

# **GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE EMPRESA: Modelo Canvas Plan de Negocio**



**XUNTA DE GALICIA**  
CONSELLERÍA DE ECONOMÍA,  
EMPREGO E INDUSTRIA



**Fondo Social Europeo**  
*O FSE inviste no teu futuro*



# Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>2. ¿QUÉ ES UN PLAN DE EMPRESA O MODELO DE NEGOCIO? .....</b>                       | <b>4</b>  |
| <b>3. LA IMPORTANCIA DE LA IDEA .....</b>   | <b>6</b>  |
| <b>4. EL PLAN DE EMPRESA .....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>4.1 El Método Canvas.....</b>  | <b>10</b> |
| <b>4.2 Índice y contenido del plan de empresa o modelo de negocio redactado .....</b> | <b>29</b> |
| <b>5. .... RECOMENDACIONES PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE EMPRESA .....</b>          | <b>51</b> |
| <b>6. HERRAMIENTA PARA ELABORAR EL PLAN ECONÓMICO FINANCIERO: VIABLE .....</b>        | <b>54</b> |
| <b>7. BIBLIOGRAFÍA .....</b>  | <b>56</b> |

# 1. INTRODUCCIÓN

El Instituto Gallego de Promoción Económica (IGAPE) presenta una colección de herramientas destinadas especialmente a personas emprendedoras, autónomas o empresarias y al personal técnico de apoyo a la creación de empresas, cuyo objetivo fundamental es prestar apoyo a la creación y consolidación de empresas.

En este caso, pone a su disposición una herramienta para la elaboración del plan de negocio, pero indicamos también la relación de los otros recursos, su descripción y la forma de aplicarlos sobre el proyecto empresarial, con el fin de que facilite que cualquier persona emprendedora pueda adaptar los planes de negocio a sus propias circunstancias.

Todas las herramientas y recursos están a la disposición de las personas usuarias en el portal web del IGAPE, en la página: [www.igape.es](http://www.igape.es):

- **Guías de Actividad Empresarial.**
- **Manuales para Personas Emprendedoras.**
- **Fichas informativas**
- **Manuales Prácticos de Gestión.**
- **Modelos de Plan de Negocio**

Así, el presente documento, pretende ser un punto de referencia para las personas emprendedoras y dotarlas de una serie de pautas para la elaboración de su plan de negocio y, por lo tanto, para realizar el análisis de su viabilidad empresarial, a través de la explicación de la dos herramientas metodológicas caracterizadas por ser muy prácticas y muy gráficas: el método CANVAS, herramienta para que trabaje el modelo de negocio; y el VIABLE, herramienta que le permite a las personas emprendedoras, realizar un análisis económico financiero lo más ajustado posible a la realidad con la que se va a encontrar al iniciar su actividad.

Pero es necesario aclarar que, en este caso, ambas herramientas metodológicas no sólo sirven para el análisis previo de una idea empresarial o para la puesta en marcha, sino que también pueden emplearse como herramientas de trabajo para la mejora continua en actividades empresariales que ya están en funcionamiento o incluso consolidadas.

## 2. ¿QUÉ ES UN PLAN DE EMPRESA O MODELO DE NEGOCIO?

El plan de negocio es un documento esencial, una herramienta de trabajo y, por lo tanto, un recurso fundamental en la planificación del desarrollo futuro de una empresa, ya que la elaboración ordenada de cada uno de los epígrafes permite clasificar todos los procesos para la puesta en marcha de la empresa.

Se trata, por lo tanto, de un documento **escrito** que debe elaborar cada persona emprendedora con el objetivo de plasmar la planificación y la evaluación de su modelo de negocio, controlando todos los aspectos importantes y presentando la información que se va recopilando, desde la idea hasta la puesta en marcha.

Esta herramienta de trabajo sirve a la persona emprendedora como elemento de reflexión sobre su modelo empresarial y permite controlar la actividad con el objeto de tomar decisiones en caso de desviación sobre las previsiones. En este sentido, debemos destacar que el Plan de Empresa tiene la función de ayudar a organizar y que cuantifique las actividades y recursos de que dispone la persona

***Es importante, por lo tanto, que la persona emprendedora tome la elaboración del Plan de Empresa en serio, dedicando el tiempo necesario para obtener y organizar la información, como una de las primeras y más importantes inversiones que supone la creación de la empresa, y no como una tarea secundaria del proceso de creación de empresas.***

emprendedora, ayudándole a simular diferentes escenarios de previsión.

Con todo, aunque ayuda a definir de forma concreta la actividad, no se debe tomar el plan de empresa como un documento estático ni cerrado, sino todo el contrario, debe permitir el análisis de la idea y, en caso de ser necesario, la reformulación, reordenación o reorientación de la idea inicial en cada uno de sus apartados.

Debes tener en cuenta que lo importante no es plasmar en un plan de empresa un modelo de éxito, sino que realmente recoja la información necesaria para el desarrollo de la idea de negocio y que, según estas premisas, el modelo creado genere ingresos y beneficios. Para esto es muy importante que la persona emprendedora asuma el documento como un elemento propio, para poder valorar su idea a partir de su situación personal, porque la misma idea puede funcionar o no en función de la persona o personas que la pongan en marcha.

En cuanto al formato del documento, tenemos que decir que no existe un modelo concreto del Plan de Empresa, sino que puede adoptar diferentes formas, formatos y tamaños, sin embargo, sí hay unos elementos comunes a todos los modelos que se recogen en los siguientes apartados:

- Presentación del proyecto,
- Análisis del mercado,
- Plan de marketing y comercialización,
- Plan de producción o servicio,

- Plan de organización y recursos humanos,
- Plan de inversiones y financiación,
- Plan de viabilidad económica y financiera,
- Plan de puesta en marcha.

Por otro lado, el Plan de Empresa permite la presentación del proyecto y de la/as persona/s emprendedora/s ante terceras personas, exponiendo las cualidades del proyecto a nivel técnico, legal, comercial, económico y financiero.

El plan de empresa, por lo tanto, separadamente de las actividades generales, presenta unas ventajas, no sólo de cara al exterior, sino también a nivel endógeno:

- Permite a las personas emprendedoras estructurar la información del proyecto, determinar lagunas o necesidades no detectadas.
- Garantiza imagen y profesionalidad en la presentación ante terceras personas.
- Da una visión global de la viabilidad del negocio.
- Descubre posibles diferencias de criterio entre las personas socias.

Por lo tanto, las premisas para la creación de la empresa serían:

- No hay proyecto de empresa sin persona/s emprendedora/s y esas persona/s emprendedora/s condicionan el éxito del proyecto.
- Es necesario tener una idea y esta idea ha de validarse.
- Para validar una idea es necesario analizarla y determinar su interés.
- Un proyecto debe llevar siempre implícito el análisis contenido en un Plan de Empresa o Modelo de Negocio.
- Existe un momento en el que se debe tomar una decisión sobre qué hacer con la idea de negocio, pero no debe hacerse antes de analizar la idea de negocio con el Plan de empresa.
- El Proceso de creación de una empresa no se limita a conocer y realizar los trámites administrativos para legalizar una empresa. Son un medio, no un fin en sí mismo.
- El proceso de creación de una empresa no finaliza con el alta y apertura, sino que continúa mientras la empresa crece hasta que se consolida.

### 3. LA IMPORTANCIA DE LA IDEA

Antes de iniciar el proceso de elaboración del modelo de negocio o plan de empresa, es necesario realizar una tarea previa que consiste en el análisis de la idea que pueda tener en mente una persona emprendedora desde el punto de vista de su viabilidad, ya que es necesario determinar en qué punto se encuentra para pasar a la elaboración del plan de empresa.

En este sentido, antes de nada, es necesario concretar a lo que nos referimos con "idea", ya que es necesario distinguir entre:

- La idea de crear una empresa, que no es más que la intención de "hacer algo", pero sin concretar nada.
- La idea, que ya es algo más concreto sobre lo que se quiere hacer (por ejemplo, un establecimiento de alimentación) y por lo tanto es el punto de partida para el análisis.
- La idea empresarial o idea de negocio, que es el tipo de proyecto que se quiere desarrollar, por ejemplo, establecimiento de alimentación de productos ecológicos.

El proceso de creación de una empresa se inicia, por lo tanto, con la aparición de una o varias personas que tienen la intención de "hacer algo", la idea de crear una empresa. Ellas son las personas promotoras o emprendedoras del futuro proyecto de empresa.

El siguiente paso es *"conseguir alguna idea. En ocasiones se dice que es la idea la que busca al emprendedor/or"* ... pero en cualquier caso, debe darse la conjunción de estos dos factores: **una persona emprendedora y una idea.**

Por último, es necesario comprobar que esa idea "tiene posibilidades", es decir, es viable. Si no lo fuera tenemos dos opciones: reformular las condiciones de esa idea inicial para que pueda ser viable o abandonarla si no se ven posibilidades de viabilidad.

***En cualquier caso, no se debe ver este abandono o reformulación como algo trágico, sino al revés, ya que lo trágico sería crear una empresa y ver que no es viable después de invertir tiempo y dinero en su creación.***

Tal y como se indicaba con anterioridad, es imprescindible realizar un análisis preliminar de la idea para, o bien pasar a la elaboración del plan de negocio o bien modificar o reconducir aquellos aspectos que no la hacen viable en este momento.

Para realizar un análisis preliminar de la idea, debemos en primer lugar ser capaces de dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es realmente lo que quiero vender?
2. ¿A quién se lo voy a vender? ¿Cómo será mi clientela?
3. ¿Cómo haré para poder venderlo? ¿Con qué medios (técnicos, humanos y económicos) cuento y como consigo el resto?
4. ¿Dónde lo voy a vender?
5. ¿Cuándo lo voy a vender?

En el momento en que surge la idea, y en este proceso de análisis preliminar de la idea, debes comenzar a buscar información que te ayude a testearla ya que deberás conocer entre otros múltiples aspectos: como debe ser el producto que vayas ofrecer qué cosas necesitas para empezar, dónde las puedes conseguir, cuánto cuestan,....

Por lo tanto, deberás ir recaudando información sobre la misma, y esta será principalmente de dos tipos:

- Información primaria: aquella que no está elaborada y que puedes recoger a través de, por ejemplo: encuestas a la clientela potencial, a posibles empresas proveedoras o distribuidoras, a asociaciones sectoriales,...
- Información secundaria: aquella información que ya está elaborada y que figura en diferentes fuentes como puede ser la de internet, revistas especializadas, organismos o instituciones públicas. ... y que te va a proporcionar información sobre el mercado, la competencia, tendencias de consumo o del sector,...

La respuesta a las preguntas enumeradas anteriormente, servirán de referencia para evaluar si la idea es una buena idea, por lo que se podría pasar a la fase de elaboración del plan de negocio o de empresa, o no.

## 4. EL PLAN DE EMPRESA

Tal y como se indicó en el apartado 2 **Qué es el Plan de Empresa o Modelo de Negocio, se trata de un documento escrito** que permite conocer y analizar toda la información relevante con la que cuenta la futura empresa para generar ingresos y, a ser posible, beneficios. Este documento, por tanto, facilita la presentación de la idea de negocio a través de las cinco viabilidades:

1. **Viabilidad técnica y organizativa:** *muestra los recursos materiales o humanos necesarios para fabricar el producto o el servicio, cuál será el proceso de producción o de servicio, cuáles son los aprovisionamientos necesarios...En definitiva, permite plasmar cuáles son las posibilidades técnicas del equipo promotor para la prestación del producto o del servicio y si el modelo de estructura organizativa propuesta se ajusta a las necesidades de la actividad.*
2. **Viabilidad legal:** *esta viabilidad pretende analizar la legislación o normativa específica que afecta al sector o que pueda condicionar el proceso de producción o de comercialización, o cuáles son los requisitos legales para la puesta en marcha del proyecto,...*
3. **Viabilidad comercial:** *análisis del grado de conocimiento sobre quién es o va a ser tu clientela, cómo es, qué quiere, cómo se comporta o cómo vas a llegar a ella..*
4. **Viabilidad económica:** *analiza los aspectos relacionados con el precio al que se van a vender los productos o los servicios, las fuentes de ingresos, la estimación de ingresos y la estimación de gastos.*
5. **Viabilidad financiera:** *esta viabilidad trata de analizar cuáles son los recursos económicos de los que dispones para la puesta en marcha de la actividad, cuántos vas a necesitar o cuántos vas a tener que pedir y a quién,...*

Como herramientas para la elaboración del modelo de negocio vamos a explicar dos opciones que pueden utilizarse de forma independiente o complementaria:

- El Método Canvas, que representa, de manera gráfica, las relaciones que se establecen entre la empresa y su clientela con el objetivo de generar ingresos y obtener beneficios y que recomendamos como paso previo a la redacción de un plan final.
- La elaboración de un Plan de Empresa redactado en el que se incluyen todos los datos detallados a nivel organizativo, operativo, estratégico y económico financiero.

Además, para mostrar el uso de estas herramientas, utilizaremos los recursos que ya ha publicado el IGAPE, como son los Modelos de Plan de Negocio, que puedes encontrar en la web [www.igape.es](http://www.igape.es). La redacción de estos Modelos de Plan de Negocio se configuró a partir de la recreación de una/s persona/s promotora/s y su idea empresarial, con un perfil ficticio, pero inspirado en las características medias del sector en el que están enmarcados. Cada modelo desarrolla un proyecto empresarial de forma íntegra, mostrando un análisis de la viabilidad técnica, comercial, financiera y económica de la futura empresa, con el objetivo final de presentar un documento completo que, sin sustituir el trabajo específico de la persona emprendedora o del personal técnico, le facilite información de interés y le sirva como ejemplo y referencia para el desarrollo de su propio plan de negocio. En concreto, los ejemplos expuestos versarán sobre el Modelo de Plan de Negocio: **Servizos de Jardinería.**



***Pero es importante tener presente que, el éxito de un modelo de negocio, no viene determinado por las herramientas de análisis empleadas, sino que, únicamente es posible gracias al análisis, esfuerzo y dedicación de las personas que lideran el proyecto***

## 4.1 El Método Canvas

Este método, se basa en un lienzo en blanco diseñado por Alexander Osterwalder, autor del libro *'Generación de Modelos de Negocio'*, que analiza los modelos de negocio en nueve bloques (que veremos a continuación con más detalle), a través de los que se puede ver de manera muy visual, la relación que se establece entre la estructura interna de la idea de negocio o de la actividad empresarial y el mercado.

Por lo tanto, esta herramienta, contribuirá a que puedas plasmar de manera gráfica toda la información sobre tu proyecto empresarial con el fin de establecer las relación entre todas las partes que lo integran y así asegurar el éxito del mismo.

Los nueve bloques, abarcan las cuatro principales áreas de una empresa: clientela, oferta, infraestructuras y viabilidad económica, convirtiéndose en el paso previo a la definición de un proyecto de negocio, proceso en el que se debe dar el paso de las ideas a la realidad.

Lo que debes tener presente, es que la herramienta CANVAS no te permitirá hacer en ningún caso:

- Asegurar el éxito de un negocio ni evitar su fracaso, ya que ambos aspectos, dependerán de muchos factores por un lado, factores internos: como el esfuerzo, dedicación de la persona emprendedora,... y por otra, de factores externos que no podrás controlar pero sí conocer y intentar aminorar sus posibles efectos sobre tu modelo de negocio.
- Suplir un análisis en profundidad de las ideas o de la información recogida en el lienzo en blanco para contemplar todos los escenarios posibles con los que te puedes encontrar a la hora de analizar la viabilidad de la idea empresarial y la posibilidad de implantar tu modelo de negocio.
- Dar como certeras todas las hipótesis recogidas en cada uno de los bloques, ya que deberás comprobar o testear la información recogida. Este aspecto es muy importante, ya que si no lo haces, puedes llegar a resultados erróneos.
- Igual que el resto de las herramientas de análisis de modelos de negocio, debes tener en cuenta, que no es un modelo estático ni tiene un carácter permanente, ya que la característica principal de esta herramienta, es que es un modelo vivo, que te permite de manera inmediata incorporar todos los cambios y adaptar o incorporar nuevas oportunidades o alternativas que pueda presentar tu idea de negocio.

Por el contrario, a través de esta herramienta, sí podrás:

- Aplicar una metodología que invita a la reflexión y ayuda a contrastar hipótesis.
- Aportar y clarificar ideas, estimulando la creatividad y facilitando que fluya la información.
- Ir incorporando los cambios de manera rápida y flexible por la agilidad que ofrece la metodología.
- Hacer tantos bocetos como desees y explorar todas las posibilidades que ofrece tu idea de negocio.
- Plasmar de una manera visual todas las partes que integran y estructura empresarial.
- Permite la participación de todas las personas que integrarán el proyecto empresarial.

Tal y como se indicaba con anterioridad, este método describe, a través de un lienzo en blanco, como una organización crea, proporciona, entrega y capta valor, analizando los elementos clave que se deben definir antes de lanzar el producto o el servicio al mercado.

En el presente apartado se realizará una breve descripción de cada uno de los bloques que integran el lienzo:

- 1. SEGMENTO DE CLIENTELA**
- 2. PROPUESTA DE VALOR**
- 3. CANALES**
- 4. RELACIÓN CON LA CLIENTELA**
- 5. FUENTES DE INGRESOS**
- 6. RECURSOS CLAVE**
- 7. ACTIVIDADES CLAVE**
- 8. ALIANZAS CLAVE**
- 9. ESTRUCTURA DE COSTES**

**INFRAESTRUCTURA****OFERTA****CLIENTELA**

|                      |                   |                   |                           |                       |
|----------------------|-------------------|-------------------|---------------------------|-----------------------|
| Alianzas clave       | Actividades clave | Proyecto de valor | Relación con la clientela | Segmento de Clientela |
|                      | Recursos clave    |                   | Canales                   |                       |
| Estructura de costes |                   |                   | Flujos de ingresos        |                       |

**MODELO ECONÓMICO**

Estos elementos clave o los nueve bloques en los que Alexander Osterwalder divide el lienzo, abarcan todos los aspectos y recursos internos y externos de cualquier actividad empresarial; siendo los elementos situados a la derecha (segmento de clientela, relación con la clientela, canales..) los que determinan la orientación al mercado, ya que serán los que proporcionen el flujo de ingresos; y los situados a la izquierda (actividades clave, recursos clave, alianzas clave,...), los que están más vinculados con la estructura interna de la misma, ya que son los que determinan la estructura de costes.



**La clave está en lograr establecer una relación entre todas las partes tal que genere un equilibrio perfecto entre las mismas.**

Para empezar a cubrir el modelo Canvas, lo más normal es empezar por la propuesta de valor y el segmento de clientela, ya que lo primero que debe conocer la persona emprendedora es el entorno en la que va a operar su empresa, identificando quién es la clientela y qué se le va a ofrecer.

#### **4.1.1 Segmento de clientela**

El presente bloque abarca los diferentes grupos de personas o entidades a los que se puede dirigir cualquier actividad empresarial.

La clientela constituye el valor principal de cualquier empresa ya que sin ellos ninguna actividad es capaz de sobrevivir en el mercado.

Así, para cubrir el presente bloque de tu modelo de negocio, debes intentar dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- *¿Para qué estamos generando valor?*
- *¿A qué tipo de mercado se dirige mi empresa?*
- *¿Quién es nuestra clientela? ¿Puede agruparse por tipos?*
- *¿Tienen algún tipo de relación entre sí?*
- *¿Cuáles son sus necesidades?*

A la hora de definir cualquier actividad de negocio, es necesario agrupar a la clientela (*personas o entidades*) por grupos en función de sus necesidades, comportamientos, intereses o atributos comunes, lo que da lugar al término segmento de clientela.

En este sentido, es importante tener en cuenta que cada segmento va a reunir una serie de características tales que permitirán conseguir una serie de ventajas:

- Adaptar la oferta a sus necesidades.
- Establecer los canales de distribución mas adecuados para llegar a ella
- Establecer un tipo de relación diferenciada
- Establecer diferentes márgenes de beneficios
- Analizar la rentabilidad conseguida por cada segmento
- Determinar las características de la oferta por la que está dispuesta a pagar
- Facilitar el análisis de la competencia
- Resaltar oportunidades de negocio
- Etc..

El proceso de segmentación de mercado puede realizarse en función de distintas variables o criterios:

1. **CRITERIOS OBJETIVOS:** se consideran criterios objetivos aquellos que son fácilmente medibles de manera que no dan lugar a interpretaciones. Los mas utilizados por las pequeñas/medianas empresas son:

- a. **Generales:**

- i. **Demográficos:** sexo, edad,...
    - ii. **Socioeconómicos:** nivel de estudios, ocupación, nivel de renta o de ingresos ...
    - iii. **Geográficos:** lugar de residencia, localidad, comunidad autónoma, hábitat (rural o urbano), país ...

- b. **Específicos:** como pueden ser entre otros:

- i. Consumo
    - ii. Uso del producto o del servicio
    - iii. Fidelidad de compra
    - iv. Tipo de compra
    - v. Lugar de compra

2. **CRITERIOS SUBJETIVOS:** considerados como aquellos criterios que pueden dar lugar las diferencias en las interpretaciones:

- a. **Generales:** como la personalidad (líder, persona tímida ...), clase social, estilo de vida (valores, actitudes, opiniones o modo de consumo,...), momento de uso del producto o del servicio,...

- b. **Específicos:** ventajas buscadas, actitudes, percepciones, preferencias,...

No debes olvidar, que una misma actividad empresarial, puede dirigirse a uno o varios segmentos de mercado e, incluso, cada segmento puede tener un tamaño diferente.

Teniendo en cuenta los criterios mencionados con anterioridad, existen varios tipos de mercado a los que dirigirse en función de tu modelo de negocio:

- **Mercado de masas o masivo:** es decir, puedes dirigir tu modelo al público en general, sin realizar ninguna distinción de segmentos específicos.
- **Nichos de mercado:** puedes centrarte en segmentos muy específicos y especializados con unas necesidades concretas.
- **Mercado segmentado:** puedes seleccionar varios segmentos que pueden tener necesidades y problemas ligeramente diferentes.
- **Mercado diversificado:** puedes atender a segmentos que no tengan ninguna relación y que presenten necesidades o problemáticas diferentes.

Lo que sí es fundamental, es tener presente, que la decisión de atender a uno u otro segmento debe ser una decisión razonada, fundamentada y valorada con precisión, ya que el comportamiento de los mismos será lo que determine las relaciones con ellos.

En todo caso, debes conocer tu segmento en profundidad ya que tu propuesta de valor, los canales de distribución y la forma de relacionarte con él, deberá adaptarse a sus necesidades.

Por lo tanto, una vez seleccionado el segmento de mercado al que dirigir la actividad, será mas fácil definir cómo vender, comunicar y distribuir la oferta a cada grupo.

Pero es importante también dar un paso mas allá de la propia segmentación de la clientela y pensar en términos de la satisfacción de sus necesidades, ya que si se es capaz de identificar sus necesidades, será más fácil asociarlas a la propuesta de valor que va a ofrecer tu modelo de negocio.

**Particulares y población en general:**

- Población residente en viviendas unifamiliares
- Población nueva residente en apartamentos

**Administración pública e instituciones:**

- Administración local, principalmente los ayuntamientos
- instituciones y organismos públicos que cuentan con zonas verdes en las edificaciones: sede central, edificios administrativos, diputaciones, hospitales, aeropuertos, estaciones, museos, centros culturales etc.

**Empresas:**

- empresas constructoras
- estudios de arquitectura
- empresas de ingeniería civil



#### 4.1.2 Propuesta de valor

El término propuesta de valor hace referencia a aquellas ventajas que una actividad empresarial ofrece a su clientela (a través de sus productos o servicios), siendo el factor lo que determina que se decante por una u otra empresa.

La finalidad principal de la propuesta de valor es, fundamentalmente, dar solución a los problemas de la clientela o satisfacer sus necesidades. En definitiva, la propuesta de valor deberá definir o establecer cuáles son los beneficios de nuestros productos o servicios para la clientela, por lo que deberás dar respuesta a las siguientes preguntas:

- *¿Cuál es el valor que proporcionamos a nuestra clientela?*
- *¿Cuáles son los problemas que ayudamos a resolver?*
- *¿Cuál es la necesidad o necesidades que estamos satisfaciendo?*
- *¿Qué conjunto de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de clientela?*

Una propuesta crea valor para un segmento de clientela a través de distintos elementos que satisfacen sus necesidades. A continuación, se recogen alguno de los elementos que pueden contribuir a generar valor para la clientela aunque existen muchos más:

- *Innovación tecnológica o novedad*
- *Mejora del rendimiento: aumento del rendimiento de un producto o servicio*
- *Personalización o adaptación a las necesidades específicas de la clientela*
- *Ayuda a la clientela a la realización de un trabajo*
- *Diseño*
- *Precio*
- *Marca o estatus*
- *Reducción de costes*
- *Reducción de riesgos*
- *Accesibilidad*
- *Comodidad/ utilidad o practicidad*
- *Etc*

Las propuestas de valor, pueden ser: o bien innovadoras, novedosas o rompedoras; o por el contrario pueden ser parecidas a ofertas existentes, por lo que debes reflexionar cuáles son las que puede aportar tu actividad o tu empresa y las personas que forman parte del proyecto.

*La experiencia, la amplia formación y la filosofía de trabajo de la promotora*

*El asesoramiento y la atención especializada a la clientela, tanto personalmente como a través de la página web*

*La diversificación de productos y servicios*

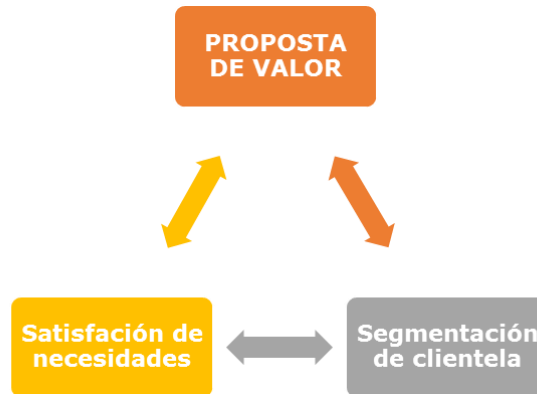
*La innovación en el proceso de diseño y en la prestación de servicios que prácticamente no existen en la comunidad*

*Amplios conocimientos sobre control biológico de plagas, depuración simbiótica etc., en los servicios de mantenimiento y ejecución*

*Realización de presupuestos ajustados a las necesidades de cada cliente y al alcance del proyecto.*

*La seriedad y el cumplimiento de los plazos*

No debes olvidar que la relación entre "**Segmento de clientela**" - **Satisfacción de necesidades** - **Propuesta de valor**", será a que determine tu modelo de negocio.



#### **4.1.3 Relación con la clientela**

Una vez establecido el segmento de clientela al que te vas a dirigir y el valor que le vas a ofrecer, a través del presente bloque, debes definir el tipo de relación que deseas establecer con ese segmento o segmentos de clientela al que vas a dirigir tu actividad. Esto no es otra cosa que el tipo de comunicación que deseas establecer con ellos, ya que los tipos de relación que se pueden establecer entre las actividades empresariales y la clientela pueden ser muy diferentes y diversas; por ejemplo: no se establecerá la misma relación si tu segmento de clientela son pymes, o si son particulares u organismos públicos.

Por lo tanto, es importante destacar que no todos los canales serán adecuados para todos los segmentos de clientela, por lo que debes definir el tipo de relación acorde a tu segmento, porque esta determinará no sólo los recursos necesarios (económicos o de tiempo de dedicación), la forma de atenderlos (vía telefónica, por mail, a través de la página web ...) y los medios técnicos y humanos precisos para poder desarrollarla; sino que, también, determinará la experiencia global de la clientela con la empresa.

En todo caso, el tipo de relación a establecer con los distintos segmentos de clientela, deben ser acordes con los objetivos establecidos previamente:

- Captar clientela
- Incrementar las ventas
- Fidelizar clientela

Existen varios tipos de relaciones que se pueden establecer con la clientela:

- **Relación personalizada:** relación basada en la interacción entre personas, en las que la clientela puede comunicarse con un representante de la organización para lo que necesite.
- **Relación personal dedicada:** trata de una relación muy particularizada o exclusiva en la que un representante de la

organización, se dedica exclusivamente a una/o determinada/o cliente.

- **Autoservicio (nombrado también self -service):** en este tipo de relación no se establece ningún contacto con la clientela, ya que es la propia clientela la que suele servirse ella misma.
- **Servicio automatizado:** se trata de una forma de relación que vincula el autoservicio y la atención personalizada a partir de la automatización de los procesos, y se usa principalmente para la atención a clientes masivos.
- **Comunidades o grupos:** relación cada vez más habitual a partir del uso de las nuevas tecnologías y redes de contacto, ya que cada vez son más las empresas que generan o disponen de comunidades en línea para intercambiar conocimientos, soluciones...y así poder profundizar en la relación con ellos o facilitar el contacto entre los miembros de la comunidad.
- **Creación colectiva o Co-Creación:** relación basada en la colaboración de la clientela para generar valor o participar en el diseño de nuevos productos o servicios,...

Así, en este bloque deberás tratar de dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- *¿Qué tipo de relación queremos establecer y qué tipo de relación mantener con nuestra clientela?*
- *¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos?*
- *¿Cuál es su coste?*
- *¿Cómo se integran estas relaciones en nuestro modelo de negocio?*

*PERSONALIZADA a través de la actividad comercial desarrollada por la promotora y por la ejecución de los trabajos.*

*Comunidad o grupo a través del Blog especializado y Redes Sociales*

#### **4.1.4 Canales**

Los canales de distribución, comunicación o venta, son los elementos a través de los cuales se establece el contacto entre la empresa y la clientela para entregarlos o hacérselos llegar a la propuesta de valor de la mejor manera y, por lo tanto, generar ingresos para la actividad.

Debes conocer que alguna de las funciones que hacen falta a los canales son:

- Dar a conocer a la clientela los productos o servicios
- Facilitar que la clientela compre el producto o el servicio
- Contribuir a evaluar la propuesta de valor
- Proporcionar la clientela la propuesta de valor
- Adecuar la oferta a la demanda
- Realizar el movimiento físico del producto o servicio hasta llegar a la clientela final
- Realizar actividades de mercadotecnia
- Ofertar de servicios adicionales para la clientela (como puede ser un servicio de atención postventa)

Además de estas funciones, es importante saber que existen distintos tipos de canales que se pueden clasificar en función de su longitud o del número de personas o empresas intermediarias que intervienen en el proceso:

- Canal Directo
- Canal Indirecto (Corto o largo)

Como se puede apreciar en la gráfica que viene a continuación, en el caso de los canales directos los márgenes de beneficios son mayores, ya que no existe la figura de intermediación en el proceso, aunque el coste de su puesta en marcha puede ser mayor. Esto es debido a que su puesta en marcha depende directamente de la persona emprendedora, mientras que en los canales indirectos los márgenes de beneficio se reducen proporcionalmente en función del número de personas o empresas intermediarias existentes en el proceso; pero permiten beneficiarse de las fortalezas de cada uno de ellos.

A continuación puedes consultar una gráfica en la que puedes observar los distintos tipos de canales:



Las alternativas que puedes tener son múltiples, ya que el modo en el que puedes hacer llegar la propuesta de valor a tu clientela puede ser a través de empresas de distribución, a través de agentes comerciales, a través de comerciales propios, a través de internet, establecimientos propios o empresas distribuidoras en conjunto,... pero no debes olvidar que la selección de una o de otra fórmula, afectará directamente a la estructura y a los recursos clave para desarrollar la actividad.

Por lo tanto, la selección del canal (ya sea directo o indirecto) dependerá del modelo de negocio y de las características de la actividad a desarrollar, así que en este bloque, deberás resolver las siguientes cuestiones:

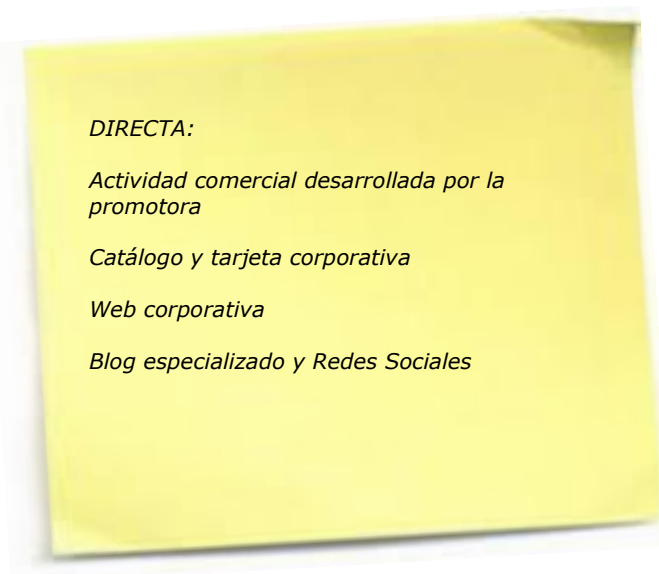
- *¿Cuáles son los canales que prefiere el segmento de clientela elegida?*
- *¿Cómo estás estableciendo actualmente el contacto con ella?*
- *¿Cuáles son los canales más rentables o los más eficientes?*
- *¿Cómo se pueden integrar en las rutinas de la clientela?*

En este proceso, los criterios que debes tener en cuenta a la hora de seleccionar un tipo de canal u otro deben ser:

- **ECONÓMICO:** el coste de emplear un sistema de distribución determinado y los márgenes de beneficio que se pueden obtener.
- **DE CONTROL:** como la capacidad de poder determinar el modo en el que se va a presentar el producto o prestar el servicio, desde los precios de venta, el tipo de publicidad a emplear, etc ...
- **DE ADAPTACIÓN:** la capacidad de reacción ante situaciones cambiantes, ya que esta será mayor cuanto menor sea la distancia con las personas consumidoras.

Por lo tanto, debes reflexionar en profundidad sobre los siguientes factores:

1. **Notoriedad o Información:** *¿qué debes hacer para que las personas conozcan tus productos o servicios?*
2. **Evaluación:** *¿Cómo ayudas a la clientela a evaluar tu propuesta de valor?*
3. **Compra:** *¿Cómo puede comprar la clientela tus productos y servicios?*
4. **Entrega:** *¿Cómo entregas a tu clientela tu propuesta de valor?*
5. **Postventa:** *¿Qué servicio de atención postventa ofreces?*



#### **4.1.5 Fuentes de ingresos**

A través de este bloque, debes identificar la forma en la que la empresa obtendrá ingresos a través de los diferentes grupos de clientela, sin embargo deberás identificar no sólo cuáles van a ser los ingresos sino también en la forma y la frecuencia en la que se van a producir. En este sentido, es muy importante representar los ingresos que puede reportar cada segmento de clientela.

Así, en este bloque, debes tratar de dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- *¿Por qué propuesta de valor está dispuesta a pagar nuestra clientela?*
- *¿Por qué pagan en la actualidad?*
- *¿Cómo están pagando?*
- *¿Cómo desearían pagar?*
- *¿Cuánto reportan las diferentes fuentes o líneas de ingresos a los ingresos totales?*

Debes tener en cuenta que, las formas en las que una empresa puede generar ingresos son muy variadas, a continuación se recogen alguna de ellas:

- *Venta de activos*
- *Pago por uso*
- *Cuotas por subscripción*
- *Préstamos/alquiler/leasing*
- *Concesión de licencias*
- *Publicidad*

Cabe señalar que, una misma actividad empresarial puede tener diferentes fuentes de ingresos y, cada una de ellas, puede tener un sistema de fijación de precios diferente. Debes saber, que existen dos métodos de fijación de precios: fijos o dinámicos.

- **Precios fijos:** *los precios predefinidos se basan en variables estáticas (lista de precios fijos, características del producto, según el segmento de mercado, según el volumen,...).*
- **Precios dinámicos:** *los precios cambian en función del mercado (negociación, gestión de la rentabilidad, en función de la oferta y de la demanda, en función de pujas o licitaciones ...)*

Por estos motivos, este bloque es determinante ya que te permitirá ir definiendo una previsión de ventas e ir realizando una aproximación a la viabilidad financiera de la idea o modelo de negocio.

##### **Administración pública**

- *Diseño y desarrollo de estudios y proyectos de paisajismo urbano*
- *Diseño y desarrollo de estudios y proyectos de restauración ambiental*
- *Asistencia técnica y consultoría en paisajismo*

##### **Particulares**

- *Diseño y desarrollo de proyectos de diseño paisajístico*
- *Proyectos decoración exterior*
- *Impartición de formación*

##### **Empresas**

- *Diseño y desarrollo de proyectos de diseño paisajístico*
- *Proyectos decoración exterior*
- *Asistencia técnica y consultoría: preparación de concursos y convocatorias. Asesoramiento en proyectos*

Realización de presupuestos personalizados según las necesidades y requisitos de cada cliente, bien estableciendo un coste hora, bien según m<sup>2</sup>, dependiendo del servicio

#### 4.1.6 Recursos clave

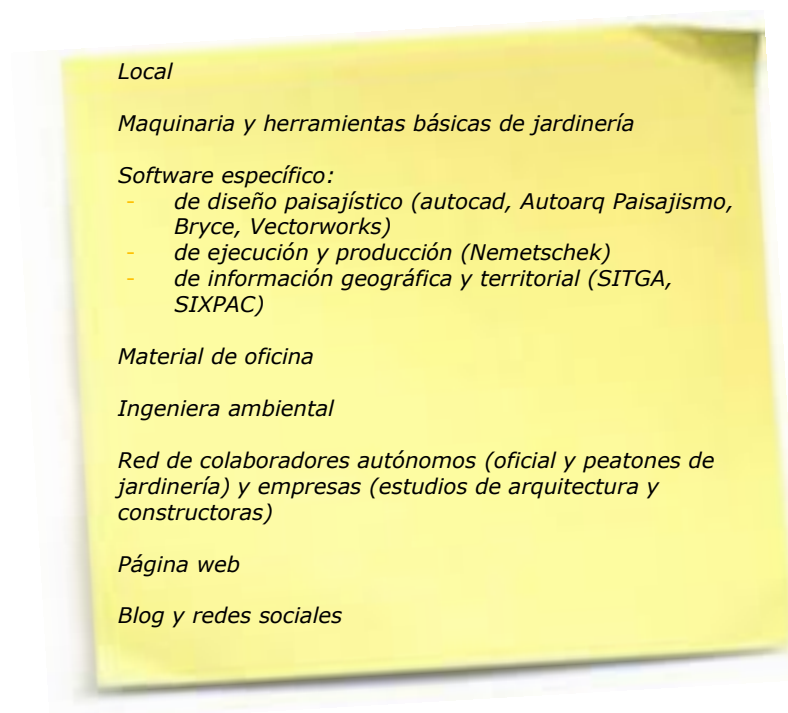
Se trata de describir cuáles son los recursos más importantes para que la actividad funcione, ya sean propios, ajenos o incluso obtenidos a través del establecimiento de alianzas clave.

Estos recursos, permiten desarrollar las actividades clave y por lo tanto, crear y generar la propuesta de valor, establecer relaciones con la clientela,... Pueden ser de diferentes tipos en función del sector o de la actividad de que se trate, por ejemplo:

- *Físicos (maquinaria, instalaciones, red de distribución, puntos de venta,...)*
- *Humanos o técnicos*
- *Intelectuales (marcas, patentes, derechos de autor, know how..)*
- *Económicos*

Por lo tanto, este bloque debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- *¿Cuáles son los recursos clave que requiere nuestra propuesta de valor?*
- *¿Qué recursos clave requieren nuestros canales de distribución?*
- *¿Qué recursos clave requiere la relación con la clientela?*
- *¿Qué recursos clave requieren las fuentes de ingresos?*



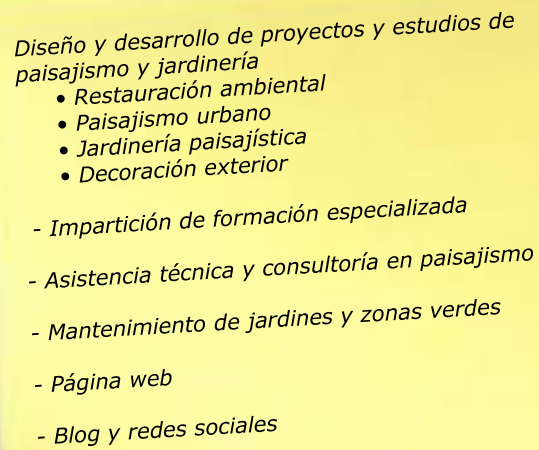
#### 4.1.7 Actividades clave

Son las actividades más importantes que debe desarrollar una iniciativa empresarial para generar la propuesta de valor, para establecer las relaciones con la clientela, para comunicarse con ella, etc ... Así que es el momento en el que debes dar respuesta a las siguientes cuestiones: *¿cuáles son las actividades clave que requieren tu propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con la clientela y las fuentes de ingresos?*

Existen distintos tipos de actividades clave, como, por ejemplo:

- *Producción*
- *Solución de problemas*
- *Atención a la clientela*
- *Andén de servicios, redes de distribución, software de gestión ...*

Debes ser realista a la hora de establecer las actividades clave y definirlas con concreción, ya que estas condicionarán los recursos clave que vas a necesitar y los costes en los que vas a incurrir para poder desarrollarlas.



*Diseño y desarrollo de proyectos y estudios de paisajismo y jardinería*

- *Restauración ambiental*
- *Paisajismo urbano*
- *Jardinería paisajística*
- *Decoración exterior*

- *Impartición de formación especializada*

- *Asistencia técnica y consultoría en paisajismo*

- *Mantenimiento de jardines y zonas verdes*

- *Página web*

- *Blog y redes sociales*



#### **4.1.8 Asociaciones clave**

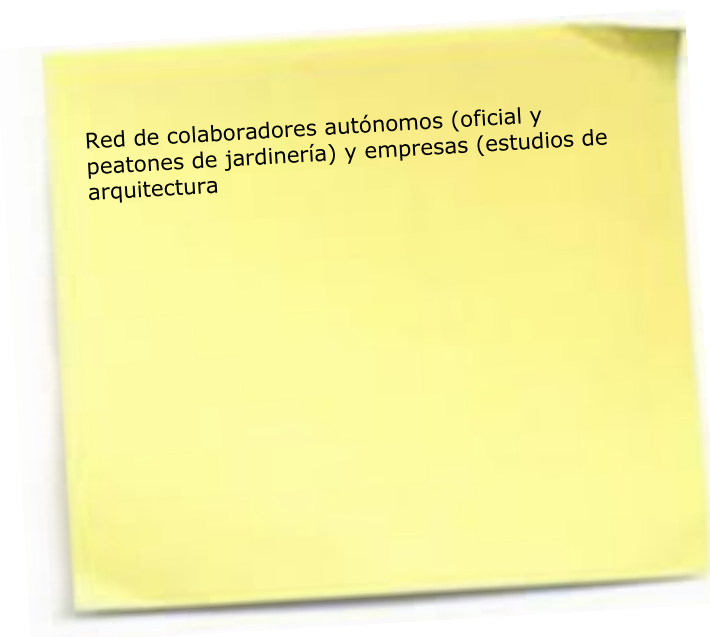
Este bloque, quizás, es otro de los más importantes a tener en cuenta, ya que en la actualidad, las colaboraciones son de vital importancia para poder llevar a cabo muchas ideas o modelos de negocio. Debes tener en cuenta que, probablemente, necesitarás contar con la colaboración de determinadas/os agentes clave para poder aportar valor a los productos o servicios que puedes prestar.

Cada vez es más habitual establecer alianzas con el objetivo de optimizar procesos, reducir riesgos, diseñar nuevas actividades o incluso reducir costes o adquirir recursos ... Sin embargo la elección de estos "agentes o personas socias clave" debe ser algo meditado y reflexionado, ya que pueden no tener los mismos objetivos, ni dinámicas de trabajo o la predisposición para establecer esa alianza,... aspectos que pueden repercutir en tu modelo de negocio.

Estas alianzas o asociaciones, principalmente, pueden establecerse con: personas o entidades colaboradoras, empresas competidoras o no competidoras, empresas proveedoras o entre empresas asociadas.

Así deberías poder identificar:

- *¿Quiénes son las personas, empresas o entidades clave para tu actividad?*
- *¿Y las empresas proveedoras clave?*
- *¿Cuáles son las actividades clave que hacen las personas socias clave?*



#### 4.1.9 Estructura de costes

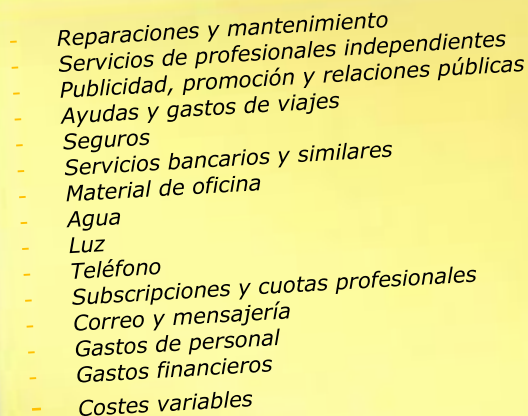
Este bloque final, describirá los costes que implicará la puesta en marcha de la idea de negocio y, en definitiva, lo que determinará si es o no viable de la manera en la que se está formulando en ese momento, siendo el objetivo fundamental que los costes sean inferiores a los ingresos previstos.

A través de este bloque, deberás identificar:

- *¿Cuáles son los costes mas importantes de nuestro modelo de negocio?*
- *¿Cuáles son los recursos clave que tienen el coste más elevado?*
- *¿Cuáles son las actividades clave que requieren mayores costes?*

Las características de la estructura de costes son:

- **Costes fijos:** *costes que no varían en función del volumen de productos o servicios producidos. Son p. ej.: alquiler, instalaciones, sueldos,...*
- **Costes variables:** *costes que varían en función del volumen de bienes o servicios producidos.*
- **Economías de escala:** *ventajas de costes que obtiene una actividad empresarial cuanto mayor es su producción.*
- **Economías de campo:** *ventajas de costes que obtiene una actividad empresarial a medida que amplía su terreno de actuación.*

- 
- Reparaciones y mantenimiento
  - Servicios de profesionales independientes
  - Publicidad, promoción y relaciones públicas
  - Ayudas y gastos de viajes
  - Seguros
  - Servicios bancarios y similares
  - Material de oficina
  - Agua
  - Luz
  - Teléfono
  - Suscripciones y cuotas profesionales
  - Correo y mensajería
  - Gastos de personal
  - Gastos financieros
  - Costes variables

Una vez cubiertos todos los apartados e identificados los costes y los ingresos previstos, es recomendable crear varios escenarios: optimista, pesimista, ajustado,... de la idea de negocio, con el objetivo de tener contempladas todas las posibilidades con las que te puedes encontrar.

Con la preparación de la información de los bloques que conforman el Método Canvas ya estarías preparado para poder empezar a validar tu idea de negocio y pasar a definir con detalle tu plan de negocio.

A continuación presentamos el ejemplo de Canvas realizado para el Modelo de Plan de Negocio de la empresa de Servicios de Jardinería al completo:

## INFRAESTRUCTURA

## OFERTA

## CLIENTELA

| Alianzas clave   | Actividades clave  | Proyecto de valor   | Relación con la clientela  | Segmento de Clientela   |
|--|--|---|--|---|
| <p>Red de colaboradores autónomos (oficial y peatones de jardinería) y empresas (estudios de arquitectura y constructoras)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño y desarrollo de proyectos y estudios de paisajismo y jardinería <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restauración ambiental</li> <li>• Paisajismo urbano</li> <li>• Jardinería paisajística</li> <li>• Decoración exterior</li> </ul> </li> <li>- Impartición de formación especializada</li> <li>- Asistencia técnica y consultoría en paisajismo</li> <li>- Mantenimiento de jardines y zonas verdes</li> <li>- Página web</li> <li>- Blog y redes sociales</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- La experiencia, la amplia formación y la filosofía de trabajo de la promotora</li> <li>- El asesoramiento y la atención especializada a la clientela, tanto personalmente como a través de la su página web</li> <li>- La diversificación de productos y servicios</li> <li>-La innovación en el proceso de diseño y en la prestación de servicios que prácticamente no existen en la comunidad</li> <li>-Amplios conocimientos sobre control biológico de plagas, depuración simbiótica etc., en los servicios de mantenimiento y ejecución</li> <li>-Realización de presupuestos ajustados a las necesidades de cada cliente y al alcance del proyecto.</li> <li>-La seriedad y el cumplimiento de los plazos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- PERSONALIZADA a través de la actividad comercial desarrollada por la promotora y por la ejecución de los trabajos.</li> <li>- Comunidad o grupo a través del Blog especializado y Redes Sociales</li> </ul> | <p><b>Particulares y población en general:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Población residente en viviendas unifamiliares</li> <li>- Población nueva residente en apartamentos</li> </ul> <p><b>Administración pública e instituciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración local, principalmente los ayuntamientos</li> <li>- instituciones y organismos públicos que cuentan con zonas verdes en las edificaciones: sed central, edificios administrativos, diputaciones, hospitales, aeropuertos, estaciones, museos, centros culturales etc.</li> </ul> <p><b>Empresas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- empresas constructoras</li> <li>- estudios de arquitectura</li> <li>- empresas de ingeniería civil</li> <li>- empresas del sector turístico.</li> </ul> |
|  | <p><b>Recursos clave</b></p> <p>Local</p> <p>Maquinaria y herramientas básicas de jardinería</p> <p>Software específico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de diseño paisajístico (autocad, Autoarq Paisajismo, Bryce, Vectorworks)</li> <li>- de ejecución y producción (Nemetschek)</li> <li>- de información geográfica y territorial (SITGA, SIXPAC)</li> </ul> <p>Material de oficina</p> <p>Ingeniera ambiental</p> <p>Red de colaboradores autónomos (oficial y peatones de jardinería) y empresas (estudios de arquitectura y constructoras)</p> <p>Página web, Blog y redes sociales</p> |   | <p><b>Canales</b></p> <p>DIRECTA:</p> <p>Actividad comercial desarrollada por la promotora</p> <p>Catálogo y tarjeta corporativa</p> <p>Web corporativa</p> <p>Blog especializado y Redes Sociales</p>   |   |

|   |                                    |  |
|---|------------------------------------|--|
| <p><b>Estructura de costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reparaciones y mantenimiento</li> <li>- Servicios de profesionales independientes</li> <li>- Publicidad, promoción y relaciones públicas</li> <li>- Ayudas y gastos de viajes</li> <li>- Seguros</li> <li>- Servicios bancarios y similares</li> <li>- Material de oficina</li> <li>- Agua</li> <li>- Luz</li> <li>- Teléfono</li> <li>- Suscripciones y cuotas profesionales</li> <li>- Correo y mensajería</li> <li>- Gastos de personal</li> <li>- Gastos financieros</li> <li>- Costes variables</li> </ul> | <p><b>MODELO<br/>ECONÓMICO</b></p> | <p><b>Flujos de ingresos</b></p> <p><b>Administración pública</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño y desarrollo de estudios y proyectos de paisajismo urbano</li> <li>- Diseño y desarrollo de estudios y proyectos de restauración ambiental</li> <li>- Asistencia técnica y consultoría en paisajismo</li> </ul> <p><b>Particulares</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño y desarrollo de proyectos de diseño paisajístico</li> <li>- Proyectos decoración exterior</li> <li>- Impartición de formación</li> </ul> <p><b>Empresas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño y desarrollo de proyectos de diseño paisajístico</li> <li>- Proyectos decoración exterior</li> <li>- Asistencia técnica y consultoría: preparación de concursos y convocatorias. Asesoramiento en proyectos</li> </ul> <p>Realización de presupuestos personalizados según las necesidades y requisitos de cada cliente, bien estableciendo un coste hora, bien según m2, dependiendo del servicio.</p> |
|---|------------------------------------|--|

## 4.2 Índice y contenido del plan de empresa o modelo de negocio redactado

Una vez estructurada la información del modelo de negocio a través del modelo Canvas, podemos empezar a redactar el plan de forma detallada.

La estructura habitual de un plan de empresa o plan de negocio habitual es la que se detalla a continuación:

### 1. Resumen ejecutivo

- 1.1. Misión, visión y objetivos
- 1.2. El equipo promotor
- 1.3. Quién es la clientela y qué mercado suponen
- 1.4.Cuál es la competencia
- 1.5. Principales parámetros

### 2. Descripción del equipo promotor

- 2.1. Identificación de las personas promotoras. Formación y experiencia profesional y empresarial
- 2.2. Grado de vinculación con el proyecto

### 3. Actividad de la empresa

- 3.1. Propuesta de valor de la empresa: que va a hacer y como va a generar los ingresos
- 3.2. Características de los productos y servicios objeto de la actividad de la empresa
- 3.3. Colaboraciones clave en el proceso productivo (empresas colaboradoras, subcontrataciones ...)
- 3.4. Elementos innovadores

### 4. Proceso productivo

- 4.1. Localización prevista. Criterios de elección
- 4.2. Descripción de terrenos, edificios, instalación y equipos necesarios para realizar el producto/ servicio
- 4.3. Patentes, marcas y licencias
- 4.4. Seguridad en la calidad de los procesos: garantías, servicio técnico, servicio postventa

### 5. Mercado

- 5.1. Contexto general del mercado. Factores clave y tamaño
- 5.2. Perfil de clientela: quién es, dónde está, cómo consume
- 5.3. La competencia: identificación, características destacables, participación en el mercado
- 5.4. Tamaño y cuota de mercado

### 6. Comercialización del producto y/o servicio

- 6.1. Determinación del precio de venta y su comparación con la competencia
- 6.2. Comercialización del producto y/o servicio
- 6.3. Política de comunicación

### 7. Aspectos formales del proyecto

- 7.1. Forma jurídica prevista
- 7.2. Autorizaciones, permisos y trámites necesarios

## 8. Recursos Humanos

- 8.1. Número y perfil de las personas que se contratarán: conocimientos, experiencia
- 8.2. Asignación de responsabilidades por puesto de trabajo
- 8.3. Tipo de contrato y convenio de aplicación

## 9. Análisis DAFO

## 10. Planificación temporal de la puesta en marcha

## 11. Plan económico y financiero

- 11.1. Inversiones y política de amortizaciones
- 11.2. Financiación
  - 11.2.1. Necesidades financieras. Fondo de maniobra inicial
  - 11.2.2. Aportaciones de las personas socias y recursos ajenos
  - 11.2.3. Subvenciones y recursos públicos
- 11.3. Ingresos
- 11.4. Costes
  - 11.4.1. Costes variables
  - 11.4.2. Costes de personal
  - 11.4.3. Costes fijos
- 11.5. Política de circulante: cobros, pagos y almacén
- 11.6. Punto de equilibrio
- 11.7. Cuentas de resultados previsionales
- 11.8. Balances previsionales
- 11.9. Presupuesto de capital
- 11.10. Previsión de tesorería
- 11.11. Ratios de rentabilidad

A continuación se pasa a analizar brevemente cada uno de los apartados:

## 1. Resumen ejecutivo

### **Misión, visión y objetivos.**

En este apartado se indicará muy brevemente la misión, visión y objetivos de la empresa

#### **Misión:**

La misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la misma.

La misión de la empresa responde a la pregunta: *¿para qué existe la organización?*

#### **Visión:**

La visión es una imagen al futuro.

La visión de la empresa es la respuesta de como queremos que sea la empresa dentro de unos años, y responde a la pregunta: *¿cuáles son las metas de la empresa?*.

#### **Objetivos:**

Definen los logros que pretende conseguir la empresa en un plazo determinado de tiempo. A diferencia de la visión y la misión, los objetivos son cuantificables y

medibles. Son enunciados específicamente los que permiten medir si la empresa se acerca a ellos en el período de tiempo establecido.

### **El equipo promotor**

Se expondrá resumido el epígrafe 2 del plan de negocio.

### **Quién es mi clientela y qué mercado supone**

Se expondrá resumido el epígrafe 5 del plan de negocio en sus apartados relativos al perfil de clientela y el tamaño del mercado de la empresa.

### **Cuál es la competencia**

Se expondrá resumido el epígrafe 5 del plan de negocio en su apartado relativo a la competencia.

### **Principales parámetros**

Cubrir la tabla resumen con los datos aportados a lo largo del plan de negocio.

| <b>Concepto</b>                           | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Inversión total                           |              |              |              |              |              |
| Fondo de maniobra                         |              |              |              |              |              |
| Aportaciones de capital                   |              |              |              |              |              |
| Recursos ajenos                           |              |              |              |              |              |
| Previsión de ventas                       |              |              |              |              |              |
| Resultados estimados                      |              |              |              |              |              |
|   |              |              |              |              |              |
| Nº de personas socias trabajadoras        |              |              |              |              |              |
| Nº personas trabajadoras por cuenta ajena |              |              |              |              |              |
| Localización                              |              |              |              |              |              |
| CNAE                                      |              |              |              |              |              |
| Epígrafe de IAE                           |              |              |              |              |              |
| Forma jurídica                            |              |              |              |              |              |
| Fecha de inicio de la actividad           |              |              |              |              |              |

## 2. Descripción del equipo promotor

### **Identificación de la/s persona/s promotora/s. Formación y experiencia profesional y empresarial**

Definir el perfil académico, laboral y empresarial -de ser el caso- de cada una de las personas promotoras, destacando muy especialmente todos los elementos que estén directamente relacionados con el sector en el cual desarrollará su actividad la empresa.

- Formación académica, reglada y no reglada
- Experiencia laboral o profesional
- Experiencia empresarial
- Otros datos personales que estén relacionados con el proyecto y ayuden a reforzar su viabilidad

***Nota. - El currículum vitae completo de la equipa promotora puede acercarse en un anexo.***

### **Grado de vinculación con el proyecto**

Indicar si la actividad constituirá la ocupación principal de cada persona promotora, o si se compatibilizará con otras dedicaciones.



### 3. Actividad de la empresa

#### **Propuesta de valor de la empresa: qué va a hacer y cómo va a generar los ingresos**

Este apartado da a conocer a lo que se dedicará la empresa, qué va a hacer y para quién lo hará (la clientela).

La empresa resolverá un "problema" para la clientela que adquiera el producto o servicio y lo hará de una manera diferente al de los productos o servicios de la competencia. Se explicará cuál es esta solución y el elemento diferenciador de esta solución.

Este/s elemento/s diferenciador/eres puede/n encontrarse en: el precio, la calidad, por ser una novedad, en el diseño, por prestigio y pertenencia a un colectivo, por reducción de riesgos o costes para la clientela ... etc.

#### **Características de los productos y servicios objeto de la actividad de la empresa**

Se describirán los productos y servicios que comercializará la empresa. Para eso pueden usarse, por ejemplo, reflexiones sobre los siguientes aspectos.

- Composición inicial de la cartera de productos y servicios. ¿Qué porcentaje de actividad supondrá cada uno de ellos?
- ¿Es una actividad estacional?
- Sí se comercializan **productos**
  - Propiedades físicas, químicas y técnicas que hacen que un producto sea útil para determinados usos o funciones.
  - Calidad: valoración en razón de estándares que permitan comparaciones con la competencia.
  - Envase y embalaje
  - Diseño
  - Marca
  - Servicios asociados al producto o servicio principal (servicio post-venta, garantías, etc.)
  - Imagen del producto (opinión que la clientela se forma en función de la información ofrecida)
- Sí se comercializan **servicios**:
  - Definición de las características de los mismos
  - Necesidades del mercado que se están satisfaciendo
  - Servicios asociados al producto o servicio principal (servicio post-venta, garantías, etc.)
  - Imagen del producto (opinión que la clientela se forma en función de la información ofrecida)

### **Colaboraciones clave en el proceso productivo (personas o empresas colaboradoras, subcontrataciones ...)**

Se indicará las partes del proceso de producción o de prestación de servicios en las que es necesario contar con colaboraciones y/o subcontrataciones.

Explicar cuáles son estas colaboraciones y en qué consisten, qué valor acercan, si conocemos quienes serán las personas o empresas que las llevarán a cabo o si tenemos definidos los criterios por los cuáles las seleccionaremos (precio, calidad, rapidez, fiabilidad, localización ... etc).

Si ya se cuenta con acuerdos formalizados con empresas proveedoras y/o colaboradoras se mencionará este hecho y, de ser el caso, se juntará como un anexo a este documento.

### **Elementos innovadores**

Indicar aquellos aspectos del proyecto que se consideren innovadores, diferenciales o novedosos. La innovación puede darse en el propio producto y/o servicio, en la forma de realizarlo, de prestar los servicios, en la tecnología empleada, de comercializarlo, de los servicios postventa, en la gestión de la empresa ... etc.

Explicar qué beneficios acercan las innovaciones para la clientela.

Cuando la innovación sea debida al uso de algún elemento protegido legalmente (patente, marca, diseño, franquicia ...) indicar las características y duración del mismo. Esta información se detallará con mayor detalle en el apartado 4.4 del plan de empresa.

Indicar las medidas que se tomarán para que esta innovación sea sostenible en el tiempo (formación continua del personal, renovación continua de herramientas de trabajo, observación de los cambios que se van produciendo en el sector ...). Cuando la innovación se deba a la utilización de una patente o similar se indicarán las características y duración de esta.

## 4. Proceso productivo

### **Localización prevista. Criterios de elección**

Indicar donde se establecerá la empresa (en qué localidad) y dentro de esta localidad en qué zona de la misma. Este epígrafe debe desarrollarse con mayor profundidad cuanto mayor importancia tenga la situación de la empresa en la viabilidad del proyecto (por ejemplo un comercio o un local de hostelería).

Reflexionar e indicar cuáles son los elementos que influyen en la elección de la situación como por ejemplo:

- Cercanía de la clientela y/o facilidades de acceso a la misma
- Cercanía a las materias primas y/o de empresas auxiliares o colaboradoras
- Cercanía a otras empresas del sector
- Cercanía a personal cualificado
- Propiedad de la infraestructura (oficinas, nave, terrenos ...)
- Infraestructuras del territorio y de la zona (puertos, autopistas, aparcamiento, transporte público ...)

### **Descripción de terrenos, edificios, instalaciones y equipos necesarios para realizar el producto/ servicio**

Indicar las instalaciones precisas para la producción o prestación del servicio. Los terrenos y edificios, su superficie y distribución, posibilidades de expansión, adecuación del local o edificación a los usos previstos, maquinaria y equipos técnicos precisos para el desarrollo de la actividad. El grado de detalle será mayor cuanta más importancia tenga este aspecto en la determinación de la viabilidad del proyecto.

Indicar el régimen de uso de las instalaciones, si son en propiedad o en alquiler, y en este caso, las condiciones del mismo.

### **Normas que regulan la fabricación o comercialización del producto y/o la prestación del servicio**

Indicar la legislación que regula la fabricación y comercialización del producto y/o la prestación del servicio. Puede obtenerse información sobre esta cuestión dirigiéndose al organismo competente en el sector de actividad (Consellerías, Ministerios, Organismos Autónomos ...) o a asociaciones profesionales del sector.

### **Patentes marcas y licencias**

Indicar, de ser el caso, si existe protección legal para cualquier aspecto del proceso productivo y/o de la empresa (patentes, diseños de utilidad, diseño industrial, registro de marca... etc.) o de cualquier otro procedimiento que utilizará la empresa para protegerse frente a terceros: seguros, patentes y contratos privados entre la empresa y su entorno (por ejemplo convenios con otras entidades, contratos de compra-venta o de prestación de servicios, contrato con la franquicia, etc.).

Cuando la idea empresarial pertenezca a una franquicia, se describirán las principales relaciones contractuales entre la matriz de la franquicia y la empresa franquiciada.

### **Seguridad en la calidad de los procesos: garantías, servicio técnico, servicio postventa**

Se indicarán los procedimientos o controles establecidos en el proceso de producción o de prestación del servicio que posibiliten garantizar la obtención de un producto o la realización de un servicio de calidad.

Las garantías indican el modo de poder compensar a la clientela ante un defecto del producto, un mal servicio, una reclamación. Tanto el servicio técnico como el servicio postventa sirven para mantener al día y en perfecto estado de uso el producto o actualizado el servicio correspondiente.

## 5. Mercado

### **Contexto general del mercado. Factores clave y tamaño**

Definir el mercado al que accederá el producto y/el servicio ofertado por la empresa, indicar cuál fue su evolución en los últimos años y cómo son sus expectativas en el futuro.

Explicar si se trata de un mercado en expansión, saturado, estancado, en declive ... Indicar en qué medida los factores políticos, demográficos, sociales, económicos, jurídicos, socioculturales o tecnológicos pueden afectar al mercado y a la actividad empresarial.

Identificar los segmentos en que se divide el mercado, describir y justificar cuáles se ha previsto explotar y cuáles no. (Existen innumerables criterios en función de los cuales segmentar el mercado.)

Ejemplos de criterios para *segmentar el mercado*:

- Criterios geográficos: ciudad, región, clima, cultura y características específicas de la zona ...
- Criterios socioeconómicos: ocupación, educación, ingresos y capacidad de gasto, clase social ...
- Criterios demográficos: sexo, edad, estado civil, número de hijas/hijos, ciclo vital ...
- Criterios culturales y psicológicos: personalidad, estilo de vida, aficiones, valores, creencias ...
- Criterios relacionados con el producto: horario de compra, frecuencia de compra, lealtad a la marca, ventajas buscadas en el producto-precio, pertenecer a un grupo, durabilidad ...

Estimar el *tamaño del mercado*, cuantificando el mayor número de parámetros posibles y reflexionando sobre cuestiones como:

- Número total de clientela del mercado y número potencial de clientela a la que se estima acceder.
- Volumen económico total del mercado y volumen potencial de facturación al que se estima acceder.
- Número de empresas competidoras que actúan en el mercado.

### **Perfil de clientela: quién es, dónde está, cómo consume ...**

Describir los rasgos que definen a la clientela, sus hábitos de consumo y los motivos de compra del producto y/o servicio:

- Cuáles son los motivos de compra, qué necesidades o deseos tienen ...
- Edad, sexo, fase del ciclo vital, tipo de grupo familiar
- Nivel educativo, situación laboral,...
- Nivel de renta
- Modo de vida, hábitos de ocio, intereses, valores..
- Grupo de referencia al que pertenecen
- Personas implicadas en el proceso de compra
- Frecuencia de la compra
- ...

En el caso de que la clientela sean empresas indicar como son:

- Identificar el proceso de compra (personas implicadas, plazos ...)
- Tamaño de las empresas
- Qué criterios valoran para la realización de la compra

- Tamaño de las compras que realizan
- Otros aspectos de interés para el proyecto
- ...

**La competencia: identificación, características destacables, participación en el mercado**

Indicar el grado de concentración y/o fragmentación del sector: ¿existen grandes empresas cuyas actuaciones comerciales condicionen la marcha del sector? ¿Las ventas se distribuyen entre muchas empresas o existe alguna que absorba un porcentaje grande de estas?

Identificar las empresas competidoras directas y/o indirectas que tendrá la empresa: tamaño, perfil de su clientela, nivel de precios, canales de distribución utilizadas,... y comentar aquellas características más importantes en relación al proyecto.

Indicar los factores diferenciales (positivos y negativos) que tendrán el producto y/o servicio en comparación con las principales empresas competidoras y, si es posible, reflexionar sobre cómo mantener en el tiempo los elementos diferenciales favorables.

**Tamaño y cuota de mercado**

Si está recogida una cifra indicativa del número de clientela potencial, se trata de indicar el porcentaje de esta clientela que se convertirá en clientela real.

Si se dispone del dato de volumen de negocio del sector, se calculará el porcentaje de participación en el mercado teniendo en cuenta los condicionantes de este proyecto (capacidades productivas, personal, nivel de inversión, escalabilidad, etc).

|                             | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Mercado potencial           |       |       |       |       |       |
| Ventas de la empresa        |       |       |       |       |       |
| % Ventas- Mercado Potencial |       |       |       |       |       |

Establecidas también las unidades físicas de medida en el epígrafe 6, habrá que justificar ahora convenientemente el número de unidades facturadas sobre en el cuál se aplicarán los precios unitarios.

- Ventas por período: presentar y explicar las ventas por ejercicios, justificando los crecimientos tanto de precios unitarios como de número de unidades.

Para determinados proyectos, pueden establecerse las ventas por grupos de productos o servicios.

- Otros ingresos: ingresos secundarios, no afectos a la actividad corriente o extraordinarios.

## **6. Comercialización del producto y/o servicio**

### **Determinación del precio de venta y su comparación con la competencia**

Explicar cuáles son los criterios a seguir para determinar precios unitarios de venta. Por ejemplo:

- En función del coste de producción o de prestación del servicio
- En función del tipo de clientela
- En función de los precios de referencia marcados por la competencia
- Precios determinados por la Administración
- Precios marcados por la empresa proveedora
- En función de la rentabilidad buscada
- Precios negociados individualmente en cada venta
- ....

Establecer las unidades físicas de medida por producto y/o servicio o, si es el caso, por grupo de productos o servicios que se indicarán en el plan económico-financiero, es decir, el precio unitario indicado hará referencia a horas de trabajo, unidades de producto, kilogramos de producto, número de servicios ... etc.

Indicar cuál será el posicionamiento en el mercado en cuanto a precio (en un precio alto, medio o bajo).

En lo posible, especificar si el producto/servicio tiene una rentabilidad alta, media o baja en función de sus costes, bien de elaboración o comercialización.

En el caso de que los precios de los productos o servicios sean menores que los de la competencia, explicar el motivo, por ejemplo: una mayor eficiencia en la producción, menores costes de distribución, laborales, etc.

Si los precios fueran mayores, explicar la razón, por ejemplo: en términos de novedad, calidad, garantía, prestaciones, servicio, etc.

### **Comercialización del producto y/ o servicio**

Indicar la marca comercial y, de ser el caso, la imagen corporativa de la empresa: logotipo, rótulos, colores y dibujos, etc.

Describir como se va a dar a conocer y vender entre la potencial clientela los productos/servicios que ofrecerá la empresa.

Determinar los canales de comercialización y distribución que se van a utilizar. ¿Cuáles van a ser, cómo van a funcionar, qué apoyos se les va a dar, sistemas de entrega y repartición?

En caso de disponer de contactos en los canales elegidos, enumerarlos. De ser el caso, definir el equipo comercial necesario; decidir qué fuerza de ventas se va a utilizar, cómo se va a seleccionar, qué canal y puntos de venta van a emplearse, etc.

En el caso de haber establecido contactos con clientela y/o acuerdos de venta indicarlo, detallando sus características básicas. Se juntará si procede como un anexo la documentación que lo acredite.

### **Política de comunicación**

Definir los objetivos previstos con la comunicación y el mensaje de la empresa, indicando la programación temporal de las diversas acciones a realizar en el

momento de iniciar la actividad económica (visitas comerciales, campañas comerciales en Internet, trabajo en redes sociales, descuentos ...)

Para el caso de productos, señalar la forma de presentación de este en el punto de venta (envase, embalaje, envoltorio, etiquetado, unidad de medida, etc ...).

Para el caso de servicios, se hará referencia a los aspectos a cuidar en el momento de la prestación (acogida, trato a la clientela, despedida ...). Se describirá el ámbito donde la clientela recibirá el servicio.

Para el caso de locales comerciales, oficinas, o cualquier otro tipo de superficie de atención a la clientela, indicar el horario comercial o de trabajo.

Explicar, si es el caso, la política de descuentos en el precio (por temporada, por tipo de clientela, por volumen de pedido, etc).

## **7. Aspectos formales del proyecto**

### **Forma jurídica prevista**

Indicar cuál será la forma jurídica que se adoptará y, en función de eso, señalar los que asumirán responsabilidades específicas (por ejemplo, si hablamos de una sociedad limitada o anónima, indicar a aquel quién o qué van a ser las personas administradoras y representantes).

### **Autorizaciones, permisos y trámites necesarios**

Indicar los requisitos, fundamentalmente de tipo administrativo, necesarios para poner la empresa en funcionamiento (Hacienda, Municipio, Seguridad Social ...).

Destacar las gestiones específicas de la actividad en cuanto a los organismos, las gestiones, costes y plazos.



## **8. Recursos Humanos**

### **Número y perfil de la personas que se contratarán: conocimientos, experiencia ...**

Indicar el número de empleos que se necesitarán para desarrollar la actividad, distinguiendo los de las personas promotoras y los de las personas trabajadoras por cuenta ajena.

Indicar las características que se buscarán en el personal por cuenta ajena (formación, experiencia, conocimiento del sector ...) y como se contactará y seleccionará al personal contratado.

### **Asignación de responsabilidades por puesto de trabajo**

Indicar y describir las funciones, tareas, y responsabilidades de las personas socias trabajadoras de la empresa.

Indicar y describir las funciones, tareas, y responsabilidades del personal contratado o a contratar a lo largo de los próximos 5 años.

Si la empresa requiere de asesoría externa, debe informar al respecto si se trata de asesorías técnicas, administrativas, consultorías, etc..

Indicar como serán las relaciones entre las distintas personas socias y trabajadoras (áreas de trabajo, relaciones jerárquicas, etc). Indicar si procede un organigrama.

### **Tipo de contrato y convenio de aplicación**

Indicar los tipos de contrato previstos para el personal por cuenta ajena, el tipo de jornada (parcial, a tiempo completo, fines de semana... ) así como el convenio colectivo de trabajo al que se encuentra vinculada la empresa.

## 9. Análisis DAFO

El concepto DAFO está formado por las iniciales de las cuatro variables que lo integran:

- Debilidades
- Amenazas
- Fortalezas
- Oportunidades

De estas cuatro variables, las Fortalezas y las Debilidades hacen referencia a los factores internos de la empresa, por el contrario, las Oportunidades y Amenazas hacen referencia a los factores externos que afectan a la misma.

En este epígrafe debe identificarse:

| <b>FORTALEZAS</b>  | <b>DEBILIDADES</b>  |
|--|---|
| Capacidades especiales y características de la empresa, que le permiten contar con una ventaja sobre su competencia.   | Aquellos factores de la empresa que la sitúan en una posición desfavorable con respecto a su competencia.         |
| <ul style="list-style-type: none"><li>– Habilidades</li><li>– Aptitudes</li><li>– Conocimientos</li><li>– Recursos</li><li>– Procedimientos</li><li>– ...</li></ul>  |   |
| <b>AMENAZAS</b>  | <b>OPORTUNIDADES</b>  |
| Situaciones que provienen del exterior (de la empresa) y que pueden afectar negativamente al desempeño de la actividad.  | Hechos del entorno que resultan positivos para la empresa, si es capaz de detectarlos y aprovecharlos a su favor. |
| <ul style="list-style-type: none"><li>– Situación económica</li><li>– Cambios políticos</li><li>– Cambios normativos</li><li>– Estructura social y cultural</li><li>– Tendencias en el consumo, mercado etc.</li><li>– ...</li></ul> |   |

Ejemplos de fortalezas:

- Cualificación y experiencia del equipo directivo.
- Aumento de la participación en el mercado.
- Marca reconocida y posicionada en la clientela.
- Costes de estructura bajos.
- Poder de negociación elevado con empresas proveedoras.
- Nivel adecuado de recursos financieros.
- Acceso a economías de escala.
- ...

Ejemplos de debilidades:

- Dificultades para el acceso a la financiación.
- Elevados costes de estructura.
- Red de distribución débil.
- Falta de innovación.

- Baja cualificación del personal.
- Bajas rentabilidades por producto/servicio.
- .....

#### Ejemplos de oportunidades del entorno

- Cambio de hábitos de consumo favorable a los productos/servicios del sector.
- Decreciente poder negociador de la clientela.
- Crecimiento dinámico del mercado.
- Políticas fiscales favorables.
- Posibilidades de integración en el sector.
- ...

#### Ejemplos de amenazas del entorno

- Aparición de nuevas empresas competidoras.
- Aumento de la demanda de productos sustitutivos.
- Nuevos costes relacionados con políticas medioambientales.
- Recesión económica.
- Cambio de hábitos de consumo desfavorable al sector.
- ...

## **10. Planificación temporal de la puesta en marcha**

Indicar el cronograma con las actividades necesarias y plazos previstos para la puesta en marcha del proyecto.

## 11. Plan económico y financiero

Se abordará este epígrafe cuando esté avanzado el estudio del resto del plan de

***Tal y como se indicaba anteriormente, para su elaboración se empleará una herramienta informática Viable 2020 que puede descargarse en esta Web y que se explica en el apartado 6 de la presente Guía.***

negocio.

***LOS IMPORTES SE INDICARÁN SIN IVA, TANTO AQUÍ COMO EN EL PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.***

### **Inversiones y política de amortizaciones**

Se desagregará la inversión, incluyendo las explicaciones precisas que faciliten su comprensión. Se recomienda acercar presupuestos de todas las partidas de inversión, vigilando que coincidan las cifras de este apartado, las del estudio económico financiero y las de los restantes apartados en los que se haga referencia a estos importes.

- **Inversiones materiales**

- Terrenos: solares urbanos, terrenos rústicos y otros terrenos no edificados. Sólo en caso que sea compra.
- Edificios y locales: edificios, locales y construcciones de cualquier tipo. Sólo en caso que sea compra.
- Adecuación de locales. Instalaciones de albañilería, electricidad, fontanería, comunicación, etc. Importes pagados para la formalización de los acometidos de los contratos de luz, agua, gas, teléfono ...

- Maquinaria y bienes de equipo: todo tipo de máquinas necesarias para la elaboración del producto o prestar un servicio. Instalación de las mismas.
- Herramientas y aparejos: modelos, moldes, matrices y otros instrumentos y herramientas que se utilizan con la maquinaria.
- Equipos para procesos de información.
- Elementos de transporte: vehículos de todo tipo destinados al transporte.
- Mobiliario: toda clase de muebles, materiales de oficina (sillas, mesas, estantes, etc.), artículos de decoración.

- **Inversiones intangibles**

- Aplicaciones informáticas: programas de ordenador.
- Concesiones administrativas: cantidad que se paga a una Administración Pública para poder explotar un bien o un servicio público.
- Gastos de investigación y desarrollo, propiedad industrial e importes satisfechos por patentar o registrar una marca y/o el nombre comercial, etc.
- Derechos de traspaso: importes pagados por los derechos de alquiler de los locales (esta inversión no se amortiza).
- Canon de entrada en la franquicia: cantidad que la empresa franquiciada paga a la franquiciadora por el derecho a explotar la franquicia.
- Depósitos y fianzas: dinero pagado como garantía del cumplimiento de una obligación (contratos de alquiler, etc.)

### **Fondo de maniobra**

El cálculo del fondo de maniobra inicial que precisa la empresa puede realizarse usando la siguiente tabla como referencia.

| <b>CONCEPTO</b>                     | <b>IMPORTE AÑO 1</b> |
|-------------------------------------|----------------------|
| <i>IVA inversiones</i>              |                      |
| <i>Gastos de constitución</i>       |                      |
| <i>Existencias iniciales</i>        |                      |
| <i>Gastos variables iniciales</i>   |                      |
| <i>Gastos fijos iniciales</i>       |                      |
| <i>Gastos financieros iniciales</i> |                      |
| <i>Otros (especificar)</i>          |                      |
| <b>TOTAL</b>                        |                      |

Algunos ejemplos de los posibles gastos para constituir y poner en marcha la empresa son las tasas notariales y de registros, elaboración de memorias y estudios de viabilidad, licencias de apertura, publicidad de lanzamiento ... etc.

El concepto de existenciales iniciales hace referencia al stock o conjunto mínimo de mercancías, materias primas, materias auxiliares, envases y embalajes, productos terminados, otros aprovisionamientos necesarios para poder iniciar la actividad.

Debemos de tener en cuenta las necesidades de dinero para hacer frente a los gastos variables, fijos y financieros iniciales ya que lo normal es que los ingresos sean insuficientes para afrontar estos gastos iniciales, sean variables, fijos y/o financieros e incluso vendiendo que los cobros no sean lo suficientemente rápido como para afrontarlos.

## Financiación

### 11..1 Necesidades financieras. Fondo de maniobra inicial

Indicar las necesidades de financiación de la empresa y el origen de las mismas, puede usarse la siguiente tabla como referencia:

| <b>CONCEPTO</b>                             | <b>IMPORTE AÑO 1</b> |
|---|----------------------|
| <i>(1) Inversión</i>                        |                      |
| <i>(2) Fondo de maniobra</i>                |                      |
| <i>Necesidad financiera total (1) + (2)</i> |                      |
| <i>(3) Recursos propios</i>                 |                      |
| <i>(4) Financiación ajena</i>               |                      |
| <i>Recursos totales (3) + (4)</i>           |                      |
| <i>% de autofinanciación del proyecto</i>   |                      |

| <b>CONCEPTO</b>                   | <b>IMPORTE AÑO 1</b> |
|-----------------------------------|----------------------|
| <i>Inversión</i>                  |                      |
| <i>Fondo de maniobra</i>          |                      |
| <i>Necesidad financiera total</i> |                      |

---

*Recursos propios*

---

*Financiación ajena*

---

*% de autofinanciación*

---

---

La suma de las inversiones y el fondo de maniobra inicial indicarán las necesidades financieras del proyecto; habrá que calcular el porcentaje de estas necesidades que van a ser financiadas con cargo a recursos propios (aportaciones del equipo promotor).

### **11..2 Aportaciones de las personas socias y recursos ajenos**

Indicar de forma individualizada las aportaciones monetarias y no monetarias de cada una de las personas socias de la empresa o de acuerdos respecto a las ventas de participaciones o acciones y el peso en el porcentaje total del capital de la empresa.

Indicar la estructura de financiación ajena de la empresa, su cantidad, la distribución entre distintas fuentes - de ser el caso- el grado de maduración del proceso (acuerdo cerrado, en fase de negociación ...) indicar las condiciones previstas para esta financiación ajena (tipo de interés, plazo de devolución, carencias ...).

### **11..3 Subvenciones y recursos públicos**

Indicar que ayudas y apoyos públicos si ha pensado solicitar o se solicitaron, describiendo muy brevemente en que consisten estos apoyos.

## **Ingresos.**

Copiar, si procede, en el documento de Word los cuadros resúmenes del estudio económico financiero.

## **Costes**

### **11..1 Costes variables**

Explicar los conceptos y cálculos de cada una de las partidas que componen los costes variables de los distintos productos o servicios que se comercializarán y sus incrementos anuales.

Descripciones de los conceptos que se incluyen en un plan económico financiero:

- Compra de materias primas y auxiliares: mercancías, materias primas sujetas a transformación, producto terminado para su comercialización; también incluye los embalajes y envases.
- Subcontrataciones: trabajos realizados por otras empresas que forman parte del proceso productivo o de prestación de servicios.
- Transportes: incluye todos los gastos por este concepto, tanto por compras como por ventas; si es un servicio a cargo de la empresa, como es facturado por terceras personas. También incluye el combustible de los vehículos de la empresa.
- Otros costes variables (especificar).
- Comisiones: importe que refleja un porcentaje sobre las ventas efectuadas por terceras personas como contraprestación al servicio realizado.



### **11..2 Costes de personal**

Copiar, si procede, en el documento de Word los cuadros resúmenes del estudio económico financiero.

### **11..3 Costes fijos**

Explicación detallada de los conceptos y del cálculo de cada uno de los elementos que integran los costes fijos de la empresa. Incrementos anuales de los costes fijos.

- Servicios exteriores: trabajos realizados por otras empresas, incluidas las que puedan formar parte del proceso productivo (subcontratación), así como los importes que se satisfagan como contraprestación de servicios profesionales independientes (asesorías, gestión, servicios ajenos de prevención, etc.).
- Alquileres: los pagados por el arrendamiento de bienes muebles e inmuebles (locales, despachos, maquinarias, leasing, etc.).
- Mantenimiento y reparaciones: gastos derivados de la conservación del inmovilizado material (maquinaria, locales, instalaciones, terrenos, etc.).
- Suministros: consumo de agua, luz, y otros suministros.
- Comunicación: teléfono fijo, móvil, internet.
- Gastos de viaje del personal.
- Publicidad, promoción y relaciones públicas, tanto de lanzamiento como de mantenimiento:
- Material de oficina.
- Seguros: primas satisfechas en concepto de aseguramiento del continente, contenido, vehículos, stock de producto, responsabilidad civil, etc.
- Gastos diversos: gastos de limpieza, gastos de notaría y registros, servicios bancarios o similares (comisiones satisfechas a los bancos u otras entidades, tales como: transferencias, cobros con tarjetas de crédito), etc.
- Gastos tributarios: incluyen, contribuciones, tributos, tasas, etc.

### **Política de circulante: cobros, pagos y almacén**

Describir los sistemas de cobro empleados por la empresa, al contado (metálico, tarjeta, talones) o aplazado (con documento ejecutivo o sin el, incluyendo gastos financieros o no).

Plazos de pago previsto a empresas proveedoras y acreedoras.

Copiar, si procede, en el documento de Word los cuadros resúmenes del estudio económico - financiero.

### **Punto de equilibrio**

Copiar, si procede, en el documento de Word los cuadros resúmenes del estudio económico financiero.

### **Cuentas de resultados previsionales**

Copiar, si procede, en el documento de Word los cuadros resúmenes del estudio económico financiero.

### **Balances previsionales**

Copiar, si procede, en el documento de Word los cuadros resúmenes del estudio económico financiero.

### **Presupuesto de capital**

Copiar, si procede, en el documento de Word los cuadros resúmenes del estudio económico financiero.

### **Previsiones de tesorería**

Copiar, si procede, en el documento de Word los cuadros resúmenes del estudio económico financiero.

### **Ratios y rentabilidad**

Copiar, si procede, en el documento de Word los cuadros resúmenes del estudio económico - financiero.

## 5. RECOMENDACIONES PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE EMPRESA

La elaboración del plan de empresa exige el seguimiento de una serie de recomendaciones, algunas de tipo formal (vocabulario, estructura, contenido), que no son obligatorias pero pueden ayudar a mejorar su calidad y la propia presentación de lo mismo:

- La información aportada debe ser oportuna, adecuada, con información actualizada y proveniente de fuentes fiables, ya que de otra manera solo nos estaríamos engañando a nosotras mismas, que somos las principales personas beneficiarias de la información que podamos obtener a través del plan de empresa.
- La información debe abarcar todas las áreas que se analizan en el plan de empresa, que debe ser completo y equilibrado entre todas las partes, es decir, debe dar respuesta a todas las áreas de la actividad.
- Accesible y homogéneo, el plan de empresa como herramienta de presentación de la misma puede tener varias utilidades y, por lo tanto, puede ir dirigido a diferentes entidades o personas (administración, entidades financieras, empresas proveedoras, inversoras) lo cual hace necesario que facilite la comprensión a cada una de ellas.
- El plan debe presentar un aspecto cuidado y ordenado, debe ser claro y conciso y estar redactado de forma sencilla, ya que no sólo nos facilitará a nosotros el análisis de las diferentes áreas de la actividad, sino que será nuestra carta de presentación ante terceras personas.

### Errores más habituales

A continuación, exponemos ocho errores muy habituales que cometen las personas emprendedoras en la redacción de su plan de empresa para que puedas disponer de una muestra de aspectos a evitar a la hora de redactar la memoria de tu proyecto:

- La redacción del plan por obligación: Uno de los grandes errores a la hora de elaborar el plan de empresa es verlo únicamente como un documento para el uso de terceras personas (para solicitar una subvención ante la administración o para pedir un crédito ante una entidad bancaria). La redacción del plan únicamente para la presentación a terceras elimina la parte de análisis interno que ayuda a valorar la viabilidad real del proyecto.
- Realizar el plan de empresa sin tener en cuenta a todas las personas destinatarias: es decir, redactar el plan de empresa pensando únicamente en su presentación a terceras es un error común, pero también lo es hacerlo únicamente como herramienta de evaluación interna de la viabilidad del proyecto, descuidando aspectos importantes para la valoración por parte de terceras personas en el caso de que se quiera presentar alguna entidad. El plan de negocio debe de tener, obviamente, un gran bloque común, pero cuando se presente ante alguien (entidad financiera, administración, posible entidad o persona inversora ...) que es necesario para la implantación del proyecto, debemos destacar aquellos aspectos que más interesarán a la persona interlocutora, adaptándolo en cada caso en función de sus intereses.

- En el caso de un proyecto entre varias personas socias, una sola persona emprendedora redacta todo el plan de negocio: Cuando hay varias personas socias es habitual dejar que la que redacta mejor, la que tiene conocimientos sobre economía o simplemente que se desarrolla mejor con el ordenador redacte todo el plan de empresa. Esto es un error habitual y grave ya que el plan de negocio permitirá poner en común las ideas sobre el negocio de las distintas personas socias. La elaboración del plan de negocio debe de ser un trabajo en común, aunque sea una única persona la que redacte todo el documento, las ideas sobre las que se producirá o los servicios que se realizarán, la imagen de la empresa, los criterios de selección de empresas proveedoras ... etc. deben de emerger del acuerdo entre todas las personas socias.
- No contrastar el plan con terceras personas: La persona promotora elabora el proyecto y no lo comparte. Lo guarda como un documento interno de la empresa. El plan debe enseñarse y ser contrastado con el mayor número de personas que se pueda, tanto profesionales del sector en el que se desarrollará la empresa como también a familiares y amistades, ya que al escuchar las opiniones de especialistas en el sector tendremos información que se podrá incorporar al proyecto (recordemos que el plan es un elemento dinámico) y en el caso de personas no expertas, se obtendrá información sobre la forma en que está redactado el proyecto, cómo se explica y si la persona lectora comprende lo que se quiere transmitir.
- No presentar el resumen ejecutivo del proyecto en las primeras páginas: El resumen ejecutivo debe estar al principio y condensar en muy pocas páginas todo el proyecto, de manera que la persona lectora pueda conocer, tras leer las cinco primeras páginas del plan, a qué se dedicará la empresa, quién la promueve, por qué le comprará la clientela y cuánto dinero necesita para ponerse en marcha .... El resumen ejecutivo no es una introducción, no es un índice del que posteriormente veremos, es un documento autónomo dentro del plan y los ayudan a vender el resto del plan de negocio. La función del resumen ejecutivo es espabilar el interés de quien lee el plan en el momento inicial y posteriormente, si quiere, ampliará información en el resto del documento.
- No hay equilibrio entre los apartados del análisis técnico, comercial, económico y financiero: La mayoría de las personas emprendedoras se centran en la descripción y explicación de las tareas y servicios que realizará la empresa ya que es lo que conocen mejor. Con todo, el apartado de como se va a vender y, sobre todo, por qué va a comprar la clientela determinado producto o servicio, se comenta brevemente. El plan debe de estar equilibrado entre sus distintas áreas técnica, organizativo, comercial, legal, financiera y económica.
- Minusvalorar la competencia. El concepto de producto sustitutivo: Numerosas/os emprendedoras/eres consideran competencia únicamente a aquellas empresas que prestan exactamente el mismo servicio o fabrican el mismo producto que ellos y así lo plasman en su proyecto, indicando un número muy reducido de empresas competidoras o, en ocasiones, hasta indicando que "no existe competencia". Este error se debe a que no se conoce el concepto de producto sustitutivo: aquello que, sin ser idéntico al que nosotros realizamos, cubre la misma necesidad.

- No prever correctamente las necesidades de circulante: Es necesario prever las necesidades de dinero hasta obtener los primeros ingresos por las ventas y tener en cuenta la posibilidad de que haya atrasos en los cobros, o directamente los riesgos de impagos, y ver como esto se traduce en la necesidad de prever la financiación para circulante con fondos propios o los instrumentos financieros apropiados.

## 6. HERRAMIENTA PARA ELABORAR EL PLAN ECONÓMICO FINANCIERO: VIABLE

El Viable 2020 es una herramienta de análisis económica-financiera que el IGAPE pone a disposición de las personas usuarias, con la finalidad de posibilitar el estudio de la viabilidad de nuevos proyectos empresariales.

Diseñada bajo la premisa de que ofrezcan un recurso de manejo fácil personas usuarias no profesionales, ofrece al mismo tiempo un análisis riguroso y completo de los parámetros más relevantes y comúnmente utilizados en este contexto.

Cabe señalar, también, que es una herramienta que aunque nació para los nuevos proyectos empresariales, se adaptó a dos situaciones: proyectos promovidos por personas emprendedoras y proyectos que ya se encuentren en funcionamiento.

Puedes encontrarlo en: [www.igape.es](http://www.igape.es)

Al ejecutar el archivo Viable 2020 aparecerá una hoja de Excel, con 3 partes diferenciadas:

- ACCESO A DATOS
- Datos de la empresa
- TIPOS APLICABLES

En las instrucciones facilitadas a la hora de descargar el programa, podrás consultar el significado de cada una de las zonas y el código de colores para la introducción de datos.

**VIABLE 2020 Emprendedores - INSTITUTO GALEGO DE PROMOCIÓN ECONÓMICA ( IGAPE )**

**ACCESO A DATOS**

Plan de Inversiones Financiamento Ventas Gastos Variables Gastos Personai  
Gastos Fijos Resultados Circulante Balances Presup. Capital  
Tesouraria Ratios Pto. Equilibrio IMPRIMIR INFORME INFORME

**DATOS DA EMPRESA**

Nome da empresa/proxecto  
Enderezo  
Localidade

**TIPOS APLICABLES**

|  |        |
|--|--------|
| I.V.E. soportado nos investimentos             | 21,00% |
| I.V.E. soportado medio nas compras             | 21,00% |
| I.V.E. soportado medio nos gastos de estrutura | 21,00% |
| I.V.E. repercutido medio nas vendas e ingresos | 21,00% |
| Importe medio cotización S.S. autónomos        | 30,00% |
| Tipo medio cotización S.S. traballadores       | 33,00% |
| Tipo impositivo medio estimado                 | 25,00% |
| Tipo retención I.R.P.F. medio estimado         | 10,00% |
| Dividendos a repartir (%)                      | 0,00%  |

**IGAPE**  
INSTITUTO GALEGO DE PROMOCIÓN ECONÓMICA

**XUNTA DE GALICIA**

Con esta herramienta, la persona emprendedora puede formular diversos escenarios de su idea empresarial y de su situación personal de partida, que le pueden ayudar a ver las variaciones económicas que se producen con relación a los cambios en las diferentes áreas de desarrollo de la empresa.

Así, lo primero que deberá cubrir el emprendedor serán los datos de la empresa y revisar los tipos impositivos aplicables según la normativa de la actividad.

A partir de ese momento, deberá cubrir las pestañas relativas a:

- Plan de Inversiones: indicando las partidas y los importes relativos a las inversiones que requiera la puesta en marcha de la idea empresarial.
- Financiación: indicando las partidas relacionadas con la aportación por parte de las personas promotoras y la financiación ajena, según el tipo de préstamo y condiciones.
- Ventas: indicando los diferentes productos o servicios por áreas (lo viable sólo permite indicar 5 productos/servicios distintos, por lo que se recomienda agrupar por áreas o tipos), el número de unidades que se estima vender y el precio.
- Gastos variables: indicando los gastos que dependen del volumen de productos o servicios vendidos.
- Gastos fijos, indicando qué gastos son de estructura y no dependen del volumen de ventas o productos/servicios vendidos.
- Gastos de personal: indicando el número de personas promotoras y el cuadro de personal, por categorías, que se necesita para el desarrollo de las actividades previstas en las ventas, así como el salario correspondiente.

Una vez cubiertos por estos 6 apartados, el programa ya muestra los cuadros de Cuenta de resultados, Ratios, Tesorería, etc., por lo que el equipo promotor podrá comprobar cuál es el resultado de las previsiones de ventas y costes según el modelo formulado.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- *Generación de modelo de negocio*. Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.2010.
- *Cómo diseñar tu Modelo de Negocio*. Modelo Canvas. Centros Europeos de Empresa Innovadoras. CENÉ Comunidad Valenciana. 2013.
- *Modelo de Negocio Canvas*. Entuxia. Consultoría de Creación de Empresas.
- *Manual para emprender*. Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza. Consellería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo.

Santiago, octubre de 2016



