

Tema 3

Planes de negocio

Antonio Sanz – ansanz@unizar.es

Comercio Electrónico



Planes de negocio

- Material extraído de la asignatura “Creación y dirección de empresas” de la Facultad de Ciencias Empresariales de Zaragoza
- Autores:
 - Jaime Gómez
 - Consuelo González
 - Juan Pablo Maícas
 - Teresa Montaner
 - José Luis Pérez



Planes de negocio

Definición

- ¿Qué es el plan de negocio?

“Se trata de un documento que **identifica**, **describe y analiza** una oportunidad de negocio, examina la **viabilidad** técnica, económica y financiera de la misma y **desarrolla** todos los **procedimientos y estrategias** necesarias para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto”



Planes de negocio

Objetivos

¿Para qué sirve?

- Es un análisis sistemático de los problemas típicos que se encuentran las empresas
- Evita riesgos innecesarios al comienzo
- Deja "todo previsto" (o casi todo)



Planes de negocio

Objetivos

■ Objetivos:

1. Interno:

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

2. Externo:

- Tarjeta de presentación frente a terceras personas (bancos, inversores institucionales y privados, organismos públicos)



Planes de negocio

Objetivos

■ Características

- Honesto → Debe ser real
- Bueno para emprendedores → Pero todos deben hacerlo
- Claridad en la presentación → Debería ser leído por más de una persona



Planes de negocio

Posicionamiento

■ Aspectos previos (I)

- El **QUIÉN**: Quién o quiénes son los promotores, cuál es el nombre de la empresa, de la marca del producto o servicio...
- El **QUÉ**: ¿Qué propósito sigue la elaboración del Plan? ¿Qué mercados pensamos penetrar? ¿Qué porcentaje de mercado estimamos obtener? ¿Qué márgenes estimamos posibles? ¿Qué periodo de tiempo será necesario para desarrollar el proyecto?



Planes de negocio

Posicionamiento

■ Aspectos previos (II)

- El **PORQUÉ**: Obtener beneficios económicos. También sociales → bienestar colectivo, generación de empleo...
- El **DÓNDE**: ¿Dónde vamos a vender nuestros productos o comercializar nuestros servicios? ¿Local? ¿En España? ¿En Europa? ¿A nivel global?



Planes de negocio

Posicionamiento

■ Aspectos previos (III)

- El **CUÁNDO**: Determina los aspectos que incidirán sobre el negocio (obsolescencia, estacionalidad, introducción de productos prematuros para el mercado, obtención de licencias, permisos, realización de trámites,...)
- El **CUÁNTO**: Inversiones requeridas, niveles de facturación, beneficios o pérdidas, ratios de rentabilidad, valoraciones, reinversiones, dividendos



Planes de negocio

Estructura

■ Estructura:

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



Planes de negocio

Resumen ejecutivo

0. Resumen ejecutivo (I)

- Último documento a elaborar
- Es el resumen de toda la actividad propuesta en el plan de negocio (no más de 3 páginas)
- Tarjeta de presentación ante potenciales inversores, entidades financieras,...



Planes de negocio

Resumen ejecutivo

0. Resumen ejecutivo (II)

- Redacción muy cuidada
- Destacar los aspectos más importantes del plan de negocio:
 - Descripción del modelo de negocio, dónde se genera el valor y de dónde proceden los ingresos
 - Reseña del equipo promotor y gestor
 - Datos más significativos del mercado de referencia
 - Análisis de las áreas críticas del proyecto: recursos humanos, marketing, producción,...
 - Cuadro resumen de aspectos financieros, valoración de necesidades de inversión y calendario



Planes de negocio

Presentación

1. Índice

2. Presentación

- Ofrecer una primera información y situar de forma correcta el proyecto
- Ofrecer información sobre el equipo promotor
- Describir el negocio y su modelo de ingresos (descripción del negocio)



Planes de negocio

Presentación

■ Cuestiones a abordar:

- **Breve** descripción de la empresa
¿Cómo se va a llamar? ¿Dónde se localizará?
- ¿Quiénes van a desarrollar el proyecto? ¿Qué “credenciales” tienen?
- Naturaleza del proyecto. ¿En qué actividad se desarrollará el proyecto empresarial?
- ¿Qué razones existen para abordar el proyecto?



Planes de negocio

Presentación

- ¿**Qué** producto/servicio/necesidad va a realizar? ¿**Cómo** se va a satisfacer?
¿Quiénes serán nuestros clientes? ¿Hay alguna patente/marca/anagrama? ¿Qué lo diferencia de los de la competencia?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes de nuestro proyecto? ¿Y nuestras ventajas competitivas?
- ¿Cuál es nuestro mercado de referencia?
¿Qué área geográfica pretende cubrirse?



Planes de negocio

Viabilidad estratégica

3. Viabilidad estratégica

- Objetivo → ¿Existe mercado para nuestro producto?
- Se compone de análisis de mercado y de la competencia



Planes de negocio

Viabilidad estratégica

■ 3.1 Análisis de Mercado:

- Definición del mercado objetivo
- Tamaño y tendencias
- ¿Hay distintos segmentos?
- ¿Aporta nuestro producto algo nuevo al mercado?



Planes de negocio

Viabilidad estratégica

- ¿Quiénes son y serán nuestros clientes? ¿Qué necesidades tienen? ¿Podemos influir sobre sus hábitos?
- Naturaleza y proceso de decisión de compra
- Factores especiales: estacionalidad, concesiones administrativas (¿cómo puede influir la administración?)
- Normativas y regulaciones especiales



Planes de negocio

Viabilidad estratégica

■ 3.2 Análisis de la competencia:

- Principales competidores actuales
- Cuota de mercado aproximada de cada competidor
- Riesgos futuros: otros posibles competidores, atractivo del sector, barreras (¿podemos superarlas? ¿y erigirlas?)
- Puntos fuertes y débiles de los competidores



Planes de negocio

Viabilidad estratégica

- Reacciones esperadas a nuestro ingreso
- Productos de la competencia.
Posicionamiento de los productos competidores (gama de productos, precios, calidad, eficacia de su distribución, cuota de mercado, rentabilidad,...). ¿Qué empresa es líder en cada aspecto?
- Utilización de los productos de la competencia por nuestros clientes
- Estrategias de marketing utilizadas



Planes de negocio

Viabilidad estratégica

- Métodos de venta
- Canales de distribución utilizados. Eficacia de su distribución
- Localización geográfica de los competidores y posibles consecuencias de la misma
- Planes de desarrollo (¿diversificación? ¿internacionalización? ¿alianzas? ¿capacidad instalada?)



Planes de negocio

Viabilidad estratégica

■ Fuentes:

- Internet → VIP
- Ministerios, INE, Comunidades Autónomas, instituciones locales, INEM, ICEX, Cámaras de comercio, asociaciones sectoriales, periódicos, revistas, anuarios de bancos,...
- Técnicas de investigación de mercado
- Competidores, proveedores, distribuidores y clientes





Planes de negocio

Viabilidad comercial

4. Viabilidad comercial

4.1 Diseño del producto o servicio

4.2 Plan de Marketing



Planes de negocio

Viabilidad comercial

- 4.1 Diseño del producto o servicio:
 - Descripción general
 - Gama de productos
 - Características de diseño
 - Factores de diferenciación



Planes de negocio

Viabilidad comercial

- Usos y aplicaciones
- Ventajas competitivas presentes y futuras
- Patentes, licencias, derechos de autor
- Productos y servicios complementarios



Planes de negocio

Viabilidad comercial

■ 4.2 Plan de marketing

- Posicionamiento
- Objetivos de ventas (en unidades y en euros). Fases de la introducción del producto y justificación



Planes de negocio

Viabilidad comercial

- Política de precios. Se han de determinar los precios, señalar los márgenes a obtener, estudiar los precios de la competencia y justificar las diferencias con los nuestros
- Análisis de sensibilidad de la demanda ante variaciones
- Estrategias de penetración
- Condiciones de cobro



Planes de negocio

Viabilidad comercial

- Publicidad y promoción: Elaboración de un plan de medios: ¿a qué medios nos dirigimos? ¿por qué? ¿número de apariciones? ¿frecuencia? ¿coste? ¿impacto esperado?
- Relaciones públicas
- Merchandising



Planes de negocio

Viabilidad comercial

- **Logística y distribución.** Canales de distribución a utilizar, política de descuentos y márgenes, importancia de los costes de distribución, posibilidad de exportación y aspectos relacionados. ¿Qué hace la competencia?
- **Organización de la red de ventas.** Composición, forma de contratación y calidad del equipo de ventas ¿Cuál es la política de incentivos? ¿Y las ventas de cada agente comercial o representante?
- **Atención al cliente.** Servicio posventa y sistema de garantía. Cuantificar la importancia que el servicio tiene para la decisión del cliente. Tipo de garantías, duración temporal, quién se encarga del servicio posventa, costes, ¿qué ofrece la competencia?



Planes de negocio

Viabilidad comercial

- Contratos clave y clientes previstos
- Plan de lanzamiento de la empresa
- Imagen e identidad corporativa
- Política de marcas ¿Crearé una marca para cada producto que lance?
¿Coincidirá la marca con el nombre de la empresa? ¿Por qué? ¿Cuáles pueden ser las consecuencias futuras?



Planes de negocio

Viabilidad técnica

- 5. Viabilidad técnica
 - 5.1 Descripción del proceso productivo
 - 5.2 Inversión en activos fijos y alternativas
 - 5.3 I+D



Planes de negocio

Viabilidad técnica

- 5.1. Descripción del proceso productivo:
 - Fabricación propia o subcontratación
 - Ubicación de las instalaciones
 - Instalaciones, maquinaria y equipos necesarios
 - Materias primas empleadas
 - Necesidades de almacenamiento
 - Control de calidad



Planes de negocio

Viabilidad técnica

■ 5.2 Inversión en activos fijos

- Terrenos y edificios necesarios
- Maquinaria e instalaciones productivas
- Elementos de transporte
- Mobiliario y enseres
- Equipos de procesamiento de la información
- Software
- Valoración de las necesidades iniciales y actuaciones futuras
- Vida útil
- Decisiones de compra, alquiler o leasing



Planes de negocio

Viabilidad técnica

■ 5.3 I+D+i

- Planificación y recursos aplicados a I+D+i
- Dependencia de tecnologías compradas o bajo licencia
- Gestión de los derechos de propiedad



Planes de negocio

Recursos humanos

- 6. Estructura organizativa y Gestión de los recursos humanos
 - Organigrama
 - Relaciones jerárquicas
 - Política de recursos humanos
 - Necesidades del personal



Planes de negocio

Análisis económico

- 7. Análisis económico-financiero.
Cuestiones a tratar:
 - Hipótesis de partida → realistas
 - Financiación
 - Plan de inversiones
 - Plan de tesorería
 - Balances y cuentas de resultados previsibles
 - Cálculo de los principales indicadores



Planes de negocio

Conclusiones

- Plan de negocio → Carta de presentación
- Idea seria = Empresa seria = Plan serio
- Implica mucho trabajo → Que se ve recompensado



Planes de negocio

Plan de negocio

¿Alguna duda planificable?

¿?

