

# Cómo hacer el mejor Plan de Negocio

---

Recomendaciones prácticas y estructura



# Índice

---

<b>1- Puntos clave y recomendaciones.....</b>	<b>1</b>
<b>2- El redactado del Plan de Negocio .....</b>	<b>9</b>
1.    Presentación del proyecto y los promotores .....	12
2.    Producto o servicio y mercado – Estudio mercado. ....	12
3.    Plan de Marketing y Ventas.....	13
4.    Producción y distribución. ....	14
5.    Recursos humanos y organización de la empresa.....	14
6.    Aspectos legales y societarios. ....	15
7.    Plan de inversión y financiación.....	15
8.    Planes de establecimiento y operativos. ....	16
9.    Resultados previstos.....	16
10.   Conclusiones.....	17
<b>ANEXOS .....</b>	<b>17</b>
<b>Presupuestos .....</b>	<b>17</b>
<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>18</b>

# ***1- Puntos clave y recomendaciones***

Conceptos básicos y recomendaciones generales

# 1. Lo que no puede faltar en tu plan

---

## Esto lo tienes que tener y exponer muy claro

### **Un resumen ejecutivo claro, conciso y completo:**

Los bancos y los inversores quieren tener primero una visión general del negocio antes de empezar a profundizar en los detalles. De modo que no olvides adjuntar o iniciar el plan con un resumen ejecutivo de 3-4 páginas (cuantas menos mejor) para facilitar este cribado inicial.

### **Un modelo de negocio muy claro:**

Incluso aunque tu negocio esté relacionado con Internet o las nuevas tecnologías, la lógica de los negocios es siempre igual. Debes especificar qué ofreces, quién lo comprará, porqué, cómo ganarás dinero y como usarás estos ingresos. Así de fácil.

### **Quiénes son tus clientes:**

Define el público objetivo al que te diriges, explica sus características, cuantifica su número, ubícalo en el mapa, estima su poder adquisitivo... Cuanto más concreto seas sobre los posibles compradores, más credibilidad tendrá tu plan de negocio.

### **Plan de marketing y de ventas:**

Suele ser el apartado que más flojea en los planes de negocio de los emprendedores, cuando debería ser el capítulo más importante. Explica la estrategia que seguirás para llegar a los clientes, define precios, ofertas, canales de venta, publicidad...

**Planificación paso a paso:**

Incluye un plan de operaciones que detalle las diferentes etapas y los tiempos necesarios para poner en marcha el negocio, contratar al personal, captar los primeros clientes, empezar a producir y servirles, etc. Demuestra que sabes cómo vas a hacerlo.

**Análisis económico – financiero y del punto de equilibrio:**

Al final, lo que realmente decidirá es la rentabilidad del negocio y sus posibilidades financieras. El análisis del punto crítico, el cashflow y los principales ratios dan esa información y son un factor básico que no puede omitirse en ningún plan.

**Credibilidad y confianza:**

Todo tu plan debe destilar, en todos sus puntos, credibilidad: todo es lógico, posible, realista; se basa en afirmaciones y en informaciones estudiadas y contrastadas... Si lo haces así generarás la confianza necesaria en la oportunidad de negocio y el debate será sólo sobre si los rendimientos son suficientes o no.

## 2. Lo que no debe estar en el plan

---

### Errores frecuentes que deberías evitar

#### **Demasiados números y poco texto:**

Los planes de negocio no son sólo cifras. Debes incluir las explicaciones necesarias para que se comprendan tus planteamientos, estrategias, en qué basas las previsiones, etc... y además, con dichas explicaciones mostrarás tus conocimientos y capacidades, un factor tan importante como las cifras.

#### **Una estructura poco realista:**

Asusta tanto una empresa ambiciosa con poco personal como una start-up que acaba de empezar y ya tiene media docena de jefes y directivos. Explica quién formará tu equipo inicial, cómo se organizarán y las condiciones laborales que ofrecerás.

#### **Lagunas legales y mercantiles:**

Los inversores son alérgicos a los riesgos, de modo que debes demostrar que tienes controlada la parte legal. Además de especificar la forma jurídica que tendrá la empresa, asesórate sobre la propiedad intelectual, seguridad laboral, fiscalidad, permisos, etc.

#### **Materiales de relleno:**

Aunque un plan de negocio largo suele causar mejor impresión, ésta sólo se confirmará si el contenido es original, interesante y creíble. Nunca pongas textos de relleno y evita hacer "corta y pega" de estudios de mercado o teorías de marketing, repetir datos o intentar completar los apartados flojos con digresiones irrelevantes.

**Largas explicaciones técnicas:**

Un error típico de emprendedores entusiastas amantes de su producto, es hablar en profundidad sobre el producto o servicio, tecnología, etc. y dejar de lado el resto de los aspectos. Nunca olvides que vas a hacer un negocio y que el mejor producto del mundo por si solo y sin más no te hará triunfar. Eso un inversor lo tiene muy claro.

**Buenas intenciones en lugar de argumentos:**

Está bien que demuestres entusiasmo y optimismo en tu plan, pero no bastarán para conseguir inversores ni para tener éxito. Si no eres capaz de argumentar porqué el negocio que propones funcionará y será rentable, nadie querrá invertir en el proyecto y el negocio difícilmente funcionará. Entusiasmo y optimismo son esenciales, pero siempre deben ir acompañados de una buena planificación, organización y argumentos objetivos contundentes basados en datos.

## 3. Puntos clave para escribir el plan

---

### Recomendaciones para elaborar el mejor plan

#### 1º Haz las cuentas

El primer paso para escribir tu plan de negocio es tener claros los números. Las cifras te dirán cómo puedes enfocar mejor el plan de negocio para plasmar perfectamente tu idea.

Aquí encontrarás utilidades para hacer las cuentas fácilmente:

[https://www.plannegocios.com/plan\\_negocios/planes\\_de\\_negocio](https://www.plannegocios.com/plan_negocios/planes_de_negocio)

#### 2º Define una estructura

Antes de lanzarte a escribir, prepara un esquema de las secciones que tendrá tu plan de negocio. Es mejor que haya varios apartados breves que pocos y largos. Piensa que un plan de negocio pasa por muchas manos y cada uno ojea lo que le interesa.

En páginas posteriores encontrarás un modelo que puedes aplicar o, si lo prefieres, puedes usar una plantilla como las que encontrarás aquí:

[https://www.plannegocios.com/plan\\_negocios/redactar\\_el\\_plan](https://www.plannegocios.com/plan_negocios/redactar_el_plan)

También puedes usar como guía un plan de negocio ya redactado que puedas usar o copiar, aquí puedes encontrar algunos:

[https://www.plannegocios.com/plan\\_negocios/planes\\_redactados](https://www.plannegocios.com/plan_negocios/planes_redactados)

#### 3º Prepara la información

Para ponerte a escribir el plan de negocio necesitarás, como mínimo: datos del sector, documentación de los productos y servicios que desees ofrecer, los textos legales que afecten a tu actividad y esbozos de los principales apartados, como pueden ser el plan de marketing, el plan de recursos humanos, etc. Recopila todo esto antes de ponerte a escribir.



#### **4º Consulta planes similares**

Si no tienes claro lo que un banco o inversor espera encontrar en un plan de negocio de tu sector, consulta otros planes parecidos. Así verás cómo lo han enfocado otras empresas y podrás usarlo como modelo para tu plan. Puedes conseguir ejemplos de planes redactados en entidades de asesoramiento, revistas para emprendedores o bájate un plan similar ya redactado de aquí:

[https://www.plannegocios.com/plan\\_negocios/planes\\_redactados](https://www.plannegocios.com/plan_negocios/planes_redactados)

#### **5º Escríbelo tú**

Puede que te asuste el reto, pero lo ideal es redactar tu propio plan de negocio. Resulta un ejercicio estupendo para reflexionar sobre tu idea y perfeccionarla.

Si la redacción no es lo tuyo, escribe un borrador y luego pásalo a un redactor profesional que lo ponga a punto. Puedes hacerlo aquí:

[https://www.plannegocios.com/plan\\_negocios/planes\\_a\\_medida](https://www.plannegocios.com/plan_negocios/planes_a_medida)

#### **6º No te enrolles**

Los planes de negocio no necesitan literatura, se trata de exponer tu proyecto de la forma más comprensible posible. Así que olvídate de la cháchara, elabora frases cortas con un orden lógico (sujeto, verbo, predicado), pon párrafos de pocas líneas, deja espacios y usa títulos y subtítulos para facilitar la lectura en diagonal. No olvides incluir un buen índice y, sobretodo, un resumen ejecutivo al inicio o como anexo.

#### **7º No mientas**

Tu plan de negocio debe tener un enfoque positivo para que anime a otros a invertir o prestarte dinero, pero eso no significa que les puedas engañar. Si el modelo de negocio es malo, por mucho maquillaje que le pongas se darán cuenta ¡Si mientes te pillarán enseguida!

### **8º Que no falte nada**

Un plan de negocio debe incluir todo lo necesario para valorar el proyecto de empresa, así que no te dejes ningún apartado importante. Un plan estándar contiene los siguientes puntos: presentación, mercado, competencia, empresa, productos y servicios, marketing y ventas, recursos humanos, requisitos legales, planes operativos, inversiones, financiación y resultados.

Más adelante tienes la lista del contenido habitual: adáptalo a tus necesidades.

### **9º Cuida la presentación**

La imagen de tu plan debe ser profesional y atractiva, la primera impresión aquí también cuenta así que esmérate, procura que la imagen sea proporcionada al negocio que contiene.

Salvo excepciones, no es necesario acudir a diseñadores, maquettadores, ilustradores, etc. Ten en cuenta que los planes de negocio se suelen retocar un millón de veces hasta el último momento. Con Word y Excel puedes hacer un plan magnífico, con la ventaja de que no dependerás de otros para hacer los cambios.

## ***2- El redactado del Plan de Negocio***

Recomendaciones y guion para escribir el plan

# 1. Recomendaciones para redactarlo

## Recomendaciones básicas para escribir el plan

### **Escribe el borrador de Plan de Negocio para ti mismo:**

Te ayudará a reflexionar a fondo sobre lo que quieres emprender, a conocer mejor el negocio y a tomar buenas decisiones.

No lo hagas sólo porque "debe hacerse" o "te lo piden".

### **Después, hazlo pensando en los que van a recibirlo, verlo y leerlo:**

Dedica el tiempo necesario a la presentación y el estilo: Debe ser perfecto.

Hazlo pensando en los que van a verlo (no en lo que a ti te gusta), haz varias versiones si es necesario. Si vas a pedir dinero, recuerda siempre que el dinero es clásico y conservador en el 98% de los casos.

Quizás sea cierto que "Nadie lee larguísimos informes o planes" pero es igual de cierto que nadie invierte ni presta un montón de dinero a un desconocido sólo con media docena de folios. Hazlo largo y pensando que alguien puede leerlo y, pon al principio o añade como anexo, un magnífico resumen ejecutivo.

No hagas "literatura": Sé directo, claro y conciso... si no tienes nada claro que decir, no digas nada.

Deja muchos espacios en blanco (que el texto "respire").

Si puedes, pide consejo a un diseñador (consejo) y usa un buen software gráfico... recordando siempre la finalidad del documento (que no es el lucimiento gráfico).

### **Redacta un plan completo:**

**1º** Elabora un Plan completo, suprimiendo aquellos capítulos que para tu proyecto no sean importantes.

**2º** Es preferible que los cuadros, datos y gráficos, los elabores aparte y los insertes como imagen (de buena calidad). Siempre es mejor que sólo tú conozcas las fórmulas y datos sobre los que se han elaborado.

**3º** Es recomendable que, una vez confeccionado el plan definitivo, todos los documentos que crees (copias o resúmenes especiales) sean en formato imprimible pero no modificable tipo PDF (de buena calidad).

### **Después crea el “Resumen Ejecutivo”:**

El resumen ejecutivo no es otra cosa que la síntesis en 4 o 5 páginas de tu Plan. Elabóralo sobre la base del plan completo y-o el guion que encontrarás en la plantilla (ver más adelante).

### **El plan para buscar inversores o informar a socios potenciales:**

La búsqueda de inversores siempre es una tarea ardua y, si son cantidades importantes, requiere la intervención de especialistas.

En cualquier caso, siempre es necesario disponer de un documento informativo (resumen del plan de negocio) no excesivamente comprometedor y sí muy motivador, para efectuar los primeros contactos y seleccionar potenciales interesados.

### **El plan para buscar financiación bancaria:**

Para conceder financiación, los bancos tienen criterios distintos a los inversores y según los países. En muchos casos hay que cumplimentar documentos específicos; no obstante, el Plan de Negocio detallado y el correspondiente Resumen Ejecutivo te servirá ya sea directamente o como soporte a tu solicitud. Ten en cuenta, sin embargo, que en muchos países y en general, los bancos prestan dinero – esencialmente – a cambio de garantías de algún tipo, en consecuencia, antes de iniciar el proceso debes tener muy claras cuales son las garantías que estás o estáis en disposición de aportar.

## 2. Estructura de un Plan de Negocio

### Estructura básica y guion de redactado

#### 1. Presentación del proyecto y los promotores

Este capítulo inicial debes presentar en primer lugar el proyecto u oportunidad de negocio explicando brevemente su origen, el concepto básico y cómo surgió.

Después es necesario presentar a sus promotores y, si los hay, mentores y asesores, con una breve explicación de su historial profesional.

Finalmente es importante sintetizar el concepto y potencial desarrollo con el esquema clásico de Visión – Misión y Valores más los objetivos a medio plazo.

#### Utilidades recomendadas:

**Puedes usar un cuadro clásico Misión – Visión – Valores, encontrarás modelos adaptables en todos nuestros planes de negocio y en “Cuadros y Gráficos para el Plan de Negocio”.**

#### 2. Producto o servicio y mercado – Estudio mercado

En esta sección, en primer lugar debes explicar o describir tu producto o servicio en sus aspectos fundamentales y sus puntos fuertes o ventajas competitivas.

En segundo lugar, debes definir cuál es el cliente (target) al que va dirigido el producto o servicio. Debes explicar el mercado objetivo y potencial al que te diriges, cuantificándolo y presentando las oportunidades de futuro que presentan. Es importante definir si estás satisfaciendo una tendencia o una moda.

Finalmente debes analizar la competencia, los principales competidores, sus puntos fuertes y débiles, así como sus posibilidades de crecimiento.

En muchos casos (si hay mucha competencia o amenazas), es interesante dedicar un capítulo especial a los competidores.

Este capítulo debe estar, apoyado por un estudio de mercado y datos suficientes que aporten credibilidad y seriedad.

**Utilidades recomendadas:**

- **Estudio de Mercado Fácil: Especial para emprendedores.**
- **Análisis de la Competencia: Práctico y fácil**
- **Cuadros y Gráficos para el Plan de Negocio.**

### 3. Plan de Marketing y Ventas

En muchos casos es más interesante dividir este punto en dos secciones diferenciadas (Marketing y Ventas).

Aquí debemos plantear, por un lado, el análisis, los objetivos y las estrategias de marketing (y ventas), y por otro lado, el plan concreto con las acciones que vamos a desarrollar para alcanzar dichos objetivos.

Los puntos que, como mínimo, debemos incluir son: Análisis DAFO o similar, marketing mix, políticas de producto, precio, promociones y descuentos, servicio y atención al cliente, comunicación, publicidad y promoción, un resumen del plan de marketing y las previsiones de venta resultantes de todas estas acciones. Si vas a tener una red comercial, es interesante separar las ventas en un capítulo diferente y posterior donde se definan las estrategias y las políticas, la estructura de la fuerza de ventas, los objetivos cuantificados y las previsiones completas.

**Utilidades recomendadas:**

- **Plan de Negocio PRO incluye plan de marketing y plan de ventas.**
- **Cuadros y Gráficos para el Plan de Negocio.**

## 4. Producción y distribución

Este capítulo especial es sólo para empresas manufactureras, de transformación o aquellas en que los procesos de compra y distribución son claves para el éxito. En este caso, esta sección puede incluir los puntos siguientes:

Resumen de la innovación y desarrollo tecnológico aplicado. Procesos productivos, tiempos, maquinaria y equipos requeridos. Políticas de inventario. Funciones y organización de la producción. Distribución de planta. Presupuestos de producción. Sistemas de control y de calidad. Investigación, desarrollo e innovación a medio plazo. Proveedores, condiciones y políticas de compras.

**Atención:** En caso de empresas de servicios que lo requieran (por su complejidad o dimensión) deberá substituirse este capítulo por el equivalente de servicios.

### Utilidades recomendadas:

- **Plan de Negocio PRO.**
- **Cuadros y Gráficos para el Plan de Negocio.**

## 5. Recursos humanos y organización de la empresa

Esta sección debe describir la estructura de RR.HH. prevista y su evolución prevista así como las grandes líneas de la organización funcional de la empresa. Incluirá, como mínimo, las partes siguientes: Organización funcional (personal, funciones, organigrama), condiciones de trabajo y remunerativas, plan de recursos humanos, presupuesto o previsión de recursos humanos con los ratios más relevantes.

Atención especial deberá merecer tanto el equipo directivo como el papel del/los emprendedores o socios en la organización de la empresa.

### Utilidades recomendadas:

- **Plan de Negocio PRO incluye plan de recursos humanos y modelos de organización.**
- **Cuadros y Gráficos para el Plan de Negocio. Incluye diversos cuadros aplicables.**



## 6. Aspectos legales y societarios

Capítulo importante que debe tratar esencialmente dos aspectos del negocio: 1º Todos los factores legales que influyen o podrían incluir en el negocio o en su desarrollo futuro y 2º La estructura de que se dotará la sociedad (socios, órganos de administración y dirección, etc.).

En este sentido, los principales puntos a tratar son: La sociedad y sus órganos de dirección, licencias y derechos, obligaciones legales, permisos y limitaciones.

Esta sección será trascendente para potenciales inversores y suele ser muy poco atendida por los emprendedores, es recomendable contar con la asesoría legal oportuna.

## 7. Plan de inversión y financiación

Esta parte es importantísima, en ella debes especificar y justificar las necesidades de inversión y de fondos para la puesta en marcha del negocio.

En definitiva, aquí debes responder dos preguntas clave:

- 1) ¿Cuánto dinero hace falta? Para adquirir los bienes, derechos y servicios necesarios para el funcionamiento del negocio, para cubrir los plazos de establecimiento y disponer de una cierta reserva.
- 2) ¿De dónde saldrá? Deberás definir cuánto dinero podrán los emprendedores, cuanto el resto de socios y que parte se cubrirá con préstamos de entidades financieras o subvenciones.

Un capítulo clave que siempre, en casi todos los proyectos, es motivo de gran debate. Es esencial ser conservador con las previsiones, realista con las peticiones y tener argumentos sustanciales para apoyar la propuesta.

### Utilidades recomendadas:

- **Plan de Negocio PRO incluye plan de inversiones y financiación.**
- **Cuadros y Gráficos para el Plan de Negocio. Incluye diversos cuadros aplicables.**

## 8. Planes de establecimiento y operativos

Esta sección trata de cómo y cuándo se pondrá en marcha el negocio, puede ser muy importante en cuanto a las inversiones y, sobretodo, los plazos (timing) y los escenarios. Una buena estructuración de la puesta en marcha con su correspondiente cronograma (realista) y una buena estrategia de lanzamiento pueden ser importantísimas para muchos negocios (especialmente los estacionales) y sus necesidades de fondos.

Aquí es interesante incluir, al menos, un cronograma de Gantt con los procesos de instalación, equipamiento, incorporación de personal, etc. y un plan resumido de los primeros meses de actividad.

### Utilidades recomendadas:

- **Plan de Negocio PRO incluye plan de establecimiento, plan de lanzamiento y cronogramas.**
- **Cuadros y Gráficos para el Plan de Negocio. Incluye diversos cuadros aplicables.**

## 9. Resultados previstos

Aquí debes incluir las previsiones económico–financieras en sus aspectos más importantes: resultados e indicadores relevantes de rentabilidad, liquidez e inversión. No debes poner todos los cuadros de datos (mejor adjuntarlos al final), es mejor centrarse en los aspectos más importantes, las últimas líneas. Como mínimo, esta parte debe incluir premisas, datos y análisis: Premisas relevantes (assumptions), resultados económicos a 5 años (resumen cuentas previsionales), tesorería (cashflow) resumen a 5 años, análisis de los principales indicadores (ratios), punto crítico económico y financiero, análisis de la rentabilidad y el retorno de la inversión.

**Utilidades recomendadas:**

- **Plan de Negocio PRO** automáticamente calcula y presenta todos estos datos, análisis y resúmenes. Incluye informe completo 20 págs. con todas las cuentas, balances y análisis a cinco años.
- **Plan de Negocio Fácil** automáticamente calcula y presenta los principales datos, ratios y hace las cuentas resumidas.
- **Cuadros y Gráficos para el Plan de Negocio.** Incluye diversos cuadros aplicables (no realiza cálculos complejos).

## 10. Conclusiones.

Es importante incluir al final del plan una breve hoja con las conclusiones (no reiterativas) especialmente dirigidas al analista, según sea el caso pueden ser: Oportunidad (porqué es una oportunidad), riesgos, puntos fuertes, rentabilidad y retorno de la inversión, seguridad de la inversión, potencial a largo plazo.

## ANEXOS

### Presupuestos

En anexo, al final, debes incluir todo el estudio económico-financiero (lo más completo posible) así como un análisis del mismo. Debe incluir:

- 1) Cuentas de resultados (presupuestos económicos) completos a cinco años.
- 2) Presupuesto de tesorería (cashflow) completo a cinco años.
- 3) Balances previsionales completos a cinco años.
- 4) Análisis económico-financiero (ratios).
- 5) Análisis de la rentabilidad y el retorno de la inversión.
- 6) Análisis riesgos (sensibilidad) y todos los planes, presupuestos, documentos o elementos que pueden ser relevantes para el análisis a fondo del negocio.

**Utilidades recomendadas:**

- **Plan de Negocio PRO** automáticamente calcula y presenta todos estos datos, análisis y resúmenes. Incluye informe completo 20 págs. con todas las cuentas, balances y análisis a cinco años.
- **Plan de Negocio Fácil** automáticamente calcula y presenta los principales datos, ratios y hace las cuentas resumidas.

## Resumen Ejecutivo

Es muy importante, a veces, por sí solo se descartan proyectos.

**Puedes ponerlo al inicio (capítulo 1) o incluirlo como anexo entregándolo en primera página.**

Se trata de una síntesis breve pero completa y clara del plan de negocio. Siguiendo el esquema anterior, como mínimo incluirá un resumen breve de los aspectos más relevantes de todos los puntos anteriores, debe ofrecer información razonablemente completa de todos los aspectos del negocio, pero debe ser lo más breve y esquemático posible (máximo: 3/4 págs.).

**Utilidades recomendadas:**

**Plan de Negocio PRO** incluye un RESUMEN EJECUTIVO generado automáticamente.

*¡Te deseamos el mayor de los éxitos!*

