



PREMIOS EMPRENDEDOR UNIVERSITARIO UCM IX EDICIÓN

ANEXO I

PLAN DE EMPRESA

MODELO DE NEGOCIO

CREACIÓN DE EMPRESAS

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

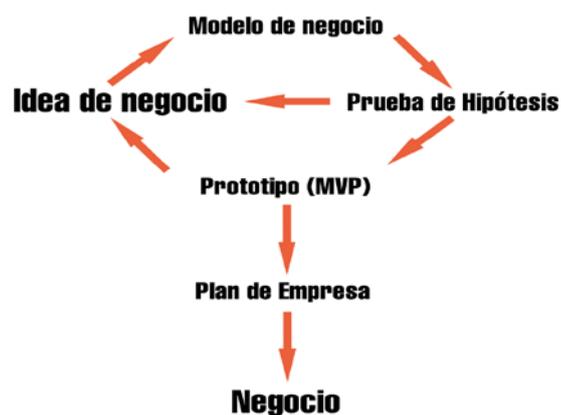
No obstante, si se ha elaborado previamente el documento a partir de otro modelo, se podrá presentar si se reúnen los contenidos básicos de un plan de empresa.

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

Que se pueden resumir en:

- 1. WHAT: Problema**
¿Qué problema estamos tratando de resolver?
- 2. WHO: Cliente**
¿Quién tiene el problema?
- 3. HOW/WHY: Producto/mercado**
¿Cómo resolvemos el problema?
¿Qué tamaño tiene el mercado?
¿Cómo vamos a alcanzar a los clientes?
¿Cómo gestionamos la demanda?



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.

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 y conciso.

Indicar qué presentación externa (embalaje, etiquetado, diseño, logotipo, etc.) se le va a dar al producto una vez que esté en el mercado y qué características tiene esa presentación.

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).

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

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.

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.

El básico conocer de manera detallada con quien competimos y que soluciones se 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.

CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO. TENDENCIAS

Investigar y estudiar las características del mercado en el que vamos a operar, es decir, del sector en el que vamos a trabajar. 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 nuestra empresa, como para el microentorno, apoyándose siempre que sea posible en 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
- Normativa

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.

LA COMPETENCIA

- a. COMPETENCIA: ANÁLISIS GENERAL Y DESCRIPTIVO. Exponer el tipo de oferta que existe en la actualidad, aunque no sea competencia directa tuya. 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 te puede influir en los resultados.
- 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).

LA CLIENTELA. SEGMENTO OBJETIVO

Se debe tratar de segmentar a nuestro público objetivo, especificando las necesidades y motivaciones de cada uno de los segmentos. 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.

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.

Especificar y segmentar asimismo a nuestros clientes prescriptores, detallando sus necesidades y la forma en que se va a contactar con ellos, es decir, cómo va a ser el sistema de venta que vamos a realizar.

Determinar la cartera de clientes previa al inicio de la actividad, salvo en aquellas actividades que por sus propias características no pueden contar con clientes antes de la puesta en marcha como empresa. A tal efecto, se elaborará un cuadro resumen con la siguiente información: empresa cliente, descripción del pedido, presupuesto aprobado y porcentaje que estos pedidos representan sobre el total de la facturación prevista para el primer ejercicio de vida de la empresa.

Asimismo, siempre que el tipo de actividad lo permita, se incluirá otro cuadro resumen que haga referencia a la labor comercial realizada: cliente visitado y resultados obtenidos.

LOS 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.

VIABILIDAD COMERCIAL

OBJETIVOS COMERCIALES. FORMAS DE DISTRIBUCIÓN

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.

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 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.

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

Los precios son importantes, ya que es el primer valor que visibiliza nuestro cliente. Debemos de conocer que formas existen de generar ingresos para nuestra empresa y bajo qué criterios establecemos estos precios.

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 vender sino hacer clientes, reflejar en este apartado las políticas de fidelización que se van a poner en marcha, si procediera.

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. Que hipótesis se plantean para alcanzar la previsión de ventas inicial.

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**.

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.

La comunicación es la forma por la que nuestros clientes conocen nuestra oferta. Es importante diferenciar las tres fases de la comunicación:

Captación: cómo 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...

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.

5. PLAN DE PRODUCCIÓN PLAN DE OPERACIONES (cont.)

Cumplimentar aquellos apartados en los que haya contenido, siempre asociado al tipo de proyecto que se vaya a desarrollar

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.

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.

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.

Valoración **de todas las inversiones.**

SISTEMA DE ORGANIZACIÓN. PERSONAS NECESARIAS, 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 FORMA DE CONTRATACIÓN

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.

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.

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.

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.

FORMA JURÍDICA

Indicar la forma jurídica que adoptará la empresa y defender su idoneidad (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.

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.

VIABILIDAD ECONÓMICA

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)

Lienzo De Modelo De Negocios

Diseñado para:
Diseñado por:
Et:

Iteración:

<p>Socios Clave</p> <p>¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave? ¿Qué actividades realizan nuestros socios clave?</p> <p><small>Propósito de socios clave: - Reducir los costos - Mejorar la eficiencia - Acceder a canales y canales que de otro modo no estarían disponibles</small></p>	<p>Actividades Clave</p> <p>¿Qué actividades clave requieren nuestros proyectos de valor? ¿Nuestros canales? ¿Nuestras relaciones con los clientes? ¿Nuestras fuentes de ingresos?</p> <p><small>Propósito de actividades clave: - Crear valor - Retener el valor - Mejorar la eficiencia</small></p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p>¿Qué valor estamos entregando a los clientes? ¿Cuál problema estamos ayudando a resolver? ¿Cuál necesidad estamos satisfiriendo? ¿Qué paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?</p> <p><small>Propósito de propuesta de valor: - Crear valor - Retener el valor - Mejorar la eficiencia</small></p>	<p>Relación con Clientes</p> <p>¿Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes? ¿Qué relaciones hemos establecido? ¿Cuán costosas son? ¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?</p> <p><small>Propósito de relación con clientes: - Crear valor - Retener el valor - Mejorar la eficiencia</small></p>	<p>Segmentos De Clientes</p> <p>¿Para quién estamos creando valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?</p> <p><small>Propósito de segmentos de clientes: - Crear valor - Retener el valor - Mejorar la eficiencia</small></p>
<p>Recursos Clave</p> <p>¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿Nuestros canales? ¿Nuestras relaciones con los clientes? ¿Nuestras fuentes de ingresos?</p> <p><small>Propósito de recursos clave: - Crear valor - Retener el valor - Mejorar la eficiencia</small></p>		<p>Canales</p> <p>¿A través de qué canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados? ¿Cómo los estamos alcanzando ahora? ¿Cómo están integrados nuestros canales? ¿Cuáles son los más rentables? ¿Cómo podemos integrarlos a las rutinas de flujo de clientes?</p> <p><small>Propósito de canales: - Crear valor - Retener el valor - Mejorar la eficiencia</small></p>		
<p>Estructura De Costos</p> <p>¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles recursos clave son los más costosos? ¿Cuáles actividades clave son los más costosos?</p> <p><small>Propósito de estructura de costos: - Crear valor - Retener el valor - Mejorar la eficiencia</small></p>			<p>Fuente De Ingresos</p> <p>¿Por qué están nuestros clientes dispuestos a pagar? Actualmente por qué se paga? ¿Cómo están pagando? ¿Cómo prefieren pagar? ¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?</p> <p><small>Propósito de fuente de ingresos: - Crear valor - Retener el valor - Mejorar la eficiencia</small></p>	

www.businessmodelgeneration.com
 Traducido por: José Hernán Restrepo Montoya.

RECOMENDACIONES

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.