, tarjetas y folletos.

Es posible que eso haya sido reflejado en etapas anteriores de redacción del documento, por lo tanto, valorar su inclusión explícita en este apartado.

PLAN DE VENTAS

Con todo lo anterior, debemos ser capaces de diseñar una estrategia y objetivos de venta que nos permitan soportar las hipótesis de desarrollo del proyecto.

ESTIMACIÓN DE LAS VENTAS. PLAN DE VENTAS DEL PRIMER AÑO. Presentar las hipótesis y estrategia diseñada para conseguir alcanzar la previsión de ventas en base a los datos de mercado servible defendido anteriormente.

PRESUPUESTO DE MARKETING

Presentar todos los conceptos de marketing que generarán un gasto o inversión. El presupuesto de marketing debe estar basado en las tácticas a aplicar presentas en los apartados anteriores.



5. PLAN DE PRODUCCIÓN o PLAN DE OPERACIONES

Es importante conocer todas las fases que intervienen en los procesos clave de nuestro modelo, desde la producción, hasta la comercialización y postventa.

Hay que identificar aquellos procesos que puedan ser externos a la empresa.

ATENCIÓN:

CUMPLIMENTAR AQUELLOS APARTADOS EN LOS QUE HAYA CONTENIDO. SU EXISTENCIA O NO DEPENDE DEL TIPO DE PROYECTO Y MODELO DE NEGOCIO QUE SE VAYA A DESARROLLAR

PLAN DE OPERACIONES. FASES DEL PROCESO PRODUCTIVO



Enumerar y desarrollar las fases en las que se divide el proceso de generación del producto o servicio, diferenciando, si fuera necesario, familias de procesos, i.e. comercial, fabricación...

SUBCONTRATACIÓN

Indicar si es necesario subcontratar los servicios de alguna empresa o profesional para completar el proceso de generación del producto o servicio, incluyendo el coste de esa subcontratación y las condiciones en las que se prestaría.

MEDIDAS DE CALIDAD, PREVENCIÓN Y MEDIO AMBIENTE

Describir si se van a utilizar métodos de mejora continua y preparación de la empresa para la certificación en calidad, así como si se va a desarrollar el plan de prevención de riesgos laborales, y si se van a tomar medidas para adecuar la actividad de la empresa a las normativas de medio ambiente.

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA

Indicar cuál sería la máxima capacidad de producción o de prestación del servicio de la empresa con los medios y personas con los que cuenta inicialmente y si ésta se incrementará en los años siguientes.

PROVEEDORES

Indicar qué proveedores de materias primas van a ser necesarios para producir nuestros productos o prestar nuestros servicios, indicando dónde se encuentran esos proveedores y qué condiciones y formas de pago nos van a facilitar.

MATERIAS PRIMAS Y SUMINISTROS

Indicar todas las materias primas y suministros que serán necesarios en el proceso productivo de la empresa.

EXISTENCIAS. APROVISIONAMIENTO Y ALMACENAMIENTO

- Indicar, si fuera necesario, qué espacio físico se va a dedicar al almacén y cómo se piensa distribuir.
- Relacionar por materia prima y producto terminado el nivel máximo y mínimo de existencias que normalmente se deberá tener en el almacén.



RECURSOS CLAVE. INVERSIÓN EN ACTIVOS



INSTALACIONES

Identificación y justificación de las instalaciones necesarias la poner en marcha el proyecto.

EQUIPAMIENTO

Detalle de las inversiones necesarias para el funcionamiento de la empresa, todo en concordancia con los aspectos definidos en la política comercial.

Incluirá desde la inversión en maquinaria, hasta la provisión de los contratos de suministro básico. En el caso de que sea necesario el uso de equipamiento técnico de la UCM, señalar de que tipo sería y el grado de utilización.

Posible relación con la UCM desde el punto de vista de uso de equipamiento propio o ubicado en el Parque Científico de Madrid.

Valoración **de todas las inversiones.**

6. RECURSOS MATERIALES NECESARIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA

Cuando se crea una empresa, una de las principales partidas de inversión es la adquisición de infraestructuras y equipamiento. Debemos conocer los elementos imprescindibles para garantizar el correcto funcionamiento del proyecto y conocer su valor de adquisición.

7. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

El reparto de funciones y la cualificación deseable de las personas que integran el proyecto deben estar identificadas para garantizar el éxito del proyecto.

ESTRUCTURA DE PERSONAL. PERSONAS NECESARIAS PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO. SISTEMA DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES



- Diseñar el organigrama de la empresa, haciendo constar la forma de tomar las decisiones y las personas sobre las que recae dicha responsabilidad.
- Indicar el número de personas que participan en la empresa y sus funciones.

Se deberá estimar el coste laboral aproximado de los recursos humanos que participarán en el proyecto.

SISTEMA DE SELECCIÓN Y RETENCIÓN DE PERSONAS

Si en algún momento del desarrollo de su actividad empresarial se necesitase seleccionar personal, indicar cómo se piensa hacer, en base a qué criterios y qué tipo de contratación se realizará.

ASESORES EXTERNOS

Indicar si se va a precisar de la subcontratación de los servicios de alguna asesoría o consultoría para la gestión de la empresa o para la realización de algunas tareas de tipo administrativo.



8. FORMA JURÍDICA Y LEGALIZACIÓN

La elección de la forma jurídica es una decisión clave cuando se crea un proyecto. Se deben señalar las características básicas y los términos de la elección. Los aspectos legales relacionados con el inmovilizado inmaterial son también muy importantes en el plan de viabilidad.

9. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

Las previsiones financieras bajo escenarios argumentados pueden permitirnos conocer la potencial evolución del proyecto y su viabilidad económica. Aun cuando la previsión puede ser errónea, ya que en un entorno de incertidumbre es muy difícil acertar, es importante conocer cuál será la evolución, al menos durante el primer año, del proyecto empresarial.

ASPECTOS LEGALES DEL PROYECTO



FORMA JURÍDICA

Indicar la forma jurídica que adoptará la empresa y los motivos que provocan su elección (empresario individual, comunidad de bienes, sociedad limitada, sociedad anónima, cooperativa...).

Valorar los costes de constitución.

PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL (patentes, modelos de utilidad, marcas...) Y/O PROPIEDAD INTELECTUAL

En caso de fabricación de productos, creación de diseños innovadores, etc., indicar cómo se van a proteger y a través de qué registros.

Informar de las actuaciones ya desarrolladas en cuanto a protección. Cuantificar su dotación económica.

Valorar los costes de la protección.

OTROS ASPECTOS LEGALES

PLAN ECONÓMICO FINANCIERO



A continuación, se deben adjuntar al Plan de Negocio los distintos cuadros financieros que componen el plan de viabilidad económico-financiera. Algunos de estos cuadros deben llevar aparejado un comentario general sobre su significado en función de la interpretación que se pueda hacer de los mismos; en concreto, hay que mencionar los puntos fuertes y débiles del proyecto desde el punto de vista económico-financiero. Establecer las hipótesis utilizadas para el cálculo de los cuadros.

Los cuadros a adjuntar son los siguientes:

- PLAN DE INVERSIONES Y FINANCIACIÓN
- VENTAS Y COSTE DE LA VENTAS
- GASTOS DE PERSONAL
- PRESUPUESTOS DE TESORERÍA (mensualizado o trimestralizado el primer año)
- CUENTA DE RESULTADOS
- BALANCE DE SITUACIÓN

Se estima que una previsión a 3 años puede ser suficiente para valorar la viabilidad, aunque se podrá ampliar la proyección en función del sector de actividad.



ENCAJE
PRODUCTO - MERCADO



VIABLE
PRODUCTO - MERCADO - RENTABLE



ANÁLISIS DE RIESGOS

Elaboración de un cuadro de análisis de riesgos DAFO/SWOT (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

Evaluar las distintas contingencias que pudieran surgir y el plan de acción en cada caso.

Se valorará la inclusión en el documento del **Modelo de Negocio**. Se podrá elegir entre las distintas herramientas existentes:

- CANVAS MODEL (Alex Osterwalder y Yves Pigneur)
- LEAN CANVAS (Ash Maurya)

10. ANÁLISIS DE RIESGOS Y PLAN DE PUESTA EN MARCHA

Es importante establecer un escenario de posibles contingencias que puedan afectar a las previsiones del proyecto y presentar los planes de reacción ante estas situaciones.

Lienzo De Modelo De Negocios

Diseñado para:
Diseñado por:
Etiquetas:

Iteración

<p>Socios Clave</p> <p>Quiénes son nuestros socios clave? Quiénes son nuestros proveedores clave? Que recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave? Que actividades realizan nuestros socios clave?</p>	<p>Actividades Clave</p> <p>Que actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? Nuestros canales? Nuestras relaciones con los clientes? Nuestras fuentes de ingresos?</p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Que valor estamos entregando a los clientes? Cual problema estamos ayudando a resolver? Cual necesidad estamos satisfaciendo? Que paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?</p>	<p>Relación con Clientes</p> <p>Que tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes? Que relaciones hemos establecido? Cuan costosas son? Como se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?</p>	<p>Segmentos De Clientes</p> <p>Para quien estamos creando valor? Quiénes son nuestros clientes mas importantes?</p>
<p>Recursos Clave</p> <p>Que recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? nuestros canales? nuestras relaciones con los clientes? nuestras fuentes de ingreso?</p>	<p>Canales</p> <p>A traves de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados? Como los estamos alcanzando ahora? Como están integrados nuestros canales? Cuales funcionan mejor? Cuales son los mas rentables? Como podemos integrarlos e las rutinas de nuestros clientes?</p>	<p>Estructura De Costos</p> <p>Cuales son los costos mas importantes en nuestro modelo de negocio? Cuales recursos clave son los mas costosos? Cuales actividades clave son las mas costosas?</p>		
<p>Fuente De Ingresos</p> <p>Por cual valor nuestros clientes están dispuestos a pagar? Actualmente por que se paga? Como están pagando? Como prefieren pagar? Cuanto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?</p>			<p>Iteración</p>	

www.businessmodelgeneration.com
 Traducido por: José Hernán Restrepo Montoya.
 josehernanrestrepo@gmail.com
 Medellín, Colombia.



Para la redacción de un plan de empresa no es necesario seguir completamente el guion presentado. Lo importante es que su estructura y ordenación cubra todos los elementos, ordenados y denominados de la forma más idónea para una fácil comprensión.

La creación del Resumen Ejecutivo debe realizarse teniendo en cuenta aquellos elementos que son clave para que un tercero que tenga acceso al documento pueda entender el proyecto y percibir la viabilidad del mismo.

Es importante que este Resumen Ejecutivo se realice al final del documento y tenga en mayor o menor medida alguna referencia a:

- Equipo
- Idea. Ventaja competitiva
- Estado del producto en cuanto a desarrollo y puesta en el mercado
- Mercado
- Comercialización
- Necesidades financieras y la rentabilidad esperada
- Logros e hitos alcanzados

Algunos elementos clave:

- El **resumen no se limita a ser un índice del plan de negocios** ni debe añadir información nueva que no aparezca en el plan. Ha de ser un compendio de las cinco ideas claves que se desarrollan en el trabajo posterior, redactado ex profeso para dar una primera impresión de la compañía y del emprendedor.

- El resumen ejecutivo ha de contener las **ideas claves y hacerlo de forma muy esquemática**. Ha de ser muy concreto y breve y, de su lectura, el destinatario tiene que poder extraer los puntos más importantes de la idea de negocio que se le está presentando. Ha de ser llamativo y atractivo.