



VNiVERSiDAD  
D SALAMANCA

CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL

CLAVES PARA EL DISEÑO ÓPTIMO DE UN PLAN DE  
NEGOCIO: APERTURA DE UNA ESCUELA DE LENGUA  
ESPAÑOLA EN EL EXTRANJERO (ESCUELA HI-HOLA).

Tutor: Dr. Luis Rodríguez Domínguez

Autor: D. Rubén Ramírez Gutiérrez

## ÍNDICE

### **I. ANTECEDENTES:**

I.I - Definición del Plan de Negocio	3
I.II - Las funcionalidades de un Plan de Negocio	4
I.III -Público objetivo	5
I.IV -Recomendaciones sobre forma e imagen	6

### **II. ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIO:** 7

II.I - Datos básicos del proyecto (Forma Jurídica)	10
II.II - Resumen Ejecutivo	13
II.III - Presentación del equipo humano/ promotores	14
II.IV - Descripción de los productos o servicios	14
II.V - Análisis del mercado /competencia	15
II.VI - Plan de producción	19
II.VII - Plan de Marketing	20
II.VIII - Plan de RRHH	24
II.IX - Plan financiero	25
II.X - Factores de riesgo	28
II.XI - Cronogramas y sistema de seguimiento.	29

### **III. APERTURA DE UNA ESCUELA DE LENGUA ESPAÑOLA EN EL EXTRANJERO (ESCUELA HOLA).** 30

### **BIBLIOGRAFÍA** 35

## PRESENTACIÓN

El dicho “si no sabemos dónde vamos, terminaremos en otra parte” nos sirve de punto de partida de nuestro trabajo. La experiencia demuestra que muchos proyectos iniciados desaparecen por cuestiones relacionadas con los tiempos de ejecución, los recursos humanos, la calidad de los productos etc., y la causa principal de todos estos errores es la falta de un método de planificación de los proyectos. De ahí que sea necesario dar un marco común o proceso de planificación, ya que a pesar de que cada proyecto es único, en su desarrollo se siguen los mismos procesos. En nuestro trabajo nos adentramos en la planificación y desarrollo de los proyectos mediante el análisis de los planes de negocio, si bien un plan de negocio no garantiza el éxito de la empresa o del proyecto, sí es cierto que proporciona una forma de trabajar, obliga a definir los objetivos y establece una secuencia de ejecución que disminuye los errores y aumenta las posibilidades de éxito.

Nuestro *objetivo* es la reflexión y análisis de las claves para el diseño óptimo de un Plan de Negocio, y la *estrategia* para realizarlo será la exposición teórica de los apartados que forman parte en un Plan de Negocio y la aplicación práctica en un supuesto, que en el caso que nos ocupa, se centra en la apertura de una escuela de lengua española en el Extranjero (HI-HOLA).

El trabajo está dividido en tres apartados: antecedentes, estructura-contenido del plan de negocio y plan de negocio de la Escuela HI-HOLA. El primer apartado introduce la definición, las funciones y el público objetivo del plan de negocio. El segundo apartado se inicia con una reflexión sobre la secuencia lógica que siguen los procesos de creación de un proyecto, para posteriormente, adentrarse en los componentes o claves de un Plan de negocio. Finalmente, y como *conclusión* de nuestro proyecto, se aplican estas claves sobre un supuesto, como es las claves del Plan de negocio de una escuela de lengua española en el extranjero, que hemos denominado HI-HOLA.

Por último, este trabajo enlaza con las competencias de reflexión crítica, análisis de la realidad y presentación de información adquiridas en el Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.

## I. ANTECEDENTES

### *I.1 - Definición del Plan de Negocio:*

La mayoría de los expertos y manuales consultados coinciden a la hora de realizar una definición del plan de negocio, a pesar de ello, dependiendo de la organización o profesional que realice la definición nos encontramos con ciertas diferencias. Así, en las escuelas de negocio los planes de negocio son vistos como herramientas de venta y de captación de financiación, mientras, los académicos y las instituciones de carácter público definen los planes de negocio desde una perspectiva más generalista o amplia.

Como ejemplos de este argumento podemos citar a David Dinwoodie, director general de Business Schools (EAE, OBS, IMT) y profesor de Estrategia y Liderazgo de la EAE, que a la hora de realizar una definición del plan de negocio nos dice: “Es una herramienta de comunicación de venta de una idea original y sirve para atraer y convencer a las personas que tienen los recursos para ponerla en marcha” (Méndez, 2009: 1). En el otro lado del argumento, citamos a la Dirección General de Industria que utiliza, dentro de las herramientas de apoyo a emprendedores de su página web, una definición más amplia dada por profesores de la Universidad de Jaén:

“documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto.” (Cámara, et al., 2000: 30).

Nuestra propuesta de trabajo trata de explicar las características generales de los planes de negocio, lo que supondrá aglutinar ambas perspectivas: ***el objetivo concreto de convencer y la perspectiva amplia de planificar***. Por esta razón, una definición que se amolda a nuestros propósitos de una forma sencilla, sería la dada por la Consultora Deloitte (Arendt y Baldauff, 2010: 6).

“In simple terms a business plan is a document which:

- Sets out your company's plans
- Shows how those plans can be achieved and
- Demonstrates that the planned outcome meets the requirements of the reader”

## *I.II - Las funcionalidades de un Plan de Negocio:*

Tres podrían ser los objetivos o funciones básicas que cumple un plan de negocio, siendo el promotor o empresario el que priorizará o modulará la importancia de estos objetivos o funciones dentro de su Plan de Negocio.

- *Como herramienta de análisis y planificación:* permite a los promotores o administradores la planificación y el análisis exhaustivo de un proyecto o empresa ya establecida. Los planes de negocio incluirán un análisis de las oportunidades y amenazas del entorno, de las fortalezas y debilidades de la empresa, de las necesidades financieras, un análisis o definición de los objetivos, la planificación de los recursos materiales y humanos y la planificación del tiempo en que se desarrollaran las actividades, etc. Por tanto, no es extraño afirmar que los administradores consoliden mediante la elaboración de los planes de negocio un mejor entendimiento del negocio y de las opciones disponibles.
- *Como instrumento financiero y de captación:* los planes de negocio permiten evaluar nuestra situación financiera, sirven como carta de presentación y herramienta de captación ante los inversores, y aumenta el poder de negociación ante los proveedores.

Cuando el plan de negocio sirve para captar recursos, se convierte en un compromiso respecto al cual los inversores y acreedores del proyecto comprometerán los fondos y evaluarán al propio proyecto. Además, se convierte en un punto de referencia para las valoraciones de la empresa y las negociaciones para la entrada en el capital. (Consultora Cynertia, 2009: 3)

- *Como elemento de control y seguimiento:* los planes de negocio permiten a los promotores o administradores evaluar el desarrollo de las actividades planificadas para la obtención de los objetivos, ver las desviaciones producidas y adoptar medidas correctoras.

### ***I.III - Público objetivo:***

Como acabamos de comentar es el empresario o promotor el que decidirá el peso de estas funciones y objetivos, así como la estructura y el contenido para alcanzarlos, observando los objetivos perseguidos por la audiencia a la que vayan dirigidos, la madurez de la empresa y la naturaleza de cada negocio.

Parece justificado hacer en este momento una pequeña reflexión sobre el factor que a nuestro parecer es el más determinante: *el destinatario o público objetivo del plan de negocio*.

- *Organismos Públicos (subvenciones)*: en el caso de que nuestro receptor sean organismos públicos el plan de negocio tendrá que compartir los objetivos que persigue la institución que otorga la subvención. En el caso de instituciones nacionales, será recomendable observar las políticas nacionales en la materia en la que verse la subvención, teniendo en cuenta que éstas políticas suelen responder al interés público y que pueden ser transposiciones de organismos supranacionales, como ocurre en el caso de España y la UE. En este sentido, la exposición del plan ha de subrayar que el proyecto presentado se encuentra en consonancia con los objetivos de las diferentes líneas de financiación solicitada.
- *Instituciones financieras (bancos)*: en el caso de las instituciones financieras, su objetivo es la rentabilidad de la cantidad prestada y es necesario presentar garantías de solvencia a medio y largo plazo. En el plan de negocio deberá quedar reflejado la capacidad de la empresa para producir rentabilidades que permitan devolver la cantidad y los intereses adeudados en el tiempo establecido, detallando las garantías con las que cuenta el proyecto.
- *Capital riesgo*: en este caso el Plan de negocio será la herramienta básica sobre la que tomar la decisión de invertir o no en el proyecto. Tres factores son esenciales en la toma de decisión de los inversores de Capital Riesgo:
  1. La rentabilidad: estas empresas buscan rentabilidades que oscilan entre el treinta y sesenta por ciento. Por ello, el “Plan” deberá reflejar la capacidad de generar estos retornos o beneficios.

2. La Dirección del Proyecto: el análisis de la composición del equipo directivo del proyecto será esencial para los inversores, un comentario muy oído dentro del mundo de las inversiones dice: “es mejor tener buenos directivos con un mal producto que un buen producto con malos directivos.”
3. La desinversión: estos inversores necesitan puertas de salida, no suelen ser inversores que busquen permanecer en el negocio. Su prioridad, como ya se ha comentado es la rentabilidad, por eso se hace conveniente proyectar en el plan de negocio posibles formas de desinversión, como por ejemplo: ofrecer la recompra del proyecto o explicar las virtudes del negocio para ser adquirido por otras empresas o consorcios empresariales.
  - *Business Angel*: Este tipo de inversores además de financiar buscan participar de forma activa en el negocio, por eso será necesario darles un papel activo dentro de las actividades definidas en el Plan de negocio.
  - *Uso Interno*: como ya se ha comentado, herramienta de análisis y planificación, instrumento financiero, y elemento de control y supervisión.

#### ***I.IV - Recomendaciones sobre la forma e imagen.***

Hay ciertos aspectos formales que han de ser tenidos en cuenta a la hora de elaborar un plan de negocio, como el vocabulario, la estructura, el contenido, o la presentación del documento. Buscando presentar al lector información sencilla y organizada, con ideas concisas y esenciales.

Sobre el redactor del plan se recomienda que sea el Director del Proyecto y en cuanto a la longitud, nos declinamos por la gran mayoría de los expertos que recomiendan la mayor brevedad posible.

Por último, es aconsejable la lectura del plan de negocio por personas ajenas al proyecto, que sean capaces de asimilar la información fundamental sin tener que ser especialistas en la materia sobre la que verse el proyecto.

## II. ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIO:

Tabla 1. Estructura del Plan de Negocio (Diferentes fuentes)

<p><b>(Project Management Institute 2004: 41)</b></p> <p>“Initiating”          “Planning”          “Executing”          “Monitoring and Controlling”          “Closing”</p>	<p><b>(Westland, 2006: 5)</b></p> <p>“Initiating”          “Planning”          “Executing”          “Closing”</p>
<p><b>(Cámara et al, 2000: 31)</b></p> <p>Índice          Introducción          Descripción del negocio          Estudio de mercado          Descripción comercial          Descripción técnica          Plan de compras          Organización y recursos humanos          Estructura legal          Estudio económico-financiero          Valoración de riesgos          Resumen</p>	<p><b>(Universidad Internacional de La Rioja – UNIR emprende, 2013)</b></p> <p>Resumen ejecutivo          Descripción del producto y valor distintivo          Mercado potencial Competencia          Modelo de negocio y plan financiero          Equipo directivo y organización          Estado de desarrollo y plan de implantación          Alianzas estratégicas          Estrategia de marketing y ventas          Principales riesgos y estrategias de salida</p>
<p><b>(Consultora Deloitte, 2010)</b></p> <p>“Summary”          “Background and history”          “Product”          “Management and personnel”          “Markets and marketing”          “Manufacturing process”          “Financial information”          “Risk factors and rewards”          “Timescales and benchmarks”</p>	<p><b>(Weinberger, 2009: 14-)</b></p> <p>Resumen Ejecutivo          Descripción de la compañía          Análisis del entorno          Sondeo de mercado          Análisis de la Industria          Plan Estratégico Empresa          Plan de Marketing          Plan de operaciones          Diseño de estructura, Plan de RRHH          Plan financiero          Conclusiones / recomendaciones          Descripción del equipo</p>
<p><b>(Universidad Politécnica de Madrid, 2013)</b></p> <p>Resumen ejecutivo          Historial del proyecto          Equipo promotor          Productos y servicios          Análisis del mercado y de los competidores          Comercialización: marketing y ventas          Operaciones          Recordatorio de las hipótesis relevantes que sustentan el plan          Proyecciones financieras          Inversión requerida          Desinversiones</p>	<p><b>(Fleitman, 2000)</b></p> <p>Resumen Ejecutivo          Introducción          Antecedentes de la empresa          Situación del mercado          Mercadotecnia          Productos y servicios          Ventas          Personal de confianza          Planes, programas y presupuestos          Contabilidad y finanzas          Contratos y oportunidades de negocios nuevos</p>



En la tabla 1 se representa varios ejemplos de los posibles apartados que integrarán un plan de negocio. Como se puede observar la mayoría de las fuentes consultadas utiliza un orden parecido y desarrollan los mismos contenidos.

Las dos primeras casillas de la tabla 1, hacen referencia a un arquetipo o esquema general para la creación y desarrollo de proyectos y por las que transcurrirá la vida del Plan de Negocio. Estas etapas; *reflexión, planificación, ejecución, seguimiento y evaluación*, pueden ser utilizadas, conforme a los especialistas en dirección de proyectos y organización de empresas, para afrontar cualquier proyecto y para la elaboración de un plan de negocio.

***Initiating (“Reflexión sobre el Plan de Negocio”)***: es en esta fase cuando se plantea un problema o una oportunidad y el momento en que se determina la naturaleza y los objetivos que persigue el proyecto u organización. En este punto se definirán la misión, visión y objetivos.

En este estadio de preparación del proyecto, podría ser interesante utilizar como herramienta metodológica, la Matriz o Análisis DAFO Interno (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades), que nos permitirá analizar y tomar una primera decisión sobre nuestras capacidades y debilidades para hacer frente al proyecto, así como las oportunidades que ofrece el contexto para la explotación del proyecto. Las Fortalezas y Debilidades se centran normalmente en características internas, como la situación financiera, la tecnología disponible o la experiencia. Mientras, las Oportunidades y Amenazas corresponden normalmente a la situación externa, como la demanda, los competidores, la situación económica, cambios sociales, etc. En la creación de la Matriz DAFO es importante mantener la objetividad en nuestro análisis, “The most difficult part will be to remain objective during this analysis” (Biech, 2003: 29).

Para empresas ya en funcionamiento, es el momento de analizar qué se está haciendo y cómo se está haciendo, por ejemplo, mediante los indicadores financieros y el análisis de los procesos que se están desarrollando.

***Planning (Creación del Plan de Negocio):*** el siguiente paso corresponde a una planificación más detallada de las tareas, los tiempos, los planes de contingencia, los recursos humanos y financieros, etc. Es en esta fase donde *se diseñará y creará el Plan de Negocio*.

***Executing (Aplicación del Plan de Negocio):*** esta es la fase en la que se desarrollará el conjunto de actividades planificadas en los distintos planes elaborados en la fase anterior (Plan de negocio). La ejecución del proyecto, entre otras actividades, supone: la coordinación de personas y recursos, el desarrollo de actividades, el diseño organizativo, la distribución de la información y la comunicación con los agentes implicado.

***Monitoring and controlling (Supervisión del Plan de Negocio):*** esta fase consiste en supervisar el desarrollo del proyecto mediante los sistemas de control definidos y planificados (ej. Plan de Dirección del Proyecto, Plan de Negocio...). El beneficio más destacado será el de observar el desarrollo del proyecto y evitar los riesgos asociados al mismo. Algunos autores no diferencian esta fase sino que forma parte de la fase anterior “executing”.

***Closing (Cierre):*** es la fase en la que se dará por terminado el conjunto de actividades planificadas y se evaluará la forma y los resultados alcanzados. Implicará contrastar los objetivos planificados con los resultados obtenidos, utilizando el conjunto de indicadores definidos en el proyecto. Otro de los puntos a tener en cuenta en este momento del proyecto es la importancia de cerrar o clausurar todas las relaciones contractuales fruto del proyecto desarrollado. Por último, será conveniente llegar a conclusiones y reconocer oportunidades asociadas a la actividad realizada.

## **Apartados de un Plan de Negocio:**

Una vez que hemos expuesto muy brevemente las fases del ciclo vida de un proyecto, advertido de la necesidad de planificar y visto cómo un plan de negocio puede nacer en una fase concreta y afectar a todo el desarrollo del proyecto, es hora de entrar de lleno en las características fundamentales de los apartados que se definen tradicionalmente en un plan de negocio.

### ***II.1 - Datos básicos del proyecto***

Este apartado no es siempre destacado por algunos autores. A nuestro criterio no deja de ser un apartado de relevancia puesto que en él quedarán reflejados algunos datos que son esenciales dar a conocer a nuestro lector o destinatario. Además, utilizamos este momento para reflexionar sobre la forma jurídica de la empresa y señalamos algunos de los trámites necesarios para poner en marcha un proyecto empresarial.

Algunos de los ***datos básicos*** que deberán aparecer en este apartado son:

- Nombre del proyecto o de la empresa
- Dirección
- Dirección web
- Fecha de inicio
- Actividad
- N° de trabajadores socios
- ***Forma jurídica***
- Cuantificación de la inversión
- Inversión:
  - ✓ Financiación propia
  - ✓ Financiación ajena

“La elección de la forma jurídica a adoptar para la puesta en marcha de una nueva empresa debe ser objeto de un detenido estudio, a fin de elegir aquella que mejor se adapte a las características del proyecto a desarrollar” (Cámara de Comercio e Industria de Madrid, 1989: 56). Esta elección, afectará directamente a las obligaciones formales que es preciso realizar para la puesta en marcha de la empresa, a los tributos que tendrá que hacer frente y al funcionamiento diario de la empresa. Los criterios que normalmente se utilizan para seleccionar el tipo de forma jurídica son:

- *El tipo de actividad que vaya a ejercer la empresa:* en este caso la normativa aplicable puede afectar dependiendo del tipo de actividad que se quiera realizar.
- *El número de promotores:* un número mínimo de socios podrá ser un requisito legal.
- *La responsabilidad de los promotores:* dependerá de la responsabilidad que los promotores estén dispuestos a asumir en el desarrollo del proyecto empresarial.
- *Las necesidades económicas del proyecto:* en los casos en los que se hace necesario incorporar en el desarrollo de la actividad capital, se optarán por formas jurídicas que lo permitan.
- *Aspectos fiscales:* dependiendo de su forma jurídica la empresa tributará de distinta manera.

Las distintas formas jurídicas vendrán determinadas por la legislación del país en la materia. En el caso de España las formas jurídicas se exponen en la Tabla 2, que recoge una clasificación básica que incluye: el número de socios mínimos y máximos, el capital social necesario para la constitución de la forma jurídica y la responsabilidad de los socios en relación a la forma societaria elegida. Para finalizar este apartado debemos tener en cuenta que toda empresa tendrá unos **trámites formales iniciales**, estos trámites supondrán tiempo y dinero que el promotor tendrá que incluir en su planificación.

- *Trámites de constitución y registro de la sociedad:* Redacción de Escritura y Estatutos de la Sociedad, registro de nombre de la empresa, redacción y Otorgamiento de Escritura Pública de constitución , permisos de apertura, etc.
- *Formalidades de carácter administrativo para el inicio de la actividad:* Tarjeta de Identidad Fiscal, Alta en el Impuesto de Actividades Económica, etc.

**Tabla 2. FORMAS JURÍDICAS (ESPAÑA)**

FORMA JURÍDICA	Nº socios	Capital	Responsabilidad
Empresario Individual	1	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Comunidad de Bienes	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Civil	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Colectiva	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedades Profesionales	Mínimo 1	Según la forma social que adopte	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.000 Máximo 120.000	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Comanditaria Simple	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Comanditaria por acciones	Mínimo 2	Mínimo 60.000 euros	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Cooperativa	Mínimo 3	No existe mínimo legal (en algunas CCAA sí existe)	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Anónima Laboral	Mínimo 3	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral	Mínimo 3	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad de Garantía Recíproca	Mínimo 150 socios partícipes	Mínimo 1.803.036,30 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad de Capital Riesgo	Al menos 3 miembros en el Consejo Administración	Mínimo 1.202.024,20. Fondos de Capital Riesgo: Mínimo 1.652.783,30	Limitada al capital aportado en la sociedad
Agrupación de Interés Económico	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad

DATOS, FUENTE: MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO.

## *II.II - Resumen Ejecutivo*

El resumen ejecutivo es una de las partes esenciales de cualquier plan de negocio, es el resumen de todo el proyecto y lo primero que el receptor leerá. Este resumen tendrá que incluir los elementos fundamentales del proyecto, teniendo la cualidad de aportar una visión inmediata de todo lo que se encuentra en el plan de negocio. Deberá ser atractivo para que el lector realice una lectura detallada del documento. En cuanto a la extensión, la mayoría de los autores coinciden en que no deberá sobrepasar los dos folios.

Algunas de las claves que deberán aparecer en el resumen ejecutivo serán:

- Idea del negocio, visión, misión y objetivos, es decir; la razón de ser del proyecto.

“La situación actual de las empresas en todo el mundo les exige que para que sobrevivan de una forma exitosa, deberán realizar negocios rentables a corto y largo plazo, con visión, misión y objetivos claramente definidos y adoptados y comprendidos por todo el personal involucrado que auguren y aseguren un futuro promisorio y calidad de vida para todos los participantes, de acuerdo con todos los factores cambiantes y dinámicos del entorno interno y externo que las influyen.” (Fleitman, 2000)

- Identificación de una necesidad en el mercado y cómo el producto o servicio podrá satisfacer dicha necesidad detectada.
- Valor añadido del producto o servicio.
- Características esenciales del mercado en el que se desarrollará la actividad y público objetivo del producto o servicio.
- Disposición y forma de planificación de los recursos financieros, humanos y materiales.
- Datos financieros básicos del proyecto.

### ***II.III - Presentación del Equipo Humano / Promotores.***

Como ya se ha destacado anteriormente el equipo humano es uno de los elementos esenciales en la decisión que tomarán los inversores, pero también es un factor básico en cualquier organización que se crea o que continúa con su actividad. En uno de los casos de estudio que se exponen en el “Manual de casos sobre creación de empresas en España”, uno de los empresarios comenta: “La clave está en elegir a la persona adecuada. Si eliges bien, todo va sobre ruedas. Si no, las equivocaciones en recursos humanos se pagan muy caras.” (Gómez, et al., 2011: 10)

Este apartado deberá mostrar las cualidades de los responsables del proyecto y su capacidad de alcanzar los objetivos del mismo. Deberemos describir uno a uno a los miembros del equipo humano que han dado lugar al proyecto y la aportación que han tenido y tendrán en la consecución de los objetivos planteados, así como una especial referencia a su experiencia previa en proyectos similares. En el caso de que el proyecto suponga una estructura organizativa compleja, será conveniente destacar el papel que los promotores tendrán dentro del organigrama de la organización y las tareas que llevarán a cabo. Por último, será conveniente definir las líneas de comunicación con los posibles inversores o propietarios de la empresa.

### ***II.IV - Descripción del Producto/Servicio***

El producto está compuesto por atributos tangibles e intangibles que satisfacen los deseos de los clientes. Así, cuando hablemos del producto haremos referencia a: “su diseño, sus características, sus bondades, su calidad y la calidad de los servicios anexos; la cantidad, disponibilidad y variedades del producto; los atributos de envase y empaque, el servicio postventa, la marca y los beneficios que aporta.” (Weinberger, 2009: 71). Estas cualidades palpables e imperceptibles pueden suponer el éxito de una compañía, en el libro sobre la vida de Steve Jobs aparece bien reflejada esta idea: “Markkula escribió sus valores en un documento de una hoja, y lo tituló: -La filosofía de marketing de Apple-”, en él daba tres puntos: el primero lo denominó “empatía”, que supone un conocimiento profundo del consumidor; el segundo “compromiso”, realizar un buen trabajo y el tercero lo denominó “atribución”: “Puede que tengamos el mejor

producto, la mayor calidad, el software más útil, etcétera; pero si le ofrecemos una presentación chapucera, la gente pensará que es una chapuza; si lo presentamos de forma creativa y profesional, le estamos atribuyendo las cualidades deseadas” (Isaacson, 2011: 113).

Corresponde en este momento explicar el producto o servicio y las ventajas competitivas en relación a los productos existentes en el mercado, señalando: el público objetivo, las necesidades que satisface y deberemos dejar claro las características innovadoras del mismo.

Entre las características o ventajas de nuestro producto o servicio podremos hablar de:

- Precio con relación al mercado.
- Calidad del producto o servicio.
- Las ventajas para el cliente.
- Posibles desventajas y formas de afrontarlas.
- Situación de producción en que se encuentra nuestro producto.
- Posible patente sobre el producto.
- Beneficios económicos de cada producto.
- Necesidad de autorización gubernamental (casos específicos).

### ***II.V - Análisis del Mercado y de la Competencia***

Este apartado analizará el *mercado potencial, los clientes y la competencia que encontraremos*. Permitirá determinar si este mercado existe, quiénes son nuestros competidores y las puertas y estrategias de penetración de nuestros productos o servicios.

**Mercado.** “El objetivo del estudio del mercado es definir y delimitar el mercado de referencia, es decir, aquél en el que la empresa quiere competir, una vez que son conocidas las necesidades y el comportamiento de los consumidores” (Cámara, et al., 2000: 40)



El análisis del mercado en el que se pretende introducir el producto o servicio deberá incluir:

- Análisis de la existencia del mercado
- Grado de consolidación del mercado
- Tamaño del mercado
- Barreras de entrada y salida en el mercado
- Factores de éxito.
- Etc.

**Clientes.** Estudio y análisis de los clientes potenciales de nuestro producto o servicio, segmentándolos o agrupándolos en categorías dependiendo de características comunes. Se deberá incluir un análisis de los factores que determinan la toma de decisiones de nuestros clientes potenciales.

**Competencia.** Estudio y análisis de nuestros competidores existentes y futuros, tanto en el mismo sector como en sectores relacionados. Este estudio de los competidores implicará una comparación o tabulación de los mismos conforme a unos parámetros comunes que podrán ser: volumen de ventas, precios, crecimiento, cuota de mercado, posicionamiento, líneas de producto, segmentación de clientes, canales de distribución, servicio de clientes, etc.

Dentro del estudio y análisis de la competencia se establecerá una *estrategia de competitividad* en el mercado, que permita analizar y detallar cómo competir, dicho en otras palabras, cómo llegar a los clientes y cómo defenderse de los competidores. Las estrategias más comunes con las cuales una empresa puede competir en un mercado son:

- *Estrategia de liderazgo en costes:* ventajas en materia de costes que repercuten en el precio de los productos.
- *Estrategia de diferenciación:* creación de un producto de alta calidad o con valor añadido que es percibido por los clientes.
- *Estrategia de concentración:* esta estrategia consiste en la identificación y especialización de un nicho o segmento de mercado.

Existen otro tipo de estrategias más específicas para neutralizar a los competidores, como por ejemplo la estrategia denominada “emboscada comercial” que consiste en campañas de marketing que buscan capitalizar la notoriedad y la atención de estar asociada a un evento sin una conexión oficial o directa con el evento.

Una de las herramientas o de los modelos estratégicos más utilizados para analizar los mercados y la competencia es el *Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter*, que implica que: “los componentes del entorno competitivo o específico se estudian conjuntamente y en relación con sus implicaciones sobre la estrategia de la empresa” (Cámara, et al., 2000: 43)

La Cinco Fuerzas de Porter o elementos del entorno competitivo son:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
2. La rivalidad entre los competidores.
3. Poder de negociación de los proveedores.
4. Poder de negociación de los compradores.
5. Amenaza de ingreso de productos sustitutivos.

Para terminar con este apartado, es importante señalar que existen distintas fuentes de información de los datos recogidos en el estudio de mercado y técnicas para recoger dicha información. Estas fuentes podrán encontrarse dentro de la empresa (fuentes internas) o fuera de ella (fuentes externas). Y podrán recoger datos primarios o datos secundarios; dependiendo de si son datos reunidos especialmente para el estudio en cuestión o no.

Como técnicas para extraer la información de las fuentes primarias podemos señalar:

- *La encuesta*: “es una técnica de recogida de información que consiste en la formulación de unas preguntas a un número limitado de personas que deben responderlas sobre la base de un cuestionario” (García, 2008: 183).

- *Los paneles*: es un instrumento cuantitativo dinámico para investigaciones de mercado donde ciertas personas registran, durante un periodo de tiempo, datos relacionados con la compra/venta de productos.
- *La observación*: “supone el registro del comportamiento del individuo, objeto o unidad a investigar. Consiste en la atención, examen o interpretación de unas conductas sin que el investigador intervenga en su desarrollo con objeto de modificar el curso natural de su desenvolvimiento” (Grande y Abascal, 2000). La observación suele ser un método complementario que “es usada habitualmente para confirmar que los resultados obtenidos por otros métodos de investigación son válidos” (García, 2008: 194).
- *La experimentación*: permite contrastar hipótesis de tipo causa-efecto entre variables, necesita de grupos homogéneos para llevar a cabo la investigación.

La fuentes secundarias son externas, y podemos mencionar algunas de las más utilizadas:

- ICEX, Ministerio de Economía y Competitividad ([www.icex.es/](http://www.icex.es/))
- INE (Instituto Nacional de Estadística, ([www.ine.es/](http://www.ine.es/)).
- EUROSTAT, European Commission (<http://ec.europa.eu/>).
- OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development, (<http://www.oecd.org/>)
- EL BANCO MUNDIAL (<http://www.bancomundial.org/>)
- BANCO CENTRAL EUROPEO (BCE) (<http://www.ecb.int/home/html/index.en.html>)
- Servicio de Estudios de la Caixa (<http://www.lacaixa.comunicacions.com/se/index.php?idioma=esp>)
- Servicio de Estudios del BBVA (<http://www.bbva-research.com/>)
- Análisis sectoriales elaborados por Cámaras de Comercio.

## *II. VI - Plan de Producción*

En el plan de producción es el apartado donde se explicará la forma en la que se produce el producto o la forma en la que se presta el servicio, y los aspectos técnicos y organizativos que afectan a la elaboración del producto o la presentación del servicio, exponiendo los recursos disponibles y necesarios.

En el caso de una actividad de producción; para explicar el desarrollo y la producción, podremos hablar de: tiempos necesarios de investigación, RRHH necesarios, inversiones de laboratorio, patentes necesarias y derechos de propiedad derivados del producto.

En el caso de la prestación de un servicio, se explicarán los procedimientos y las necesidades de los mismos para poder prestar dicho servicio.

Algunos puntos clave que se deberán desarrollar:

- Localización de las instalaciones (ventajas en materia de obtención de materias primas y costes de comunicación).
- Equipos necesarios, durabilidad y accesibilidad de adquisición de los mismos.
- Proximidad de los clientes potenciales (empresas de servicios).
- Recursos humanos necesarios.
- Fases en las que se divide la producción del producto o posibles fases para la prestación del servicio.
- Estrategias de negociación con los proveedores.

Por último comentar que se recomienda explicar el proceso o la forma, pero no revelar el “saber-hacer”.

## ***II.VII - Plan de Marketing***

Según el Diccionario de Marketing de la American Marketing Association (A.M.A) “El marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización...” (American Marketing Association, 2013). Y según las palabras de Vázquez Casielles el Plan de Marketing es un “documento que trata de responder a tres preguntas: *¿dónde y cómo estamos?*, *¿adónde queremos ir?* y *¿cómo pensamos hacerlo?*. (Vázquez et al., 2005: 529).

Para dar respuesta a la primera pregunta, el Plan de Marketing deberá analizar y describir la situación interna y externa de la empresa. El análisis externo implicará definir y estudiar el mercado donde va a competir la empresa: la demanda, la competencia, los clientes, las condiciones ambientales, sociales, culturales, etc. En cuanto a la situación interna, se analiza todos aquellos elementos sobre los que la organización podrá actuar y cambiar, y que nos informa sobre los recursos y medios disponibles y el conjunto de habilidades para hacer frente a la competencia.

El análisis externo recoge la información del apartado “Análisis del Mercado y de la Competencia”, en el que se habrá realizado la definición y análisis del mercado. Mientras; el análisis interno recibirá información de todos los apartados del proyecto: Plan de RRHH, producto, Red de distribución, Matriz DAFO, etc.

Para contestar a la segunda pregunta, *¿adónde queremos ir?*, que plantea la definición, se hace necesario la planificación y definición de los objetivos de la empresa teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta el proyecto o la empresa. Para la fijación de estos *objetivos* existen variedad de herramientas, y normalmente, *las metas que persiguen estos objetivos son: volumen de ventas, cuota de mercado y nivel de rentabilidad.*

La respuesta a la tercera pregunta: *¿cómo pensamos hacerlo?*, quedará recogida en el “Plan” mediante la fijación de la ***Estrategia de Marketing*** que se concretará en la segmentación del mercado y el posicionamiento de nuestro producto, **y el conjunto de estrategias para mediar con el mercado, el Marketing Mix.**

***La segmentación del mercado*** implicará utilizar la información recogida en nuestro “Análisis del Mercado y de la Competencia”, la realización de “una cuidadosa segmentación del mercado y elección de nuestros clientes” (Bonoma, 1989: 7), es fundamental para poder definir y poner en práctica cualquier tipo de estrategia dentro del Plan de Marketing.

Una vez que se ha realizado la selección del mercado y la segmentación del mismo, se establecerá ***el posicionamiento*** de nuestro producto, que es la percepción que nuestros consumidores tienen de nuestro producto en relación a los productos competidores. El posicionamiento deberá observar las características de los competidores, los productos, el segmento del mercado donde queremos competir y los recursos con los que cuenta el proyecto o empresa, y tendrá que buscar en todo momento, definir un posicionamiento a largo plazo.

Una vez definidos segmento y posicionamiento se establecerán las estrategias para actuar en el mercado y alcanzar los objetivos marcados, la estrategia o concepto más utilizado para realizar esta tarea es el ***Marketing Mix*** (Borden, 1964), entendido como estrategia o medios de los que dispone una organización para actuar en el mercado. Esta estrategia implica la toma de decisiones en cuatro áreas estratégicas: Producto (**P**roduct), Precio (**P**rice), Distribución (**P**lace) y Promoción (**P**romotion), que comúnmente reciben el nombre de las *4P del Marketing mix*.

***Producto:*** en el Plan de negocio el producto o servicio son analizados en el apartado ya mencionado “Descripción del Producto o Servicio”. Todo el análisis y la información desarrollada: atributos, marca, selección del nombre de marca, líneas de gama, diseño envase, etiqueta, garantía, servicio post-venta, etc., formará parte de la información necesaria para adoptar las decisiones estratégicas sobre el producto. La marca es un elemento esencial en un producto. Se puede definir como: “el nombre, signo, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que pretende identificar los bienes o servicios de un

vendedor o grupo de vendedores con el objeto de diferenciarlos de los de sus competidores” (Baena y Moreno, 2010: 21).

*Precio:* “es una variable particular del Marketing-mix que determina el nivel de la demanda, reporta ingresos, incide claramente sobre los beneficios y la rentabilidad, se emplea como elemento competitivo y sirve como factor de diferenciación” (Vázquez et al., 2005: 356). En la estrategia de precios del Marketing-mix además de definir los precios de los bienes y servicios se deberá establecer la política de precios de la empresa.

Los precios de los bienes o servicios se establecerán por lo general en función de ciertos condicionantes:

- Los objetivos de la política de precios
- La estructura de costes
- La percepción que se tiene del bien o servicio
- Poder adquisitivo del cliente
- El precio de los productos competidores o sustitutivos
- El posicionamiento del producto o servicio en la mente de los consumidores
- Comportamiento de la demanda
- El ciclo de vida del proyecto

Una vez se haya definido el precio de los productos, podremos calcular el Margen de Beneficio: que es la diferencia entre el precio de venta, y el coste de adquisición o producción del producto o servicio. Será una variable básica en otros capítulos de nuestro Plan.

*Distribución:* la estrategia de distribución hace referencia a la forma en que la empresa lleva sus productos o servicios a los consumidores, cómo se llegará al cliente o consumidor final. La distribución aporta valor al cliente en términos de espacio, tiempo y posesión. En este punto será necesario diseñar los canales de distribución y su longitud que puede plantear tres estrategias: el canal de la distribución “puede ser intensivo cuando se utilizan todos los canales de distribución; puede ser selectivo

cuando se usan algunos de los intermediarios y puede ser exclusivo cuando se llega directamente del productor al consumidor o usuario final” (Weinberger, 2009: 73)

Además será necesario diseñar la logística, determinar los puntos de venta, gestionar la estrategia de marketing y normalizar las relaciones con los distribuidores.

*Promoción:* es la cuarta herramienta del Marketing-mix e implica dar a conocer nuestro producto o servicio al mercado objetivo para que lo compren. En la actualidad las empresas aplican una combinación de herramientas o instrumentos de promoción, como son: venta personal, relaciones públicas, promociones de venta, publicidad y marketing directo.

Llegados al final de este apartado, es necesario señalar que el plan de marketing se relaciona de forma directa con el plan financiero, por ello se deberá estimar unas proyecciones de venta con dos posibles escenarios: uno ajustado a la realidad y otro más pesimista, y establecer un presupuesto de marketing y comunicación, anual y trianual, a partir de las actuaciones proyectadas.

Por último, se recomienda elaborar un sistema de control y seguimiento de los objetivos del plan de marketing, que nos permitan analizar y valorar mediante métricas la funcionalidad o la necesidad de redefinir nuestro plan de marketing.



## *II.VIII - Organización/ Plan de Recursos Humanos.*

La organización y planificación de los recursos humanos deberá mostrar los distintos departamentos en los que se estructura la empresa, el personal, sus tareas, así como la forma de coordinarse. Las necesidades de personal vendrán ligadas a las estimaciones de crecimiento que se establezcan en los distintos apartados del plan de negocio.

En el Plan de RRHH se incluirá:

- La composición del equipo directivo, los activos humanos ya existentes y los necesarios. Buscando dar una imagen de equilibrio y cobertura de las necesidades, en el caso de necesitar personal se incluirá la política de reclutamiento y selección de personal. Sobre los miembros del equipo directivo será conveniente detallar su perfil educativo, trayectoria profesional y resaltar las cualidades claves que aportan al proyecto.
- La relación o forma de comunicación a todos los niveles quedará reflejado en un apartado específico en que se resaltarán la forma de comunicación entre los miembros del equipo directivo y los socios o inversores del proyecto.
- La Política de remuneración, el plan de incentivos para el personal y los costes salariales estimados, que integrará el salario bruto más la seguridad social. Deberemos tener en cuenta la legislación laboral y los convenios colectivos que afectan a nuestra organización para estimar los costes laborales.

Será interesante analizar la flexibilidad o capacidad de adaptación en distintos escenarios y por último, mencionar que, en el caso de que el organigrama sea demasiado complejo, será conveniente incluirlo en los anexos.

## ***II.IX Plan financiero***

El Plan financiero determina si es viable y razonable invertir en el proyecto, en función de las previsiones de los promotores del proyecto,

..., ya que ofrece la posibilidad de determinar la viabilidad potencial del negocio, con base en la capacidad del proyecto tanto para generar suficientes resultados como para permitir la recuperación de las inversiones realizadas y obtener una determinada rentabilidad que los promotores del negocio consideren adecuada. (Cámara, et al., 2000: 122).

Para muchos inversores o entidades financieras será un apartado fundamental en el que basar la decisión de financiar el Proyecto. Es una de las partes finales del proyecto y esto responde a que las estimaciones que aparecen en el plan financiero se basan en la información detallada en otras partes del Plan de negocio: los costes de producción o prestación de nuestro producto o servicio, las estimaciones de ventas, los márgenes de beneficio, los costes de personal, el presupuesto de las actividades de marketing, etc..

Los apartados en los que se suele dividir el Plan financiero son:

- ***Inversión inicial***
- ***Financiación de las inversiones***
- ***Balance de Situación Inicial***
- ***Balance previsional***
- ***Cuenta de Resultados para tres años***
- ***Presupuesto de Tesorería***
- ***Ratios Financieros.***

***Inversión inicial:*** Estimar la inversión necesaria para poner en marcha el plan de negocio es uno de los primeros pasos a la hora de elaborar un plan financiero, es el momento en el que se plantea, la inversión necesaria para poner en marcha el negocio y los gastos necesarios para mantener la actividad. “Para que la empresa pueda llevar a cabo su actividad será necesario una serie de inversiones, que se afrontarán mediante una combinación de fuentes de financiación, cuyo coste supone un primer umbral de rentabilidad que será necesario superar” (Cámara et al., 2000: 121)

Gastos de puesta en marcha:

- Los gastos de registro de marca
- Las licencias de apertura
- El inventario inicial
- Los depósitos de alquiler
- El alquiler del local
- Equipos
- Etc.

Gastos de actividad:

- Salarios
- Rentas o los intereses
- Comunicaciones
- Materias primas
- Almacén
- Distribución
- Promociones
- Proveedores
- Etc.

Una vez listado estas inversiones será necesario clasificarlas en:

*Activos fijos*: bienes derechos e inversiones que permanecen en la empresa más de un año y pueden clasificarse en inmovilizado material, inmaterial y financiero.

*Activos circulantes*: inversiones necesarias para la puesta en marcha que tienen una rotación inferior a un año.

***Financiación de la inversión***: Una vez que se ha determinado las necesidades de inversión se detalla cómo financiar estos bienes o derechos, diferenciando entre recursos propios o ajenos, que al igual que en el caso de los activos se deberá conceptualizar entre *pasivo fijo* (financiación ajena a largo plazo, subvenciones) y *pasivo circulante* (obligaciones a corto plazo). “En este punto, el empresario desarrollará toda su creatividad y todas sus redes de contactos para conseguir los recursos necesarios para la inversión inicial.” (Weinberger, 2009: 103)

**Balance de Situación inicial:** El Balance de situación es una forma de ordenar la información financiera, en él se incluirán todos los datos o estimaciones que se han realizado en la Inversión Inicial y Fuentes de Financiación. Muchos autores lo definen como una fotografía de la situación financiera de una empresa en un momento determinado, en el que quedarán reflejados los activos y pasivos de la empresa.

**Balance previsional:** “El balance previsional es el estado o informe financiero en el que se refleja la situación económico-financiera de la empresa en un momento dado, indicando el estado de sus inversiones y de sus fuentes de financiación” (Cámara de Comercio e Industria de Madrid, 1989: 45). En el Plan de Negocio, el Balance previsional proyectará el activo y el pasivo de una empresa por un periodo de tres años. Los activos se suelen clasificar según criterios de liquidez y el pasivo conforme al grado de exigibilidad.

**Cuenta de Resultados:** Dependiendo del estadio en el que se encuentre el proyecto, esta cuenta de resultados el primer año será una proyección o estará basada en la actividad de la empresa, independientemente será conveniente realizar una proyección de al menos tres años. Esta cuenta de resultados reflejará la diferencia entre los ingresos y los gastos necesarios para realizar la actividad.

**Presupuesto de tesorería:** El presupuesto de tesorería permite determinar o planificar las necesidades de liquidez de una empresa, este espacio recoge el flujo del dinero, los cobros y los pagos de la empresa. Es esencial una planificación que determine la capacidad de la empresa para hacer frente a todos los pagos, siendo un factor necesario para garantizar la durabilidad del proyecto.

**Ratios financieros:** A estos datos podremos añadir ratios financieros o económicos, que nos permitan analizar la capacidad de deuda admitida, los posibles niveles de máximo sostenible del ratio deuda/capital, las perspectivas de rentabilidad, etc.

Para finalizar nos gustaría resaltar algunas **recomendaciones:**

- ✓ Es importante analizar los aspectos financieros críticos de un negocio y comprobar sus efectos en las cuentas de la organización, deberemos simular

situaciones en las que facturación desciende o asciende y qué efectos tendría sobre: el capital circulante (que es igual a las existencias, más tesorería y cuentas deudoras, menos las cuentas acreedoras), los niveles de deuda o la sostenibilidad del ratio deuda/capital.

- ✓ Deberemos ser lo más realista posibles en nuestras proyecciones, ya que en el caso de los inversores están acostumbrados a analizar los balances y cuentas de resultado. Además, en el caso de empresas ya establecidas es recomendable informar sobre el historial financiero que aportará credibilidad a nuestro Plan financiero.
- ✓ En los pequeños negocios muchos especialistas aconsejan tener una reserva para posibles contingencias.
- ✓ En los casos en los que hablemos de empresas que han utilizado la fórmula de financiación mediante capital riesgo, tendremos que tener en cuenta la forma en que podrán realizar sus desinversiones. Es decir, cuándo podrá desinvertir y recuperar su principal y las plusvalías derivadas de su negocio.
- ✓ En el caso en el que Plan de Negocio tenga por objetivo la captación de financiación será necesario especificar la cifra inicial necesaria.

### ***II.X - Factores de riesgo / Estrategia de contingencias***

En este apartado se deberá observar la posibilidad de que las expectativas no se cumplan y cuáles son las medidas a adoptar para reconducir la situación. Se tendrán que analizar los posibles riesgos y clasificarlos, pudiendo ser clasificados en riesgos internos o externos, riesgos de dirección, etc. La parcelación de los riesgos dependerá de la naturaleza y el entorno en el que se desarrolle la actividad o las características comunes.

También se deberá establecer las estrategias de contingencia y los procedimientos de desinversión, en el caso de las medidas de contingencia, irán desde la modificación del producto hasta la liquidación del proyecto en su conjunto, en el caso de las desinversiones se deberá establecer la forma de realizarse. El cierre del proyecto por la propia naturaleza del mismo, implicará realizar todo el conjunto de actividades encaminadas a aprovechar toda la información y la experiencia adquirida en el proyecto. Esta finalidad deberá ser compartida cuando el proyecto se liquide de forma atemporal,

y en estos casos deberá realizarse una reflexión profunda sobre las causas que han conducido al cierre anticipado de nuestro proyecto.

Según la Guía del PMBOK ® (Project Management Institute, 2004), dos serían las fases del cierre del proyecto:

*Cerrar el proceso o fase:* en la que se documenta toda la información y es aceptado el resultado por los “inversores”. Esto genera el archivo del proyecto, el cierre administrativo y la evaluación o lecciones aprendidas.

*Cerrar las adquisiciones:* lo que supondrá la finalización de cada uno de los contratos de adquisición. También implicará el archivo de toda la información.

### ***II.XI -Planificación o Cronograma de actividades.***

El cronograma de actividades es la representación gráfica del conjunto de actividades planificadas para la obtención de los objetivos definidos en el proyecto.

Esta sucesión de tareas será racional y lógica, y utilizará bloques de actividades que permitan el desarrollo de los objetivos concretos. Estos bloques de actividades se relacionan con los periodos de tiempo en el que se desarrollan y normalmente se clasifican en bloques de actividades de planificación, puesta en marcha, desarrollo, promoción, calidad y dirección.

Por último, hay que resaltar que en la mayoría de los grandes programas de financiación supranacional, como el programas de la Unión Europea, TEMPUS (EACE) o Erasmus Mundus (EACA), el cronograma de actividades es un complemento fundamental en la planificación del proyecto.

### **III. Plan de Negocio: APERTURA DE UNA ESCUELA DE LENGUA ESPAÑOLA EN EL EXTRANJERO (ESCUELA HI-HOLA).**

#### ***DATOS GENERALES***

##### ➤ **CONTACTO**

###### ***Persona Física***

*Nombre:*

*Apellidos:*

*Dirección:*

*Teléfono:*

*E-mail:*

###### ***Persona Jurídica***

*Denominación social:*

*C.I.F.:*

*Forma Jurídica:*

*Actividad:*

*Nº de socios:*

*Dirección:*

*Teléfono:*

*E-mail:*

*Página web:*

##### ➤ **UBICACIÓN**

*País / Ciudad de implantación de la Escuela HI-HOLA:*

##### ➤ **FINANCIACIÓN**

*Financiación propia:*

*Financiación ajena:*

#### ***RESUMEN EJECUTIVO***

*Este resumen ejecutivo del proyecto de apertura de una escuela de lengua española en el extranjero deberá incluir una perspectiva general del proyecto y deberá mencionar al menos:*

- *Misión, visión, objetivos*
- *Recursos humanos*
- *Justificación de la ubicación de la “Escuela”*
- *Mercado de desarrollo de la actividad, clientes potenciales*
- *Datos financieros básicos.*

## **EQUIPO HUMANO Y PROMOTOR**

En este apartado deberá incluir las habilidades y experiencia de las personas involucradas en la apertura de la Escuela HI-HOLA, destacando:

- *Experiencia previa en proyectos similares*
- *Habilidades relacionadas con la apertura de una escuela de lengua*
- *Estructura y roles que asumirán los promotores del proyecto (Inversor, Jefe de estudios, profesor...)*

## **DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO**

Este apartado deberá incluir:

- *Los tipos de cursos de español para extranjeros que se quieren ofertar en la Escuela HI-HOLA*
- *Los posibles clientes de los cursos y los precios de los mismos*
- *Tendrá relevancia aportar ventajas y desventajas competitivas sobre los competidores.*

## **ANÁLISIS DEL MERCADO Y DE LA COMPETENCIA**

### ➤ **Mercado**

*Análisis de las características esenciales del mercado en el que se pretende abrir una Escuela HI-HOLA.*

- *Existencia de mercado de enseñanza de español como lengua extranjera*
- *Grado de consolidación*
- *Tamaño del mercado*
- *Barreras de entrada y salida*
- *Factores de éxito*
- *Tendencias actuales en el segmento de la enseñanza del español como lengua extranjera.*
- *Etc.*

### ➤ **Clientes**

*Estudio y análisis de los clientes potenciales de la futura Escuela HI-HOLA, segmentándolos o agrupándolos en categorías dependiendo de características comunes. Además se recomienda incluir un análisis o reflexión sobre los factores que determinan la toma de decisiones de nuestros clientes potenciales.*

### ➤ **Competencia**

*Estudio y análisis de nuestro competidores existentes y futuros, tanto en el mismo sector como en sectores relacionados.*

*Se realizará una clasificación en Universidades, Escuelas Oficiales de Idiomas, Instituciones de enseñanza pública no universitaria, Instituciones privadas, Academias, etc. y se recomienda realizar una comparativa de los mismos conforme a unos parámetros comunes, que podrán ser: volumen de ventas, precios, crecimiento, cuota de mercado, posicionamiento, segmentación de clientes, servicio de clientes, etc.*



**Como fuentes de información externas se recomiendan:**

- ICEX , Ministerio de Economía y Competitividad ([www.icex.es/](http://www.icex.es/))
- Publicaciones Instituto Cervantes (<http://www.cervantes.es/>)
- Cámaras de Comercio o entes similares de la ubicación seleccionada.

## **PROCESO DE APERTURA y UBICACIÓN DE LA ESCUELA HI-HOLA**

En este apartado se solicita explicar:

- *Proceso necesario para la apertura de la Escuela HI-HOLA*
- *Justificación de la localización elegida para la apertura de la escuela*
- *Las ventajas y desventajas de la misma.*

## **PLAN DE MARKETING**

El Plan de Marketing de la Escuela HI-HOLA deberá incluir:

- *Análisis externo: implicará definir y estudiar el mercado donde va a competir la empresa: la demanda, la competencia, los clientes, las condiciones ambientales, sociales, culturales, etc.*
- *Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades de la futura Escuela, RRHH, etc. (Recursos y medios disponibles y el conjunto de habilidades para hacer frente a la competencia)*
- *Objetivos del Plan de Marketing*
- *Estrategia de Marketing que se concretará en la segmentación del mercado y el posicionamiento de nuestro producto*
- *Conjunto de estrategias para mediar con el mercado, el Marketing Mix*
- *Presupuesto de Marketing, por actuaciones y proyecciones de ventas.*

## **PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

En este apartado se deberá incluir los recursos humanos con los que cuenta en la actualidad el proyecto o aquellos que serán necesarios para el desarrollo de la actividad.

Se deberá reflejar al menos:

- *Composición del Equipo Directivo de la Escuela HI-HOLA*
- *Composición del Equipo Académico*
- *La Política de remuneración*
- *La Política de contratación*
- *Planificación de los recursos a corto y a largo plazo.*

*(Sobre los miembros que componen el equipo directivo y académico se deberá detallar su perfil educativo, trayectoria profesional y resaltar las cualidades claves que aportan al proyecto).*

## **PLAN FINANCIERO**

*El Plan financiero Escuela HI-HOLA deberá consistir en un conjunto de plantillas asociadas en formato Excel, que permitan reflexionar y analizar la viabilidad de la puesta en marcha de la “Escuela” conforme a unas claves económicas.*

### **Plantilla 1. Claves Económicas Escuela HI-HOLA:**

- *FACTURACIÓN: Facturación media hora lectiva, N° horas lectivas diarias (media por alumno), Días / Mes, Matricula, Coste cursos/semana, etc.*
- *GASTOS: Gastos de Marketing, Material didáctico, Arrendamiento local, Suministros exteriores, Seguros, varios.*

**Plantilla 2. Inversión Inicial:** *en el que se incluirán, entre otros, los siguientes gastos: Estudio de Mercado, Licencias de Apertura, Gastos legales, Proyecto, Obra civil local, Decoración, etc.*

**Plantilla 3. Alumnos:** *en esta plantilla se incluirá una estimación de la incorporación de alumnos mensual a la Escuela HI-HOLA, los cursos y el número de horas por alumno.*

**Plantilla 4. Personal:** *plantilla que nos permitirá proyectar los gastos del personal de la escuela: Director, Jefe de estudios, profesores y administrativo.*

### **Plantilla 5. Cuenta de Explotación Escuela HI-HOLA:**

#### **FACTURACIÓN**

- *Ingresos por cursos*
- *Ingresos por matrícula*
- *Ingresos financieros*

#### **GASTOS**

- *Gastos de personal (Seguridad Social)*
- *Arrendamientos*
- *Suministros*
- *Etc.*

*EBITDA (Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) Facturación –Gastos.*

*Costes financieros (-)*

*Amortización (-)*

*B.A.I (Beneficio Antes de Impuestos)*

*Impuestos (-)*

***Beneficios después de impuestos***

## **FACTORES DE RIESGO**

*En este apartado deberá quedar reflejado al menos:*

- *Clasificación de los posibles riesgos*
- *Estrategias de contingencia*
- *Procedimientos para la desinversión*

**ESCUELA HI-HOLA CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

Actividades de Planificación *APL*  
 Actividades de Puesta en Ma *APM*  
 Avidades de Promoción *AP*  
 Actividades de Dirección *AD*

PT (Paquete de Trabajo)	N°	Actividades	Duración (semanas)	Meses														
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
<b>PT1_APL</b>																		
	<b>1</b>	<b>Actividades de Planificación</b>																
	1.1	Análisis del entorno seleccionado para la apertura de la Escuela HI HOLA																
	1.2	Análisis de los recursos neesarios para la apertura de la Escuela HI-HOLA																
	1.3	Análisis de los aspectos jurídicos																
	1.4	Reuniones de trabajo con personal de la Central HI-HOLA																
	1.5	Busqueda de financiación																
	1.6	Diseño del Plan de Negocio HI-HOLA.																
<b>PT2_APM</b>																		
	<b>2</b>	<b>Actividades de Puesta en Marcha</b>																
	<b>2.1</b>	<b>Aspectos legales</b>																
	2.1.1	Creación de la sociedad																
	2.1.2	Tramites administrativos (Permisos relacionados con la puesta en marcha)																
	2.1.3	Contratación de servicios externos																
	<b>2.2</b>	<b>Ubicación de la Escuela HI-HOLA</b>																
	2.2.1	Búsqueda de local																
	2.2.2	Acondicionamiento de local (obras, adquisición de equipos)																
	2.2.3	Decoración																
	<b>2.3</b>	<b>Selección y contratación de RR.HH.</b>																
	2.3.1	Personal de gestión y administración (Director, Gerente, Administrativo)																
	2.3.2	Personal académico (Jefe de estudios / profesores)																
	<b>2.4</b>	<b>Aspectos académicos</b>																
	2.4.1	Creación del Plan de estudios																
	2.4.3	Adquisición de materiales docentes																
	<b>2.5</b>	<b>Aspectos de gestión</b>																
	2.5.1	Verificación de las instalaciones software de gestión																
	2.5.2	Formación personal en sistema informático de gestión																
	2.5.3	Contratación servicios externos (Gestoría, mantenimiento, etc.)																
<b>PT3_AP</b>																		
	<b>3</b>	<b>Actividades de Promoción</b>																
	3.1	Desarrollo de contenido WEB Escuela HI-HOLA																
	3.2	Posicionamiento web, geo localizadores																
	3.3	Acciones de marketing interno (Actuaciones realizadas miembros de la Escuela)																
	3.4	Acciones de marketing externos (Contratación externa de actuaciones)																
<b>PT4_AD</b>																		
	<b>4</b>	<b>Actividades de Dirección</b>																
		Coordinación y Dirección de Actividades																
		Acuerdos de colaboración con Instituciones																
		Revisión del Plan de Negocio																
		<b>APERTURA</b>																

Para señalar los mese en los que se produce la actividad se recomienda el signo (X)  
 Para añadir una fila seleccione una celda y en el menú "insertar" seleccione "fila"

## BIBLIOGRAFÍA

AMERICAN MARKETING ASOCIATION (A.M.A) Sección Dictionary of Marketing Terms, URL del sitio: <http://www.marketingpower.com/> (en línea)

[http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M)

ARENDET, DAN; BALDAUFF, MANUEL. Consultora Deloitte (2010). How to write an effective business plan / Lifting you up towards your success. (en línea)

[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Luxembourg/Local%20Assets/Documents/Brochures/English/2010/lu_writebusinessplan_01042010.pdf)

[Luxembourg/Local%20Assets/Documents/Brochures/English/2010/lu\\_writebusinessplan\\_01042010.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Luxembourg/Local%20Assets/Documents/Brochures/English/2010/lu_writebusinessplan_01042010.pdf). Acceso 8 de junio de 2013.

BAENA GRACIÁ, VERÓNICA; MORENO, MARÍA F. (2010). *Instrumentos de Marketing: Decisiones sobre producto, precio, distribución, comunicación y marketing directo*. Barcelona: Ed. UOC.

BIECH, ELAINE (2003). *Marketing Your Consulting Services: A Business of Consulting Resources*. EU: Pfeiffer

BONOMA, THOMAS V (1989). “What is Marketing”, Learning With Cases - Harvard Business School.

BORDEN, NEIL H. (1964) “The concept of the Marketing Mix” *Journal of Advertising Research*. Vol. 4, pp. 2-7.

CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE MADRID. (1989). *Guía para la Creación de Empresas*. Madrid: Campillo-Nevado, S.A.

CÁMARA DE LA FUENTE, MACARIO et al (2001). *Creación de Empresas. Guía para su puesta en marcha*. Jaén: Universidad de Jaén.

CYNERTIACONSULTING (2009). Planes de Negocio, Un instrumento para afianzar el éxito en las start-up (en línea).

[http://www.cynertia.es/sites/default/files/PDF/Planes\\_de\\_negocio-instrumento\\_para\\_el\\_exito\\_en\\_las\\_start-up.pdf](http://www.cynertia.es/sites/default/files/PDF/Planes_de_negocio-instrumento_para_el_exito_en_las_start-up.pdf). Acceso 20 de junio de 2013.

VAZQUEZ CASIELLES, R et al (2005). *Marketing: Estrategias y Aplicaciones Sectoriales*. Madrid: 4ª edición Ed. Civitas.

FLEITMAN, JACK (2000) *Negocios Exitosos*: Mc. Graw Hill

FLEITMAN, JACK (2000) Paradigmas de la Cultura Empresarial (en línea) <http://www.fleitman.net/articulos/paradigmas.pdf> . Acceso 1 de julio de 2013.

GARCÍA SÁNCHEZ, MARÍA D. (2008). *Manual de Marketing*. Madrid: Ed. Esic.

GRANDE, I; ABASCAL, E. (2000). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Madrid: Ed. Esic.

GÓMEZ GRAS, J. MARÍA et al, (2011) *Manual de casos sobre creación de empresas en España*. Madrid: McGraw-Hill.

MÉNDEZ GARCÍA, ISABEL (2009). Un buen plan de negocio. Emprendedores.es (en línea). <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/como-elaborar-un-plan-de-negocio/plan-de-negocio>. Acceso 23 de junio de 2013.

MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO DIRECCIÓN GENERAL DE INDUSTRIA Y DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, (2013). Plan de Empresa, Herramientas del Emprendedor y del Empresario. ( en línea ) <http://www.ipyme.org/es-ES/Herramientasemprendedor/Paginas/Plandeempresa.aspx>. Acceso 20 de junio 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Third Edition*. (PMBOK® Guide). USA: Project Management Institute, Inc.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID (2013). Cómo redactar un Plan de Negocio (en línea). [http://www.upm.es/sfs/Rectorado/Vicerrectorado%20de%20Investigacion/Oficina%20de%20Transferencia%20de%20Resultados%20de%20Investigacion%20\(OTRI\)/CreacionDeEmpresas/Traducciones%20en%20ingles/b%20\\_redactar\\_un\\_plan\\_de\\_negocio\\_v1\\_0.pdf](http://www.upm.es/sfs/Rectorado/Vicerrectorado%20de%20Investigacion/Oficina%20de%20Transferencia%20de%20Resultados%20de%20Investigacion%20(OTRI)/CreacionDeEmpresas/Traducciones%20en%20ingles/b%20_redactar_un_plan_de_negocio_v1_0.pdf) . Acceso 24 de marzo de 2013.

WALTER ISAACSON (2011). *Steve Jobs*. Barcelona: Randon House Mondadori, S.A.

WEINBERGER VILLARÁN, KAREN. (2009). *Plan de Negocios. Herramienta para Evaluar la Viabilidad de un Negocio*. Peru: Nathan Associates Inc.

WESTLAND, JASON (2006). *The Project Management Life Cycle: A Complete Step-by-step Methodology for Initiating, Planning, Executing and Closing a Project Successfully*. USA: Kogan Page Limited.