



Las claves para crear un plan de empresa que te acerque al éxito



IDEACIÓN



MODELIZACIÓN



PLANIFICACIÓN



EJECUCIÓN



Ajuntament de
Barcelona



ÍNDICE

01	Introducción El plan de empresa no es un trámite burocrático	3
02	¿Cómo hacer un plan de empresa?	5
03	El producto o servicio: Cómo presentarlo de forma efectiva	14
04	La empresa como actor en una obra coral	15
05	Elección de la forma jurídica y otros aspectos legales	16
06	Un plan de empresa no se acaba nunca	17



01

Introducción.

El plan de empresa no es un trámite burocrático

INTRODUCCIÓN

El presente informe pretende ser una herramienta para que las personas emprendedoras lleven a cabo el plan de empresa definitivo; es decir, el mejor documento posible para valorar la idea empresarial.

El plan de empresa no es obligatorio, pero, de la misma manera que cuando nos tiramos a la piscina antes comprobamos si hay agua, es necesario crear un plan de empresa para comprobar que existe el mercado, cómo es y si nuestro producto o servicio se ajusta a él. En pocas palabras, valorar si el negocio tiene una viabilidad técnica, económica y financiera.

En Barcelona Activa hemos diseñado una herramienta para ayudarte a crear paso a paso tu plan de empresa. Para acceder al **Plan de empresa online** hay que asistir a una sesión informativa en Barcelona Activa donde te facilitaremos tus claves y también te informaremos de todos los productos y servicios que te ofrecemos para ayudarte a sacar adelante tu proyecto empresarial.

Consulta aquí toda la información sobre el **Plan de empresa online** de Barcelona Activa: <https://pol.barcelonactiva.cat/>

De forma complementaria, en este informe te brindaremos información detallada sobre la importancia del plan de empresa, las partes que lo componen, sus objetivos, los errores más comunes que debemos evitar y algunos aspectos adicionales.

EL PLAN DE EMPRESA NO ES UN TRÁMITE BUROCRÁTICO

Como ya se ha comentado en la introducción, el primer motivo por el que la persona emprendedora debe iniciar el proceso de elaboración del plan de empresa es para valorar la viabilidad de la idea de negocio. Esto supone redactar un documento donde se plasmará la búsqueda de información en distintos ámbitos y la descripción de una serie de procesos. Por ejemplo, la estructura del servicio o del proceso de producción, la elaboración de un estudio de mercado y sus conclusiones, las estrategias de ventas que establecer, la definición de la organización interna, el cálculo de la inversión inicial, etc. Toda esta información permitirá a

la persona emprendedora hacer un análisis de su idea de negocio y validar la idoneidad de la actividad, de la estrategia comercial, la localización y la influencia geográfica del negocio, así como el momento de lanzamiento del proyecto.

Elaborar un plan de empresa **no es obligatorio, pero sí es muy recomendable**. Por este motivo, un buen plan de empresa nace de la reflexión, el estudio y el desarrollo de una idea de negocio. No hay que tener prisa para hacer el plan de empresa, ya que es la primera, y quizás más importante, inversión que la persona emprendedora hace en su empresa. Hay que dar forma y estructura a la idea que se tiene en la cabeza, sobre todo si se quiere presentar a terceros para solicitar financiación.

Un plan de empresa es una **herramienta imprescindible para obtener financiación**, ya que cualquier entidad financiera, inversora, *business angels* o entidad de capital riesgo, valorará la viabilidad del plan de empresa (técnica, comercial, económica y financiera) y, junto con otros factores, decidirá si invertir o no en el proyecto. En el supuesto de que se quisiera solicitar una subvención, se debe tener en cuenta que uno de los requisitos que se solicitan siempre es tener un plan de empresa. Por tanto, hay que crear un buen documento para tener más opciones de obtención.

02

¿Cómo hacer un plan de empresa?

DOCUMENTO COHERENTE, CUANTIFICADO Y SIN ARGUMENTACIONES DÉBILES

En el momento que exista una lectura externa, el plan de empresa debe invitar a la persona lectora a continuar leyendo hasta al final. Esto significa que es importante que se facilite la lectura y se haga atractiva para el lector. En todo momento, el documento debe ser coherente, la información no se puede contradecir y hay que apoyar los argumentos presentados con evidencia o con base en fuentes confiables de fácil lectura. En lo referente a estilo, **es importante que el documento no sea difícil de leer, ni visualmente saturado**. Para ello, es necesario dejar espacios en blanco entre párrafos, no tener miedo a utilizar el punto y aparte, y utilizar material de soporte gráfico para acompañar cualquier explicación (tablas, fotografías, gráficos...), etc.

Normalmente el equipo promotor tiene cinco minutos o menos para atraer la atención de un *business angel*. Si le cuesta mucho entender el plan de empresa, no invertirá nada en él. No hay que añadir por añadir, **toda la información que aparece en un plan de empresa debe ser útil**, ya sea para entender el contexto de la empresa, ya para reforzar una predicción o valoración efectuada.

SECCIONES QUE DEBE CONTENER EL PLAN DE EMPRESA

RESUMEN EJECUTIVO

Es deseable que en una página, o dos como máximo, se exponga de forma sintética y atractiva la información más relevante del negocio. Aquí van los **aspectos imprescindibles: aquello que no queremos que bajo ninguna circunstancia pierda nuestro lector**. Piensa en que esta sección debe poder leerse y entenderse en menos de un minuto. De esta sección puede depender que el lector continúe leyendo el resto del documento o no.

Se recomienda empezar por un brevísimo preámbulo de qué necesidad o problema resuelve tu producto o servicio, o explicar por qué en el mercado falta un producto o servicio como el tuyo, qué es y por qué es distinto o innovador. Finalmente, se debe resumir, en pocas líneas, qué encontrará el lector en el resto del documento.

ORIGEN DEL NEGOCIO

A modo de antecedentes, de forma descriptiva, o incluso narrando brevemente una historia, esta es tu oportunidad de detallar de forma más profunda cómo llegaste a tu idea de negocio.

Puede que pienses que hay problema o necesidad que viven las personas consumidoras o que actualmente el mercado no ofrece un producto o servicio que le gustaría obtener a algún grupo poblacional definido de consumidores finales, empresas o gobiernos. Es importante ser breve con esta sección para no saturar desde la primera sección a quien nos lee, pero dejar muy claro cómo llegaste a la conclusión de que hay un “hueco” en uno o varios mercados bien definidos que tu producto o servicio puede contribuir a llenar. Procura no excederte más de dos páginas en esta sección.

PRESENTACIÓN DE LA IDEA

Ahora, es momento de describir cómo es que tu idea responde a esta situación que has descrito en la sección anterior. Aquí responde claramente por qué tu producto o servicio **resuelve el problema o la necesidad que has diagnosticado** o por qué sería mejor tenerlo comparado con lo que el mercado ofrece actualmente. Es muy probable que tengas ya competencia directa o indirecta: explica por qué tu producto o servicio es diferente o innovador.

En esta sección es válido apelar a **conceptos abstractos** como las preferencias de cierto grupo poblacional, su status socioeconómico, su cultura, las tendencias actuales o cualquier otro argumento que justifique o contribuya a explicar qué lugar ocuparía lo que tú deseas generar en este mercado. Aunque sea posible recurrir a aspectos emocionales en esta sección, es importante presentar la evidencia que haga falta para sustentar los argumentos expuestos.

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

En esta sección debe exponerse detalladamente qué es exactamente el producto o servicio, cómo funciona, qué recursos y cuánto tiempo necesita para producirse, qué costos implica, si requiere mecanismos de distribución o conservación, etc. Es importante ser claro y esquemático: esto te obligará a pensar en todo lo que quizá habías pasado por alto durante el proceso creativo y te dará a ti y a los posibles inversores una visión amplia sobre la viabilidad técnica del producto o servicio. **Cuanto más datos, prototipos o evidencia puedas mostrar aquí, mayor confianza generarás.** Omite información solo si existen motivos estratégicos bien definidos para hacerlo, como en el caso de una patente.

PRESENTACIÓN DEL EQUIPO PROMOTOR

La persona emprendedora necesita ser consciente de que el activo más valioso de la empresa o proyecto es el equipo en sí mismo. Un buen currículum, una sólida experiencia previa o una formación de calidad en el sector de la actividad, o equivalente, son elementos que dan un valor añadido al proyecto. Pero tan importante como tener conocimientos, competencias o habilidades es saber plasmarlas en el plan de empresa.

Muchos business angels hacen un examen exhaustivo de la sección relacionada con el equipo promotor, ya que muchos valoran más las capacidades del equipo que el proyecto en sí. Están dispuestos a invertir más en un equipo capaz con un buen proyecto, que en un equipo mediocre con un proyecto excepcional.

Potenciar nuestra imagen dentro del plan de empresa resultará vital en el momento de conseguir financiación. Pero ¿cómo lo hacemos?

- Con un **curriculum vitae** claro y conciso que remarque todos los aspectos que puedan tener relación con la actividad que se desarrolla. Debe darse prioridad a las informaciones que aporten un valor añadido.
- Hacer referencia en el plan de empresa a las **experiencias anteriores**, aprovechando estas para dar fondos a las reflexiones o argumentos siempre que haga falta. Pero hay que tener cuidado, ya que determinadas experiencias pueden no ser aplicables al mundo actual.
- Utilizar **vocabulario y herramientas** que demuestren dominio del tema que se trata.

Si la persona emprendedora no tiene todas las habilidades necesarias para llevar a cabo el proyecto, es importante que sea capaz de **rodearse de perfiles profesionales, internos o externos, que garanticen el desarrollo del proyecto**. Estos profesionales deben aparecer en el plan de empresa para aportar consistencia y un valor añadido al plan. Es necesario que en el plan de empresa quede claro quién invierte, quién forma parte del capital de la empresa, cuál es el organigrama que se aplica, cuáles son las funciones, tareas y responsabilidades de cada una de las personas asociadas, así como los puestos de trabajo creados.

ESTUDIO DE MERCADO

En esta sección corresponde hacer una **exposición resumida de un documento independiente** que tiene por objetivo identificar en qué mercado se inserta tu producto o servicio, quiénes son tus clientes potenciales, qué características tienen (edad, nivel socioeconómico, sexo, género, preferencias, ubicación, o cualquier otro aspecto que sea relevante), quién y cómo es tu competencia directa e indirecta, qué proporción del mercado dominan actualmente, cuál es el “hueco” donde se inserta tu producto y qué segmentaciones de mercado es necesario tomar en cuenta.

Esta es otra sección clave en el plan de empresa, que determinará la viabilidad económica de poner en marcha tu idea. Los inversores saben que muchas empresas fracasan al poco tiempo de iniciar por la falta o la mala elaboración de un estudio de mercado. No basta con hacer una revisión superficial en un motor de búsqueda en Internet. Se trata de una tarea que puedes encargar a alguna empresa especializada o utilizar los recursos especializados que Barcelona Activa pone a tu disposición.

Consulta en nuestra página web las fechas y horarios en las que impartimos la capacitación sobre estudios de mercado: <https://emprenedoria.barcelonactiva.cat/>

También puedes hacer tú mismo el estudio de mercado, pero debes mostrar conocimiento profundo y confiable del mercado en el que pretendes competir. Para ello, puedes utilizar metodología cuantitativa (datos y tratamientos estadístico adecuado) o cualitativa (principalmente entrevistas) o una aproximación mixta de las dos anteriores, pero debes tener cuidado de no sesgar los hallazgos extrayendo observaciones solo de las fuentes o personas que crees que van a confirmar lo que tú piensas. El éxito de tu empresa puede depender de lo apegado a la realidad que esté el panorama que presenta el estudio de mercado.

PLAN DE MARKETING

Uno de los errores más comunes de las personas emprendedoras es pensar que basta tener una buena idea o un buen producto para que la clientela llegue a consumirlo. Sin embargo, incluso los productos con mejor reputación en el mercado invierten sumas considerables en campañas de *marketing*. Esto es, en parte, lo que les permite consolidarse y mantenerse como las empresas más rentables e influyentes de sus áreas. Por lo tanto, todo plan de empresa, con el objetivo de mostrar que existe viabilidad técnica y económica para emprender el negocio, debe contener un **plan de *marketing* y una estrategia de ventas correctamente diseñada y presupuestada.**

Uno de los aspectos más relevantes que se deben considerar para el diseño de un plan de *marketing* es definir correctamente el target o población objetivo. Es decir, a quién le estás hablando; ¿quién es?, ¿qué edad tiene aproximadamente?, ¿cuáles son sus ingresos?, ¿qué hábitos tiene?, ¿a qué problemas enfrenta?, ¿qué le gusta hacer?, etc. Cuanto mejor definidos tengas a tus clientes potenciales, más posibilidades tienes de pensar en una forma creativa de dirigirte directamente a ellos o ellas y que respondan de forma positiva a tu campaña.

La idea de hacer un plan de *marketing* es instrumentalizar unos mecanismos que nos permitan obtener un nivel de ventas, un posicionamiento como marca o despertar el interés del público por nuestro producto. El plan de *marketing* tiene que estar **alineado con la idea global de la empresa.**

Primero hay que tener hecho un estudio de mercado, que nos permitirá desarrollar el plan de *marketing*. Este estudio de mercado nos ayuda a marcar unos objetivos comerciales cuantificables, que sean lo suficientemente motivadores y que no sean ni imposibles de conseguir ni exageradamente asequibles. Estos objetivos pueden ser presentados en distintas variables: ingresos, número de clientes, número de ventas, entre otros.

Será necesario estudiar las distintas variables que presenta un plan de *marketing*. Si se siguen las cuatro “Pes” clásicas, se deben tener en cuenta y describir:

- **Producto o servicio:** características físicas del producto, calidad, accesorios, *packaging*, garantías, elección de la marca, imagen...
- **Precio:** qué margen tendrá el producto/servicio, el nivel de precios, política de descuentos y bonificaciones, temporalización de los cobros, si existirán políticas de discriminación de precios (ya sean geográficas u otras)...
- **Comunicación (del inglés *Promotion*):** ¿se tendrán prescriptores?, ¿qué promoción de ventas se hará?, publicidad no pagada, publicidad (medios de comunicación, mensaje, receptores potenciales...) y otros aspectos para hacer promociones...
- **Distribución (del inglés *Place*):** ubicación y distribución del local, canales de distribución del producto o servicio, intermediarios/as...

Además, en las empresas de producción, están cogiendo cada vez más fuerza variables que hasta hace poco estaban incluidas dentro de alguna de las “Pes” anteriormente comentadas, como es el *packaging*. Cada plan de *marketing* se debe adaptar a las necesidades de la empresa.

Para las empresas de servicios se han desarrollado nuevas “Pes” que responden a las necesidades específicas para estas topologías de negocios:

- **Personas:** todos los actores humanos juegan un papel en la entrega del servicio, y esto influye en la percepción que tiene la clientela. Hay que detallar tanto la clientela como los trabajadores y trabajadoras que participan.
- **Evidencia física (del inglés *Physical evidence*):** básicamente se refiere a cualquier componente tangible que intervenga en la presentación del servicio y que facilite la transacción o la comunicación. También se incluye aquí el espacio físico donde tiene lugar la prestación del servicio. Hay que tener en cuenta el diseño del local, la señalización, otros valores tangibles como pueden ser tarjetas del negocio, etc.
- **Procesos:** es muy importante tener definidos los procedimientos, los mecanismos y el flujo de actividades para la prestación del servicio. Hay que tener bien definida la tipología de la actividad (**estandarización vs. personalización**) y el número de acciones que implica el servicio, así como el tiempo destinado a cada una de ellas, para poder detectar dónde pueden producirse cuellos de botella.

Finalmente, un plan de *marketing* sin **mecanismos de control** no servirá de nada. Es importante que toda persona emprendedora tenga definidas las variables que permitan seguir y controlar el funcionamiento de la empresa, ver la efectividad de las acciones desarrolladas en el plan de *marketing* y si el dinero que se ha dispuesto para aplicar acciones de *marketing* tiene la respuesta esperada. Un **cuadro de mando** para vigilar los objetivos que se marcan puede ser una herramienta muy útil, que, si se utiliza correctamente, puede dar información muy valiosa a la persona emprendedora.

En efecto, el plan de *marketing* es un aspecto clave que también contribuirá a inclinar la decisión de los inversores a tu favor o en contra. Ya sea que lo diseñes tú mismo o decidas contratar a una agencia especializada en estas tareas, es fundamental que incluyas en el plan de empresa el costo aproximado que tendría y considerar que no basta hacerlo una sola vez, sino que seguramente requerirá hacerse con cierta periodicidad y que podría ir aumentando o disminuyendo según las necesidades del negocio y las tendencias del mercado. En Barcelona Activa tenemos más de 20 sesiones formativas relacionadas con *marketing* y ventas para apoyarte con la elaboración de esta parte de tu plan de empresa y continuar renovándote en el futuro.

Consulta en nuestra página web las fechas y horarios en las que impartimos las sesiones formativas relacionadas con *marketing* y ventas: <https://emprenedoria.barcelonactiva.cat/>

PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

En puntos anteriores ya hemos avisado de que el plan de empresa puede recibir más de una lectura y que seguramente estas las hagan personas externas a la organización (inversoras, banca, instituciones públicas, etc.). Por tanto, estas personas externas necesitan hacer una lectura que les permita valorar con exactitud la idea de negocio que se les presenta. El objetivo principal es convencerlos de que el negocio es rentable. Es decir, que los ingresos serán más altos que los costes. En concreto, lo que los inversores quieren saber es si van a ganar o a perder dinero. Aquí es donde tú les vas a explicar detalladamente cada aspecto de los costes que enfrentará la empresa y cómo una estimación de ventas realista y bien fundamentada supera dichos costes y genera rentabilidad.

El plan económico financiero es el capítulo que resulta más complejo para la mayoría de las personas emprendedoras. Pero, analizándolo bien, nos daremos cuenta de que lo único que se está haciendo **es cuantificar económicamente todo el trabajo previo que se ha hecho en el plan de empresa.**

El plan económico financiero sirve para visualizar la previsión de los resultados de la empresa y demostrar el conocimiento y el instinto de la persona emprendedora para hacer

frente a los ciclos empresariales que toda empresa tiene a lo largo de su existencia. Se debe poder justificar cualquier partida que aparezca en el plan económico financiero. Por ejemplo, las inversiones mediante factura pro forma o presupuestos. Intenta evitar incongruencias o exageraciones en las predicciones. Asimismo, si existieran incrementos elevados en la facturación o en los márgenes comerciales de un ejercicio al otro, deberías justificarlos.

El plan económico financiero debe tener, como mínimo, proyecciones para tres años de actividad. En ocasiones, como en el caso de capital riesgo o de *Business Angels*, se pueden solicitar proyecciones a 5 años. **Todo plan financiero incorpora las siguientes herramientas:**

- **Balance de situación inicial o Plan de Inversión:** muestra los bienes y derechos que la empresa tiene en el momento inicial y las obligaciones y las fuentes de financiación de que dispone el proyecto.
- **Balance de situación final de los tres años:** muestra la evolución del activo (bienes y derechos de la empresa) y cómo se ha financiado esta evolución.
- **Cuenta de Pérdidas y Ganancias a tres años o Cuenta de resultados a tres años:** permite visualizar el nivel de ingresos y gastos del ejercicio y valorar el resultado económico antes y después de impuestos.
- **Flujo de tesorería a tres años:** permite visualizar la armonización de cobros y pagos y, por tanto, determinar la viabilidad financiera de la actividad.
- **Punto de equilibrio para los tres años:** permite determinar cuál es el ingreso mínimo que se debe hacer para hacer frente al gasto total; es decir, la suma de fijo más variable. Es importante saber valorar si es factible alcanzar este nivel de ingreso, ya que un punto de equilibrio elevado significa la necesidad de una facturación elevada.

Un plan económico financiero se puede complementar con otras herramientas que pueden ser relevantes y ayudar a entender mejor la dimensión económica y financiera de la empresa. Algunas de estas herramientas son el **análisis de sensibilidad**, la **VAN**, el **TIR**, el **Pay back** y los distintos **ratios**. Estas herramientas complementan las anteriores y añaden nuevas variables para poder elaborar el estudio de la viabilidad del proyecto.

En Barcelona Activa hemos diseñado una guía de financiación donde te explicamos detalladamente distintos tipos y fuentes de financiamiento, así como su factibilidad para utilizarlos en distintas áreas de tu negocio.

ANÁLISIS DAFO (PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DE LA EMPRESA)

Otra pieza fundamental para analizar la viabilidad del negocio y la necesidad de anticipación ante posibles factores adversos es la elaboración de la matriz DAFO (iniciales de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). El análisis DAFO se divide en dos partes:

- **Análisis interno (Fortalezas y Debilidades).** En esta fase se hace, por una parte, una evaluación de los aspectos que consideras que hacen o harían más fuerte tu negocio. Por ejemplo, una diferenciación de producto o una tecnología más eficiente. Por otra parte, debemos enumerar y describir los aspectos más endebles de nuestro negocio. Es importante mencionar que esto debe hacerse a nivel interno. En este sentido, una fuerte competencia de mercado no es una debilidad interna. Algunos ejemplos de debilidades internas podrían ser la falta de capacitación de parte de algunos miembros del equipo en áreas de conocimiento necesarias para el negocio o tener altos costes de producción.
- **Análisis externo (Amenazas y Oportunidades).** En sentido opuesto, las amenazas y las oportunidades son ajenas a nuestra empresa y frecuentemente no podemos controlarlas, pero sí anticiparnos para minimizar los daños o aprovechar la coyuntura. Algunos ejemplos de una amenaza podría ser el surgimiento de una nueva tecnología que sustituya lo que nosotros ofrecemos o una ley que impida o restrinja la venta de nuestro producto. Por su parte, algunas muestras de oportunidades podrían ser las aperturas de nuevas vías de comunicación que podrían constituir los medios para alcanzar nuevos mercados o un subsidio para adquirir o producir nuestro producto. En ambos casos, como se puede apreciar, nosotros no controlamos la aparición de las amenazas u oportunidades, pero podemos estimarlas y preparar una estrategia para sacar el mejor provecho posible de dichas circunstancias.

Una vez hecho el análisis, es necesario definir una estrategia que lleve a potenciar las fortalezas, superar las debilidades, controlar las amenazas y beneficiarse de las oportunidades. Es importante ser realista al elaborar el análisis DAFO, especialmente en lo que respecta a las debilidades y amenazas. Muchos emprendedores cometen el error de minimizar estos aspectos para convencer a sus inversores de que se trata de un negocio seguro. Sin embargo, lejos dar esta impresión, lo que se muestra es ingenuidad y poca seriedad. Por el contrario, a los inversores les da mucha más confianza invertir con un emprendedor que tiene bien diagnosticados todos los aspectos que componen el análisis DAFO y plantean una estrategia innovadora para hacer frente a cada aspecto

CONCLUSIONES

Finalmente, en la sección de conclusiones se recuperarán brevemente todos los aspectos más relevantes de cada sección y se expondrá en un argumento final cómo se combinan todos estos elementos para persuadir al lector de la viabilidad técnica y económica de la idea de negocio.

LOS ERRORES MÁS COMUNES EN LOS PLANES DE EMPRESA Y CÓMO EVITARLOS

- 1. El uso de determinados tiempos verbales demuestra debilidad y falta de confianza en el proyecto.** Por ejemplo, se deben evitar frases como “en el tercer año se podría hacer...” Este caso muestra falta de planificación y previsión, lo que puede crear dudas sobre la capacidad de la persona emprendedora de dirigir la empresa creada. Para evitarlo, se recomienda escribir oraciones afirmativas que muestren confianza y seguridad en que, dadas las estimaciones presentadas, eso es lo que se hará o lo que sucederá. Así se transmite al lector una sensación de claridad y certeza que contribuirá a atraer su inversión. Incluso si el documento se hace para planeación interna y no para atraer inversión, conviene ser lo más concreto y categórico posible.
- 2. Valorar sin cuantificar no aporta valor.** Una frase como “el objetivo principal es consolidar una cartera de clientes” es un error porque parece que solo es una intención cuya viabilidad no ha sido estudiada de forma detallada. No tendrá valor si no se cuantifica el volumen de ventas que debe soportar la cartera, cuántos clientes/tas forman parte, etc. Para evitarlo, es importante acompañar cada uno de los objetivos de parámetros mensurables y de una justificación basada en evidencia de cómo se pretende alcanzarlos.
- 3. Soportes de presentación complejos que resultan difíciles de seguir.** Si se hace una presentación oral del proyecto, hay que acompañarla visualmente mediante Power Point u otros soportes gráficos. Sin embargo, dichos soportes no pueden contener demasiado texto o diagramas muy complejos. Para el lector, sería imposible leer tanto o intentar comprender una visualización muy compleja y escucharle hablar al mismo tiempo. Hay que recordar que una persona tiene un máximo de 20 minutos de atención continuada, y el público sólo retiene aproximadamente el 10% de la explicación. Es necesario ser breve, pero conciso, con las ideas claras y teniendo preparado un guion para aprovechar cualquier oportunidad de *elevator's pitch*. Es decir, la idea principal y sus aspectos más importantes deben poder ser explicados claramente en unos pocos minutos.

03

El producto o servicio: Cómo presentarlo de forma efectiva

Lo primero es **analizar el producto o servicio de forma detallada**. Se puede comenzar desarrollando el proceso, ya sea el de producción o el de prestación del servicio. Hay que ser muy cuidadosos en el desarrollo y el diseño del producto o servicio, sobre todo en empresas de servicios, ya que al ser intangibles es difícil describir y comunicar a un tercero la cómo luciría dicho servicio en la realidad. Como el peso de la acción recae en las personas y es heterogéneo, es necesario que exista un documento que recoja todo el circuito. Una herramienta muy utilizada es el **blueprint**, que consiste en la representación gráfica del proceso del servicio, desde que la clientela se pone en contacto con la empresa hasta que se produce la entrega, la facturación y el cobro del servicio. Este documento permite visualizar todas las fases del circuito e identificar aquellas que afectan al **front-office** (las unidades del negocio que tienen contacto directo con la clientela) y aquellas que afectan al **back-office** (las que no lo tienen contacto), cómo interactúa la clientela con la empresa y cómo esta responde a las necesidades planteadas, quedando reflejadas las evidencias físicas existentes y el tiempo de respuesta.

Hay que exponer la diferencia de los productos/servicios propios con respecto a los que puede ofrecer la competencia. Es muy recomendable una **comparativa entre productos**, ya que permite utilizar distintas herramientas de análisis que enriquecerán el plan de empresa. Es importante describir las cualidades técnicas, económicas y comerciales que tiene el producto/servicio y cómo está relacionado este producto/servicio con el público al que va dirigido (estudio de mercado).

Un apartado que muchas personas emprendedoras no elaboran es el **cálculo del coste del producto/servicio**, que es una herramienta básica que permite obtener un detalle de los costes tanto variables como fijos, incluyendo el coste unitario del servicio, para así poder desarrollar la política de precios en el plan de *marketing*.

En un mercado como el que tenemos hoy en día, **si se quiere sobrevivir se debe apostar por alguno de los siguientes factores:**

- Tener el mejor servicio/producto.
- Tener el mejor precio.
- Saber diferenciar el producto/servicio de la competencia.

04

La empresa como actor en una obra coral

La empresa no existe en una burbuja aislada del mundo exterior. Interactúa con muchos actores y, por tanto, es necesario detectarlos y tener conocimiento de cómo le afectarán. Es imprescindible tener en cuenta sobre todo la **competencia, la clientela y las empresas proveedoras**. Pero en el momento de elaborar el estudio de mercado, no hay que olvidar otros factores como la situación económica de la zona, la normativa existente, la existencia de barreras en la entrada, si será necesario acceder a economías de escala, etc.

Las empresas proveedoras pueden ser un factor muy importante en el éxito de la empresa. Es necesario saber qué reglas del juego marcarán y qué condiciones ofrecen. Tener una **ficha de las empresas proveedoras** permitirá contar con una información detallada de todas ellas, para poder hacer comparaciones con los nuevos proveedores que se busquen: al tener más información, la posición en la negociación será más fuerte. Esta ficha debe incluir, aparte de los datos de contacto, informaciones como los precios, la política de descuentos y distribución, la gestión de los tiempos de los pagos, etc.

Es muy importante que en el plan de empresa se identifique cuál es la clientela y qué necesidades le cubrirán los productos o servicios que se ofrecen. Es necesario saber cuál es la magnitud del mercado al cual se esté dirigiendo y hacia dónde se dirige. Si se hacen predicciones de crecimiento del mercado o de cómo cambiará, es necesario dar una justificación. Se debe contar con información para evitar el desconocimiento de lo que realmente quiere la clientela. Hay una cita de Michael Porter que dice: “Hay dos tipologías de empresas, las que conocen a su clientela, y las que fracasan.”

El **estudio de mercado** es vital para una persona emprendedora, sin él es poco menos que una locura abrir un negocio, ya que las probabilidades de fracaso aumentan exponencialmente.

Todo el mundo tiene alguna **empresa competidora**, ya sea directa o indirecta, y más en este mundo cada vez más global. Si no se encuentra ninguna, hay un gran porcentaje de posibilidades de que el estudio de mercado no tenga la profundidad necesaria. Es importante detectar las empresas competidoras y conocer su funcionamiento, cómo trabajan y cómo venden. Eso nos permitirá adaptar las técnicas de éxito que utilizan y evitar las malas prácticas. Tal como hemos hecho con las empresas proveedoras, también hay que crear una ficha de las empresas competidoras.

05

Elección de la forma jurídica y otros aspectos legales

En el plan de empresa se determina la forma jurídica que tiene la empresa, así como las obligaciones fiscales. Antes de elegir una forma jurídica, es necesario **conocer las características, ventajas e inconvenientes de cada una** para poder elegir aquella que se adecue más a las necesidades de la persona emprendedora. Si la empresa va a tener trabajadores o trabajadoras hay que definir la política de recursos humanos, así como la relación contractual que tendrán estos/as con la empresa, y sus derechos y obligaciones. Otro punto a tratar en el plan de empresa, sobre todo en caso de necesitar un local, es el de las licencias de actividad y los permisos de obras.

También hay que tener en cuenta el **trámite de constitución y alta de la actividad**. La duración y complejidad de esta tramitación dependerá de la forma jurídica elegida, ya que no siempre son trámites instantáneos. Además, también existen tributos o impuestos que están determinados por la forma jurídica o la localización geográfica elegida para la empresa.

A la hora de elegir la **forma jurídica, los aspectos más importantes que tener en cuenta** son los siguientes:

- La organización del capital y la estructura organizativa empresarial.
- Fiscalidad.
- Regímenes de cotización a la seguridad social.
- Ayudas y subvenciones

06

Un plan de empresa no se acaba nunca

Con el documento terminado, es el momento de que el equipo promotor haga una valoración sincera para poder extraer las conclusiones. Puede ser que el proyecto no esté suficiente maduro y necesite ser trabajado más a fondo, o que aún no exista el mercado y la conclusión sea dejar el proyecto en *stand-by* para en un futuro utilizarlo como base para la elaboración de un nuevo plan. A veces, una retirada a tiempo puede permitirnos una victoria en el futuro.

En el caso de que la conclusión sea positiva, es importante definir un **seguimiento regular** y establecer comparaciones entre las expectativas teóricas y los resultados que se han dado en la realidad. De esta forma, siempre se podrá modificar y adaptar el plan para obtener los objetivos marcados. Como la empresa se moverá en un entorno dinámico, es necesario que esta se muestre dinámica. Esto afectará al plan de empresa, que será el punto de partida para crear los documentos nuevos que sirvan para adaptar la empresa al nuevo entorno que afrontará.

Escrito por el equipo técnico de **Barcelona Activa Emprendimiento** a partir de las siguientes fuentes de información:

- *Claves de un buen plan de negocio* de WILLIAM A. SHALMAN publicado en <http://www.secretosenred.com>
- *The Requisites of a Good Business Plan* de ISABEL ISIDRO publicado en <http://www.powerhomebiz.com>
- *El meollo del plan* de MICHEL PERIU publicado en <http://www.univision.com>
- *10 reglas para hacer un buen plan de negocio* de FDS Consulting publicado en <http://www.infofranquicias.com>
- *Pasos clave en la elaboración de un plan de negocios* publicado en <http://www.enplenitud.com>
- *Keys to a successful Business plan* de NORMA A. TUROK publicado en <http://aquanic.org/>
- *Màrqueting de Serveis* de VALERIE A. ZEITHAML y MARY JO BITNER (2002). Editorial: McGraw Hill

Elaborado por el equipo técnico de **Barcelona Activa Emprendimiento**:
<https://emprenedoria.barcelonactiva.cat/>

© Barcelona Activa, 2020

Aunque se ha extremado al máximo el cuidado para asegurar la exactitud y la fidelidad de esta información y de los datos que se contienen, Barcelona Activa SAU SPM no puede aceptar ninguna responsabilidad legal por las consecuencias que se puedan derivar de acciones emprendidas como resultado de las conclusiones que se puedan extraer de este informe.