

# **BUSINESS PLAN**

## **Plantilla**

El Business Plan o Plan de Empresa es el análisis previsional de las distintas áreas de la empresa: Marketing, Producción, Recursos Humanos, Inversiones, Económico – Financiero y Jurídico-Institucional.

Un Plan de Empresa es necesario tanto si se pretende crear una empresa, como si el objetivo es modernizar o incrementar la rentabilidad de la empresa existente.

Tanto el resultado final - el Plan de Empresa completo - como el trabajo de reflexión necesario para definir el Plan son útiles. Los que trabajen en él se beneficiarán de un conocimiento más profundo de todas las áreas de la empresa y de una mayor motivación para que la creación de la empresa se lleve a cabo.

El Plan constituye una guía para este proceso de creación de una empresa. Al final del mismo, estarás en condiciones de autoevaluar la viabilidad inicial de tu proyecto.

Te presentamos a continuación una plantilla de muestra que podrá ayudarte en el proceso como guía.

# PLAN DE NEGOCIO

---

## Índice

---

### 1. Proyecto y Objetivos.

- a. La Idea
- b. ¿Por qué?
- c. Los Promotores.
- d. Misión.
- e. Objetivos

Primero redacta el texto y, después,  
crea aquí el  
ÍNDICE FINAL

### 2. Producto y Mercado

- a. Productos: Visión General.
- b. Puntos Fuertes y Ventajas.
- c. El cliente.
- d. Targets.
- e. El Mercado Potencial.
- f. Claves de Futuro.

### 3. Competitividad.

- a. La Competencia.
- b. Principales competidores.
- c. Análisis comparativo.
- d. Competitividad: Análisis.

### 4. Plan de Marketing

- a. DAFO
- b. Política de Producto.
- c. Política de Servicio y Atención al cliente.
- d. Política de Precios.
- e. Política de Promociones y descuentos.
- f. Comunicación.
- g. Publicidad y Promoción.
- h. Plan de Acciones de Marketing.
- i. Estimaciones de Venta.

### 5. Plan de Ventas.

- a. Estrategia de Ventas.

- b. Fuerza de Ventas.
- c. Condiciones de Venta.
- d. Canales de Distribución.
- e. Plan de Ventas Anual.
- f. Estimaciones de Venta.

## **6. Recursos Humanos**

- a. Organización Funcional.
- b. Condiciones de trabajo y remunerativas.
- c. Plan de Recursos Humanos.
- d. Previsión de Recursos Humanos.

## **7. Aspectos legales y societarios.**

- a. La sociedad.
- b. Licencias y derechos.
- c. Obligaciones Legales.
- d. Permisos y limitaciones.

## **8. Planes Operativos.**

- a. Plan de Establecimiento.
- b. Plan de Lanzamiento.

## **9. Resultados Previstos.**

- a. Premisas Importantes.
- b. Indicadores.
- c. Resultados Primer año.
  - i. Umbral de rentabilidad.
  - ii. Cuenta de Explotación.
  - iii. Cuentas de Resultados.
  - iv. Tesorería.
  - v. Balances previsionales.
- d. Resultados a 3 años.
  - i. Resultados.
  - ii. Balances Previsionales.
  - iii. Tesorería.
  - iv. Valor y Rentabilidad de la inversión.
  - v. Principales Ratios

## **10. Plan de Inversiones y Financiación.**

- a. Plan de Inversiones y establecimiento.
- b. Necesidades Financieras.
- c. Plan de Financiación..

## **11. Conclusiones finales.**

- a. Oportunidad.
- b. Riesgo.

- c. Puntos Fuertes.
- d. Rentabilidad.

**ANEXOS:**

**Presupuestos**  
**Resumen Ejecutivo**

## PLAN DE NEGOCIO

# 1- Proyecto y objetivos

---

## 1. Proyecto y objetivos

---

### a. La Idea

Capítulo: **Importante**

Resume en un par de frases claras y precisas

CUAL ES LA IDEA DE NEGOCIO

### b. ¿Por qué?

Capítulo: **Importante**

1/ Razones claras (muy claras) de mercado:

- Falta esto en general.
- En esta zona, se necesita esto que tan bien ha funcionado en otros lugares.

2/ Resumir:

- Cómo surgió LA IDEA
- Porqué CREÉIS EN EL PROYECTO

### c. Los Promotores

Capítulo: **Imprescindible**

Breve presentación de los promotores (los que tuvieron la idea y la llevarán a la práctica)

PUNTOS FUERTES  
EXPERIENCIA

... en definitiva VALOR que pueden aportar al proyecto ...  
y SEGURIDAD de éxito.

## d. Misión

Capítulo: **Imprescindible** Esto

dice mucho de ti y de tu capacidad.

Debe ser consecuente

¿Qué quieres que sea tu empresa ahora?: Tu RETO o objetivo, difícil pero alcanzable.

RESUME EN UNA FRASE A DONDE QUIERES LLEGAR CON RAZONABLE CERTEZA.

## e. Objetivos.

Capítulos: **Importante**

SIRVEN PARA DEFINIR LOS PASOS QUE TE LLEVARÁN A LOGRAR LA MISIÓN.

Se trata de describir en frases contundentes y claras, con cifras, cuales son los objetivos (pasos) que vas a dar.

La Misión es “filosofía”, esto ya son objetivos concretos:

Conseguir 1000 clientes en un año, vender X unidades el primer año, implantar 10 unidades el primer año, etc.

## PLAN DE NEGOCIO

# 2- Producto y Mercado

---

Capítulo: **Imprescindible** Alternativa al título:  
Producto (si tu proyecto es de producción y el servicio es tema menor)

## 2. Producto y Mercado

---

### a. Producto: Visión general.

Capítulo: **Imprescindible**

Visión general y clara descripción de los Productos y Servicios sobre los que se basa el negocio: Especialmente el Core Business

Sé claro, esquemático y conciso.

Si, por un lado tienes servicios y – por otro – productos, sepáralos en dos capítulos.

Si tienes muchos productos, haz una descripción general ordenada en grandes líneas y – luego – céntrate en el Core Business.

El “Core Business” es el producto (o familia de productos) o servicio que te aporta la mayor parte de los beneficios. El producto esencial, sin el cual no podrías vivir.

## b. Puntos fuertes y ventajas.

Capítulo: **Imprescindible**

Sé muy claro, céntrate en los puntos fuertes DESDE LA PERSPECTIVA DEL

NEGOCIO Y DEL MERCADO

(no interesa si el producto es “novedoso” o es muy bonito)

Céntrate en los puntos fuertes (en relación al cliente, a la competencia, al ahorro

de costes o al precio, etc.)

Céntrate en las principales ventajas competitivas: Aquellas que hacen que tu

producto o servicio pueda tener éxito.

## c. El cliente.

Capítulo: **Importante**

Define aquí en una frase comprensible y muy clara, cual es tu público objetivo, el cliente primordial de tu negocio.

## d. Targets.

Capítulo: **Interesante**

Muy pocos negocios tienen un único y exclusivo cliente/objetivo. (si es tu caso, este capítulo no es necesario)

Define aquí, los targets (clientes/objetivo) principales por orden de importancia.

Hazlo esquemáticamente y definiendo sus características clave.

## e. El Mercado Potencial

Capítulo: **Imprescindibles**

Piensa que es muy importante el futuro, preocupa mucho a posibles inversores.

Mercado es: cifra de clientes potenciales o similar.

Debes incluir:

1/ Mercado actual: (1) Cuadro con cifras concretas, si es posible segmentado o (2) Gráfico reflejando claramente lo anterior.

2/ Mercado a medio plazo: bastará con un gráfico (con datos) con la evolución prevista del mercado a varios años.

3/ Tendencia: lo mismo anterior pero aún a más largo plazo.

Usa siempre que puedas fuentes de reconocida solvencia y refleja el origen de los datos en tu Plan.

## f. Claves de futuro.

Capítulo: **Importante**

Resume en cuatro o cinco puntos las claves de futuro, los puntos esenciales que hacen que ese mercado evolucione favorablemente.

Por ejemplo:

el Para un proyecto de residencia geriátrica serán puntos clave el envejecimiento de la sociedad,  
(ya incremento del poder adquisitivo de los nuevos jubilados, la transformación del núcleo familiar  
no viven con sus hijos), etc.

## PLAN DE NEGOCIO

# 3- Competitividad

---

Capítulo: **Imprescindible**

Tradicionalmente este es el capítulo titulado “Competencia” o “Análisis de la competencia”... pero eso hace referencia a “ellos”.

Es mucho mejor hablar de “competitividad”, es decir: analizar la competencia pero hablar de nosotros, de nuestra competitividad respecto a la competencia.

## 3. Competitividad

---

### a. Competencia.

Capítulo: **Imprescindible**

Visión general de la situación de la competencia en relación al mercado. Breve análisis introductorio.

Incluye, si dispones de él, un cuadro con datos generales y un gráfico que dé una idea muy clara de la situación general.

## b. Principales competidores.

Capítulo: **Imprescindible** (salvo que tu producto no tenga competidores directos)  
Cuadro con los principales competidores y datos con estimaciones de ventas, clientes, unidades de negocio o similares (que ofrezcan una idea clara de los volúmenes comparados). Incluye un gráfico comparativo.

## c. Análisis comparativo.

Capítulo: **Imprescindible**

Cuadro comparativo de los principales competidores (directos y-o indirectos y-o potenciales) muy claro, reflejando sus puntos fuertes y sus puntos débiles.

## d. Competitividad.

Capítulo: **Imprescindible**

Uno o dos cuadros comparativos de competitividad:  
Puntos fuertes más importantes de la competencia Vs. tu empresa.  
Puntos débiles de la competencia y tu empresa.  
Conclusión en forma de + - = (éxito)

## PLAN DE NEGOCIO

# 4- Plan de Marketing

---

Capítulo: **Importante**

Concentra los puntos estratégicos esenciales de marketing, separadamente del plan.

Conceptos muy concretos, claros y directos.

Aquí hablas (1) de estrategias (2) a corto, medio y largo plazo.

En el Plan hablarás de tácticas y acciones que vas a emprender ahora.

## 4. Plan de Marketing

---

### a. D.A.F.O.

Capítulo: **Importante**

Cuadro clásico de doble entrada:

Debilidades y Amenazas.

Fortalezas y Oportunidades.

Hazlo si lo tienes muy claro: ayudará mucho

## **b. Política de Producto.**

## **c. Política de Servicio y Atención al cliente**

Capítulos: **Imprescindibles**

Indica la política de producto o servicio que vas a aplicar ahora. Política de producto/Servicio es cómo lo vas a presentar al mercado para su venta y cómo lo vas a mantener. Líneas concretas y claras, si es preciso adjunta en anexo un listado de productos o servicios (o familias).

Incluye todos los aspectos además de su presentación comercial, tales como: garantías o seguridades, servicio postventa, etc.

## **d. Política de Precios.**

## **e. Política de Promociones y descuentos**

Capítulos: **Imprescindibles**

Estos dos capítulos conforman la política de precios que vas a aplicar.

Por un lado, debes establecer los precios brutos y netos de tus productos.

Por otro, las políticas generales de promoción (que afectan al precio) y descuentos (por distribución, por fidelización u otros).

Finalmente y eso es lo más importante, debes establecer cuál es el precio medio neto final que vas a recibir en el conjunto de las operaciones.

## **f. Comunicación**

Capítulo: **Imprescindible**

Incluye aquí las grandes líneas de comunicación de tu proyecto.

Estructuradamente debes definir si vas a tener una red de

vendedores o no, las grandes políticas de publicidad y de promoción, las políticas (si tienes) de relaciones públicas, etc.

## g. Publicidad y Promoción

Capítulo: **Imprescindible**

La misma estructura anterior pero ampliando el aspecto concreto en relación a la Publicidad y la Promoción.

## h. Plan de Acciones de Marketing

Capítulo: **Imprescindible**

Cuadro/Resumen con el Plan concreto y detallado de la actividad anual:

- Plan de Publicidad
- Plan de Promoción.

Tácticas, medios y (siempre que sea posible) resultados cuantificados .

## i. Estimaciones de Venta.

Capítulo: **Casos Concretos**

Sólo si te vas a saltar el capítulo “Ventas”

Si te vas a saltar el capítulo siguiente (no lo recomendamos), incluye aquí las estimaciones de venta a tres o cinco años con un gráfico.

## PLAN DE NEGOCIO

## 5- Plan de Ventas

---

### Capítulo: **Imprescindible**

#### **Observaciones:**

Los planes de negocio “clásicos” europeos suelen incluir algunos de estos puntos en el capítulo anterior (marketing o comunicación).

En USA éste es uno de los capítulos esenciales de un buen plan... y nosotros creemos que debe ser así.

La venta, aunque en buena lógica y en la teoría forma parte del marketing, en la práctica es una actividad separada, con frecuencia distinta y tan esencial que merece (es imprescindible) estrategia, táctica y buena planificación.

Seamos prácticos: La base inicial de un buen negocio es vender mucho y bien, por tanto, si tu plan es para un negocio real: ¡planea cuidadosamente las ventas!

Por el contrario, si tu Plan es un ejercicio puramente teórico y quien debe verlo no es partidario de ello, sáltatelo.

## 5. Plan de Ventas

### a. Estrategia de Ventas.

Capítulo: **Imprescindible**

Describe brevemente la estrategia de ventas, será muy distinta según el tipo de producto o servicio, si vendes directamente al consumidor final o lo haces a través de intermediarios, si vendes productos o servicios, si vendes productos o servicios de gran consumo o bienes, etc.

### b. La Fuerza de Ventas (o Equipo de Ventas).

Capítulo: **Importante**

Incluye aquí, por un lado y si las tienes, las personas clave que

dirigirán las ventas con sus cualidades y experiencia.

### c. Condiciones de Venta.

Capítulo: **Importante**

Refleja de forma esquemática las condiciones de venta por tipo de clientes y producto o volumen de compra.

### d. Plan de Ventas Anual.

Capítulo: **Imprescindible**

## e. Estimaciones de Venta.

Capítulo: **Casos Concretos / mismo capítulo anterior**

Si has incluido las estimaciones en el capítulo anterior (marketing) sáltatelo.

Si no lo has hecho, pon aquí las estimaciones de venta a tres o cinco años en un gráfico bien vistoso.

## PLAN DE NEGOCIO

# 6 - Recursos Humanos

---

Capítulo: **Imprescindible.**

## 6. Recursos Humanos

### a. Organización funcional.

Capítulo: **Imprescindible.**

Organigrama y breve esquema funcional de la empresa

### b. Condiciones de trabajo y remunerativas.

Capítulo: **Imprescindible.**

Cuadro con las condiciones remunerativas y de trabajo de los grandes grupos de colaboradores.

Especialmente importante en el caso del equipo directivo.

### c. Plan de Recursos Humanos.

Capítulo: **Importante.**

Resumen del Plan de RR.HH. contemplando: Selección de Personal (perfiles, criterios, etc.). Formación del personal incorporado. Plan de Incentivación e integración en el Proyecto (si lo tienes claro).

### d. Previsión de Recursos Humanos.

Capítulo: **Importante.**

Incluir un cuadro con la previsión de personal necesario y el presupuesto anual.

Incluir (si es relevante) un gráfico con la evolución de los RR.HH. en la empresa.

## PLAN DE NEGOCIO

# 7- Aspectos legales y societarios

---

Capítulo: **Imprescindible.**

## 7. Aspectos legales y societarios

### a. La sociedad.

Capítulo: **Imprescindible.**

Definir el tipo de sociedad o sociedades (limitada, anónima u otras). Si te vas a saltar el punto siguiente, incluye aquí los puntos esenciales de los estatutos y los acuerdos con los socios.

( si es complejo indícalo en el punto siguiente).

### b. Licencias y derechos.

Capítulo: **Casos concretos.**

Si la actividad de la empresa requiere del uso de licencias de terceros, detállalo aquí (caso obvio de una franquicia, por ejemplo).

### c. Obligaciones legales.

Capítulo: **Imprescindible.**

- Incluye aquí una relación y breve análisis de las obligaciones legales generales que tendrá la empresa

### d. Permisos y limitaciones.

Capítulo: **Imprescindible.**

Incluye aquí una relación de los permisos que deberás obtener para la actividad, el ámbito (estatal, municipal, etc.) y, si las hay, sus limitaciones.

PLAN DE NEGOCIO

## 8- Planes Operativos

---

Capítulo: **Importante**

## **8. Planes Operativos.**

### **a. Plan de Establecimiento.**

Capítulo: **Imprescindible.**

En este Plan debes reflejar todo lo que vas a hacer ANTES del Inicio de la actividad comercial de la empresa o (si en parte se “solapa”) durante el lanzamiento.

### **b. Plan de Lanzamiento.**

Capítulo: **Interesante.**

Todos los negocios requieren un esfuerzo inicial importante de promoción para, por un lado, aprovechar el posible efecto novedad y, por otro, superar mejor la lenta progresión inicial (inevitable si no existe dicho esfuerzo)

## PLAN DE NEGOCIO

# 9- Resultados Previstos

---

Capítulo: **Imprescindible.**

## 9. Resultados previstos.

---

### a. Premisas Importantes (Important Assumptions).

Capítulo: **Importante.**

Este punto es muy importante para el análisis de la viabilidad de

tu Plan, siempre es mejor que las premisas (assumptions) las

dejes muy claras tu mismo y no que las tenga que deducir un tercero.

Debes incluir:

1/ Avisos o advertencias respecto a puntos clave que tú asumes de una forma determinada, ejemplos:

- Los tipos de interés de los préstamos se mantendrán estables en el 4,5% (si eso es vital para tu negocio).
- En los primeros dos años no se instalarán competidores significativos.
- ... cualquier premisa que sea vital para tu negocio.

2/ Una breve lista de las premisas significativas sobre las que has calculado tu plan.

(Ventas, % ventas a crédito, cuentas a pagar, medias de compras, etc. Sólo lo que sea realmente decisivo para el negocio).

### b. Indicadores.

Capítulo: **Importante.**

Aquí debes incluir un gráfico con los indicadores económico financiero más relevantes.

**Primer Año.**

**i. Umbral de rentabilidad.**

Capítulo: **Imprescindible.**

Es importante que presentes aquí dos gráficos:

- 1/ Con el umbral de rentabilidad mensual o acumulado anual.
- 2/ Los días necesarios para alcanzar el umbral de rentabilidad.

**ii. Cuenta de Explotación.**

**iii. Cuentas de Resultados.**

Capítulo: **Imprescindible.**

Aquí debes reflejar un cuadro con la cuenta de Explotación del primer año.

No es preciso que sea extremadamente detallada, debe reflejar los capítulos esenciales.

Puedes optar (salvo que la diferencia de movimientos sea significativa) por reflejar sólo la cuenta de resultados.

**iv. Tesorería (o Cash Flow Libre o Acumulado).**

Capítulo: **Imprescindible.**

Uno o varios gráficos sobre la evolución de la tesorería o el Cash Flow (libre o acumulado).

Si la Tesorería funciona sin problemas, sólo un gráfico.

Si hay puntos donde pueden producirse necesidades financieras adicionales (o si necesitas justificar una inversión puntual) elabora gráficos adicionales que lo expliquen.

**v. Balances previsionales.**

Capítulo: **Imprescindible.**

Aquí debes reflejar un cuadro con la evolución del Balance en el primer año.

No es extremadamente fácil elaborarlo, ni habitualmente es muy preciso, ni en un pequeño negocio con muy pocos activos es tan importante (que me perdonen los “expertos”)... pero los “analistas” lo encontrarían a faltar.

Hazlo genérico, procurando que tenga la máxima fiabilidad.

### **c. Resultados a 3 años:**

#### **i. Cuentas de Resultados.**

Capítulo: **Imprescindible.**

Un cuadro con las cuentas de resultados previsionales para los primeros 5 años.

Debe reflejar los capítulos esenciales y algunos elementos (% de variación) para comprender la evolución prevista.

Incluye comentarios breves pero muy claros que razonen sobre dicha evolución.

Incluye uno o dos gráficos ilustrativos.

#### **ii. Balances previsionales.**

Capítulo: **Imprescindible.**

Un cuadro con la evolución del Balance en los años posteriores.

Simplificado y muy claro.

#### **iii. Tesorería.**

Capítulo: **Imprescindible.**

Un cuadro con la evolución de la Tesorería en los años posteriores.

Simplificado y muy claro.

#### **iv. VAN y Rentabilidad de la inversión.**

Capítulo: **Imprescindible.**

Exprésalo mejor con Gráficos.

Los dos ratios más valorados actualmente son:

1/ El Valor Actual Neto (V.A.N.).

2/ La Tasa Interna de Rentabilidad (T.I.R.).

#### **v. Principales Ratios.**

Capítulo: <b>Importante.</b>
------------------------------

Debes elaborar un cuadro con los ratios más significativos para tu negocio, tanto financieros como operativos.

## PLAN DE NEGOCIO

# 10- Plan de Inversiones y Financiación

---

Capítulo: **Imprescindible.**

## 10. Plan de Inversiones y Financiación.

---

### a. Plan de Inversiones y Establecimiento.

Capítulo: **Imprescindible.**

Aquí únicamente refleja:



### c. Plan de Financiación.

Capítulo: **Imprescindible.**

Aquí debes incluir un cuadro crítico: ¿Cómo vas a financiar el negocio?  
Debe reflejar:

- Fondos propios: ○ De los Promotores. ○ De los accionistas.  
(capital social, pero también préstamos de los socios si están previstos).
- Financiación mediante Proveedores: ○ Leasing o renting.
  - Acuerdos de financiación.
- Financiación mediante Bancos y entidades de crédito: ○ Leasing o renting.
  - Préstamos a largo plazo.
  - Préstamos a corto plazo.
    - Pólizas de crédito.
    - Líneas de descuento (pagarés, cartas P).
- Prestamos o subvenciones de entidades oficiales.

## PLAN DE NEGOCIO

# 11- Conclusiones

---

Capítulo: **Interesante**

Es posible que éste y el capítulo anterior sean los dos más leídos y examinados a fondo. Esmérate.

También es factible, saltarse este capítulo e incluirlo solamente en el resumen ejecutivo.

### 11. Conclusiones finales.

---

#### a. Oportunidad:

Capítulo: **Importante**

Resume aquí el negocio que propones, en forma de “oportunidad”, reflejando la idea y los puntos clave para que sea vista como tal (oportunidad).

Pocas frases, concretas, substanciales y claras.

## **b. Riesgo:**

Capítulo: **Importante**

No existe ningún negocio sin riesgos y eso lo sabe todo el mundo, por tanto NUNCA elimines este capítulo: Úsalo (1) para demostrar que conoces muy bien los riesgos y (2) que sabes como limitarlos.

Pocas frases, concretas, substanciales y claras.

## **c. Puntos fuertes:**

Capítulo: **Importante**

Resume de nuevo los puntos fuertes del negocio.  
Reafírmate.

## **d. Rentabilidad:**

Capítulo: **Importante**

Resume desde otras perspectivas los ratios de rentabilidad.  
Habla de otros índices comparativos adecuados a tus interlocutores  
(renta fija, renta variable, retorno neto, etc.)  
Frases cortas y claras.

## **e. Seguridad:**

Capítulo: **Importante**

Resume en par de puntos las claves que hacen de tu negocio una inversión segura (razonablemente segura).

Debe ser un mix:  
Desde elementos de mercado hasta los puramente financieros.

# **ANEXOS 1: PRESUPUESTOS**

**PRESUPUESTOS ANEXOS AL PLAN: MUY IMPORTANTE DEBES INCLUIR TODOS LOS PRESUPUESTOS IMPORTANTES DEL PRIMER**

**AÑO, serán como mínimo:**

**1º VENTAS**

**2º PERSONAL**

**3º CUENTA RESULTADOS**

**4º TESORERÍA**

**5º BALANCES**

**UNA HOJA PARA CADA PRESUPUESTO**

---

## **PRESUPUESTOS**

### **ANEXO 2: RESUMEN EJECUTIVO**

Es un resumen del Plan y debe contener todos los aspectos **DOCUMENTO ANEXO AL PLAN: MUY IMPORTANTE**

fundamentales: En 3 o 4 hojas, sobretodo, debe permitir:

1º Entender de qué Negocio se trata y saber quienes son sus impulsores.

2º Conocer los puntos y conceptos clave de desarrollo del Negocio.

3º Ver inmediatamente los rendimientos que se prevén.  
... y hacerse una idea muy clara de su factibilidad.

**NO puede faltar nada importante (Ni positivo, ni negativo)**

## RESUMEN EJECUTIVO