

# GUIA PARA ELABORAR TU PLAN DE EMPRESA



## Contenido

1. Resumen de la Idea de Negocio .....	3
2. Misión, Visión y Valores. Presentación del Equipo promotor.....	3
2.1. Presentación del Equipo promotor. ....	3
3. Modelo de Negocio: Business Model Canvas.....	4
4. Análisis DAFO y CAME del negocio.....	8
FASE DE APROXIMACIÓN .....	9
FASE DE ARRANQUE O LANZAMIENTO AL MERCADO .....	10
FASE DE CONSOLIDACIÓN O MANTENIMIENTO .....	10
FASE DE SALIDA .....	11
5. Análisis PESTEL (Macro-entorno) .....	11
6. Análisis del Micro-entorno. ....	12
7. Análisis del Cliente: .....	12
8. Análisis de la Competencia.....	13
9. Análisis de los Proveedores.....	13
10. Plan de Marketing .....	14
10.1. Diseño de la Oferta.....	14
10.2. Fijación de Objetivos y Medidas de Control (KPIs) .....	17
11. RR.HH.....	17
12. Aspectos Legales .....	18
13. Políticas de RSE.....	18
14. Políticas de PRL.....	19
15. Plan Económico-Financiero .....	21

## 1. Resumen de la Idea de Negocio

En este apartado conviene poner un resumen de lo que contiene el Plan de Negocio que vas a desarrollar.

Para que te quede claro, es como el resumen que encuentras en la contraportada de cualquier libro, tienes que explicar ¿Cómo surge la idea? ¿Qué necesidad detectaste? ¿Qué te ha llevado a realizarlo? y ¿Qué esperas lograr a corto/medio plazo?

**Consejo:** Este resumen no debe ocupar más de una página.

## 2. Misión, Visión y Valores. Presentación del Equipo promotor

La **Misión** es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de la empresa. Digamos que es el objetivo para el que la empresa debe trabajar y diferenciarse.

**Ejemplo:** Nuestra misión es trabajar bajo los parámetros de calidad, profesionalidad y ética en los negocios.

Por **Visión** entendemos, como queremos que nos vean en el futuro, o como queremos que nos identifiquen en el presente.

**Ejemplo:** Nuestra visión es convertirnos en una empresa referente en el sector a corto plazo, y que identifiquen a nuestra empresa como una entidad profesional y que se diferencia por su trato profesional y cordial respecto a sus grupos de interés.

Los **Valores** son las bases de la empresa, los que van a guiar la Misión y los que van a transmitir la Visión, de ahí su importancia y nunca está de más ponerlo en un sitio muy visible, para recordarte constantemente por qué eres una empresa diferente.

**Ejemplos:** Puntualidad, Calidad, Comunicación, Transparencia, Originalidad, Responsabilidad, Ética, Trabajo en Equipo, etc.

### 2.1. Presentación del Equipo promotor.

Nunca está de más saber quien está al frente de un proyecto, *pero ojo!!!*, no caigas en el error de poner tu curriculum o el de tus socios, con unas breves reseñas donde se detecten las virtudes y experiencias es suficiente.

Sobre todo queremos saber que te ha llevado a empezar este camino, cuales son tus inquietudes y si te ves preparado para llevarlo a cabo.

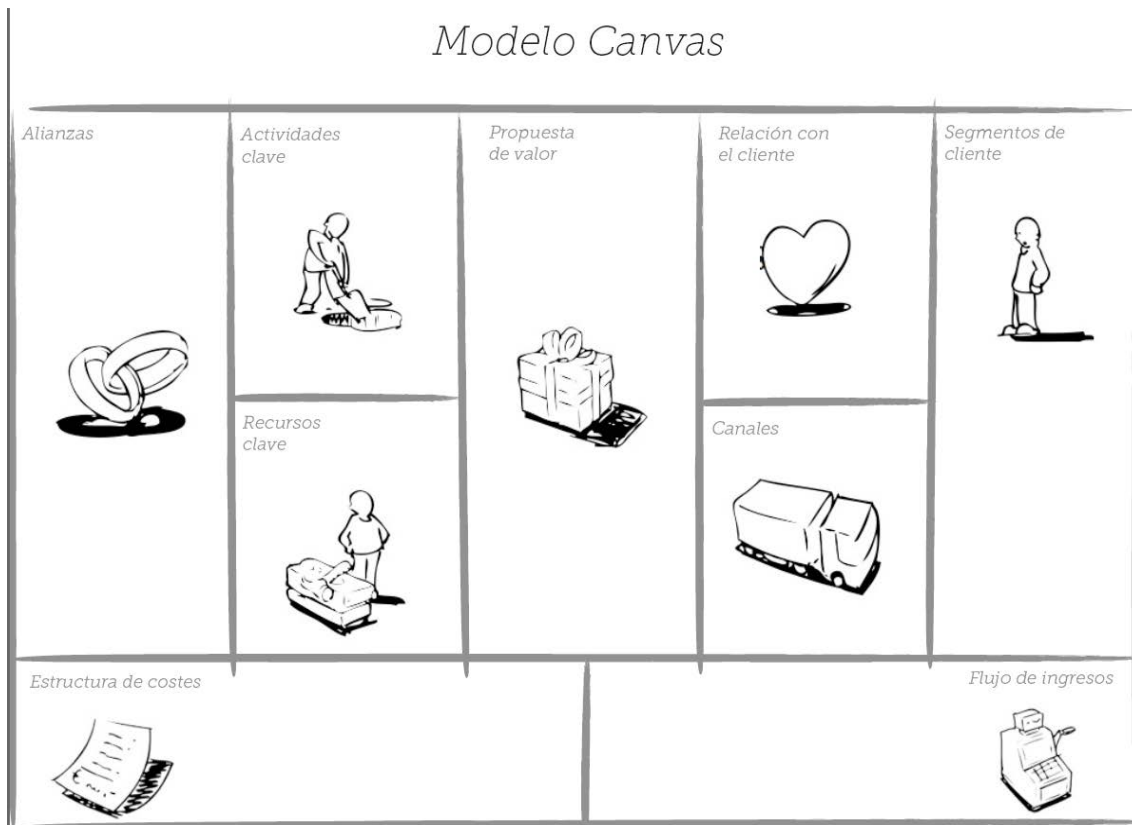
**Consejo:** Si quieres poner tu CV, te aconsejamos hacerlo en los Anexos al final del Plan de Negocio.

### 3. Modelo de Negocio: Business Model Canvas

Tenemos la idea, pero ¿será esa idea un posible negocio?

Para saberlo es útil la herramienta Canvas, para hacer ver que tu idea tiene unas bases sólidas, argumentadas en un estudio exhaustivo de la misma. Es lo que te llevará de tener una idea a tener un modelo de negocio.

Utilizamos este plantilla o lienzo:



A continuación explicamos de forma breve los diferentes bloques, así como las referencias dentro de ellos, de cómo se estructura nuestro modelo de negocio.



Son la pieza clave de toda empresa, debemos resolver todas las incógnitas que tenemos sobre ellos para conseguir un producto o servicio más cercanos a sus gustos.

Tenemos que empatizar con ellos y saber:

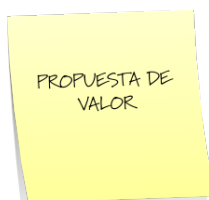
- ¿Quiénes son?
- ¿Cuántos son?

- ¿Dónde están?
- ¿Qué poder de compra tienen?
- Rango de edad
- Ocupaciones
- Aficiones y Gustos
- ¿Qué necesidad cubre nuestro producto/servicio?
- ¿Qué pueden valorar más de nuestro producto/servicio?
- Formas de pago
- ¿Qué medios de comunicación utilizan?
- Etc.

Tienes que utilizar herramientas que te den toda esa información, recomendamos hacer unas encuestas orientadas a sacar la información relevante de tus grupos de interés, o bien utilizar la plantilla del “Mapa de la Empatía” para conseguir ordenar, de una forma sencilla las conclusiones de tus encuestas. Con el resultado obtenido, podrás orientar tu producto o servicio a las necesidades reales de tus potenciales cliente o usuarios.



Fuente: Ostelwalder y Pigneur adaptado de XPLANE



Es lo que te diferencia del resto, es importante que hayas analizado la competencia, para que además de poner en este apartado las propuestas básicas de cualquier empresa del sector, pongas esas propuestas “top” que te harán ser una empresa diferente e innovadora.

Además, puedes poner intangibles que ayuden a diferenciarte del resto de las empresas, puedes ofrecer sensaciones, experiencias, seguridad, ilusiones, felicidad, etc.



Estos canales son los que vas a utilizar para hacer que tu propuesta de valor llegue a los clientes:

Destacamos:

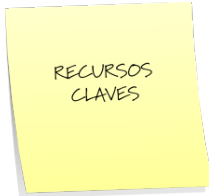
- Canales Outbound: Local físico, boca a boca (marketing referencial), TV, radio, prensa, revistas especializadas, mail, telemarketing, ferias comerciales
- Canales Inbound: Web, Seo, redes sociales, blog, foros, etc.



En este apartado tienes que tener en cuenta dos aspectos:

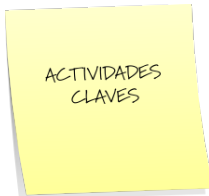
Primero: fidelizar al cliente, tienes que ofrecer servicios que den valor para seguir confiando en ti, como por ejemplo, atención 24 horas, miembro exclusivo de una comunidad, personalización, etc..

Segundo: tienes que atraer a nuevos clientes, captar su atención, bien con descuentos, cercanía, estimulando futuras compras, etc..



Son los recursos mínimos que necesitas para llevar a cabo tu propuesta de valor, por ejemplo:

Recursos de personal, tecnológico, local, marketing y publicidad, plataforma web, etc...



Son las actividades principales que tu empresa va a empezar a enfocar y a desarrollar tu propuesta de valor, como por ejemplo: diseño de productos, profesionalidad del personal, plataforma web de alta calidad y fácil navegabilidad, etc.

Son las actividades que identifican tu negocio, serán el motor del mismo donde fluirá el modelo de negocio.

## ALIANZAS CLAVES

Son empresas o entidades que pueden dar valor a tu modelo de negocio y facilitar que llegue de manera más fácil a los clientes. Debes transmitir confianza, y para ello los prescriptores son fundamentales.

Este bloque describe la red de proveedores y partners necesarios para que el modelo de negocio funcione. Existen 3 factores que nos llevan a buscar socios:

**Optimización y economías de escala:** las empresas no pueden proveerse de todo de forma interna, por lo que es necesario contar con proveedores para reducir costes.

**Reducción de riesgos:** pueden ser necesarias alianzas estratégicas que nos permitan reducir la incertidumbre.

**Adquisición de recursos o actividades:** las compañías no suelen tener todos los recursos necesarios ni pueden desarrollar todas las actividades de forma interna.

Este es el lugar de tus proveedores, socios y aliados con quienes trabajarás para que la empresa funcione. ¿Cómo son de importantes? ¿Podemos reemplazarlos? ¿Se pueden convertir en competidores? ¿Qué relación tenemos? ¿Somos dependientes de ellos?.

**Ejemplos:** Asociaciones empresariales, culturales o sociales, proveedores, empresas relacionadas con el sector, entidades bancarias, etc.

## ESTRUCTURA DE COSTES

Es importante tener un control de los costes iniciales que puede implicar el lanzamiento de tu negocio, para ello debes tener en cuenta, por ejemplo, los siguientes gastos:

Alquiler del local, RRHH, Web, Compra de materiales, publicidad y marketing, así como otros gastos menores (autónomo, luz, agua, gasolina, internet, etc.)

## VÍAS DE INGRESOS

Es por donde podemos obtener ingresos y con ello cubrir gastos y llegar a tener ganancias, ponemos unos ejemplos como:

Ventas, patrocinios, publicidad. Cuotas, ingresos por descargas, etc.



**Consejo:**

Todo Canvas, debe de ir acompañado de un informe explicativo de las breves reseñas que se incluyan, esto servirá para tener una visión más completa y clara de tu modelo de negocio.

#### 4. Análisis DAFO y CAME del negocio.

Es el momento de hacer autocrítica y mirar de manera objetiva en que situación se encuentra tu negocio, por ello te recomiendo hacer una Matriz DAFO como esta:

DEBILIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES

**Debilidades:** son los puntos más sensibles de mejora de tu negocio, tenemos que analizar factores internos y externos que pueden restar valor a tu modelo de negocio.

**Amenazas:** son los factores externos que pueden poner en riesgo grave tus inicios empresariales, su detección es crucial para el buen devenir de tu empresa.

**Fortalezas:** son los puntos fuertes que hacen que tu modelo de negocio tenga el mínimo exigible para arrancar, son las herramientas de valor que hacen que puedas minimizar los riesgos detectados en Debilidades y Amenazas.

**Oportunidades:** son las opciones de negocio que se pueden abrir si minimizas los riesgos y potencias las fortalezas. El éxito de los negocios se centra en que la balanza de las Fortalezas se acabe imponiendo a la balanza de las Amenazas y Debilidades.

Una vez hecho el análisis DAFO, que se centra en la detección, te aconsejo hacer un análisis CAME, que se centra en promover acciones que se aplican al DAFO.

CORREGIR	AFRONTAR
MANTENER	EXPLOTAR

Es un análisis sencillo, tienes que pensar en:

- Acciones que corrijan las Debilidades detectadas.
- Medidas para Afrontar las Amenazas.
- Medidas para Mantener las Fortalezas.
- Acciones para Explotar las Oportunidades.



Una vez realizados estos análisis, DAFO y CAME, no estaría mal mostrar las diferentes estrategias de implementación de tu modelo de negocio a corto, medio y largo plazo.

**Destacamos** las diferentes fases con sus correspondientes ejemplos.

## **FASE DE APROXIMACIÓN**

- Conocer la zona elegida y su funcionamiento dentro de la ciudad (horarios, limpieza, vecinos, negocios, etc)
- Estudiar los gustos, costumbres, cultura, etc. del target.
- Aclarar partes, roles y entrada o salida de socios.
- Buscar un respaldo financiero seguro y fiable.
- Estudiar y plantear zonas donde vender los productos de cara al público y donde no es recomendable.
- Plantear reglas para el correcto funcionamiento de los procesos de negocio y resolución de problemas asociados al día a día de la empresa.
- Estudios de mercado para localizar el usuario tipo, con herramientas como encuestas en redes sociales. Investigación de programas del tipo meeting 1 to 1 y 1 to 2 en el caso de que el target de cliente esté muy identificado con el producto y que puedan ser los mejores prescriptores (ejemplos academias de idiomas, residencias de estudiantes, alumnos universitarios, etc.)
- En el caso de que queramos tener una red social o bien tengamos un negocio e-commerce hay que ver las distintas formas de monetizarla: publicidad, posicionamiento SEM, organización de reuniones, analizar la viabilidad de una versión premium.
- Buscar alianzas estratégicas con otros locales o partners claves (bares, locales de encuentro, academias, red de profesores, etc.)
- Identificar el perfil adecuado de nuestros futuros trabajadores si es el caso.
- Estudiar la forma de operar de la competencia, estudiar los puntos fuertes y los débiles para potenciar tu propuesta de valor. En el caso de ser un comercio on line, conocer el procedimiento de trabajo, como se compra, como se vende, como se paga, como llegar al cliente etc. En definitiva conocer todo sobre el sector y la competencia.
- Ir a centros de apoyo de creación de empresas para buscar apoyo e información para la realización de un plan de empresa y saber si existen ayudas e incentivos, así como vías de financiación.
- Hacer encuestas entre posibles clientes para conocer r su opinión y precio que estarían dispuestos a pagar por tus productos.
- Acudir a asociaciones de empresarios a buscar apoyos. (Asistir a jornadas formativas, foros y concursos empresariales para dar a conocer nuestra marca.etc.)
- Consolidar los proveedores, previo estudio detallado, búsqueda de local, fijación de precios e ir analizando los costes asociados a nuestro negocio (infraestructura, mano de obra, suministros etc.

## FASE DE ARRANQUE O LANZAMIENTO AL MERCADO

- Crear una imagen de marca joven, divertida y sencilla. (ojo la marca debe estar muy ligada a tu cliente y la imagen que quieres proyectar sobre el)
- Enfocar los productos a tu cliente.
- Crear newsletter para seguidores y fans o socios.
- Potenciar el marketing directo a través de la publicidad tradicional y el boca a boca.
- No ajustar demasiado los precios, en lugar de precios más bajos buscar diferenciación en otros aspectos, mejor servicio o más calidad.
- Crear una imagen corporativa (logo, eslogan, etc.) y desarrollar un plan de marketing para dar a conocer tu producto, mediante publicidad, mails, redes sociales, página web, promociones y concursos.
- Campaña SEO – SEM: Para posicionarte en Internet como una empresa referente a las necesidades del cliente.
- Aplicación móvil: creación de una aplicación móvil que facilite la usabilidad y el contacto entre usuarios.
- Métricas: Establecimiento y estudio de métricas y de sus posibles interacciones de encuentros en redes o eventos que organices, así como de promociones o concursos.
- Crear cupones descuentos publicitarios, por ejemplo: usando páginas web muy populares de ofertas de productos/servicios (Groupon, Groupalia, etc.).
- Llevar un control y medir todas las acciones que realices para saber cuáles son las más efectivas y cuáles debes descartar o cambiar.
- Llevar una contabilidad al día.
- Marcar objetivos a corto y medio plazo.
- Valorar la posibilidad de contratar agentes comerciales a cambio de comisiones por ventas.
- En caso de comercio electrónico estar disponible a través de plataformas como eBay y Amazon, así como facilitar todas las modalidades de pago existentes.

## FASE DE CONSOLIDACIÓN O MANTENIMIENTO

- Porque no pensar en un servicio Premium donde fidelizar al cliente con productos exclusivos, descuentos, ofertas...
- Mantener y tener contentos a tus clientes, a través de promociones y descuentos exclusivos premiaremos a nuestros mejores clientes (bonos de descuentos, packs de ahorro, felicitaciones y descuentos personalizados en fechas especiales, como su cumpleaños, Navidad, etc.)
- Hacer el día del cliente.
- Buscar la diversificación de tus productos y servicios, buscando nuevas alternativas o nuevos productos o enfoques que potencien mi negocio.
- Utilizar la investigación de las nuevas tecnologías y nuevas herramientas para implementarlas en tu negocio.

- Actualización diaria de las redes sociales y web, así como de tus ofertas.
- Comunicación con los clientes de forma personalizada, por ejemplo, llamándolos por su nombre.
- Intentar llegar a más público probando con nuevos productos/servicios.
- Crear concursos o participar en concursos y/o eventos patrocinando alguno de los premios.
- Estudios de mercado con vistas a la expansión y diversificación. Establecer nuevas zonas donde según su población y características particulares puedan ser un buen objeto de estudio una vez funcionen otras consolidadas.
- Buscar nuevas alianzas, diferentes a las de aproximación.
- Intentar contrarrestar la mala imagen que se haya podido dar en alguna ocasión.
- Analizar la planificación y ver que se ha cumplido y que no, para mejorarlo.

## **FASE DE SALIDA**

En caso de que la empresa vaya mal:

- Liquidar, ofertar con grandes descuentos todo el stock que tengamos, permitirá subsanar las deudas.
- Opción preferencial: ante la intención de venta de algunos de los socios, se establece una opción preferencial de compra por los socios fundadores.
- Venta: establecer mínimos de crecimiento a partir de los cuales, en el momento de su incumplimiento, se empezarían a escuchar ofertas.
- Liquidación: ante una liquidación, se seguirán las prioridades legales, intentando liquidar a los trabajadores prioritariamente, así mismo se efectuará la venta de los activos de la empresa para conseguir liquidez y posteriormente disolveremos la sociedad.

En caso de que la empresa vaya bien:

- Se puede plantear ampliar y tener un local físico.
- Crear otro comercio similar pero enfocado a otro sector y otros productos.
- Vender licencias y/o franquicias de nuestra marca.
- En caso de éxito, si alguien quiere entrar habría que decidirlo en su momento y qué condiciones, nunca superando en participaciones a la suma de los socios, para mantener el control en lo posible.

## **5. Análisis PESTEL (Macro-entorno)**

Esta herramienta se utiliza para describir el entorno externo en el que se desenvolverá la empresa a través de factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Si se consigue describir el entorno actual y futuro en base a estas variables, se estará realizando un ejercicio de reflexión que puede dar algunas pistas interesantes sobre como se comportará el mercado en un futuro cercano.

Algunas cuestiones que debemos plantear para cada uno de los factores del análisis **PESTEL** pueden ser las siguientes:

- **Factores Políticos:** las políticas del gobierno referente a las empresas, ayudas e incentivos, políticas internacionales, etc.
- **Factores Económicos:** Ciclos económicos, políticas económicas, tipos de interés y medidas fiscales, tasa de desempleo, etc..
- **Factores Sociales–Culturales:** situación de la población, cambio de gustos y costumbres, tendencias, cambios del nivel de ingresos, nuevas formas de economía familiar.
- **Factores Tecnológicos:** Utilización de las TICS en las empresas, cambios tecnológicos, utilización de las tecnologías en la sociedad, etc.
- **Factores Ecológicos o Medioambientales:** Leyes medioambientales, regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos, preocupación medioambiental, medidas que pueden aplicarse en tu empresa o sector, etc.
- **Factores Legales:** Licencias, leyes que fomentan la creación de empresas o el trabajo autónomo, LOPD, etc.

## 6. Análisis del Micro-entorno.

Cuando hacemos un análisis de este tipo, nos centramos en un análisis del sector, tenemos que tener toda la información posible sobre cómo se mueven los clientes, la competencia y los proveedores, no tenemos que hacer un análisis sistemáticos de cada punto, pero si tenemos que dar una visión general de cómo se está moviendo el sector.

Este análisis demostrará que sabemos y tenemos controlado el sector de actividad donde nos metemos.

## 7. Análisis del Cliente:

El cliente es, sin duda alguna, el centro de toda empresa. Es muy importante tener en cuenta todas las variables, cuantas más respuestas tengamos, más fácil será conocer sus gustos y así moldear el producto/servicio a sus necesidades y preferencias.

Si no has realizado este análisis con el Canvas, es el momento de desarrollar y dar a conocer como has segmentado el cliente tipo para tu empresa, cuales son sus gustos, sus necesidades, sus métodos de pago, su asiduidad de compra, sus ingresos, su edad, sus aficiones, y cualquier otra pregunta que se te ocurra y que puede tener incidencia en la creación y desarrollo de tu producto/servicio.

## 8. Análisis de la Competencia.

Como hemos dicho anteriormente en el análisis del micro-entorno, es muy importante para salir al mercado, saber como juegan tus competidores, por ello te recomendamos que analices entre 3 a 4 competidores de tu zona o sector para saber:

- Que productos/servicios ofrecen.
- Precios
- Descuentos y medidas de fidelización.
- Tiempos de entrega
- Políticas de RRHH
- Políticas Salariales
- Canales de comunicación.
- Etc.

Al igual que con el cliente, cuanto más información tengas, más fácil es sacar un producto/servicio diferenciando y donde tu propuesta de valor sea un referente por calidad e innovación dentro de tu sector. Has de buscar tu ventaja competitiva.

**Consejo:** ya conoces la matriz DAFO, ¿verdad?, pues no estaría de más utilizar esta matriz para hacer un análisis más exhaustivo y ordenado de la competencia.

Para hacer este análisis, integra el logo de tu competencia en el texto, así como sus datos de contacto, dará un aspecto más profesional.

## 9. Análisis de los Proveedores.

Es la última fase de investigación, nos centramos en analizar quienes serán los partners en las diferentes actividades de la empresa:

- Área informática.
- Redes sociales/Web.
- Suministros.
- Compra de materia prima.
- Compra de mobiliario.
- Aspectos Jurídicos y Legales.
- Logísticos.
- Etc.

Al igual que en el análisis de los clientes, debes encontrar los proveedores adecuados que satisfagan las necesidades de tu empresa. Sería necesario saber:

- Donde están ubicados.
- Especialidad.
- Métodos de pago.
- Descuentos.
- Tiempo de entrega.
- Capacidad de Negociación.
- Etc.

**Consejo:** Para hacer este análisis, integra el logo de tu proveedor en el texto, así como sus datos de contacto.

## 10. Plan de Marketing

Llegados a este punto, hemos analizado factores externos e internos que influyen en tu empresa, sabemos cuál es el modelo de negocio y como hay que estructurarlo y lo hemos analizado para minimizar riesgos, pero ¿Cómo lo vas a dar a conocer?

Utilizaremos un **Plan de Marketing**, que es fundamental en cualquier plan de negocio, porque si no comunicas y no le das debida importancia a este punto, posiblemente tu empresa no tenga un largo recorrido.

Los planes de marketing se centran en Análisis de situación (PESTEL), Diagnóstico (DAFO), Estrategias, Planes de Acción (CAME), Diseño de la Oferta, Objetivos y Medidas de Control (KPIS)

Como habrás podido observar la mayoría de estos análisis ya los hemos realizado en el Plan, vamos a centrarnos en los dos últimos:

### 10.1. Diseño de la Oferta.

En este punto es donde vendes “empresa” no sólo una actividad, por ello es recomendable tener en cuenta los siguientes puntos:

#### 10.1.1. Dimensión de la empresa:

La empresa ha de adoptar un tamaño que le permita conseguir la máxima rentabilidad posible. La “Dimensión Óptima” de la empresa es aquella que, en función de sus costes y costes de la competencia, le permite obtener los máximos beneficios en el sector.

Debes tener en cuenta los siguientes factores:

- Mercado que quieres atender. Previsión de demanda futura. Obtenemos de esta forma, la capacidad productiva que debe poseer la empresa.
- Volumen de recursos financieros de los que dispone la empresa para realizar la inversión, y qué posibilidades financieras tiene de cara al futuro.
- Cantidad y calidad de los recursos humanos que necesitas para hacer frente a tu demanda.
- Situación del sector, presente y futura. Características y particularidades.
- Objetivos de la empresa: disminución de costes, calidad, flexibilidad, adaptabilidad, y cumplimiento de las entregas.
- Modelo organizativo y estilo de dirección.
- Analizar la posibilidad de cooperar con otras empresas para ser más competitivos. Busca sinergias, cuando vimos el Canvas hablamos de las alianzas claves para potenciar tu propuesta de valor.

### **10.1.2. Localización de la empresa**

Antes de decidir dónde vas a ubicar tu empresa, debes analizar distintos factores que serán decisivos para que funcione:

- ¿Cuál es el lugar idóneo para instalar mi empresa? Razones.
- ¿Qué coste me supondrá?
- Algunos de los factores que pueden condicionar la localización son los siguientes:

- Fuentes de abastecimientos de materia prima y suministros.
- Mercado: Cercanía de clientes, competencia y proveedores.
- Terrenos: infraestructuras.
- Transporte.
- Nivel de precios.
- Mano de obra.
- Factores institucionales: presión fiscal.
- Incentivos Regionales.
- Facilidades de acceso y comunicaciones.
- Posibilidades de ampliación.
- Otros factores: clima, orografía, contaminación...

### **10.1.3. Posicionamiento en el mercado**

¿Cuál es la imagen que quieres que los clientes perciban de tus productos o servicios, por la que te distinguimos de la competencia?

El posicionamiento elegido condiciona el Programa de Marketing Mix que es el conjunto de aspectos que la empresa puede manipular para presionar en su mercado e influir en la decisión de los clientes potenciales. Está compuesto por las siguientes variables: Producto, Precio, Distribución y Comunicación.

### **10.1.4. La Política del Producto/Servicio.**

Tienes que explicar la variedad de productos/servicios que ofreces en el mercado, además tienes que plasmar aspectos intangibles que quieren que se transmitan al exterior como son la calidad, la profesionalidad, la rápida respuesta, etc.

Además en este apartado podrías añadir tu imagen de marca, nombre comercial, así como logo, pagina web y redes sociales.

No olvides contar cómo vas a hacer llegar tu producto o servicio a tus clientes, para ello es necesario utilizar una adecuada política de distribución donde utilizarás un canal directo (venta directa de los productos) o canal indirecto (a través de intermediarios). Si eliges esta segunda opción tienes que explicar las ventajas y requisitos que sean de interés, como por ejemplo, margen que se lleva el intermediario.



### 10.1.5. La Política del Precio.

En este apartado debes fijar el precio que vas a poner a tus productos/servicios, para ello debes tener en cuenta:

- o **COSTE:** Aquel nivel de precio que te permita obtener ingresos por la venta tales que compensen, al menos, todos los costes soportados.
- o **COMPETENCIA:** Si el nivel de precio está por encima del establecido por la competencia, el cliente debe percibir mayor valor en tu oferta, de modo que este incremento de valor justifique y compense la diferencia de precios.
- o **DEMANDA:** Precio máximo que está dispuesto a pagar el mercado.

No olvides en este punto poner las opciones de descuento, precios promocionales o cualquier otra medida que invite al cliente a querer usar tus productos o servicios.

### 10.1.6. Política de Comunicación

El Plan de Comunicación debe orientarse a la consecución del posicionamiento deseado en el mercado en el que se va a actuar.

Para ello es necesario que expliques los canales más adecuados que vas a utilizar.

Destacamos los canales Inbound y Outbound Marketing:

- **Canales Inbound:** Web, Seo, redes sociales, blog, foros...
- **Canales Outbound:** Local físico, boca a boca (marketing referencial), TV, radio, prensa, revistas especializadas, mail, telemarketing, ferias comerciales.

**Consejo:** Ya ves la importancia del Canvas en el desarrollo de un Plan de Empresa, como verás este punto lo hemos tocado ya, sólo hay que explicarlo de una manera más exhaustiva.

**Consejo:** lo ideal es mezclar los dos canales y decir como lo vas hacer.

**Consejo:** haz un “pantallazo” de tu web y de las redes sociales y añádelas al texto, así como una breve información sobre tus seguidores.

## 10.2. Fijación de Objetivos y Medidas de Control (KPIS)

Las estrategias empresariales y de marketing tienen que ir encaminadas a conseguir unos objetivos mínimos de ventas, por ello, una vez analizada la competencia y observado qué cuota de mercado crees que puedes llegar a alcanzar el primer año, es recomendable marcar unos objetivos reales y medibles de ventas.

Estos objetivos deben de ir incrementándose año tras año y por supuesto se deben adoptar **medidas de control (KPIS)** para conseguir llegar a esos objetivos o en el caso que se produzcan desvíos, poder retomar la situación y conseguir encauzar el camino marcado.

Podemos destacar como KPIS:

- Análisis de los objetivos propuestos.
- Medidas de desempeño alcanzado.
- Detección de desviaciones.
- Adopción de medidas correctivas.
- Nº de clientes contactados.
- Nº de reuniones conseguidas.
- Nº de negocio cerrado.
- Nº de impacto en redes.
- Reversión generada por la publicidad y el Marketing.
- Nº de visitas a la web.
- Nº de nuevos clientes.
- Etc.

**Consejo:** no estaría de más, aunque los objetivos se cumplan, tener un plan de acción a corto plazo, nunca se sabe donde puede haber un momento de crisis y como se dice *“más vale prevenir que curar”*.

## 11. RR.HH.

Debes tener presente si vas a tener que contratar trabajadores para realizar determinadas funciones en tu empresa, tanto en la fase de inicio de tu negocio, como en la fase de desarrollo del mismo. Que empieces de manera autónoma, no quiere decir que en un futuro no vayas a contratar, por ello siempre es bueno marcar las líneas estratégicas en este apartado.

Por ello es bueno saber:

- ¿Cuál será la organización interna de la empresa? (Organigrama)
- Jerarquía Organizativa de la empresa, quien se ocupa de qué y porqué.
- ¿Cuáles son los puestos de trabajo y quiénes los cubrirán?
- Definición y perfil del puesto.
- Responsabilidades.
- Medidas de reclutamiento y selección.
- Remuneración económica y no económica.
- Integración, capacitación, formación y promoción.

## 12. Aspectos Legales

En este apartado tienes que poner todo lo relacionado con la burocracia legal que puede llevar implícita la creación de una empresa de manera general, o la específica por actividad.

¿Qué forma jurídica tendrá mi empresa?

Si optas por la figura del Trabajador Autónomo tendrás que explicar porque de esa elección, así como si vas a solicitar el pago único del desempleo para comenzar la actividad.

En el caso de Sociedad deberás detallar:

- Número de socios.
- Responsabilidad.
- Forma de toma de decisiones.
- Capital Social aportado por cada uno.
- Certificación Negativa del Nombre.
- Elaboración de los Estatutos. (Explicar si vas a hacer la sociedad por vía telemática vía punto PAE.)
- Alta en el Impuesto de Actividades Económicas.
- Inscripción de la empresa en la Seguridad Social. (Obligatoria para todo empresario que vaya a efectuar contrataciones).
- Afiliación y Alta de los trabajadores.
- Comunicación de apertura del centro del trabajo.
- Licencia de obras.
- Licencia de apertura.
- Trámites de registro del nombre comercial, logo, marca o patente en la Oficina Española de Patentes y Marcas.
- LOPD.
- Etc.

## 13. Políticas de RSE

Si quieres ser una empresa moderna debes diseñar políticas que muestren preocupación por temas sociales, medioambientales y ética en las operaciones empresariales y su relación con sus grupos de interés.

En la gestión de un negocio, la adopción de criterios y formas de actuación con responsabilidad social empresarial (RSE) implica fundamentalmente la puesta en marcha de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económicos, social y medioambiental que contribuyan al desarrollo sostenible en cada uno de estos ámbitos. Los beneficios pueden aumentar a través de acciones que garanticen la protección del medio ambiente y fomenten los valores sociales, así ejemplos de RSE son: definir los procesos productivos en la línea de protección del medio ambiente, basar la gestión de RRHH en una promoción de condiciones el bienestar físico y psicológico de los trabajadores, destinar parte de beneficios a proyectos de interés social, etc.

¿Has pensado poner en marcha o diseñar alguna medida de RSE en tu proyecto de negocio? ¿Cuál?

Uno de los aspectos más importantes de la RSE, es la conciliación de la vida laboral y familiar.

Dependiendo del tipo de negocio, cada autónomo o empresa podrá ofrecer más o menos medidas de conciliación, pero desde aquí te animamos a que en la medida de lo posible incluyas este tipo de mecanismos en la política de trabajo que implantes en tu negocio. Algunas de ellas son:

Flexibilización horaria	Posibilidad de trabajar en casa	Permisos especiales por maternidad
Excedencias	Facilidades en el cambio de turnos	Posibilidad de reducción de jornada

En general, será interesante introducir cualquier medida o estructura que facilite el bienestar laboral y personal, ya que además de contribuir a la satisfacción del trabajador esto revertirá también en el rendimiento.

En lo referente a medidas de RSE en temas medioambientales, puedes explicar:

- Medidas de ahorro energético.
- Ahorro de gasolina.
- Fomento del transporte público.
- Gestión de residuos.
- Medidas de reciclaje.
- Medidas de control de pérdidas de agua.
- etc.

En lo referente a la ética en los negocios, puedes utilizar como ejemplo:

- Pago de los impuestos correspondiente por actividad económica.
- Petición a los proveedores de la correspondiente factura con IVA.
- Políticas anticorrupción y soborno.
- Prioridad a los proveedores locales ante otros.
- etc.

## 14. Políticas de PRL

La prevención de riesgos laborales y la promoción de la salud de los trabajadores es una obligación del/la empresario/a, que deberá velar por la seguridad del equipo humano de su negocio.

Únicamente en las empresas de menos de 10 trabajadores, el empresario puede asumir personalmente la prevención, siempre y cuando la actividad no se considere peligrosa. En este caso el empresario debería:

- Tener un curso que lo capacite para ello.
- Estar trabajando en el centro de trabajo.

Por lo tanto, el empresario deberá tener un Servicio de Prevención de Riesgos por cuenta propia o contratar a un Servicio de Prevención por cuenta ajena.

Al empresario le corresponderían las **siguientes obligaciones**:

- Calificación de los riesgos existentes en la empresa.
- Adoptar las medidas de seguridad pertinentes para combatir los riesgos detectados.
- Realizar controles periódicos de las condiciones de trabajo.
- Informar a sus trabajadores de los riesgos existentes y de las medidas de prevención adoptadas.
- Formación de los trabajadores en materia de prevención de riesgos laborales.
- Proveer de sistemas de seguridad y protección para la realización de los cometidos asignados a los trabajadores.
- Vigilancia del estado de salud de los trabajadores.

En desarrollo con lo anterior, el empresario debe **elaborar la siguiente documentación** a disposición de la autoridad laboral:

- Evaluación de los riesgos.
- Medidas de protección que haya que adoptar y el material de protección que debe utilizarse.
- Resultado de los controles periódicos de las condiciones de trabajo.
- Práctica de los controles de salud de los trabajadores.
- Relación de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales que hayan causado al trabajador una incapacidad laboral superior a un día de trabajo.

Las **obligaciones de los trabajadores**, se concretan en las siguientes:

- Usar adecuadamente las máquinas, aparatos y equipos de trabajo.
- Utilizar correctamente los medios y equipos de protección.
- Informar de cualquier riesgo.
- Contribuir al cumplimiento de la normativa cooperando con el empresario.

La Junta de Andalucía desde su Consejería de Empleo, ofrece información general y específica sobre seguridad y salud laboral:

<http://www.juntadeandalucia.es/empleo>

Cada actividad tiene su normativa específica, que podrás encontrar en:

- **Unión Europea: Salud, higiene y Seguridad en el Trabajo.**

Más información en: [europa.eu/scadplus/leg/es/s02308.htm](http://europa.eu/scadplus/leg/es/s02308.htm)

- **España – Normativa Prevención de Riesgos Laborales.**

Más información en: <http://www.mtas.es/insht/index.htm>

## 15. Plan Económico-Financiero

Para conocer la viabilidad de tu proyecto, es fundamental hacer “*números*” para minimizar riesgos y tener un control exhaustivo de los gastos, así como de las ventas y de los correspondientes beneficios, tanto antes de impuestos como a posteriori.

Si todo cuadra, tu proyecto será viable.

**Cuadro de Inversión:** Son los gastos iniciales que se van a tener para llevar a cabo tu negocio. Destacan:

Edificios, locales y terrenos (solo si es compra)
Maquinaria (todas las necesarias para la producción incluso equipamiento informáticos)
Instalaciones (contratos de instalación de luz, agua, gas, tfo, ... y obras de adecuación del local)
Elementos de transporte (vehículos, furgonetas, motos...)
Herramientas y utillaje (útiles necesarios para el desarrollo de la actividad)
Mobiliario y enseres ( toda clase de muebles y equipamiento)
Derechos de traspaso/Patentes y marcas (importes pagados por derechos de arrendamiento de local y patentar o registrar la marca y/o nombre comercial)
Depósitos y fianzas (por alquiler de local)
Existencias iniciales (primera adquisición de materiales y productos)
Otras inversiones ( Gastos de I+D, concesiones administrativas, propiedad industrial, aplicaciones informáticas, participaciones en S.G.R., etc.,)
Provisión de fondos (cuantía necesaria para hacer frente a gastos hasta cobrar las primeras facturas)
Inversiones financieras a largo plazo (préstamos o créditos más de 10 años)

**Cuadro de Financiación:** una vez conocidos los gastos de inversión, necesitas saber cómo lo vas a financiar, bien con recursos propios o ajenos. Importante que sepas que la Inversión, siempre debe coincidir con la Financiación, de cara a buscar la viabilidad económica y financiera.

INVERSIÓN=FINANCIACIÓN

Recursos propios ( aportaciones dinerarias o no dinerarias realizadas por los socios )
Créditos o préstamos
Subvenciones, donaciones y legados (sólo las ya concedidas)
Capitalización (pago único avanzado de todas las prestaciones reconocidas por desempleo)
Otros (aportaciones sin costes financieros, etc.)

**Cuenta de Pérdidas y Ganancias:** Esta cuenta muestra la relación de gastos e ingresos para un determinado periodo de tiempo y que permitirá conocer la actividad prevista del nuevo negocio. Deberá producirse un montante de ingresos suficientes para cubrir todos los gastos y aún más, si una vez cubiertos todos los gastos se obtendrá algún beneficio de la actividad.

**CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

\*\*\*Importante: añadir los valores sin IVA. El IVA se sumará en la Cuenta de Tesorería.

INGRESOS	1 <sup>er</sup> Año	2 <sup>o</sup> AÑO	3 <sup>er</sup> AÑO
Ventas (cálculo de las ventas anuales)			
Existencias finales (valor de las existencias acabado un año)			
Ingresos Financieros (préstamo o crédito concedido)			
Subvenciones ( concedidas)			
Otros			
<b>TOTAL</b>			
GASTOS	1 <sup>er</sup> Año	2 <sup>o</sup> AÑO	3 <sup>er</sup> AÑO
Compras materias primas/suministros (solo si hay que manufacturar)			
Existencias iniciales (compras de productos)			
Retribución propia (sueldo anual)			
Seguros autónomos (tener en cuenta las bonificaciones actuales)			
Sueldo personal o colaboradores (sueldo anual)			



S.S. a cargo de la empresa (gasto anual)			
Gastos financieros (gasto por apertura del préstamo)			
Tributos (contribuciones, tasas, etc.)			
Suministros (luz, agua, teléfono, etc.)			
Arrendamientos y cánones (gastos de alquiler)			
Primas de seguro (seguro de robo, responsabilidad civil, etc.)			
Reparaciones y conservación (mantenimiento)			
Servicios exteriores (gestorías, asesorías, consultorías)			
Transportes (gasto de gasolina y mantenimiento de los vehículos)			
Otros gastos (I+D, Publicidad, dietas y viajes, etc.)			
Pagos por inversión (cuota mensual del préstamo)			
Dotación a la amortización del inmovilizado material (% de reducción del valor al año del mobiliario, maquinaria, herramientas, utillaje, etc.) Ver tablas de amortización de la AEAT			
Dotación a la amortización del inmovilizado inmaterial (% de reducción del valor al año de patentes, marcas, nombres comerciales, etc.) Ver tablas de amortización de la AEAT			
<b>TOTAL</b>			
<b>INGRESOS - GASTOS =</b>			
(Beneficios antes de impuestos)			
<b>RECURSOS AUTOGENERADOS =</b>			
(Beneficios + amortizaciones + dotación a las provisiones)			

**Cuenta de Tesorería:** La elaboración del plan de tesorería (o cuenta provisional de tesorería o presupuesto de caja o tesorería) es de gran utilidad (siempre que cobros y pagos no se prevean exclusivamente al contado) como instrumento de ayuda para determinar las entradas y salidas de caja y para planificar la liquidez.

**PREVISIÓN DE TESORERIA**

CONCEPTO	1 <sup>er</sup> AÑO	2º AÑO	3 <sup>er</sup> AÑO
----------	---------------------	--------	---------------------

Cobros			
Ventas (viene de ingresos)			
IVA repercutido (se suma el IVA repercutido de las ventas)			
Préstamos (viene de ingresos)			
Subvenciones (viene de ingresos)			
Otros (aportaciones de socios) (viene de ingresos)			
<b>Total cobros</b>			

Pagos			
Proveedores (viene de materias primas o compras iniciales)			
Sueldos y salarios (viene de tu sueldo y el de tus trabajadores)			
Seguridad social (viene de la seguridad social tuya y de tus trabajadores)			
IRPF (viene del % de retención tuyo y de tus trabajadores)			
Impuestos y tasas (viene de gastos)			
Comisiones (viene de gastos)			
Alquileres (viene de gastos)			
Suministros (viene de gastos)			
Mantenimiento (viene de gastos)			
Servicios exteriores (viene de gastos)			
Primas de seguros (viene de gastos)			
Gastos de transporte (viene de gastos)			
Pagos por inversión (viene de gastos)			
Intereses de créditos (utiliza la herramienta de cálculo de préstamo)			
Devolución de créditos (utiliza la herramienta de cálculo de préstamo)			

IVA soportado (se suma el IVA de compras o gastos soportados)			
Otros pagos (viene de gastos)			
<b>Total pagos</b>			
<b>Diferencia cobros – pagos</b>			
<b>IVA a pagar o a devolver</b>			
<b>Saldo anterior</b>			
<b>Saldo acumulado</b>			

**Balance de situación (Activo y Pasivo):** El balance provisional hace referencia a la situación económica-financiera del negocio en un momento dado, puesto que identifica lo que tiene (derechos o activo) y lo que debe (obligaciones o pasivo).

**BALANCE DE SITUACIÓN**

**\*\*\*Importante: debe coincidir el Activo con el Pasivo.**

<b>ACTIVO</b>	
	<b>IMPORTE</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	
Inmovilizado intangible (menos amortización acumulada)	
* Depósitos y fianzas (viene de inversión)	
* Provisión de fondos (viene de inversión)	
* Derechos de traspaso (viene de inversión)	
* Otros (Gastos de I+D, concesiones administrativas, propiedad industrial, aplicaciones informáticas, participaciones en S.G.R., etc) (viene de inversión)	
Amortización acumulada (viene de cuenta de pérdidas y ganancias)	
Inmovilizado material	
* Edificios, locales y terrenos. (viene de inversión)	
* Maquinaria y equipos informáticos (viene de inversión)	

<ul style="list-style-type: none"> <li>* Instalaciones (viene de inversión)</li> <li>* Elementos de transporte (viene de inversión)</li> <li>* Herramientas y utillaje (viene de inversión)</li> <li>* Mobiliario y enseres (viene de inversión)</li> <li>* Otros (viene de inversión)</li> <li>Amortización acumulada inmaterial (viene de inversión)</li> <li>Inmovilizaciones financieras a largo plazo</li> <li>* Créditos</li> <li>* Valores de renta fija</li> </ul>	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencias iniciales                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* Mercaderías/Materias primas (viene de cuenta de pérdidas y ganancias)</li> </ul> </li> <li>Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* Clientes (deudas a cobrar a final de año)</li> <li>* Hacienda pública (impuestos a devolver a final de año)</li> </ul> </li> <li>Tesorería                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* Caja (dinero del que disponemos para hacer frente el día a día del negocio)</li> <li>* Bancos (viene de financiación)</li> </ul> </li> </ul>	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	

<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	
	<b>IMPORTE</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	
<b>Fondos Propios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Capital social (viene de financiación)</li> <li>* Reservas (beneficios obtenidos por la empresa y que no han sido distribuidos entre sus socios)</li> </ul>	

* Pérdidas y ganancias (viene de la cuenta de pérdidas y ganancias)	
* Subvenciones de capital (Las subvenciones de capital son aquellas que se conceden para adquirir un elemento de inmovilizado o para financiar gastos estructurales derivados del establecimiento de la empresa)	
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
Deudas con entidades de crédito (vienen de financiación)	
Otros acreedores	
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Deudas con entidades de crédito	
Acreedores comerciales (proveedores) (viene de la cuenta de pérdidas y ganancias)	
Otras deudas (Hacienda Publica acreedora) (Pagos a Hacienda a final de año)	
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	

**Simulación de préstamos:** Para saber que cuota tienes que pagar al mes si quieres solicitar un préstamo, te aconsejamos que utilices la herramienta de “**cálculo de préstamos**”, donde podrás indicar el capital, el tipo de interés y los años de devolución y obtendrás la cuota a abonar. Esta cuota te servirá para añadirla tanto a la Cuenta de Pérdidas y Ganancias como a la de Tesorería.