Mi TFG es una parte de un Plan de Negocio

Adaptado de: Prfª Muñiz

Índice de la sesión

1. Definición de un modelo de negocio
2. Análisis de una oportunidad de negocio
3. Análisis de viabilidad comercial
4. Análisis de la viabilidad operativa
5. Análisis de la posición competitiva
6. Análisis de la viabilidad Financiera
7. Análisis de la viabilidad del negocio
8. Plan de negocio
9. Estudio de Mercado
10. Plan de Marketing
11. Plan de operaciones
12. Plan financiero

1. Definición de modelo de negocio

- **El Modelo de Negocio**:
  - Explica la forma en la que una organización crea, ofrece y captura valor.
  - Describe las cuatro áreas fundamentales del negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.
  - Representa la configuración de las estructuras organizativas, los procesos y los sistemas necesarios para la implantación de la estrategia empresarial.
- Una herramienta útil para definir el modelo de negocio es el **MODELO CANVAS** (*www.**business**modelgeneration.com/**canvas***)

2. Análisis de una oportunidad de negocio



Propuesta de valor única para una necesidad real de un mercado (segmento) atractivo en términos de tamaño, crecimiento, durabilidad, rentabilidad y generación de flujos de caja

- ✓ **Viabilidad comercial**. Análisis del atractivo del mercado. Segmento de mercado con necesidad no satisfecha, sustancial (tamaño y rentabilidad potencial), estable (duradero) y accesible. Potencial de cuota de mercado y margen comercial.
- ✓ **Viabilidad operativa**. Solidez del modelo de negocio. Capacidad de adquirir y desarrollar recursos, actividades y alianzas clave. Estructura de costes. Margen operativo.
- ✓ **Ventaja competitiva**. Generación y sostenibilidad de la propuesta de valor. Recursos y capacidades clave únicos. Posibilidad de levantar barreras de entrada.

2. Análisis de una oportunidad de negocio

Aspectos troncales de viabilidad a revisar

Análisis de la viabilidad del negocio

VIABILIDAD COMERCIAL	VIABILIDAD OPERATIVA	POSICIÓN COMPETITIVA
Análisis de la demanda actual y potencial Estructura y dinámica del mercado	Recursos , actividades y capacidades. Solidez del modelo de negocio	Capacidad de generación y sostenibilidad de ventajas competitivas

5

2. Análisis de una oportunidad de negocio

Esquemas de revisión

Análisis de la viabilidad de un modelo de negocio

- **Factores internos - solidez del modelo de negocio planteado** (CANVAS)
- **Factores externos**

6

3. Análisis de viabilidad comercial

Factores externos

- **Análisis de la demanda actual y potencial**
  - Segmentos de mercado
  - Necesidades, hábitos de compra, hábitos de consumo, tendencias
  - Tamaño actual, tasa de crecimiento, tamaño potencial
  - Accesibilidad (comunicación, distribución y venta)
  - Cuota de intención de compra
  - Valor percibido neto (precio)
- **Análisis de la estructura y dinámica del mercado**
  - Competencia actual y rivalidad
  - Barreras de entrada y competencia potencial
  - Productos sustitutivos
  - Poder de negociación de proveedores
  - Poder de negociación de clientes
- **Análisis de otros factores del entorno que puedan afectar a la viabilidad comercial:** políticos, económicos, sociodemográficos, tecnológicos, medioambientales, legales.

Efectos sobre segmentos de clientes, propuesta de valor, relación con el cliente, canales, ingresos y costes comerciales.

7

3. Análisis de viabilidad comercial

Solidez del modelo de negocio

- **Segmentos de clientes target (SC):** claros, sustanciales (tamaño y/o valor), con capacidad de pago, alcanzables, crecientes, nichos…
- **Propuesta de valor a clientes (VP):** diferenciable, satisfacción plena de una necesidad importante, comunicable, creíble..
- **Canales(CA):** adecuados a las necesidades y preferencias de nuestros clientes, eficaces en la consecución de objetivos comerciales y eficientes en costes
- **Relación con el cliente (RC):** ajuste con el comportamiento de compra de los segmentos y a los objetivos de la empresa: servicio, garantía, velocidad, precio, estatus, etc.
- **Capacidad real de capturar valor (FS):** cliente dispuesto a pagar, sistemas de cobro, etc.

8

4. Análisis de viabilidad operativa

Solidez del modelo de negocio

- **Recursos clave (RC):** identificados y conseguibles: tangibles (instalaciones comerciales y operativas, materias primas, tecnología, financiación a largo plazo, circulante…) e intangibles (patentes, marcas, *know-how*). Equipo emprendedor con la experiencia, conocimientos y valores adecuados.
- **Actividades clave (AC):** identificadas y verificada la viabilidad de poder hacerlas en tiempo y forma de modo recurrente
- **Alianzas clave (AK):** identificadas y posibilidad real de alcanzar acuerdos
- **Estructura de costes (ES):** competitiva, flexible, controlable

4. Análisis de viabilidad operativa

Factores externos

- **Cadena de valor del sector y factores clave de éxito.**
- **Tendencias de integración vertical y diversificación.**
- **Innovación de procesos y productos.**
- **Desarrollo de actividades externalizables**
- **Análisis de la estructura y dinámica del mercado**
  - Competencia actual y rivalidad
  - Barreras de entrada y competencia potencial
  - Productos sustitutivos
  - Poder de negociación de proveedores
  - Poder de negociación de clientes
- **Análisis de otros factores del entorno que puedan afectar a la viabilidad operativa:** políticos, económicos, sociodemográficos, tecnológicos, medioambientales, legales.

Efectos sobre recursos clave, actividades y procesos, alianzas, estructura de costes, márgenes operativos.

5. Análisis de posición competitiva

Posición competitiva

Factores internos - solidez del modelo de negocio

+

Factores externos

- **Posicionamiento estratégico diferencial adecuado a los factores clave de éxito:** producto, servicio, precio, tecnología, flexibilidad, canales, relación con el cliente, etc.
- **Capacidad de generación de ventajas competitivas:**
  - **Carácter único de recursos y capacidades clave:** eficiencia, innovación, calidad, etc.
  - **Exclusividad en alianzas clave:** proveedores, canales, externalización de actividades, productos complementarios, etc.
  - **Defensa legal del modelo:** protección intelectual e industrial, ventajas contractuales con equipo, proveedores o clientes, mercados protegidos, regulados, promovidos, etc.
- **Capacidad de mantenimiento de las ventajas competitivas:**
  - **Posibilidades de generación de barreras de entrada:** alianzas, marca, efectos de red ,fidelización de clientes, efecto experiencia, ambigüedad causal, etc.
  - **Capacidad de imitación de competidores actuales y potenciales**
  - **Flexibilidad y capacidad de anticipación y adaptación a los cambios del entorno**
  - **Sustituibilidad de fuentes de la ventaja competitiva**
- **Capacidad de apropiabilidad de las rentas**: materialización en rentabilidad y flujos de caja

6. Análisis de viabilidad financiera

Modelo sencillo a 3-5 años

INGRESOS
(precio * cantidad)

MARGEN BRUTO
(ingresos – costes directos)

COSTES DE ESTRUCTURA/INDIRECTOS

INVERSIONES

Recomendaciones

- Primero estimar números básicos (20-30 líneas máximo) con **hipótesis,** aunque sean preliminares.
- Evaluar rápidamente la **capacidad para reducir costes** en general y ante bajadas de la actividad.
- **Ratios básicos:** financiación necesaria, TIR, ROI, punto de equilibrio, *pay-back*
- Hacer chequeos de realismo buscando **implicaciones** simples:
  - Cuotas de mercado que se esperan alcanzar
  - Volumen de ventas para punto de equilibrio
  - Márgenes a obtener vs. los de la industria comparables…
- Hacer **escenarios y sensibilidades** teniendo en cuenta los problemas identificados en el análisis de viabilidad

7. Análisis de viabilidad del negocio



Análisis de viabilidad (previo a la elaboración de un plan de negocio)

8. Plan de Negocio

El Plan de Negocio es…

- Un **plan estratégico** para la creación y desarrollo de un nuevo negocio.
- Una **herramienta para validar y evaluar** una idea de negocio. Recoge el proceso integrado de análisis y toma de decisiones en todas las variables de las que depende el éxito del negocio (viabilidad comercial, operativa y financiera)
- Una **herramienta de gestión**: guía para la toma de decisiones y herramienta para el seguimiento y control del plan.
- Una carta de presentación del negocio a terceros. **Herramienta de marketing** para convencer sobre la bondad del negocio a inversores, entidades financieras, organismos públicos, colaboradores, clientes…

…una herramienta de utilidad para el emprendedor y terceros

8. Plan de Negocio

Partes del Plan de Negocio



Modelo económico financiero | Cuerpo del plan | Resumen ejecutivo

PLAN DE NEGOCIO

8. Plan de Negocio

Tres documentos…



Modelo económico financiero

Documento privado de los emprendedores. No se entrega. Verdadero corazón del Plan de Negocio. Verdadera herramienta de gestión y diagnóstico del negocio. Nos ayuda a tomar decisiones. Despeja incógnitas sobre nuestro negocio.



Documento de desarrollo del Plan de Negocio

Documento word. Destinado a la «venta del negocio» a terceros. Contiene texto con un guión y toda la información relevante para explicar el negocio y convencer de su éxito. Es importante trasmitir al lector con se le pide (inversor, financiador, ejecutivo).



Resumen ejecutivo

Carta de presentación. Su función es atraer e interesar al destinatario (inversor, colaborador, financiador, etc.). Lo último que se redacta y lo primero que se entrega.

8. Plan de Negocio

Modelo económico financiero (I)

a) Concepto

- Proyección a 5 años de la cuenta de resultados, el balance y el cash-flow de la compañía en base a unas hipótesis razonadas y basadas en el análisis recogido en el plan. Se basa en el manejo de conceptos financieros y contables.
- Se realiza sobre una hoja de cálculo (excel), donde unas celdas contienen datos (*inputs*) y otras contienen fórmulas basadas en dichos datos.
- Supone un resumen de todo lo contenido en el plan y arroja información respecto de las necesidades de financiación del proyecto, su capacidad de generación de caja y su capacidad de generación de valor o rentabilidad para el accionista.

b) Utilidad

- Permite al empresario/ emprendedor dar a conocer y defender su proyecto frente a terceros con diferentes objetivos: buscar financiación (Capital/deuda), buscar apoyo institucional, planificar sus recursos…

8. Plan de Negocio

Modelo económico financiero (II)

c) Contenido

- **Cuenta de resultados**: crecimiento de ventas, rentabilidad, márgenes.
- **Balance**: estructura de capital; apalancamiento operativo.
- **Cash-flow**: necesidades de recursos, generación de caja.

d) Aspectos relevantes

- **Lo más importante son los *inputs* del modelo o hipótesis**. Deben ser realistas, apoyarse en datos objetivos, basarse en afirmaciones contrastadas y ser coherentes entre sí y con la visión del negocio.
- Existen modelos ya creados (internet), donde metiendo los *inputs* se van calculando los resultados. Sin embargo, es mejor hacerlo uno mismo.
- Se empieza proyectando P&G, inversiones, cuenta de tesorería. El cuadre de balance (caja-deuda) debe coincidir con resultado cash-flow

8. Plan de Negocio

Documento de desarrollo del Plan de Negocio (I)

a) Concepto

- Documento (word) donde se describe el negocio y la propuesta de valor, se analiza la situación del mercado donde opera, y se describen las estrategias y planes de acción para su implementación y desarrollo futuro.
- Es un documento comercial que debe demostrar que: se tiene un conocimiento profundo sector, se han empleado hipótesis realistas, conservadoras y contrastadas y se ha realizado un análisis riguroso del modelo de negocio, los recursos necesarios y su probabilidad de éxito. Usar lenguaje sencillo, frases cortas, planteamientos coherentes y cuidar la presentación.
- Debe cubrir todas las áreas relevantes del negocio y plantear claramente las necesidades que se espera cubrir con la contribución del lector (inversor, financiador, colaborador, equipo, etc.).
- Extensión aproximada: 30 páginas + anexos

b) Utilidad

- Permite al empresario/ emprendedor dar a conocer y defender su proyecto frente a terceros con diferentes objetivos: buscar financiación (Capital/deuda), buscar apoyo institucional, planificar sus recursos…

8. Plan de Negocio

Documento de desarrollo del Plan de Negocio (II)

c) Contenido

- Resumen ejecutivo
- Introducción
  - Descripción de la idea de negocio: propuesta de valor, clientes y ventaja competitiva
  - Modelo de negocio
  - Equipo promotor
- Análisis del mercado **(véase Anexo XI)**
  - Características: Segmentos/Tamaño/crecimiento/concentración
  - Análisis de la competencia
- Plan comercial y de marketing **(véase Anexo XII)**
  - Plan de comunicación y marketing.
  - Plan de ventas.
- Plan de operaciones: recursos necesarios/plan de RR.HH./necesidades financieras **(véase Anexo XIII)**
- Plan financiero **(véase Anexo XiV)**

8. Plan de Negocio

Resumen Ejecutivo (I)

a) Concepto

- Documento (word) que encabeza el Plan de Negocio y sirve de carta de presentación. No más de 2-3 hojas.
- Documento (power point) para presentar los aspectos clave del negocio a terceros (inversores, financiadores).
- Contiene en 2 hojas la respuesta a todas las preguntas clave: ¿Qué quiero hacer? ¿A quien va dirigido? ¿Como voy a hacerlo? ¿Qué resultados voy a obtener?¿Qué ofrezco al potencial inversor/socio?
- Es el documento más importante del Plan de Negocio: el último en elaborarse y el primero en entregarse (muchas veces única oportunidad de despertar interés).
- Documento comercial: Cada idea en un párrafo separado. Utilizar frases cortas, lenguaje sencillo y mensajes claros. Debe transmitir al interlocutor lo que se desea obtener de él (fondos, ayuda, consejo…).
- Concepto de **perfil ciego**: contar lo importante sin desvelar el negocio.

b) Utilidad

- Interesar a terceros en continuar analizando la oportunidad de negocio.

8. Plan de Negocio

Resumen Ejecutivo (II)

c) Contenido

- ¿Qué quiero hacer? Breve descripción de la propuesta de valor.
- ¿A quien va dirigido? Definición de los clientes objetivo.
- ¿Por qué va a tener éxito en el mercado? Factor diferencial, ventaja competitiva.
- ¿Qué equipo va a liderar el proyecto? Componentes; grado de involucración
- ¿Qué resultados voy a obtener? Evolución financiera
- ¿qué ofrezco al potencial inversor/socio? Rentabilidad
- ¿qué pido al socio o inversor? Delimitar mis necesidades financieras
- Conclusión a modo de slogan. Oportunidad única

d) Aspectos relevantes

- No hace falta contar todo, pero si todo lo importante o lo decisivo del proyecto.
- Evitar siempre exageraciones, sobre todo cuando no sean demostrables o respondan a criterios subjetivos.
- El resumen ejecutivo son tus 5 minutos de gloria. APROVÉCHALOS!!!!

8. Plan de Negocio

Pasos para la elaboración de un Plan de Negocio:

1) Identificación de una **oportunidad de negocio**: dar con una idea, depurarla, desarrollarla… Definir la **propuesta de valor**
2) Análisis del mercado: segmentos, tamaño, situación, competencia… Definir **clientes**
3) Definición del **modelo de negocio**. Análisis de viabilidad comercial y operativa
4) **Plan de desarrollo comercial**. Proyecciones de ingresos y gastos comerciales
5) **Plan de operaciones**. Inversiones. Proyecciones de gastos operativos
6) **Plan de financiación**. Proyecciones financieras. Calculo rentabilidad y necesidades de financiación.

8. Plan de Negocio

Herramientas: Modelo de Negocio y Plan de Negocio



8. Plan de Negocio

ATENCIÓN: Para un TFG, la elaboración de un Plan de Negocio completo sólo es recomendable si ya se cuenta con un análisis de viabilidad (comercial y operativa). En caso contrario, es más realista acometer los pasos previos (análisis de mercado, definición del modelo de negocio, análisis de viabilidad comercial…) o una parte del mismo (Plan de marketing, Plan de operaciones…)

25

9. Estudio de mercado

- La realización de un completo estudio de mercado es **parte fundamental del Plan de Negocio** ya que permite:
  - Determinar la existencia de un mercado para el producto o servicio
  - Analizar la viabilidad del modelo de negocio
  - Obtener la información necesaria para diseñar la estrategia de penetración y diferenciación de nuestra oferta en el mercado
  - Definir y soportar las hipótesis del modelo económico financiero y la generación de escenarios de trabajo.
- Supone el **punto de partida** en la elaboración del Plan de Negocio. Todas las demás partes del mismo dependerán en gran medida de la información obtenida en el análisis del mercado.

26

9. Estudio de mercado

Contenido del estudio de mercado

1. **Análisis del sector. Demanda y oferta**
   - Descripción de la industria. Estructura y atractivo (i.e. Modelo de las 5 fuerzas de Porter, grupos estratégicos, Diamante de Porter)
   - Análisis de la demanda. Tamaño del mercado actual y potencial (ciclo de vida del sector), Segmentos de mercado (i.e. Matriz GE para valoración de segmentos)
   - Factores del entorno (i.e. Análisis PESTEL)
2. **Clientes potenciales**
   - Identificación y análisis de clientes potenciales (segmentos target). Necesidades no satisfechas. Comportamiento de compra y consumo. Preferencias buscadas en producto, servicio, distribución y comunicación. Intención de compra. Valor percibido de la propuesta de valor.
3. **Competidores y sustitutivos**
   - Identificación y análisis de los competidores actuales y potenciales. Cuotas de mercado. Oferta y posicionamiento de productos y servicios (i.e. Mapas de posicionamiento) Ventajas competitivas. Capacidades distintivas. Puntos fuertes y débiles. Objetivos estratégicos. Estrategias de desarrollo.

27

10. Plan de Marketing

- El **objetivo** del Plan de Marketing **fijar las estrategias comerciales** que permitan alcanzar la cifra de facturación del análisis económico financiero, esto es, cómo se van a alcanzar las proyecciones de ingresos.
- Detalla la estrategia global de marketing para explotar la oportunidad de negocio y desarrollar las ventajas competitivas de la propuesta de valor: políticas de producto, precio, distribución, promoción y publicidad.
- Debe recoger:
  - **QUÉ** se va hacer
  - **CÓMO** se va a hacer
  - **CUÁNDO** se llevará a cabo
  - **QUIÉN** es el responsable de la implementación de las medidas comerciales

28

10. Plan de Marketing

Contenido del Plan de Marketing (I)

1. **Estrategia global de marketing**
   - Segmentos atendidos y relación con cada uno de ellos
   - Posicionamiento del producto/servicio
   - Canales de distribución y comunicación
   - Estrategia de desarrollo de productos y mercados
2. **Política de precios**
   - Precios de comercialización del producto o servicio para cada segmento. Justificación.
   - Márgenes comerciales
   - Comparativa de precios y márgenes con los de los competidores. Ventajas e inconvenientes.
3. **Política de ventas**
   - Descripción de los métodos de venta (fuerza de ventas, distribuidores, representantes, etc.)
   - Plan de contratación, costes e incentivos.
   - Ventas estimadas por agente.
   - Períodos de cobro.

29

10. Plan de Marketing

Contenido del Plan de Marketing (II)

4. **Servicios y garantías**
   - Servicio postventa. Descripción, importancia para el cliente, coste.
   - Sistemas de garantía. Descripción, importancia para el cliente, coste.
   - Comparativa con los competidores.
5. **Comunicación y promoción**
   - Fórmulas que se van a emplear para comunicar la propuesta de valor y captar el interés de los clientes. Para cada uno de los segmentos.
   - Plan de medios (cuáles, por qué, frecuencia, costes, resultados esperados)
   - Acciones promocionales (cuáles, por qué, frecuencia, costes, resultados esperados)
6. **Canales de distribución**
   - Canales de distribución que se van a utilizar: capacidad, valor añadido, accesibilidad, etc.
   - Costes de transporte y márgenes comerciales
   - Vulnerabilidad y dependencia de los canales (exclusividad, poder de negociación, periodos de cobro, descuentos, almacenaje, etc.)

30

10. Plan de Marketing

Plan de ventas. Proyección a 5 años.

- **Hipótesis del modelo (Inputs):**
  - Precio unitario para cada producto
  - Clientes a los que se accede anualmente. Primer año al menos: mensual
  - Unidades vendidas por cada producto anualmente (% de los clientes contactados)
  - Estimación de grado de pérdida anual de clientes
  - Estimación de crecimiento anual de unidades vendidas
- **Proyección de ventas (outputs)**
  - Estimación de ventas adaptada a los recursos comerciales disponibles. El negocio no puede absorber toda la demanda potencial sin lo0s recursos necesarios.
  - Cálculo de escenarios (pesimista, conservador y optimista). Análisis de sensibilidad e impacto financiero.

31

11. Plan de Operaciones

- El **Plan de Operaciones** resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios.
- En una *start up*, el plan de operaciones debe planificar todas las acciones necesarias para la puesta en marcha del negocio, estableciendo un orden riguroso de acción, un calendario de ejecución y un listado de prioridades.
- El plan **debe asegurar** la capacidad de la empresa de:
  - **planificar** lo que va a **producir** o desarrollar a futuro
  - **aprovisionarse** de las materias primas que necesite para ello
  - **fabricar** o desarrollar los productos y servicios con un **coste adecuado** a mercado
  - **entregarlos** en lugar y hora
  - gestionar el proceso de venta y **atención al cliente**
- Para ello de recoger para cada uno de estos grandes bloques, QUÉ se va hacer, DÓNDE se realizará, CÓMO se va a hacer y CUÁNTO va a costar hacerlo, en términos de gastos e inversiones

32

11. Plan de Operaciones

Las operaciones de una compañía

PRINCIPALES ACTIVIDADES DE OPERACIONES



- ✓ Dentro del modelo de negocio (CANVAS) comprendería el análisis de las áreas relativas a la estructura de costes, las alianzas clave, los recursos clave y las actividades clave.

11. Plan de Operaciones

Contenido del Plan de Operaciones (I)

1. **Estrategia global de operaciones**
   - Desarrollo de **I+D** interno vs. externo (qué hacer dentro vs. externalizar), modelos de utilidad y patentes…
   - **Planificación**: especificaciones técnicas de productos a desarrollar, nivel de calidad y servicio, plazos del ciclo completo de la cadena de aprovisionamiento (desde orden de compras a servicio de atención al cliente)
   - Estrategia de **compras**: número proveedores, certificación de calidad, precio, condiciones comerciales y de financiación, etc
   - **Fabricación** / **desarrollo** de productos y servicios interna vs. externa
   - **Distribución** y **almacenaje** propio vs. externo
   - **Canales** propios vs. externos
   - **Atención al cliente** propia vs. Externa

11. Plan de Operaciones

Contenido del Plan de Operaciones (II)

3. **Procesos críticos**
   - **Identificación** de los procesos críticos para satisfacer las expectativas de los clientes conforme a la **propuesta de valor** desarrollada y más relevantes para la **viabilidad** de la compañía
   - Identificación de posibles **riesgos** en su cumplimiento y definición de los planes de **contingencia** correspondientes
4. **Política de alianzas**
   - Identificación de las **compañías** que mejor podrían encajar para llevar a cabo la estrategia global de operaciones y cumplir los procesos críticos, y **priorización** de las mismas en función de sus ventajas e inconvenientes
   - Estimación de los **costes** de trabajar con ellas a lo largo de la cadena de operaciones

11. Plan de Operaciones

Contenido del Plan de Operaciones (II)

5. **Recursos clave**
   - Identificación de las **principales partidas de inversión y coste operativo y financiero** (ejemplo, en caso de hacer un leasing de equipos) a realizar por **cuenta propia** dentro de la estrategia de operaciones definida y estimación de su evolución en los próximos años (según aumentan las ventas, vida útil…).
   - **Justificación** de la elección de **emplazamientos** que se hayan elegido (coste de mano de obra, cercanía a recursos o clientes, facilidades legales, fiscalidad, etc.)
6. **Aspectos regulatorios**
   - **Identificar requisitos** legales específicos del negocio, tales como licencias (ejemplo para transporte de mercancías peligrosas), aprobaciones medioambientales, permisos de higiene y salubridad, etc.
   - Identificar **posibles evoluciones** legales que puedan afectar al modelo operativo y los costes asociados

11. Plan de Operaciones

Plan de Inversiones

El **plan de inversión** y ubicación analiza los factores de ubicación, describe los aspectos más destacados del **inmovilizado material e inmaterial** y cuantifica el **valor** de los mismos; también establece la política de **amortizaciones** de la empresa.

Tipo de inversiones productivas:

- Inversión de arranque o puesta en marcha del negocio (gastos de establecimiento o constitución)
- Inversión en activo fijo material
- Inversión en activo fijo inmaterial.
- Inversión en activo financiero.
- Inversión en capital circulante. Política de gestión de stocks. Rotación de stocks. Impacto contable y en rentabilidad o valoración.

37

11. Plan de Operaciones

Plan de Inversiones

Inmovilizado material

- **Terrenos**: ubicación, capacidad, comunicación, servicios y suministros, régimen de adquisición de la propiedad...
- **Edificios y Construcciones**: indicar la titularidad de propiedad del establecimiento o nave donde radique la actividad. Especificar el número de metros cuadrados de construcción total y describir aspectos como: traídas y acometidas de servicios, oficinas y laboratorios, edificios de producción, servicios sociales y sanitarios del personal.
- **Bienes de equipo**: maquinaria y herramientas, vehículo de transporte interior, mobiliario y equipamiento, equipos informáticos y de procesamiento de información...
- **Instalaciones**: instalaciones eléctricas en general, de climatización, de agua, de higiene, equipos de medida y control...
- **Otros Inmovilizados Materiales**: todos los elementos patrimoniales tangibles, muebles o inmuebles o financieros, destinados a servir de forma duradera en la actividad de la empresa, y no comprendidos en epígrafes anteriores: inmovilizaciones materiales en curso, fianzas y depósitos constituidos a corto plazo, inversiones financieras permanentes...

Inmovilizado inmaterial

- **Investigación** y desarrollo
- **Concesiones** administrativas
- Propiedad industrial y **patentes**
- **Fondo de comercio**
- **Aplicaciones** informáticas
- **Otros** inmovilizados intangibles

38

11. Plan de Operaciones

Plan de RRHH

- El **Plan de Recursos Humanos** se puede considerar una parte del Plan de Operaciones. Tiene que determinar todos los elementos relacionados con la **política de personal**: la definición de capacidades, la organización funcional, la dimensión y estructura de la plantilla, la selección, contratación y formación del personal, y todos aquellos aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa desde la detección de conflictos hasta el desarrollo de estrategias de solución.
- Además, el plan de RRHH debe demostrar que el **equipo y organización** que desarrollarán el proyecto empresarial son los **adecuados** para marcar la estrategia de la empresa e implementar con éxito el plan de marketing y el plan de operaciones correspondientes

39

11. Plan de Operaciones

Contenido del Plan de Recursos Humanos (I)

1. **Estructura organizativa**
   - Definición de los **roles** necesarios en los distintos niveles jerárquicos, perfiles tipo y rango de compensación
   - Cuantificación e identificación de las **personas** que los cubrirán, indicando dedicación.
     - Si se va a cubrir con terceros al principio, describir el perfil tipo
     - Si algún miembro clave se retrasará en la incorporación, indicar cuándo
2. **Personal clave y principales funciones**
   - Para cada persona clave, describir todas las **experiencias relevantes** para el proyecto en curso que demuestren que puede realizar con éxito su role, incluyendo menciones a sus logros de desarrollo de negocio y resultados económicos
   - Describir con **detalle las funciones** que deberá desempeñar cada persona clave
   - Si han trabajado juntos, explicar la capacidad de **complementarse** que tienen

40

11. Plan de Operaciones

Contenido del Plan de Recursos Humanos (II)

3. **Participación societaria y plan de compensación del equipo gestor**
   - Indicar la **inversión** inicial del equipo gestor, su **participación** en acciones y su **retribución** salarial
   - Comparar su compensación con el último trabajo que hayan desempeñado
5. **Otros acuerdos relevantes con empleados**
   - Describir cualquier otro tipo de acuerdos especiales con los miembros clave del equipo
   - Describir posibles planes de *stock-option* o de retribución vinculada a resultados
7. **Asesores**
   - Indicar los servicios de apoyo que se requerirán
   - Identificar los asesores legales, contables, de comunicación, de consultoría y financieros seleccionados para el proyecto y los roles que tendrán

11. Plan de Operaciones

Plan de Operaciones. Proyección a 5 años.

- **Objetivos**
  - ✓ Conocer y calcular la estructura de costes de la empresa. Fijos, variables.
  - ✓ Identificación de las inversiones necesarias.
  - ✓ Identificación de los márgenes: margen de contribución; margen de explotación; EBITDA y EBIT; beneficio neto.
  - ✓ Definir según lo anterior la tipología del negocio: intensivo en capital/ cíclico/no cíclico; estacional.

11. Plan de Operaciones

Plan de Operaciones. Proyección a 5 años.

- **Hipótesis del modelo (Inputs):**
  - **Partidas de gasto**
    - ***Costes variables*** (aprovisionamientos, MOD…)
      - Costes unitarios (ejemplo, de €1/kg de hierro, ejemplo €1.000 de gastos de suministro por año y empleado…)
      - Unidades de palanca de coste: directa o indirectamente vinculados a las ventas de la compañía (ejemplo, kg de hierro comprados, empleados medios anuales…)
    - ***Costes fijos*** (suministros, estructura…): coste unitario x unidades de coste. No vinculados a ventas
  - **Inversiones y amortizaciones**
- **Proyección de inversiones y costes (outputs)**
  - Estimación de **costes e inversiones** adaptada a los objetivos de ventas marcados. Si los números no salen bien es necesario redefinir el plan de marketing y/o la estrategia de operaciones.
  - Cálculo de **escenarios** (pesimista, conservador y optimista). Análisis de sensibilidad e impacto financiero.

12. Plan Financiero

El Modelo Financiero: La Cuenta de Resultados

- ✓ **Elementos clave:**
  - Crecimiento atractivo y sostenible ingresos
  - Coherencia interna ingresos-gastos
  - EBITDA positivo a partir 2º año
  - Márgenes atractivos y crecientes. Importancia EBITDA
  - Estructura:

    ingresos
    gastos variables
    Mg contribución (%)
    gastos fijos
    EBITDA (%)
    Amortizaciones
    Provisiones
    EBIT (%)
    Gastos financieros
    Resultado ordinario (%)
    Resultado extraordinario
    beneficio neto (%)

12. Plan Financiero

El Modelo Financiero : Balance

- ✓ **Elementos clave:**
  - Fondo de maniobra operativo- necesidades de circulante que hay que financiar en el corto plazo.
  - CAPEX de mantenimiento
  - Equilibrio de masas de balance (deuda/capital) (corto plazo/largo plazo)
  - Apalancamiento financiero limitado (max. 4 veces EBITDA)
  - Cuadre de balance- tesorería/deuda a C/P

Bibliografía

- MUÑIZ FERRER, M. , ANDREU, J. Y SEGURADO, A. (2012), Materiales de la asignatura *La Creación de una Empresa.* Facultad de CC.EE y EE . ICADE. Universidad Pontificia Comillas
- OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. (2009), *Business Model Generation*. Disponible en: http://www.businessmodelgeneration.com/book (Acceso: 4 de junio de 2013).
- TIMMONS, J.A. & SPINELLI, S.Jr. (2009), *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, Irwin McGraw-Hill