



Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza
CONSEJERÍA DE ECONOMÍA, INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPLEO



PLAN DE NEGOCIO



*“El futuro pertenece a quienes creen en
la belleza de sus sueños”*

Eleanor Roosevelt

PLAN DE NEGOCIO

El Plan de Negocio es un documento en el que se desarrollan cada una de las áreas que determinan la actividad empresarial. Este documento requiere todo un proceso de planificación y análisis para detectar la viabilidad de la idea de negocio.

El objetivo de toda actividad empresarial es obtener rentabilidad, lo que puede ser determinante en la supervivencia de la empresa.

Además, el plan de Negocio es a su vez una tarjeta de presentación ante posibles socios o inversores interesados en participar en el proyecto, ante entidades financieras a las que se suele acudir para pedir financiación, ante instituciones públicas que puedan apoyar la idea...

Se debe tener en cuenta que el Plan de Negocio es un documento dinámico, modificable en el tiempo, ya que la empresa está inmersa en un entorno cambiante y afectado por variables ajenas o incluso desconocida. Es un documento "vivo" que el emprendedor/a debe actualizar siempre que se produzcan desviaciones significativas.

BENEFICIOS DEL PLAN DE NEGOCIO.

Los beneficios de realizar un Plan de Negocio son los siguientes:

1. Reducir la incertidumbre.

En principio, toda idea de negocio conlleva cierto grado de incertidumbre que debemos intentar reducir, cuanto más mejor, mediante la búsqueda de datos e información, análisis y estudio de todos los aspectos de la actividad empresarial. La incertidumbre no es posible eliminarla totalmente ya que existen factores externos que no podemos controlar, pero sí reducirla para que nuestras decisiones se realicen en un entorno lo más conocido posible.

2. Análisis de la viabilidad de la idea.

La viabilidad de una empresa está condicionada al cumplimiento de los cuatro aspectos siguientes:

Viabilidad técnica. Estudio necesario en las empresas de fabricación y en las de servicios. El proyecto de empresa debe estudiar la posibilidad de realización del producto/servicio previsto. Tendremos que conocer cuál es el proceso de fabricación/realización del mismo, los medios técnicos necesarios, los medios humanos que van a intervenir y su cualificación, los materiales necesarios, control de calidad, etc. El estudio de viabilidad técnica conlleva resolver la pregunta de si es posible, desde el punto de vista técnico, desarrollar eficientemente nuestros productos/servicios.

Viabilidad comercial. Un proyecto es viable comercialmente si justifica la existencia de un mercado para el producto/servicio previsto, y las ventas previstas son realistas con el planteamiento que se realiza de la empresa.

Viabilidad económica. El proyecto es viable, desde el punto de vista económico, si es capaz de generar beneficios y tiene rentabilidad.

Viabilidad financiera. El proyecto es viable, desde el punto de vista financiero, si no plantea problemas de tesorería y tiene una estructura financiera equilibrada, en cuanto a endeudamiento, solvencia y liquidez.

Todos estos conceptos deben estar ligados al sector de actividad en que se desarrollará nuestra idea de negocio.

3. Control para la gestión.

Desarrollar un Plan de Negocio posibilita el posterior control de la marcha del negocio una vez iniciada la actividad. Este control supone detectar y analizar desviaciones y, posteriormente, tomar medidas correctoras en el momento adecuado, si la empresa no cumple los objetivos previstos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

0. Ficha.

1. Resumen ejecutivo.

2. Análisis del grupo promotor.

2.1. Antecedentes de los emprendedores.

2.2. Datos y CV de los emprendedores

2.3. Participaciones sociales

2.4. Pertenencia a grupos desfavorecidos y emprendedores sociales.

2.5. Plan de Gestión y organización de los RRHH.

3. Oportunidad de negocio y análisis del Sector.

4. El producto o servicio.

4.1. Generación de la idea. Objetivos a alcanzar.

4.2. Novedades de la idea

4.3. Presentación / calidad.

5. Tecnología.

6. El mercado. Los clientes y la competencia.

6.1. El mercado

6.2. Identificación de la competencia

6.3. Identificación de los clientes (Target).

7. Plan Marketing y Comunicación. Estrategia de Posicionamiento y Segmentación del Mercado.
 - 7.1. Producto
 - 7.2. Precios
 - 7.3. Distribución
 - 7.4. Promoción / comunicación
8. Stock y almacén
 - 8.1. Suministros
 - 8.2. Formas y plazos de pagos y cobros.
9. Establecimiento, localización e instalaciones
10. Plan de producción y organización del servicio.
 - 10.1. Producción
 - 10.2. Organización del servicio.
11. Plan Económico-financiero.
 - 11.1. Cálculo de la inversión inicial y su detalle.
 - 11.2. Plan de Inversiones
 - 11.3. Plan de financiación
 - 11.4. Balance de situación previsional a tres años
 - 11.5. Cuenta de resultados previsional a tres años
 - 11.6. Plan de tesorería a tres años
12. Cálculo del punto muerto.
13. Otras. Seguros, permisos y prevención de riesgos laborales. Legislación.
14. Factores clave. DAFO.
15. Plan de Acción. Cronograma operativo del plan de negocio. Diagrama de Gantt.
16. Conclusiones.

0. FICHA EMPRESA

RAZÓN SOCIAL:

DOMICILIO: POBLACIÓN:

TELÉFONO: FAX:

E-MAIL:

FORMA JURÍDICA:

PERSONA DE CONTACTO:

ACTIVIDAD DE LA EMPRESA:

CNAE 2009:

FECHA DE REGISTRO:

FECHA DE ALTA IAE:

Nº DE SOCOS	Nº DE TRABAJADORES	INVERSIÓN	FACTURACIÓN

1. RESUMEN EJECUTIVO.

El sumario ejecutivo es un resumen del plan de negocio que debe proporcionar un entendimiento global del proyecto y no debe tener una extensión superior a las dos o tres páginas.

Los principales puntos que debe contener el resumen ejecutivo son:

Presentación de la oportunidad de negocio detectada.

- Introducción al Sector, al mercado e identificar el elemento diferenciador de la empresa.
- Exposición de los productos o servicios.
- Resumen del Plan de Marketing.
- Resumen de los datos financieros y de la inversión inicial necesaria.
- Descripción del equipo promotor y de los RRHH. Experiencias relacionadas.
- Estado actual del proyecto o empresa.

2. ANÁLISIS DEL GRUPO PROMOTOR

2.1 Antecedentes de los promotores

Motivos de la iniciativa empresarial.

Objetivos personales para poner en marcha la empresa.

Indicar en qué ayudará la experiencia profesional previa en la presente iniciativa.

Indicar cómo se resolverán los problemas del trabajo en grupo.

2.2 Datos y CV de los emprendedores

Detallar aspectos de los participantes en el proyecto que hagan mención especial a anteriores trabajos relacionados con ésta iniciativa y a la situación laboral actual. Detallar sus nombres, DNI, y edades.

Breve descripción de los CV de los emprendedores.

2.3 Participaciones sociales

Detallar el desglose de las participaciones de los socios promotores del proyecto empresarial.

Nombre socio	DNI	Capital Suscrito	% sobre el Capital	Clase de participación (laboral / general)	Capital desembolsado

2.4 Pertenencia a grupos desprotegidos y emprendedores sociales.

Indicar la pertenencia a algunos de los grupos desfavorecidos (mujeres, menores de 25 años, menores de 30 años con menos de 180 días cotizados, exreclusos, Inmigrantes, etc....).

Indicar la pertenencia a emprendedores sociales.

2.5 Plan de Gestión y organización de los RRHH.

En este apartado debe mostrarse que la empresa cuenta con el equipo humano necesario para el éxito del proyecto, tanto a nivel tecnológico como empresarial. Asignación de tareas y responsabilidades en el grupo de trabajo. Asimismo, debe indicarse los perfiles que serán necesarios cubrir a corto y medio plazo.

Estructura y organigrama de la organización:

- Órganos que la componen.
- Tareas, responsabilidades y niveles de autoridad de cada órgano.
- Subcontratación de personal: asesores externos, consejeros independientes, acuerdos entre socios y colaboraciones externas, etc.

- Política de retribución de los trabajadores, equipo gestor y equipo directivo.
- Plan de formación.
- Puestos vacantes y acciones que se tomarán para cubrirlos.
- Política de RSC.

3. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO Y ANÁLISIS DEL SECTOR

El inicio de cualquier proyecto empresarial es la detección de una oportunidad de negocio. En este sentido, debe reflejarse de manera clara cuál es el problema que sufre el cliente, qué hace de manera ineficiente o qué podría hacerse de manera más eficiente, cómo aplicando la innovación en productos o servicios se abren nuevas oportunidades de negocio.

Adicionalmente, es necesario concretar el valor económico de la oportunidad.

Por tanto, las preguntas a resolver son:

- ¿Qué hacen los clientes de manera no eficiente?
- ¿Qué necesidades se podrían satisfacer mejor?
- ¿Qué valor económico tiene oportunidad?

Paralelamente, con el objeto de determinar el sector y su potencial de crecimiento, debe describirse con claridad el sector donde se competirá.

Facilidad entrada / salida: Barreras tecnológicas / legales.

4. EL PRODUCTO O SERVICIO

4.1 Generación de la idea. Objetivos a alcanzar.

¿Cómo surge la idea?, características de la idea empresarial. Descripción del producto/servicio. Si hay varios nuevos servicios/productos es necesario describirlos separadamente.

Necesidades del mercado que vayan a satisfacer.

Indicar la temporalización del Proyecto, las fuentes de financiación en la temporalización del proyecto, metodologías de trabajo, patrocinadores y colaboradores, recursos con los que cuenta el Proyecto, mediciones y evaluaciones iniciales.

Objetivos a alcanzar: deben ser medibles, concretos y definidos.

Establecimiento de indicadores de consecución de objetivos.

4.2 Novedades de la Idea

Qué características del negocio son innovadoras o diferentes de los demás.

Ventajas respecto a los productos/servicios similares del mercado.

Existencia en el mercado de otros productos/servicios que se complementan con los de esta iniciativa.

Necesidades de relación con otro tipo de empresas.

Relación con nuevos yacimientos de empleo.

4.3 Presentación / Calidad

Nombre del producto/servicio. Comprobación de que no existe otra con la misma denominación. Protección jurídica.

Desarrollo futuro de la idea o del producto.

Marca y estrategia. Protección jurídica.

Control de calidad del producto / servicio.

5. TECNOLOGÍA

Plan de I+D+i. Aspectos tecnológicos a desarrollar. Calendario y presupuesto.

Tecnología propia o no. Indicar si la tecnología es fruto de un desarrollo propio o no y su patente.

Personal o departamento de I+D+i. Principales contingencias tecnológicas y cobertura. Investigadores de prestigio y/o colaboraciones para el desarrollo tecnológico.

Indicar los distintos aspectos tecnológicos que puedan influir en la ejecución del proyecto empresarial.

6. EL MERCADO: LOS CLIENTES Y LA COMPETENCIA

6.1 El Mercado

Mercado real: área geográfica que se pretende cubrir, añadir datos cuantitativos de población a la que va dirigido el producto/servicio.

Motivo de la selección de dicha área: accesos y comunicaciones.

Mercado potencial: área geográfica que se puede cubrir, datos cuantitativos.

Segmentación: clasificación.

6.2 Identificación de la competencia

Enumerar las empresas que fabrican / prestan parecidos o idénticos servicios/productos.

Implantación en el mercado de la competencia.

Cómo se publicitan, que antigüedad tienen, qué nicho de mercado ocupan.

Por qué clientes de la competencia pueden ser clientes de esta iniciativa empresarial. Puntos fuertes y débiles de la competencia.

6.3 Identificación de los clientes (Target)

Definir a los clientes -si se conocen por anteriores experiencias profesionales mencionarlos -, hábitos de compra, horas, días, estación del año, periodicidad, volumen de compra, qué productos/servicio prefiere, capacidad de compra, qué cualidades buscan en el producto/servicio.

Estudio de mercado.

Objetivos comerciales. Estimación de la cuota de mercado

Necesidades del cliente.

7. PLAN DE MARKETING Y COMUNICACIÓN. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO Y SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.

7.1 Producto/Servicio

Hacer mención a la marca del producto/Servicio, al envase del producto y etiquetado y al soporte (mantenimiento, servicio post-venta, garantía, etc.). El desarrollo de la marca y su protección jurídica.

Seguimiento y control del desarrollo de los productos/servicios, establecimiento de indicadores de consecución de objetivos en el desarrollo de los mismos.

Gestión del conocimiento generado. Marketing del producto/servicio.

7.2 Precios

Política de precios: precios/costos de producción; precios/competencia.

Costes fijos, costes de comercialización y venta; por debajo de qué precio no se puede vender/prestar el servicio.

Precio promocional, en fecha señaladas, por tipo de cliente (estrategias de precios).

Relación de factores internos y externos que influyen en el cálculo del precio.

Estrategia de precios de la competencia.

Metodología utilizada para la fijación del precio.

Condiciones comerciales de venta y pago.

7.3 Distribución

Comercialización y grado de implantación del nuevo producto/servicio.

Hacer mención a los canales de distribución, o a los canales de captación de clientela; posibilidad de acceder a los canales ya establecidos.

Posibilidad de venta al consumidor final. Plazos de entrega.

Utilización de agentes comerciales, necesidad, tipos de contratación, conocimiento del mercado por parte de ellos.

7.4 Promoción / Comunicación

Forma de dar a conocer la empresa a la clientela.

Comunicación habitual con la clientela. Campañas de comunicación.

Productos de muestra, vales regalo, promociones especiales, regalos de empresa, carné de cliente, propaganda de mano, fiesta inaugural, anuncios radio, prensa.

Imagen de empresa: logotipo, protección jurídica, papelería, embalajes, rótulos, elementos de señalización exterior,...

Plan de medios y objetivos a alcanzar.

Plan de promoción y objetivos a alcanzar.

Captación de clientes. Atención al cliente. Web 2.0, Web 3.0 y redes sociales.

8. STOCK Y ALMACÉN (NECESARIO EN CIERTAS EMPRESAS)

8.1 Suministros

Materia prima necesaria para producir/prestar el servicio que deberá tenerse en stock: relación y cantidades.

Mínimos, plazos de entrega. Lugar de almacenamiento/condiciones.

Rotación del stock. Plazos de compromisos de entrega, tanto de proveedores como de clientes. Análisis en la elección de los proveedores: criterios de rendimiento, criterios económicos, criterios legales, etc.

8.2 Formas y plazos de pagos y cobros

Existen sistemas establecidos en el mercado en cuanto a plazos de pago, tanto con los proveedores como con los clientes. Otras posibilidades.

Condiciones y posibles acuerdos comerciales de venta y pago.

9. ESTABLECIMIENTO. LOCALIZACIÓN E INSTALACIONES.

Oficinas/Local/Nave: propio o de alquiler.

Cumplimiento en las instalaciones de la empresa de la normativa legal para realizar la actividad de la misma.

Comunicaciones (Internet, redes locales, e-business...).

Cumplimiento en las instalaciones de la empresas de las medidas de seguridad legales o complementarias.

Instalaciones, adecuaciones de local.

10. EL PLAN DE PRODUCCIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL SERVICIO.

10.1 Producción

Materias primas necesarias, cantidad mínima, precio unitario, normativa específica (carné de manipulador, permiso de sanidad, etc.).

Fases de fabricación y su incidencia en la comercialización.

Energía necesaria, técnicas productivas, tiempo de producción, instrumentos y/o herramientas necesarias.

Capacidad máxima y mínima de producción en un día, en un mes.

Necesidad de empresa auxiliar.

Control de la calidad. Departamento de calidad.

Seguimiento y control de la producción, establecimiento de indicadores de consecución de objetivos en la producción.

10.2 Organización del servicio

Demanda del servicio, especificación de la demanda (documento/ficha de recepción y aceptación de la demanda). Plazo de preparación. Plazo de ejecución.

Evaluación. Factura. Cobro.

Confección de presupuesto.

Valoración del coste/hora de prestación del servicio.

Capacidad máxima y mínima de prestación de servicio.

Subcontratación/contratación a profesionales.

Contratación de personal: costes, tipos según empresas

11. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

11.1 Cálculo de la inversión inicial y su detalle

Descripción de las inversiones necesarias. El importe total de activos y de financiación tienen que cuadrar.

ACTIVO	IMPORTE	FINANCIACIÓN	IMPORTE
		Recursos propios	
		Recursos ajenos L/P	
		Recursos ajenos C/P	
		Otros	
TOTAL		TOTAL	

Periodo de recuperación de las inversiones.

ACTIVO	AÑO	IMPORTE BENEFICIO NOMINAL	IMPORTE BENEFICIO REAL	COSTE ACTIVO	DIFERENCIA COSTE - BENEFICIO REAL	TIPO INTERÉS (%)
	1	0	0	0	0	0
	2	0	0	0	0	
	3	0	0	0	0	
	4	0	0	0	0	
	5	0	0	0	0	
	6	0	0	0	0	1
	7	0	0	0	0	
	8	0	0	0	0	

11.2 Plan de Inversiones

Descripción de las inversiones a realizar por la empresa en ejercicios posteriores al primero con indicación del destino de los fondos.

PLAN DE INVERSIONES	AÑO DE INVERSIÓN
INMOVILIZACIONES MATERIALES	
Terrenos y bienes naturales	
Construcciones	
Bienes de equipo	
Instalaciones técnicas	
Maquinaria	
Utillaje	
Mobiliario	
Elementos de transporte	
Otros	
INMOVILIZACIONES INTANGIBLES	
Gastos de investigación y desarrollo	
Propiedad industrial	
Fondo de comercio	
Derechos de traspaso	
Aplicaciones informáticas	
Otros	

11.3 Plan de financiación

Plan de financiación prevista. Breve descripción de las fuentes, plazos....(sin cifras).

11.4 Balance (Coincidir con ecofin).

Activo y el pasivo. Para Proyectos de Creación es necesaria la previsión a 3 años.

Para Proyectos con ejercicios anteriores previsión de uno ó dos años anteriores, el año en curso y dos posteriores.

11.5 Cuenta de resultados. (Coincidir con ecofin).

Gastos y los ingresos. . Para Proyectos de Creación es necesaria la previsión a 3 años.

Para Proyectos con ejercicios anteriores previsión de uno ó dos años anteriores, el año en curso y dos posteriores.

11.6 Plan de tesorería. (Coincidir con ecofin).

Dinero que se necesita. Para Proyectos de Creación es necesaria la previsión a 3 años.

Para Proyectos con ejercicios anteriores previsión de uno ó dos años anteriores, el año en curso y dos posteriores.

12. CÁLCULO DEL PUNTO MUERTO

Cantidad de facturación a partir de la cual se empieza a obtener beneficios.

13. OTRAS. SEGUROS, PERMISOS Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.
LEGISLACIÓN. CERTIFICACIONES DE CALIDAD. MEDIDAS DE ECONOMÍA
SOSTENIBLE.

Indicar los tipos de seguros necesarios y voluntarios: robo, accidentes, responsabilidad civil.

Hacer referencia a tipos de permisos especiales, si lo tuvieran.

Indicar el cumplimiento de la empresa de la normativa en materia de prevención de riesgos. Mutua.

Indicar el cumplimiento en la empresa de la normativa que le es aplicable y las medidas a adoptar para su cumplimiento: Sanidad, Medioambiente, etc...

Legislación y reglamentos relacionados con el sector. Aspectos medioambientales y su regulación.

Estudiar las certificaciones calidad.

Estudiar las medidas de Economía Sostenible que aplicará el proyecto empresarial.

14. FACTORES CLAVE. DAFO

Indicar los factores clave de éxito del proyecto, es decir, el conjunto de circunstancias físicas, financieras, personales, demográficas, etc., que resultan determinantes para el éxito de la iniciativa empresarial.

Hacer referencia al entorno, al mercado, a la estrategia de negocio, al proceso productivo y a las características personales.

Análisis DAFO.

15. PLAN DE ACCIÓN. CRONOGRAMA OPERATIVO DEL PLAN DE NEGOCIO. DIAGRAMA DE GANTT.

Elaborar diagrama de Gantt con la temporalización del Proyecto empresarial identificando los principales hitos.

Insertar gráfico con los indicadores más relevantes:

- Inversiones.
- Financiación.
- Ventas.
- Tesorería,
- etc...

16. CONCLUSIONES

Indicar las conclusiones del proyecto.

Observaciones finales con la opinión del Técnico.