

# GUÍA PARA A ELABORACIÓN DO PLAN DE EMPRESA: Modelo Canvas Plan de Negocio

# Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>2. QUE É UN PLAN DE EMPRESA OU MODELO DE NEGOCIO? .....</b>	<b>4</b>
<b>3. A IMPORTANCIA DA IDEA .....</b>	<b>6</b>
<b>4. O PLAN DE EMPRESA .....</b>	<b>8</b>
<b>4.1 O Método Canvas.....</b>	<b>10</b>
<b>4.2 Índice e contido do plan de empresa ou modelo de negocio redactado .....</b>	<b>28</b>
<b>5.RECOMENDACIÓNS PARA A ELABORACIÓN DO PLAN DE EMPRESA ....</b>	<b>50</b>
<b>6. FERRAMENTA PARA ELABORAR O PLAN ECONÓMICO FINANCEIRO: VIABLE .....</b>	<b>53</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>55</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

O Instituto Galego de Promoción Económica (IGAPE) presenta unha colección de ferramentas destinadas especialmente a persoas emprendedoras, autónomas ou empresarias e a persoal técnico de apoio á creación de empresas, cuxo obxectivo fundamental é prestar apoio á creación e consolidación de empresas.

Neste caso, pon á súa disposición unha ferramenta para a elaboración do plan de negocio, pero indicamos tamén a relación dos outros recursos, a súa descrición e a forma de aplicalos sobre o proxecto empresarial, co fin de facilitar que calquera persoa emprendedora poida adaptar os plans de negocio ás súas propias circunstancias.

Todas as ferramentas e recursos están a disposición das persoas usuarias no portal web do IGAPE, na páxina: [www.igape.es](http://www.igape.es):

- **Guías de actividade empresarial.**
- **Manuais para persoas emprendedoras.**
- **Fichas informativas**
- **Manuais prácticos de gestión.**
- **Modelos de plan de negocio**

Así, o presente documento, pretende ser un punto de referencia para as persoas emprendedoras e dotalas dunha serie de pautas para a elaboración do seu plan de negocio e, polo tanto, para realizar a análise da súa viabilidade empresarial, a través da explicación da dúas ferramentas metodolóxicas caracterizadas por ser moi prácticas e moi gráficas: o método CANVAS, ferramenta para traballar o modelo de negocio; e o VIABLE, ferramenta que lle permite ás persoas emprendedoras, realizar unha análise económico financeira o máis axustada posible á realidade coa que se vai atopar ao iniciar a súa actividade.

Mais é preciso aclarar que, neste caso, ambas ferramentas metodolóxicas non só serven para a análise previa dunha idea empresarial ou para a posta en marcha, senón que tamén poden empregarse como ferramentas de traballo para a mellora continua en actividades empresariais que xa están en funcionamento ou mesmo consolidadas.

## 2. QUE É UN PLAN DE EMPRESA OU MODELO DE NEGOCIO?

*É importante, polo tanto, que a persoa emprendedora tome a elaboración do Plan de Empresa en serio, dedicando o tempo necesario para obter e organizar a información, como un dos primeiros e máis importantes investimentos que supón a creación da empresa, e non como unha tarefa secundaria do proceso de creación de empresas.*

O plan de negocio é un documento esencial, unha ferramenta de traballo e, polo tanto, un recurso fundamental na planificación do desenvolvemento futuro dunha empresa, xa que a elaboración ordenada de cada un dos epígrafes permite clasificar todos os procesos para a posta en marcha da empresa.

Trátase, polo tanto, dun documento **escrito** que debe elaborar cada persoa emprendedora co obxectivo de plasmar a planificación e a avaliación do seu modelo de negocio, controlando todos os aspectos importantes e presentando a información que se vai recompilando, desde a idea ata a posta en marcha.

Esta ferramenta de traballo serve á persoa emprendedora como elemento de reflexión sobre o seu modelo empresarial e permite controlar a actividade co obxecto de tomar decisións en caso de desviación sobre as previsións. Neste senso, debemos destacar que o Plan de Empresa ten a función de axudar a organizar e cuantificar as actividades e recursos de que dispón a persoa emprendedora, axudándolle a simular diferentes escenarios de previsión.

Con todo, aínda que axuda a definir de forma concreta a actividade, non se debe tomar o plan de empresa como un documento estático nin pechado, senón todo o contrario, debe permitir a análise da idea e, en caso de ser necesario, a reformulación, reordenación ou reorientación da idea inicial en cada un dos seus apartados.

Debes ter en conta que o importante non é plasmar nun plan de empresa un modelo de éxito, senón que realmente recolla a información necesaria para o desenvolvemento da idea de negocio e que, segundo estas premisas, o modelo creado xere ingresos e beneficios. Para isto é moi importante que a persoa emprendedora asuma o documento como un elemento propio, para poder valorar a súa idea a partir da súa situación persoal, porque a mesma idea pode funcionar ou non en función da persoa ou persoas que a poñan en marcha.

En canto ao formato do documento, temos que dicir que non existe un modelo concreto do Plan de Empresa, senón que pode adoptar diferentes formas, formatos e tamaños, sen embargo, si hai uns elementos comúns a todos os modelos que se recollen nos seguintes apartados:

- Presentación do proxecto,
- Análise do mercado,
- Plan de marketing e comercialización,
- Plan de produción ou servizo,
- Plan de organización e recursos humanos,
- Plan de investimentos e financiamento,
- Plan de viabilidade económica e financeira,
- Plan de posta en marcha.

Por outro lado, o Plan de Empresa permite a presentación do proxecto e da/s persoa/s emprendedora/s ante terceiras persoas, expoñendo as calidades do proxecto a nivel técnico, legal, comercial, económico e financeiro.

O plan de empresa, polo tanto, separadamente das actividades xerais, presenta unhas vantaxes, non só de cara ao exterior, senón tamén a nivel endógeno:

- Permite ás persoas emprendedoras estruturar a información do proxecto, determinar lagoas ou necesidades non detectadas.
- Garante imaxe e profesionalidade na presentación ante terceiras persoas.
- Dá unha visión global da viabilidade do negocio.
- Descubre posibles diferenzas de criterio entre as persoas socias.

Polo tanto, as premisas para a creación da empresa serían:

- Non hai proxecto de empresa sen persoa/s emprendedora/s e esas persoa/s emprendedora/s condicionan o éxito do proxecto.
- É preciso ter unha idea e esta idea ha de validarse.
- Para validar unha idea é preciso analizala e determinar o seu interese.
- Un proxecto debe levar sempre implícito a análise contida nun Plan de Empresa ou Modelo de Negocio.
- Existe un momento no que se debe tomar unha decisión sobre que facer coa idea de negocio, pero non debe facerse antes de analizar a idea de negocio co Plan de empresa.
- O Proceso de creación dunha empresa non se limita a coñecer e realizar os trámites administrativos para legalizar unha empresa. Son un medio, non un fin en si mesmos.
- O proceso de creación dunha empresa non finaliza coa alta e apertura, senón que continúa mentres a empresa crece ata que se consolida.

### 3. A IMPORTANCIA DA IDEA

Antes de iniciar o proceso de elaboración do modelo de negocio ou plan de empresa, é preciso realizar unha tarefa previa que consiste na análise da idea que pode ter en mente unha persoa emprendedora desde o punto de vista da súa viabilidade, xa que é preciso determinar en que punto se atopa para pasar á elaboración do plan de empresa.

Neste senso, antes de nada, é preciso concretar a que nos referimos con "idea", xa que é necesario distinguir entre:

- A idea de crear unha empresa, que non é máis que a intención de "facer algo", pero sen concretar nada.
- A idea, que xa é algo máis concreto sobre o que se quere facer (por exemplo, un establecemento de alimentación) e polo tanto é o punto de partida para a análise.
- A idea empresarial ou idea de negocio, que é o tipo de proxecto que se quere desenvolver, por exemplo, establecemento de alimentación de produtos ecolóxicos.

O proceso de creación dunha empresa iníciase, polo tanto, coa aparición dunha ou varias persoas que teñen a intención de "facer algo", a idea de crear unha empresa. Elas son as persoas promotoras ou emprendedoras do futuro proxecto de empresa.

O seguinte paso é "*conseguir algunha idea. En ocasións dise que é a idea a que busca ao emprendedor/a*"...pero en calquera caso, débese dar a conxunción destes dous factores: **unha persoa emprendedora e unha idea.**

Por último, é necesario comprobar que esa idea "ten posibilidades", é dicir, é viable.

***En calquera caso, non se debe ver este abandono ou reformulación como algo trágico, senón ao revés, xa que o trágico sería crear unha empresa e ver que non é viable despois de investir tempo e diñeiro na súa creación.***

Se non o fose temos dúas opcións: reformular as condicións desa idea inicial para que poida ser viable ou abandonala se non se ven posibilidades de viabilidade.

Tal e como se indicaba con anterioridade, é imprescindible realizar unha análise preliminar da idea para ou ben pasar a elaboración do plan de negocio ou ben modificar ou reconducir aqueles aspectos que non a fan viable neste intre.

Para realizar unha análise preliminar da idea, debemos en primeiro ser capaces de dar resposta ás seguintes preguntas:

1. *Que é realmente o que quero vender?*
2. *A quen llo vou a vender? Como será a miña clientela?*
3. *Como farei para poder vendelo? Con que medios (técnicos, humanos e económicos) conto e como consigo o resto?*
4. *Onde o vou a vender?*
5. *Cando o vou a vender?*

No momento en que xurde a idea, e neste proceso de análise preliminar da idea, debes comezar a buscar información que te axude a testeala xa que deberás coñecer entre outros múltiples aspectos: como debe ser o produto que vas ofrecer, que cousas precisas para comezar, onde as podes conseguir, canto custan,....

Polo tanto, deberás ir recadando información sobre a mesma, e esta será principalmente de dous tipos:

- Información primaria: aquela que non está elaborada e que podes recoller a través de, por exemplo: enquisas a clientela potencial, a posibles empresas provedoras ou distribuidoras, a asociacións sectoriais,...
- Información secundaria: aquela información que xa está elaborada e que figura en diferentes fontes como pode ser a internet, revistas especializadas, organismos ou institucións públicas,.... e que che vai proporcionar información sobre o mercado, a competencia, tendencias de consumo ou do sector,...

A resposta ás preguntas enumeradas anteriormente, servirán de referencia para avaliar se a idea é unha boa idea, polo que se podería pasar á fase de elaboración do plan de negocio ou de empresa, ou non.

## 4. O PLAN DE EMPRESA

Tal e como se indicou no apartado 2 Que é o Plan de Empresa ou Modelo de Negocio, trátase dun **documento escrito** que permite coñecer e analizar toda a información relevante coa que conta a futura empresa para xerar ingresos e, a ser posible, beneficios. Este documento, por tanto, facilita a presentación da idea de negocio a través das cinco viabilidades:

1. **Viabilidade técnica e organizativa:** *amosa os recursos materiais ou humanos precisos para fabricar o produto ou o servizo, cal será o proceso de produción ou de servizo, cales son os aprovisionamentos necesarios,...En definitiva, permite plasmar cales son as posibilidades técnicas da equipa promotora para a prestación do produto ou do servizo e se o modelo de estrutura organizativa proposta se axusta ás necesidades da actividade.*
2. **Viabilidade legal:** *esta viabilidade pretende analizar a lexislación ou normativa específica que afecta ao sector ou que poida condicionar o proceso de produción ou de comercialización, ou cales son os requisitos legais para a posta en marcha do proxecto,...*
3. **Viabilidade comercial:** *análise do grao de coñecemento sobre quen é ou vai ser a túa clientela, como é, que quere, como se comporta ou como vas chegar a ela,..*
4. **Viabilidade económica:** *analiza os aspectos relacionados co prezo ao que se van vender os produtos ou os servizos, as fontes de ingresos, a estimación de ingresos e a estimación de gastos.*
5. **Viabilidade financeira:** *esta viabilidade trata de analizar cales son os recursos económicos dos que dispós para a posta en marcha da actividade, cantos vas precisar ou cantos vas ter que pedir e a quen,...*

Como ferramentas para a elaboración do modelo de negocio imos explicar dúas opcións que poden utilizarse de forma independente ou complementaria:

- O Método Canvas, que representa, de xeito gráfico, as relacións que se establecen entre a empresa e a súa clientela co obxectivo de xerar ingresos e obter beneficios e que recomendamos como paso previo á redacción dun plan final.
- A elaboración dun Plan de Empresa redactado no que se inclúen todos os datos detallados a nivel organizacional, operativo, estratéxico e económico financeiro.

Ademais, para amosar o uso destas ferramentas, utilizaremos os recursos que xa ten publicado o IGAPE, como son os Modelos de Plan de Negocio, que podes atopar na web [www.igape.es](http://www.igape.es). A redacción destes Modelos de Plan de Negocio configurouse a partir da recreación dunha/s persoa/s promotora/s e a súa idea empresarial, cun perfil ficticio, pero inspirado nas características medias do sector en que están enmarcados. Cada modelo desenvolve un proxecto empresarial de forma íntegra, mostrando unha análise da viabilidade técnica, comercial, financeira e económica da futura empresa, co obxectivo final de presentar un documento completo que, sen substituír o traballo específico da persoa emprendedora ou do persoal técnico, lle facilite información de interese e lle sirva como exemplo e referencia para o desenvolvemento do seu propio plan de negocio. En concreto, os exemplos expostos versarán sobre o Modelo de Plan de Negocio: **Servizos de Xardinería**.



***Mais é importante ter presente que, o éxito dun modelo de negocio, non ven determinado polas ferramentas de análise empregadas, senón que, unicamente é posible grazas ao análise, esforzo e dedicación das persoas que lideran o proxecto empresarial.***

## 4.1 O Método Canvas

Este método, baséase nun lenzo en branco deseñado por Alexander Osterwalder, autor do libro '*Generación de Modelos de Negocio*', que analiza os modelos de negocio en nove bloques (que veremos a continuación con máis detalle), a través dos que se pode ver de xeito moi visual, a relación que se establece entre a estrutura interna da idea de negocio ou da actividade empresarial e o mercado.

Polo tanto, esta ferramenta, contribuirá a que podas plasmar de xeito gráfico toda a información sobre o teu proxecto empresarial co fin de establecer as relación entre todas as partes que o integran e así asegurar o éxito do mesmo.

Os nove bloques, abranguen as catro principais áreas dunha empresa: clientela, oferta, infraestruturas e viabilidade económica, converténdose no paso previo á definición dun proxecto de negocio, proceso no que se debe de dar o paso das ideas á realidade.

O que debes ter presente, é que a ferramenta CANVAS non te permitirá facer en ningún caso:

- Asegurar o éxito dun negocio nin evitar o seu fracaso, xa que ambos aspectos, dependerán de moitos factores por unha banda, factores internos: como o esforzo, dedicación da persoa emprendedora,... e por outra, de factores externos que non poderás controlar pero si coñecer e tentar minorar os seus posibles efectos sobre o teu modelo de negocio.
- Suplir unha análise en profundidade das ideas ou da información recollida no lenzo en branco para contemplar todos os escenarios posibles cos que te podes atopar á hora de analizar a viabilidade da idea empresarial e a posibilidade de implantar o teu modelo de negocio.
- Dar como certas todas as hipóteses recollidas en cada un dos bloques, xa que deberás comprobar ou testear a información recollida. Este aspecto é moi importante, xa que se non o fas, podes chegar a resultados erróneos.
- Igual que o resto das ferramentas de análise de modelos de negocio, debes ter en conta, que non é un modelo estático nin ten un carácter permanente, xa que a característica principal desta ferramenta, é que é un modelo vivo, que che permite de xeito inmediato incorporar todos os cambios e adaptar ou incorporar novas oportunidades ou alternativas que poida presentar a túa idea de negocio.

Pola contra, a través desta ferramenta, si poderás:

- Aplicar unha metodoloxía que invita á reflexión e axuda a contrastar hipóteses.
- Aportar e clarificar ideas, estimulando a creatividade e facilitando que flúa a información.
- Ir incorporando os cambios de xeito rápido e flexible pola axilidade que ofrece a metodoloxía.
- Facer tantos bocexos como desexes e explorar todas as posibilidades que ofrece a túa idea de negocio.
- Plasmar dun xeito visual todas as partes que integran e estrutura empresarial.
- Permite a participación de todas as persoas que integrarán o proxecto empresarial.

Tal e como se indicaba con anterioridade, este método describe, a través dun lenzo en branco, como unha organización crea, proporciona, entrega e capta valor, analizando os elementos clave que se deben definir antes de lanzar o produto ou o servizo ao mercado.

No presente apartado realizarase unha breve descrición de cada un dos bloques que integran o lenzo:

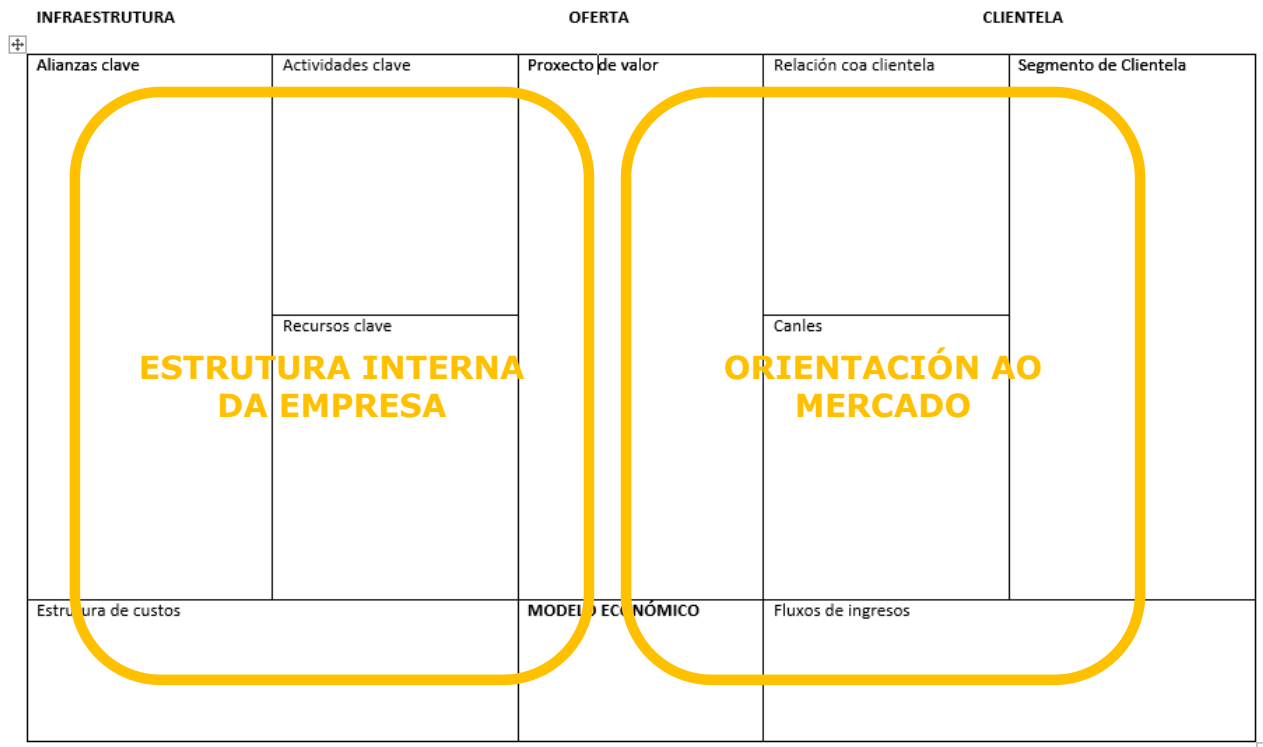
- 1. SEGMENTO DE CLIENTELA**
- 2. PROPOSTA DE VALOR**
- 3. CANLES**
- 4. RELACIÓN COA CLIENTELA**
- 5. FONTES DE INGRESOS**
- 6. RECURSOS CLAVE**
- 7. ACTIVIDADES CLAVE**
- 8. ALIANZAS CLAVE**
- 9. ESTRUCTURA DE CUSTOS**

**INFRAESTRUTURA****OFERTA****CLIENTELA**

<b>Alianzas clave</b>	<b>Actividades clave</b>	<b>Proyecto de valor</b>	<b>Relación coa clientela</b>	<b>Segmento de Clientela</b>
	<b>Recursos clave</b>		<b>Canles</b>	
<b>Estructura de custos</b>			<b>Fluxos de ingresos</b>	

**MODELO ECONÓMICO**

Estes elementos clave ou os nove bloques nos que Alexander Osterwalder divide o lenzo, abranguen todos os aspectos e recursos internos e externos de calquera actividade empresarial; sendo os elementos situados á dereita (segmento de clientela, relación coa clientela, canles,..) os que determinan a orientación ao mercado, xa que serán os que proporcionen o fluxo de ingresos; e os situados á esquerda (actividades clave, recursos clave, alianzas clave,...), os que están máis vencellados coa estrutura interna da mesma, xa que son os que determinan a estrutura de custos.



***A clave está en lograr establecer unha relación entre todas as partes tal que xere un equilibrio perfecto entre as mesmas.***

Para empezar a cubrir o modelo Canvas, o máis normal é comezar pola proposta de valor e o segmento de clientela, xa que o primeiro que debe coñecer a persoa emprendedora é a contorna na que vai operar a súa empresa, identificando quen é a clientela e que se lle vai ofrecer.

### **4.1.1 Segmento de clientela**

O presente bloque abrangue os diferentes grupos de persoas ou entidades aos que se pode dirixir calquera actividade empresarial.

A clientela constitúe o valor principal de calquera empresa xa que sen eles ningunha actividade é capaz de sobrevivir no mercado.

Así, para cubrir o presente bloque do teu modelo de negocio, debes tentar dar resposta ás seguintes cuestións:

- *Para que estamos a xerar valor?*
- *A que tipo de mercado se dirixe a miña empresa?*
- *Quen é a nosa clientela? Pode agruparse por tipos?*
- *Teñen algún tipo de relación entre si?*
- *Cales son as súas necesidades?*

Á hora de definir calquera actividade de negocio, é preciso agrupar á clientela (*persoas ou entidades*) por grupos en función das súas necesidades, comportamentos, intereses ou atributos comúns, o que da lugar ao termo segmento de clientela.

Neste senso, é importante ter en conta que cada segmento vai reunir unha serie de características tales que permitirán acadar unha serie de vantaxes:

- Adaptar a oferta ás súas necesidades.
- Establecer as canles de distribución mais axeitadas para chegar a ela
- Establecer un tipo de relación diferenciada
- Establecer diferentes marxes de beneficios
- Analizar a rendibilidade acadada por cada segmento
- Determinar as características da oferta pola que está disposta a pagar
- Facilitar a análise da competencia
- Resaltar oportunidades de negocio
- Etc,..

O proceso de segmentación de mercado pode realizarse en función de distintas variables ou criterios:

1. **CRITERIOS OBXECTIVOS:** considéranse criterios obxectivos aqueles que son facilmente medibles de xeito que non dan lugar a interpretacións. Os mais utilizados polas pequenas/medianas empresas son:
  - a. **Xerais:**
    - i. **Demográficos:** sexo, a idade,...
    - ii. **Socioeconómicos:** nivel de estudos, ocupación, nivel de renda ou de ingresos,...
    - iii. **Xeográficos:** lugar de residencia, localidade, comunidade autónoma, hábitat (rural ou urbano), país,...
  - b. **Específicos:** como poden ser entre outros:
    - i. Consumo
    - ii. Uso do produto ou do servizo
    - iii. Fidelidade de compra
    - iv. Tipo de compra
    - v. Lugar de compra

**2. CRITERIOS SUBXECTIVOS:** considerados como aqueles criterios que poden dar lugar a diferencias nas interpretacións:

- a. **Xerais:** como a personalidade (líder, persoa tímida,...), clase social, estilo de vida (valores, actitudes, opinións ou modo de consumo,...), momento de uso do produto ou do servizo,...
- b. **Específicos:** vantaxes buscadas, actitudes, percepcións, preferencias,...

Non debes esquecer, que unha mesma actividade empresarial, pode dirixirse a un ou varios segmentos de mercado e, mesmo, cada segmento pode ter un tamaño diferente.

Tendo en conta o criterios mencionados con anterioridade, existen varios tipos de mercado aos que dirixirte en función do teu modelo de negocio:

- **Mercado de masas ou masivo:** é dicir, podes dirixir o teu modelo de ao público en xeral, sen realizar ningunha distinción de segmentos específicos.
- **Nichos de mercado:** podes centrarte en segmentos moi específicos e especializados cunhas necesidades concretas.
- **Mercado segmentado:** podes seleccionar varios segmentos que poden ter necesidades e problemas lixeiramente diferentes.
- **Mercado diversificado:** podes atender a segmentos que non teñan ningunha relación e que presenten necesidades ou problemáticas diferentes.

O que si é fundamental, é ter presente, que a decisión de atender a un ou outro segmento debe ser unha decisión razoada, fundamentada e valorada con precisión, xa que o comportamento dos mesmos será o que determine a relación con eles.

En todo caso, debes coñecer o teu segmento en profundidade xa que a túa proposta de valor, as canles de distribución e a forma de relacionarte con el, deberá adaptarse ás súas necesidades.

Polo tanto, unha vez seleccionado o segmento de mercado ao que dirixir a actividade, será mais doado definir como vender, comunicar e distribuír a oferta a cada grupo.

Mais é importante tamén dar un paso mais aló da propia segmentación da clientela e pensar en termos da satisfacción das súas necesidades, xa que se se é capaz de identificar as súas necesidades, será máis doado asocialas á proposta de valor que vai ofrecer o teu modelo de negocio.

**Particulares e poboación en xeral:**

- Poboación residente en vivendas unifamiliares
- Poboación nova residente en apartamentos

**Administración pública e institucións:**

- Administración local, principalmente os concellos
- institucións e organismos públicos que contan con zonas verdes nas edificacións: sedes centrais, edificios administrativos, deputacións, hospitais, aeroportos, estacións, museos, centros culturais etc.

**Empresas:**

- empresas construtoras
- estudos de arquitectura
- empresas de enxeñaría civil
- empresas do sector turístico.

### **4.1.2 Proposta de valor**

O termo proposta de valor fai referencia a aquelas vantaxes que unha actividade empresarial ofrece á súa clientela (a través dos seus produtos ou servizos), sendo o factor que determina que se decante por unha ou outra empresa.

A finalidade principal da proposta de valor é, fundamentalmente, dar solución aos problemas da clientela ou satisfacer as súas necesidades. En definitiva, a proposta de valor deberá definir ou establecer cales son os beneficios dos nosos produtos ou servizos para a clientela, polo que deberás dar resposta ás seguintes preguntas:

- *Cal é o valor que proporcionamos á nosa clientela?*
- *Cales son os problemas que axudamos a resolver?*
- *Cal é a necesidade ou necesidades que estamos a satisfacer?*
- *Que conxunto de produtos ou servizos ofrecemos a cada segmento de clientela?*

Unha proposta crea valor para un segmento de clientela a través de distintos elementos que satisfán as súas necesidades. A continuación, recóllense algún dos elementos que poden contribuír a xerar valor para a clientela aínda que existen moitos máis:

- *Innovación tecnolóxica ou novidade*
- *Mellora do rendemento: aumento do rendemento dun produto ou servizo*
- *Personalización ou adaptación ás necesidades específicas da clientela*
- *Axuda á clientela á realización dun traballo*
- *Deseño*
- *Prezo*
- *Marca ou estatus*
- *Redución de custos*
- *Redución de riscos*
- *Accesibilidade*
- *Comodidade/ utilidade ou practicidade*
- *Etc*

As propostas de valor, poden ser: ou ben innovadoras, novidosas ou rompedoras; ou, pola contra, poden ser parecidas a ofertas existentes, polo que debes reflexionar cales son os que pode aportar a túa actividade ou a túa empresa e as persoas que forman parte do proxecto.

*A experiencia, a ampla formación e a filosofía de traballo da promotora*

*O asesoramento e a atención especializada á clientela, tanto persoalmente como a través da súa páxina web*

*A diversificación de produtos e servizos*

*A innovación no proceso de deseño e na prestación de servizos que practicamente non existen na comunidade*

*Amplos coñecementos sobre control biolóxico de pragas, depuración simbiótica etc., nos servizos de mantemento e execución*

*Realización de orzamentos axustados ás necesidades de cada cliente e ao alcance do proxecto.*

*A seriedade e o cumprimento dos prazos*



Non debes esquecer que a relación entre “**Segmento de clientela**” – **Satisfacción de necesidades** – **Proposta de valor**”, será a que determine o teu modelo de negocio.



#### **4.1.3 Relación coa clientela**

Unha vez establecido o segmento de clientela ao que te vas dirixir e o valor que lle vas ofrecer, a través do presente bloque, debes definir o tipo de relación que desexas establecer con ese segmento ou segmentos de clientela ao que vas dirixir a túa actividade. Isto non é outra cousa que o tipo de comunicación que desexas establecer con eles, xa que os tipos de relación que se poden establecer entre as actividades empresariais e a clientela poden ser moi diferentes e diversas; por exemplo: non se establecerá a mesma relación se o teu segmento de clientela son pemes, ou se son particulares ou organismos públicos.

Polo tanto, é importante destacar que non todas as canles serán axeitadas para todos os segmentos de clientela, polo que debes definir o tipo de relación acorde ao teu segmento, porque esta determinará non só os recursos necesarios (económicos ou de tempo de dedicación), a forma de atendelos (vía telefónica, por mail, a través da páxina web...) e os medios técnicos e humanos precisos para poder desenvolve-la; senón que, tamén, determinará a experiencia global da clientela coa empresa.

En todo caso, o tipo de relación a establecer cos distintos segmentos de clientela, deben ser acordos cos obxectivos establecidos previamente:

- Captar clientela
- Incrementar as vendas
- Fidelizar clientela

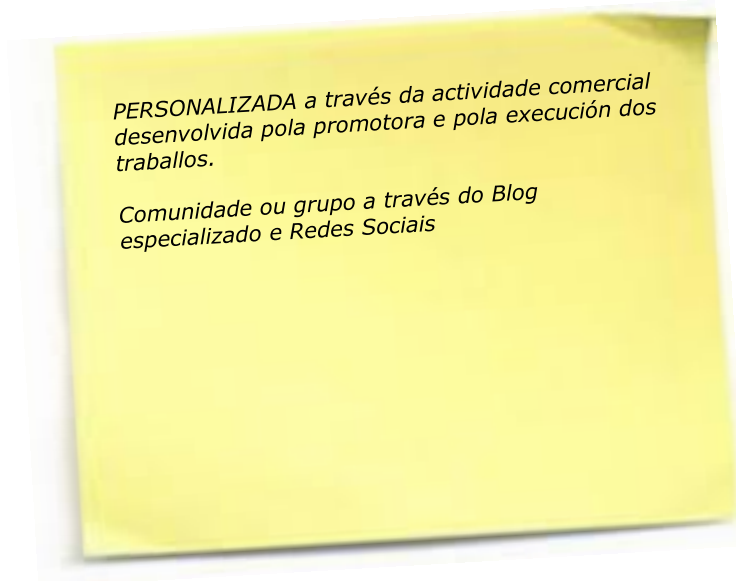
Existen varios tipos de relacións que se poden establecer coa clientela:

- **Relación personalizada:** relación baseada na interacción entre persoas, nas que a clientela pode comunicarse con un representante da organización para o que precise.

- **Relación persoal dedicada:** trátase dunha relación moi particularizada ou exclusiva na que un representante da organización, dedícase exclusivamente a un/ha determinado/a cliente.
- **Autoservizo (nomeado tamén self –service):** neste tipo de relación non se establece ningún contacto coa clientela, xa que é a propia clientela a que adoita servirse ela mesma.
- **Servizo automatizado:** trátase dunha forma de relación que vincula o autoservizo e a atención personalizada a partir da automatización dos procesos, e úsase principalmente para a atención a clientes masivos.
- **Comunidades ou grupos:** relación cada vez máis habitual a partir do uso das novas tecnoloxías e redes de contacto, xa que cada vez son máis as empresas que xeran ou dispoñen de comunidades en liña para intercambiar coñecementos, solucións,...e así poder afondar na relación con eles ou facilitar o contacto entre os membros da comunidade.
- **Creación colectiva ou Co- Creación:** relación baseada na colaboración da clientela para xerar valor ou participar no deseño de novos produtos ou servizos,...

Así, neste bloque deberás tratar de dar resposta ás seguintes cuestións:

- *Que tipo de relación queremos establecer e manter coa nosa clientela?*
- *Que tipo de relación esperan os diferentes segmentos?*
- *Cal é o seu custo?*
- *Como se integran estas relacións no noso modelo de negocio?*



#### 4.1.4 Canles

As canles de distribución, comunicación ou venda, son os elementos a través dos que se establece o contacto entre a empresa e a clientela para entregarlles ou facerlles chegar a proposta de valor do mellor xeito e, polo tanto, xerar ingresos para a actividade.

Debes coñecer que algunha das funcións que compren as canles son:

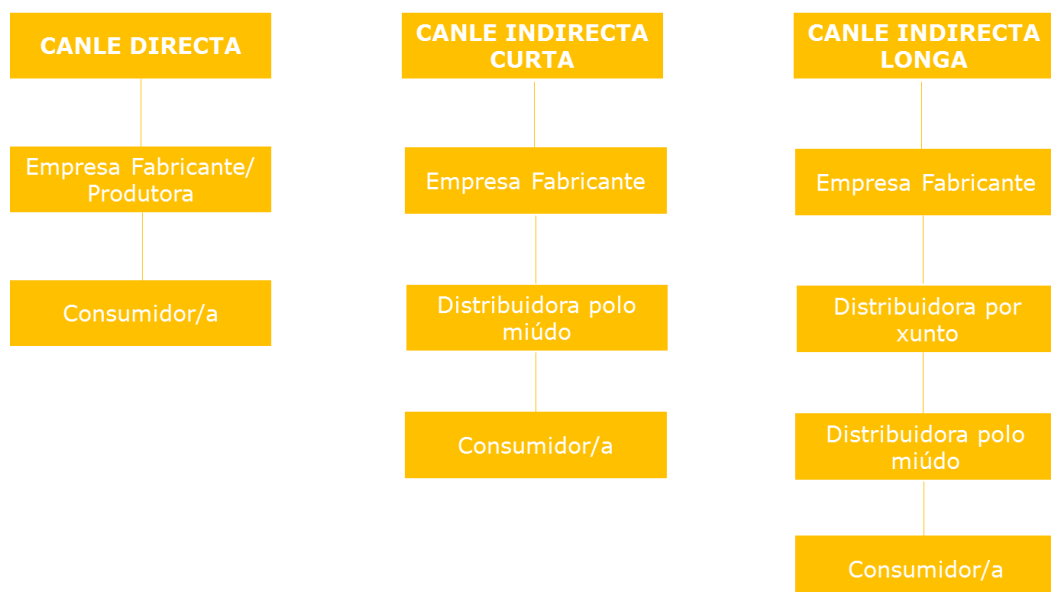
- Dar a coñecer á clientela os produtos ou servizos
- Facilitar que a clientela merque o produto ou o servizo
- Contribuír a avaliar a proposta de valor
- Proporcionar á clientela a proposta de valor
- Adecuar a oferta á demanda
- Realizar o movemento físico do produto ou servizo ata chegar á clientela final
- Realizar actividades de mercadotecnia
- Ofertar de servizos adicionais para a clientela (como pode ser un servizo de atención postvenda)

Ademais destas función, é importante saber que existen distintos tipos de canles que se poden clasificar en función da súa lonxitude ou do número de persoas ou empresas intermediarias que interveñen no proceso:

- Canle Directa
- Canle Indirecta (Curta ou longa)

Como se pode apreciar na gráfica que ven a continuación, no caso das canles directas as marxes de beneficios son maiores, xa que non existe a figura de intermediación no proceso, aínda que o custo da súa posta en marcha pode ser maior. Isto é debido a que a súa posta en marcha depende directamente da persoa emprendedora, mentres que nas canles indirectas as marxes de beneficio redúcense proporcionalmente en función do número de persoas ou empresas intermediarias existentes no proceso; pero permiten beneficiarse das fortalezas de cada un deles.

A continuación podes consultar unha gráfica na que podes observar os distintos tipos de canles:



As alternativas que podes ter son múltiples, xa que o modo no que podes facer chegar a proposta de valor á túa clientela pode ser a través de empresas de distribución, a través de axentes comerciais, a través comerciais propios, a través de internet, establecementos propios ou empresas distribuidoras por xunto,... mais non debes esquecer que a selección dunha ou doutra fórmula, afectará directamente á estrutura e aos recursos clave para desenvolver a actividade.

Polo tanto, a selección da canle (xa sexa directa ou indirecta) dependerá do modelo de negocio e das características da actividade a desenvolver, así que neste bloque, deberás resolver as seguintes cuestións:

- *Cales son as canles que prefire o segmento de clientela elixida?*
- *Como estás a establecer actualmente o contacto con ela?*
- *Cales son as canles máis rendibles ou as máis eficientes?*
- *Como se poden integrar nas rutinas da clientela?*

Neste proceso, os criterios que debes ter en conta á hora de seleccionar un tipo de canle ou outra deben ser:

- **ECONÓMICO:** o custo de empregar un sistema de distribución determinado e as marxes de beneficio que se poden obter.
- **DE CONTROL:** como a capacidade de poder determinar o modo no que se vai presentar o produto ou prestar o servizo, dende os prezos de venda, o tipo de publicidade a empregar, etc...
- **DE ADAPTACIÓN:** a capacidade de reacción ante situacións cambiantes, xa que esta será maior canto menor sexa a distancia coas persoas consumidoras.

Polo tanto, debes reflexionar en profundidade sobre os seguintes factores:

1. **Notoriedade ou Información:** *que debes facer para que as persoas coñezan os teus produtos ou servizos?*
2. **Avaliación:** *Como axudas á clientela a avaliar a túa proposta de valor?*
3. **Compra:** *Como pode mercar a clientela os teus produtos e servizos?*
4. **Entrega:** *Como entregas á túa clientela a túa proposta de valor?*
5. **Posvenda:** *Que servizo de atención posvenda ofreces?*

**DIRECTA:**

*Actividade comercial desenvolvida pola promotora*

*Catálogo e tarxeta corporativa*

*Web corporativa*

*Blog especializado e Redes Sociais*

### 4.1.5 Fontes de ingresos

A través deste bloque, debes identificar a forma na que a empresa obterá ingresos a través dos diferentes grupos de clientela, mais deberás identificar non só cales van ser os ingresos senón tamén na forma e a frecuencia na que se van producir. Neste senso, é moi importante representar os ingresos que pode reportar cada segmento de clientela.

Así, neste bloque, debes tratar de dar resposta ás seguintes cuestións:

- *Por que proposta de valor está disposta a pagar a nosa clientela?*
- *Por que pagan na actualidade?*
- *Como están pagando?*
- *Como desexarían pagar?*
- *Canto reportan as diferentes fontes ou liñas de ingresos aos ingresos totais?*

Deber ter en conta que, as formas nas que unha empresa pode xerar ingresos son moi variadas, a continuación recóllense algunha delas:

- *Venda de activos*
- *Pago por uso*
- *Cotas por subscrición*
- *Préstamos/aluguer/leasing*
- *Concesión de licenzas*
- *Publicidade*

Cabe sinalar que, unha mesma actividade empresarial pode ter diferentes fontes de ingresos e, cada unha delas, pode ter un sistema de fixación de prezos diferente. Debes saber, que existen dous métodos de fixación de prezos: fixos ou dinámicos.

- **Prezos fixos:** *os prezos predefinidos baséanse en variables estáticas (lista de prezos fixos, características do produto, segundo segmento de mercado, segundo volume,...).*
- **Prezos dinámicos:** *os prezos cambian en función do mercado (negociación, xestión da rendibilidade, en función da oferta e da demanda, en función de poxas ou licitacións,...)*

Por estes motivos, este bloque é determinante xa que permitirache ir definindo unha previsión de vendas e ir realizando unha aproximación á viabilidade financeira da idea ou modelo de negocio.

#### **Administración pública**

- *Deseño e desenvolvemento de estudos e proxectos de paisaxismo urbano*
- *Deseño e desenvolvemento de estudos e proxectos de restauración ambiental*
- *Asistencia técnica e consultoría en paisaxismo*

#### **Particulares**

- *Deseño e desenvolvemento de proxectos de deseño paisaxístico*
- *Proxectos decoración exterior*
- *Impartición de formación*

#### **Empresas**

- *Deseño e desenvolvemento de proxectos de deseño paisaxístico*
- *Proxectos decoración exterior*
- *Asistencia técnica e consultoría: preparación de concursos e convocatorias. Asesoramento en proxectos*

*Realización de orzamentos personalizados segundo as necesidades e requisitos de cada cliente, ben establecendo un custo hora, ben segundo m2, dependendo do servizo*

#### 4.1.6 Recursos clave

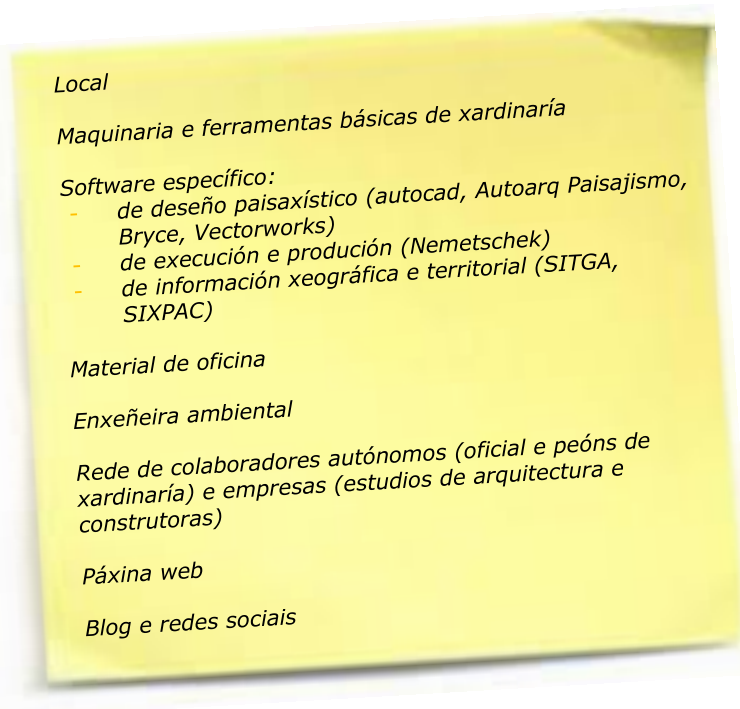
Trátase de describir cales son os recursos máis importantes para que a actividade funcione, xa sexan propios, alleos ou mesmo obtidos a través do establecemento de alianzas clave.

Estes recursos, permiten desenvolver as actividades clave e, polo tanto, crear e xerar a proposta de valor, establecer relacións coa clientela,... Poden ser de diferentes tipos en función do sector ou da actividade de que se trate, por exemplo:

- *Físicos (maquinaria, instalacións, rede de distribución, puntos de venda,...)*
- *Humanos ou técnicos*
- *Intelectuais (marcas, patentes, dereitos de autor, know how,..)*
- *Económicos*

Polo tanto, este bloque debe dar resposta ás seguinte preguntas:

- *Cales son os recursos clave que require a nosa proposta de valor?*
- *Que recursos clave requiren as nosas canles de distribución?*
- *Que recursos clave require a relación coa clientela?*
- *Que recursos clave requiren as fontes de ingresos?*



#### 4.1.7 Actividades clave

Son as actividades máis importantes que debe desenvolver unha iniciativa empresarial para xerar a proposta de valor, para establecer as relacións coa clientela, para comunicarse con ela, etc... Así que é o momento no que debes dar resposta ás seguintes cuestións: *cales son as actividades clave que requiren a túa proposta de valor, as canles de distribución, as relacións coa clientela e as fontes de ingresos?*

Existen distintos tipos de actividades clave, como, por exemplo:

- *Producción*
- *Solución de problemas*
- *Atención á clientela*
- *Plataforma de servizos, redes de distribución, software de xestión,...*

Debes ser realista á hora de establecer as actividades clave e definilas con concreción, xa que estas condicionarán os recursos clave que vas precisar e os custos nos que vas incorrer para poder desenvolverlas.

*Diseño e desenvolvemento de proxectos e estudos de paisaxismo e xardinaría*

- *Restauración ambiental*
  - *Paisaxismo urbano*
  - *Xardinaría paisaxística*
  - *Decoración exterior*
- *Impartición de formación especializada*
- *Asistencia técnica e consultoría en paisaxismo*
- *Mantemento de xardíns e zonas verdes*
- *Páxina web*
- *Blog e redes sociais*

#### 4.1.8 Asociacións clave

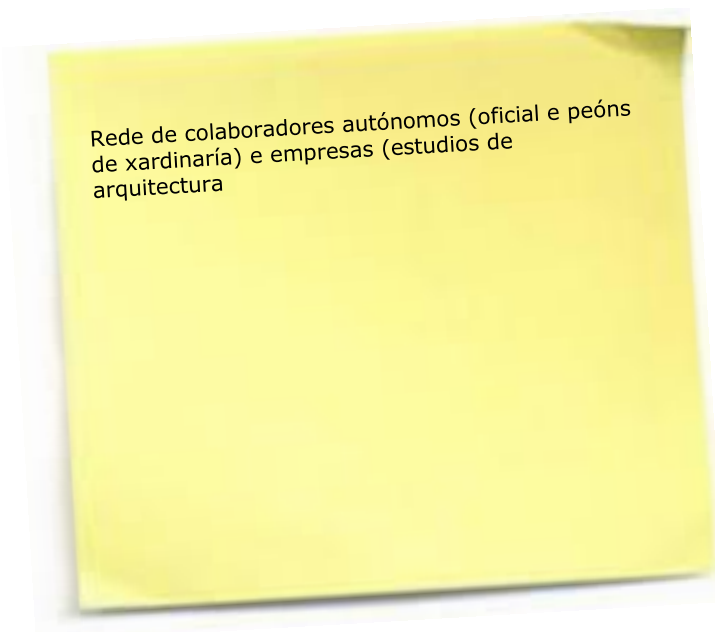
Este bloque, quizais, é outro dos máis importantes a ter en conta, xa que na actualidade, as colaboracións son de vital importancia para poder levar a cabo moita ideas ou modelos de negocio. Debes ter en conta que, probablemente, precisarás contar coa colaboración de determinadas/os axentes clave para poder aportar valor aos produtos ou servizos que podes prestar.

Cada vez é máis habitual establecer alianzas co obxectivo de optimizar procesos, reducir riscos, deseñar novas actividades ou mesmo reducir custos ou adquirir recursos... Mais a elección destes "axentes ou persoas socias clave" debe ser algo meditado e reflexionado, xa que poden non ter os mesmos obxectivos, nin dinámicas de traballo ou a predisposición para establecer esa alianza,... aspectos que poden repercutir no teu modelo de negocio.

Estas alianzas ou asociacións, principalmente, poden establecerse con: persoas ou entidades colaboradoras, empresas competidoras ou non competidoras, empresas provedoras ou entre empresas asociadas.

Así deberías poder identificar:

- *Quen son as persoas, empresas ou entidades clave para a túa actividade?*
- *E as empresas provedoras clave?*
- *Cales son as actividades clave que fan as persoas socias clave?*





#### **4.1.9 Estructura de custos**

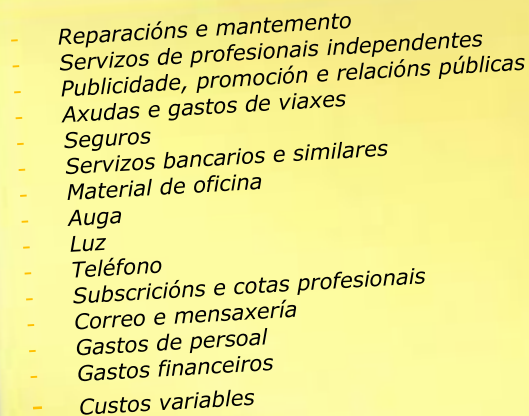
Este bloque final, describirá os custos que implicará a posta en marcha da idea de negocio e, en definitiva, o que determinará se é ou non viable do xeito no que se está a formular neste momento, sendo o obxectivo fundamental que os custos sexan inferiores aos ingresos previstos.

A través deste bloque, deberás identificar:

- *Cales son os custos mais importantes do noso modelo de negocio?*
- *Cales son os recursos clave que teñen o custo máis elevado?*
- *Cales son as actividades clave que requiren maiores custos?*

As características da estrutura de custos son:

- **Custos fixos:** *custos que non varían en función do volume de produtos ou servizos producidos. Son p.ex: aluguer, instalacións, soldos,...*
- **Custos variables:** *custos que varían en función do volume de bens ou servizos producidos.*
- **Economías de escala:** *vantaxes de custos que obtén unha actividade empresarial canto maior é a súa produción.*
- **Economías de campo:** *vantaxes de custos que obtén unha actividade empresarial a medida que amplía o seu eido de actuación.*

- 
- Reparacións e mantemento
  - Servizos de profesionais independentes
  - Publicidade, promoción e relacións públicas
  - Axudas e gastos de viaxes
  - Seguros
  - Servizos bancarios e similares
  - Material de oficina
  - Auga
  - Luz
  - Teléfono
  - Subscricións e cotas profesionais
  - Correo e mensaxería
  - Gastos de persoal
  - Gastos financeiros
  - Custos variables

Unha vez cubertos todos os apartados e identificados os custos e os ingresos previstos, é recomendable crear varios escenarios: optimista, pesimista, axustado,... da idea de negocio, co obxectivo de ter contempladas todas as posibilidades coas que te podes atopar.

Coa preparación da información dos bloques que conforman o Método Canvas xa estarías preparado para poder comezar a validar a túa idea de negocio e pasar a definir con detalle o teu plan de negocio.

A continuación presentamos o exemplo de Canvas realizado para o Modelo de Plan de Negocio da empresa de Servizos de Xardinería ao completo:

## INFRAESTRUTURA

## OFERTA

## CLIENTELA

<p><b>Alianzas clave</b></p> <p>Rede de colaboradores autónomos (oficial e peóns de xardinaría) e empresas (estudios de arquitectura e construtoras)</p>	<p><b>Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deseño e desenvolvemento de proxectos e estudos de paisaxismo e xardinaría             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restauración ambiental</li> <li>• Paisaxismo urbano</li> <li>• Xardinaría paisaxística</li> <li>• Decoración exterior</li> </ul> </li> <li>- Impartición de formación especializada</li> <li>- Asistencia técnica e consultoría en paisaxismo</li> <li>- Mantemento de xardíns e zonas verdes</li> <li>- Páxina web</li> <li>- Blog e redes sociais</li> </ul>	<p><b>Proxecto de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A experiencia, a ampla formación e a filosofía de traballo da promotora</li> <li>- O asesoramento e a atención especializada á clientela, tanto persoalmente como a través da súa páxina web</li> <li>- A diversificación de produtos e servizos</li> <li>-A innovación no proceso de deseño e na prestación de servizos que practicamente non existen na comunidade</li> <li>-Amplios coñecementos sobre control biolóxico de pragas, depuración simbiótica etc., nos servizos de mantemento e execución</li> <li>-Realización de orzamentos axustados ás necesidades de cada cliente e ao alcance do proxecto.</li> <li>-A seriedade e o cumprimento dos prazos</li> </ul>	<p><b>Relación coa clientela</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PERSONALIZADA a través da actividade comercial desenvolvida pola promotora e pola execución dos traballos.</li> <li>- Comunidade ou grupo a través do Blog especializado e Redes Sociais</li> </ul>	<p><b>Segmento de Clientela</b></p> <p><b>Particulares e poboación en xeral:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poboación residente en vivendas unifamiliares</li> <li>- Poboación nova residente en apartamentos</li> </ul> <p><b>Administración pública e institucións:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración local, principalmente os concellos</li> <li>- institucións e organismos públicos que contan con zonas verdes nas edificacións: sedes centrais, edificios administrativos, deputacións, hospitais, aeroportos, estacións, museos, centros culturais etc.</li> </ul> <p><b>Empresas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- empresas construtoras</li> <li>- estudos de arquitectura</li> <li>- empresas de enxeñaría civil</li> <li>- empresas do sector turístico.</li> </ul>
	<p><b>Recursos clave</b></p> <p>Local</p> <p>Maquinaria e ferramentas básicas de xardinaría</p> <p>Software específico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de deseño paisaxístico (autocad, Autoarq Paisajismo, Bryce, Vectorworks)</li> <li>- de execución e produción (Nemetschek)</li> <li>- de información xeográfica e territorial (SITGA, SIXPAC)</li> </ul> <p>Material de oficina</p> <p>Enxeñeira ambiental</p> <p>Rede de colaboradores autónomos (oficial e peóns de xardinaría) e empresas (estudios de arquitectura e construtoras)</p> <p>Páxina web, Blog e redes sociais</p>		<p><b>Canles</b></p> <p>DIRECTA:</p> <p>Actividade comercial desenvolvida pola promotora</p> <p>Catálogo e tarxeta corporativa</p> <p>Web corporativa</p> <p>Blog especializado e Redes Sociais</p>	

<p><b>Estructura de custos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reparacións e mantemento</li> <li>- Servizos de profesionais independentes</li> <li>- Publicidade, promoción e relacións públicas</li> <li>- Axudas e gastos de viaxes</li> <li>- Seguros</li> <li>- Servizos bancarios e similares</li> <li>- Material de oficina</li> <li>- Auga</li> <li>- Luz</li> <li>- Teléfono</li> <li>- Subscricións e cotas profesionais</li> <li>- Correo e mensaxería</li> <li>- Gastos de persoal</li> <li>- Gastos financeiros</li> <li>- Custos variables</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>MODELO ECONÓMICO</b></p>	<p><b>Fluxos de ingresos</b></p> <p><b>Administración pública</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deseño e desenvolvemento de estudos e proxectos de paisaxismo urbano</li> <li>- Deseño e desenvolvemento de estudos e proxectos de restauración ambiental</li> <li>- Asistencia técnica e consultoría en paisaxismo</li> </ul> <p><b>Particulares</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deseño e desenvolvemento de proxectos de deseño paisaxístico</li> <li>- Proxectos decoración exterior</li> <li>- Impartición de formación</li> </ul> <p><b>Empresas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deseño e desenvolvemento de proxectos de deseño paisaxístico</li> <li>- Proxectos decoración exterior</li> <li>- Asistencia técnica e consultoría: preparación de concursos e convocatorias. Asesoramento en proxectos</li> </ul> <p>Realización de orzamentos personalizados segundo as necesidades e requisitos de cada cliente, ben establecendo un custo hora, ben segundo m2, dependendo do servizo.</p>
---	--	--

## 4.2 Índice e contido do plan de empresa ou modelo de negocio redactado

Unha vez estruturada a información do modelo de negocio a través do modelo Canvas, podemos comezar a redactar o plan de forma detallada.

A estrutura habitual dun plan de empresa ou plan de negocio habitual é a que se detalla a continuación:

### 1. Resumo executivo

- 1.1. Misión, visión e obxectivos
- 1.2. A equipa promotora
- 1.3. Quen é a clientela e que mercado supoñen
- 1.4. Cal é a competencia
- 1.5. Principais parámetros

### 2. Descrición da equipa promotora

- 2.1. Identificación das persoas promotoras. Formación e experiencia profesional e empresarial
- 2.2. Grao de vinculación co proxecto

### 3. Actividade da empresa

- 3.1. Proposta de valor da empresa: que vai facer e como vai xerar os ingresos
- 3.2. Características dos produtos e servizos obxecto da actividade da empresa
- 3.3. Colaboracións clave no proceso produtivo (empresas colaboradoras, subcontratacións,...)
- 3.4. Elementos innovadores

### 4. Proceso produtivo

- 4.1. Localización prevista. Criterios de elección
- 4.2. Descrición de terreos, edificios, instalación e equipos necesarios para realizar o produto/ servizo
- 4.3. Patentes, marcas e licenzas
- 4.4. Seguridade na calidade dos procesos: garantías, servizo técnico, servizo postventa

### 5. Mercado

- 5.1. Contexto xeral do mercado. Factores clave e tamaño
- 5.2. Perfil de clientela: quen é, onde está, como consume
- 5.3. A competencia: identificación, características destacables, participación no mercado
- 5.4. Tamaño e cota de mercado

### 6. Comercialización do produto e/ou servizo

- 6.1. Determinación do prezo de venda e a súa comparación coa competencia
- 6.2. Comercialización do produto e/ou servizo
- 6.3. Política de comunicación

### 7. Aspectos formais do proxecto

- 7.1. Forma xurídica prevista
- 7.2. Autorizacións, permisos e trámites necesarios

### 8. Recursos Humanos

- 8.1. Número e perfil das persoas que se contratarán: coñecementos, experiencia

- 8.2. Asignación de responsabilidades por posto de traballo
- 8.3. Tipo de contrato e convenio de aplicación

## 9. Análise DAFO

## 10. Planificación temporal da posta en marcha

## 11. Plan económico e financeiro

- 11.1. Investimentos e política de amortizacións
- 11.2. Financiamento
  - 11.2.1. Necesidades financeiras. Fondo de manobra inicial
  - 11.2.2. Achegas das persoas socias e recursos alleos
  - 11.2.3. Subvencións e recursos públicos
- 11.3. Ingresos
- 11.4. Custos
  - 11.4.1. Custos variables
  - 11.4.2. Custos de persoal
  - 11.4.3. Custos fixos
- 11.5. Política de circulante: cobramentos, pagamentos e almacén
- 11.6. Punto de equilibrio
- 11.7. Contas de resultados previsionais
- 11.8. Balances previsionais
- 11.9. Presuposto de capital
- 11.10. Previsión de tesourería
- 11.11. Ratios de rendibilidade

A continuación pásase a analizar brevemente cada un dos apartados:

## 1. Resumo executivo

### 1.1 Misión, visión e obxectivos.

Neste apartado indícase moi brevemente a misión, visión e obxectivos da empresa

#### **Misión:**

A misión define o negocio ao que se dedica a organización, as necesidades que cobren os seus produtos e servizos, o mercado no cal se desenvolve a empresa e a imaxe pública da mesma.

A misión da empresa responde á pregunta: *para que existe a organización?*

#### **Visión:**

A visión é unha imaxe a futuro.

A visión da empresa é a resposta de como queremos que sexa a empresa dentro duns anos, e responde á pregunta: *cales son as metas da empresa?*.

#### **Obxectivos:**

Definen os logros que pretende acadar a empresa nun prazo determinado de tempo. A diferenza da visión e a misión, os obxectivos son cuantificables e medibles. Son enunciados especificamente o que permite medir se a empresa se achega a eles no período de tempo establecido.

### 1.2 A equipa promotora

Exporase resumido o epígrafe 2 do plan de negocio.

### 1.3 **Quen é a miña clientela e que mercado supón**

Exporase resumido o epígrafe 5 do plan de negocio nos seus apartados relativos ao perfil de clientela e o tamaño do mercado da empresa.

### 1.4 **Cal é a competencia**

Exporase resumido o epígrafe 5 do plan de negocio no seu apartado relativo á competencia.

### 1.5 **Principais parámetros**

Cubrir a táboa resumo cos datos aportados ao longo do plan de negocio.

<b>Concepto</b>	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Investimento total					
Fondo de manobra					
Achegas de capital					
Recursos alleos					
Previsión de vendas					
Resultados estimados					
N.º de persoas sociais traballadoras					
N.º persoas traballadoras por conta allea					
Localización					
CNAE					
Epígrafe de IAE					
Forma xurídica					
Data de inicio da actividade					

## 2. Descrición da equipa promotora

### 2.1 Identificación da/s persoa/s promotora/s. Formación e experiencia profesional e empresarial

Definir o perfil académico, laboral e empresarial –de ser o caso- de cada unha das persoas promotoras, destacando moi especialmente todos os elementos que estean directamente relacionados co sector no cal desenvolverá a súa actividade a empresa.

- Formación académica, regrada e non regrada
- Experiencia laboral ou profesional
- Experiencia empresarial
- Outros datos persoais que estean relacionados co proxecto e axuden a reforzar a súa viabilidade

***Nota.- O currículo vitae completo da equipa promotora pode achegarse nun anexo.***

### 2.2 Grao de vinculación co proxecto

Indicar se a actividade constituirá a ocupación principal de cada persoa promotora, ou se se compatibilizará con outras dedicacións.

### 3. Actividade da empresa

#### 3.1 Proposta de valor da empresa: que vai facer e como vai xerar os ingresos

Este apartado da a coñecer a que se dedicará a empresa, que vai a facer e para quen o fará (a clientela).

A empresa resolverá un “problema” para a clientela que adquira o produto ou servizo e farao dun xeito diferente ao dos produtos ou servizos da competencia. Explicarase cal é esta solución e o elemento diferenciador desta solución.

Este/s elemento/s diferenciador/es pode/n atoparse no: prezo, calidade, por ser unha novidade, no deseño, por prestixio e pertenza a un colectivo, por redución de riscos ou custes para a clientela...etc.

#### 3.2 Características dos produtos e servizos obxecto da actividade da empresa

Descríbanse os produtos e servizos que comercializará a empresa. Para iso poden usarse, por exemplo, reflexións sobre os seguintes aspectos.

- Composición inicial da carteira de produtos e servizos. Que porcentaxe de actividade suporá cada un deles?
- É unha actividade estacional?
- Si se comercializan **produtos**
  - Propiedades físicas, químicas e técnicas que fan que un produto sexa útil para determinados usos ou funcións.
  - Calidade: valoración en razón de estándares que permitan comparacións coa competencia.
  - Envase e embalaxe
  - Deseño
  - Marca
  - Servizos asociados ao produto ou servizo principal (servizo post-venda, garantías, etc.)
  - Imaxe do produto (opinión que a clientela se forma en función da información ofrecida)
- Si se comercializan **servizos**:
  - Definición das características dos mesmos
  - Necesidades do mercado que se están a satisfacer
  - Servizos asociados ao produto ou servizo principal (servizo post-venda, garantías, etc.)
  - Imaxe do produto (opinión que a clientela se forma en función da información ofrecida)

#### 3.3 Colaboracións clave no proceso produtivo (persoas ou empresas colaboradoras, subcontratacións...)

Indícanse as partes do proceso de produción ou de prestación de servizos nas que é preciso contar con colaboracións e/ou subcontratacións.



Explicar cales son estas colaboracións e en que consisten, que valor achegan, se coñecemos quen serán as persoas ou empresas que as levarán a cabo ou se temos definidos os criterios polos cales as seleccionaremos (prezo, calidade, rapidez, fiabilidade, localización...etc).

Se xa se conta con acordos formalizados con empresas provedoras e/ou colaboradoras mencionarse este feito e, de ser o caso, axuntarse como un anexo a este documento.

### **3.4 Elementos innovadores**

Indicar aqueles aspectos do proxecto que se consideren innovadores, diferenciais ou novidosos. A innovación pode darse no propio produto e/ou servizo, na forma de realizalo, de prestar o servizos, na tecnoloxía empregada, de comercializalo, dos servizos postventa, na xestión da empresa...etc.

Explicar que beneficios achegan as innovacións para a clientela.

Cando a innovación sexa debida ao uso dalgún elemento protexido legalmente (patente, marca, deseño, franquía...) indicar as características e duración do mesmo. Esta información detallarase con maior detalle no apartado 4.4 do plan de empresa.

Indicar as medidas que se tomarán para que esta innovación sexa sostible no tempo (formación continua do persoal, renovación continua de ferramentas de traballo, observación dos cambios que se van producindo no sector...). Cando a innovación se deba á utilización dunha patente ou similar indicaranse as características e duración desta.

## **4. Proceso produtivo**

### **4.1 Localización prevista. Criterios de elección**

Indicar onde se establecerá a empresa (en que localidade) e dentro desta localidade en que zona da mesma. Este epígrafe debe desenvolverse con maior profundidade cando maior importancia teña a situación da empresa na viabilidade do proxecto (por exemplo un comercio ou un local de hostalería).

Reflexionar e indicar cales son os elementos que inflúen na elección da situación como por exemplo:

- Proximidade da clientela e/ou facilidades de acceso á mesma
- Proximidade ás materias primas e/ou de empresas auxiliares ou colaboradoras
- Proximidade a outras empresas do sector
- Proximidade a persoal cualificado
- Propiedade da infraestrutura (oficinas, nave, terreos ...)
- Infraestruturas do territorio e da zona (portos, autoestradas, aparcamento, transporte público ...)

#### **4.2 Descrición de terreos, edificios, instalacións e equipos necesarios para realizar o produto/ servizo**

Indicar as instalacións precisas para a produción ou prestación do servizo. Os terreos e edificios, a súa superficie e distribución, posibilidades de expansión, adecuación do local ou edificación aos usos previstos, maquinaria e equipos técnicos precisos para o desenvolvemento da actividade. O grao de detalle será maior cando máis importancia teña este aspecto na determinación da viabilidade do proxecto.

Indicar o réxime de uso das instalacións, se son en propiedade ou en aluguer, e neste caso, as condicións do mesmo.

#### **4.3 Normas que regulan a fabricación ou comercialización do produto e/ou a prestación do servizo**

Indicar a lexislación que regula a fabricación e comercialización do produto e/ou a prestación do servizo. Pódese obter información sobre esta cuestión dirixíndose ao organismo competente no sector de actividade (Consellerías, Ministerios, Organismos Autónomos...) ou a asociacións profesionais do sector.

#### **4.4 Patentes marcas e licenzas**

Indicar, de selo caso, se existe protección legal para calquera aspecto do proceso produtivo e/ou da empresa (patentes, deseños de utilidade, deseño industrial, rexistro de marca, ...etc.) ou de calquera outro procedemento que utilizará a empresa para protexerse fronte a terceiras: seguros, patentes e contratos privados entre a empresa e o seu entorno (por exemplo convenios con outras entidades, contratos de compra-venda ou de prestación de servizos, contrato coa franquía, etc.).

Cando a idea empresarial pertenza a unha franquía, describiranse as principais relacións contractuais entre a matriz da franquía e a empresa franquizada.

#### **4.5 Seguridade na calidade dos procesos: garantías, servizo técnico, servizo postventa**

Indicaranse os procedementos ou controis establecidos no proceso de produción ou de prestación do servizo que posibiliten garantir a obtención dun produto ou a realización dun servizo de calidade.

As garantías indican o modo de poder compensar á clientela ante un defecto do produto, un mal servizo, unha reclamación. Tanto o servizo técnico coma o servizo postventa serven para manter ao día e en perfecto estado de uso o produto ou actualizado o servizo correspondente.

## 5. Mercado

### 5.1 Contexto xeral do mercado. Factores clave e tamaño

Definir o mercado ao que accederá o produto e/ou servizo ofertado pola empresa, indicar cal foi a súa evolución nos últimos anos e como son as súas expectativas no futuro.

Explicar si se trata dun mercado en expansión, saturado, estancado, en declive...

Indicar en que medida os factores políticos, demográficos, sociais, económicos, xurídicos, socioculturais ou tecnolóxicos poden afectar ao mercado e á actividade empresarial.

Identificar os segmentos en que se divide o mercado, describir e xustificar cales se ten previsto explotar e cales non. (Existen innumerables criterios en función dos que segmentar o mercado.)

Exemplos de criterios para *segmentar o mercado*:

- Criterios xeográficos: cidade, rexión, clima, cultura e características específicas da zona...
- Criterios socioeconómicos: ocupación, educación, ingresos e capacidade de gasto, clase social...
- Criterios demográficos: sexo, idade, estado civil, número de fillas/fillos, ciclo vital...
- Criterios culturais e psicolóxicos: personalidade, estilo de vida, afeccións, valores, crenzas ...
- Criterios relacionados co produto: horario de compra, frecuencia de compra, lealdade á marca, vantaxes buscadas no produto-prezo, pertenza a un grupo, durabilidade...

Estimar o *tamaño do mercado*, cuantificando o maior número de parámetros posibles e reflexionando sobre cuestións como:

- Número total de clientela do mercado e número potencial de clientela á que se estima acceder.
- Volume económico total do mercado e volume potencial de facturación ao que se estima acceder.
- Número de empresas competidoras que actúan no mercado.

### 5.2 Perfil de clientela: quen é, onde está, como consume...

Describir os trazos que definen á clientela, os seus hábitos de consumo e os motivos de compra do produto e/ou servizo:

- Cales son os motivos de compra, que necesidades ou desexos teñen ...
- Idade, sexo, fase do ciclo vital, tipo de grupo familiar
- Nivel educativo, situación laboral,...
- Nivel de renda
- Modo de vida, hábitos de ocio, intereses, valores..
- Grupo de referencia ao que pertencen
- Persoas implicadas no proceso de compra
- Frecuencia da compra
- ...

No caso de que a clientela sexan empresas indicar como son:

- Identificar o proceso de compra (persoas implicadas, prazos...)
- Tamaño das empresas
- Que criterios valoran para a realización da compra

- Tamaño das compras que realizan
- Outros aspectos de interese para o proxecto
- ...

### 5.3 A competencia: identificación, características destacables, participación no mercado

Indicar o grao de concentración e/ou fragmentación do sector: existen grandes empresas cuxas actuacións comerciais condicionen a marcha do sector? As vendas distribúense entre moitas empresas ou existe algunha que absorba unha porcentaxe grande destas?

Identificar ás empresas competidoras directas e/ou indirectas que terá a empresa: tamaño, perfil da súa clientela, nivel de prezos, canles de distribución utilizadas,... e comentar aquelas características máis importantes en relación ao proxecto.

Indicar os factores diferenciais (positivos e negativos) que terán o produto e/ou servizo en comparación coas principais empresas competidoras e, se é posible, reflexionar sobre como manter no tempo os elementos diferenciais favorables.

### 5.4 Tamaño e cota de mercado

Se está recollida unha cifra indicativa do número de clientela potencial, trátase de indicar a porcentaxe desta clientela que se converterá en clientela real.

Se se dispón do dato de volume de negocio do sector, calcularase a porcentaxe de participación no mercado tendo en conta os condicionantes deste proxecto (capacidades produtivas, persoal, nivel de investimento, escalabilidade, etc).

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Mercado potencial					
Vendas da empresa					
% Vendas- Mercado Potencial					

Establecidas tamén as unidades físicas de medida no epígrafe 6, haberá que xustificar agora convenientemente o número de unidades facturadas sobre o que se aplicarán os prezos unitarios.

- Vendas por período: presentar e explicar as vendas por exercicios, xustificando os crecementos tanto de prezos unitarios coma de número de unidades.

Para determinados proxectos, pódense establecer as vendas por grupos de produtos ou servizos.

- Outros ingresos: ingresos secundarios, non afectos á actividade corrente ou extraordinarios.

## **6. Comercialización do produto e/ou servizo**

### **6.1 Determinación do prezo de venda e a súa comparación coa competencia**

Explicar cales son os criterios a seguir para determinar prezos unitarios de venda. Por exemplo:

- En función do custe de produción ou de prestación do servizo
- En función do tipo de clientela
- En función dos prezos de referencia marcados pola competencia
- Prezos determinados pola Administración
- Prezos marcados pola empresa provedora
- En función da rendibilidade buscada
- Prezos negociados individualmente en cada venda
- ....

Establecer as unidades físicas de medida por produto e/ou servizo ou, se é o caso, por grupo de produtos ou servizos que se indicarán no plan económico-financeiro, é dicir, o prezo unitario indicado fará referencia a horas de traballo, unidades de produto, kilogramos de produto, número de servizos, ...etc.

Indicar cal será o posicionamento no mercado en canto a prezo (nun prezo alto, medio ou baixo).

No posible, especificar se o produto/servizo ten unha rendibilidade alta, media ou baixa en función dos seus custos, ben de elaboración ou comercialización.

No caso de que os prezos dos produtos ou servizos sexan menores que os da competencia, explicar o motivo, por exemplo: unha maior eficiencia na produción, menores custos de distribución, laborais, etc.

Se os prezos fosen maiores, explicar a razón, por exemplo: en termos de novidade, calidade, garantía, prestacións, servizo, etc.

### **6.2 Comercialización do produto e/ ou servizo**

Indicar a marca comercial e, de ser o caso, a imaxe corporativa da empresa: logotipo, rótulos, cores e debuxos, etc.

Describir como se vai a dar a coñecer e vender entre a potencial clientela os produtos/servizos que ofrecerá a empresa.

Determinar as canles de comercialización e distribución que se van utilizar. Cales van ser, como van funcionar, que apoios se lles vai dar, sistemas de entrega e repartición?

En caso de dispoñer de contactos nas canles elixidas, enumeralos. De ser o caso, definir a equipo comercial necesaria; decidir que forza de vendas se vai utilizar, como se vai seleccionar, que canle e puntos de venda vanse empregar, etc.

No caso de ter establecido contactos con clientela e/ou acordos de venda indicalo, detallando as súas características básicas. Axuntarase se procede como un anexo a documentación que o acredite.

### **6.3 Política de comunicación**

Definir os obxectivos previstos coa comunicación e a mensaxe da empresa, indicando a programación temporal das diversas accións a realizar no momento do

iniciar a actividade económica (visitas comerciais, campañas comerciais en Internet, traballo en redes sociais, descontos ...)

Para o caso de produtos, sinalar a forma de presentación deste no punto de venda (envase, embalaxe, envoltorio, etiquetaxe, unidade de medida, etc...).

Para o caso de servizos, farase referencia aos aspectos a coidar no momento da prestación (acollida, trato á clientela, despedida...). Describírase o ámbito onde a clientela recibirá o servizo.

Para o caso de locais comerciais, oficinas, ou calquera outro tipo de superficie de atención á clientela, indicar o horario comercial ou de traballo.

Explicar, se é o caso, a política de descontos no prezo (por tempada, por tipo de clientela, por volume de pedido, etc).

## **7. Aspectos formais do proxecto**

### **7.1 Forma xurídica prevista**

Indicar cal será a forma xurídica que se adoptará e, en función diso, sinalar os que asumirán responsabilidades específicas (por exemplo, se falamos dunha sociedade limitada ou anónima, indicar aquel quen ou que van ser as persoas administradoras e representantes).

### **7.2 Autorizacións, permisos e trámites necesarios**

Indicar os requisitos, fundamentalmente de tipo administrativo, necesarios para poñer a empresa en funcionamento (Facenda, Municipio, Seguridade Social...).

Destacar as xestións específicas da actividade en canto aos organismos, as xestións, os custes e prazos.

## **8. Recursos Humanos**

### **8.1 Número e perfil da persoas que se contratarán: coñecementos, experiencia...**

Indicar o número de empregos que se precisarán para desenvolver a actividade, distinguindo os das persoas promotoras e os das persoas traballadoras por conta allea.

Indicar as características que se buscarán no persoal por conta allea (formación, experiencia, coñecemento do sector ...) e como se contactará e seleccionará ao persoal contratado.

### **8.2 Asignación de responsabilidades por posto de traballo**

Indicar e describir as funcións, tarefas, e responsabilidades das persoas socias traballadoras da empresa.

Indicar e describir as funcións, tarefas, e responsabilidades do persoal contratado ou a contratar ao longo dos próximos 5 anos.

Se a empresa require de asesoría externa, debe informar ao respecto se se trata de asesorías técnicas, administrativas, consultorías, etc..

Indicar como serán as relacións entre as distintas persoas socias e traballadoras (áreas de traballo, relacións xerárquicas, etc). Indicar se procede un organigrama.

### **8.3 Tipo de contrato e convenio de aplicación**

Indicar os tipos de contrato previstos para o persoal por conta allea, o tipo de xornada (parcial, a tempo completo, fins de semana,...) así como o convenio colectivo de traballo ao que se atopa vinculada a empresa.



## 9. Análise DAFO

O concepto DAFO está formado polas iniciais das catro variables que o integran:

- Debilidades
- Ameazas
- Fortalezas
- Oportunidades

Destas catro variables, as Fortalezas e as Debilidades fan referencia aos factores internos da empresa, polo contrario, as Oportunidades e Ameazas fan referencia aos factores externos que afectan á mesma.

Neste epígrafe débese identificar:

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Capacidades especiais e características da empresa, que lle permiten contar cunha vantaxe sobre a súa competencia.	Aqueles factores da empresa que a sitúan nunha posición desfavorable con respecto a súa competencia.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Habilidades</li> <li>– Aptitudes</li> <li>– Coñecementos</li> <li>– Recursos</li> <li>– Procedementos</li> <li>– ...</li> </ul>
<b>AMEAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Situacións que proveñen do exterior (da empresa) e que poden afectar negativamente ao desempeño da actividade.	Feitos da contorna que resultan positivos para a empresa, se é capaz de detectalos e aproveitalos ao seu favor.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Situación económica</li> <li>– Cambios políticos</li> <li>– Cambios normativos</li> <li>– Estrutura social e cultural</li> <li>– Tendencias no consumo, mercado etc.</li> <li>– ...</li> </ul>

Exemplos de fortalezas:

- Cualificación e experiencia da equipa directiva.
- Aumento da participación no mercado.
- Marca recoñecida e posicionada na clientela.
- Custos de estrutura baixos.
- Poder de negociación elevado con empresas provedoras.
- Nivel axeitado de recursos financeiros.
- Acceso a economías de escala.
- ...

Exemplos de debilidades:

- Dificultades para o acceso á financiación.
- Elevados custos de estrutura.
- Rede de distribución débil.
- Falta de innovación.
- Baixa cualificación do persoal.

- Baixas rendibilidades por produto/servizo.
- .....

#### Exemplos de oportunidades do entorno

- Cambio de hábitos de consumo favorable aos produtos/servizos do sector.
- Decrecente poder negociador da clientela.
- Crecemento dinámico do mercado.
- Políticas fiscais favorables.
- Posibilidades de integración no sector.
- ...

#### Exemplos de ameazas do entorno

- Aparición de novas empresas competidoras.
- Aumento da demanda de produtos substitutivos.
- Novos custos relacionados con políticas medioambientais.
- Recesión económica.
- Cambio de hábitos de consumo desfavorable ao sector.
- ...

## **10. Planificación temporal da posta en marcha**

Indicar o cronograma coas actividades necesarias e prazos previstos para a posta en marcha do proxecto.

## 11. Plan económico e financeiro

Abordarase este epígrafe cando estea avanzado o estudo do resto do plan de negocio.

***Tal e como se indicaba anteriormente, para a súa elaboración empregarase unha ferramenta informática Viable 2020 que pode descargarse nesta Web e que se explica no apartado 6 da presente Guía.***

### 11.1 Investimentos e política de amortizacións

***OS IMPORTES INDICARANSE SEN IVE, TANTO AQUÍ COMO NO PLAN ECONÓMICO FINANCEIRO.***

Desagregarase o investimento, incluíndo as explicacións precisas que faciliten a súa comprensión. Recoméndase achegar presupostos de todas as partidas de investimento, vixiando que coincidan as cifras deste apartado, as do estudo económico financeiro e as dos restantes apartados nos que se faga referencia a estes importes.

- **Investimentos materiais**

- Terreos: solares urbanos, terreos rústicos e outros terreos non edificados. Só en caso que sexa compra.
- Edificios e locais: edificios, locais e construcións de calquera tipo. Só en caso que sexa compra.
- Adecuación de locais. Instalacións de albanelería, electricidade, fontanería, comunicación, etc. Importes pagados para a formalización das acometidas dos contratos de luz, auga, gas, teléfono, ...

- Maquinaria e bens de equipo: todo tipo de máquinas necesarias para a elaboración do produto ou prestar un servizo. Instalación das mesmas.
- Ferramentas e aparellos: modelos, moldes, matrices e outros instrumentos e ferramentas que se utilizan coa maquinaria.
- Equipos para procesos de información.
- Elementos de transporte: vehículos de todo tipo destinados ao transporte.
- Mobiliario: toda clase de mobles, materiais de oficina (cadeiras, mesas, estantes, etc.), artigos de decoración.

- **Investimentos intanxibles**

- Aplicacións informáticas: programas de ordenador.
- Concesións administrativas: cantidade que se paga a unha Administración Pública para poder explotar un ben ou un servizo público.
- Gastos de investigación e desenvolvemento, propiedade industrial e importes satisfeitos por patentar ou rexistrar unha marca e/ou o nome comercial, etc.
- Dereitos de traspaso: importes pagados polos dereitos de arrendamento dos locais (este investimento non se amortiza).
- Canon de entrada na franquía: cantidade que a empresa franquiciada paga á franquiciadora polo dereito a explotar a franquía.
- Depósitos e fianzas: diñeiro pagado como garantía do cumprimento dunha obriga (contratos de aluguer, etc.)

### **Fondo de manobra**

O cálculo do fondo de manobra inicial que precisa a empresa pode realizarse usando a seguinte táboa como referencia.

<b>CONCEPTO</b>	<b>IMPORTE ANO 1</b>
<i>IVE investimentos</i>	
<i>Gastos de constitución</i>	
<i>Existencias iniciais</i>	
<i>Gastos variables iniciais</i>	
<i>Gastos fixos iniciais</i>	
<i>Gastos financeiros iniciais</i>	
<i>Outros (especificar)</i>	

---

---

**TOTAL**

---

---

Alguns exemplos dos posibles gastos para constituír e poñer en marcha a empresa son as taxas notariais e de rexistros, elaboración de memorias e estudos de viabilidade, licenzas de apertura, publicidade de lanzamento... etc.

O concepto de existenciais iniciais fai referencia ao stock ou conxunto mínimo de mercadorías, materias primas, materias auxiliares, envases e embalaxes, produtos rematados, outros aprovisionamentos necesarios para poder iniciar a actividade.

Debemos de ter en conta as necesidades de diñeiro para facer fronte aos gastos variables, fixos e financeiros iniciais xa que o normal que os ingresos sexan insuficientes para afrontar estes gastos iniciais, sexan variables, fixos e/ou financeiros e incluso vendendo que os cobros non sexan o suficientemente rápido como para afrontalos.

## 11.2 **Financiamento**

### **11.2.1** Necesidades financeiras. Fondo de manobra inicial

Indicar as necesidades de financiamento da empresa e a orixe das mesmas, pódese usar a seguinte táboa como referencia:

<b>CONCEPTO</b>	<b>IMPORTE ANO 1</b>
<i>(1) Investimento</i>	
<i>(2) Fondo de manobra</i>	
<i>Necesidade financeira total (1) + (2)</i>	
<i>(3) Recursos propios</i>	
<i>(4) Financiamiento alleo</i>	
<i>Recursos totais (3) + (4)</i>	
<i>% de autofinanciamiento do proxecto</i>	

<b>CONCEPTO</b>	<b>IMPORTE ANO 1</b>
<i>Investimento</i>	
<i>Fondo de manobra</i>	

---

*Necesidade financeira total*

---

*Recursos propios*

---

*Financiamento alleo*

---

*% de autofinanciamento*

---

---

A suma dos investimentos e o fondo de manobra inicial indicarán as necesidades financeiras do proxecto; haberá que calcular a porcentaxe destas necesidades que van ser financiadas con cargo a recursos propios (achegas da equipa promotora).

### **11.2.2** Achegas das persoas socias e recursos alleos

Indicar de forma individualizada as achegas monetarias e non monetarias de cada unha das persoas socias da empresa ou de acordos respecto ás vendas de participacións ou accións e o peso na porcentaxe total do capital da empresa.

Indicar a estrutura de financiamento alleo da empresa, a súa cantidade, a distribución entre distintas fontes - de ser o caso- o grao de maduración do proceso (acordo pechado, en fase de negociación...) indicar as condicións previstas para este financiamento alleo (tipo de xuro, prazo de devolución, carencias...).

### **11.2.3** Subvencións e recursos públicos

Indicar que axudas e apoios públicos se ten pensado solicitar ou se solicitaron, describindo moi brevemente en que consisten estes apoios.

## **11.3 Ingresos.**

Copiar, se procede, no documento de Word os cadros resumos do estudo económico financeiro.

## **11.4 Custos**

### **11.4.1** Custos variables

Explicar os conceptos e cálculos de cada unha das partidas que compoñen os custos variables dos distintos produtos ou servizos que se comercializarán e os seus incrementos anuais.

Descricións dos conceptos que se inclúen nun plan económico financeiro:

- Compra de materias primas e auxiliares: mercadorías, materias primas suxeitas a transformación, produto rematado para a súa comercialización; tamén inclúe as embalaxes e envases.
- Subcontratacións: traballos realizados por outras empresas que forman parte do proceso produtivo ou de prestación de servizos.
- Transportes: inclúe todos os gastos por este concepto, tanto por compras coma por vendas; se é un servizo a cargo da empresa, coma se son facturados por terceiras persoas. Tamén inclúe o combustible dos vehículos da empresa.
- Outros custos variables (especificar).
- Comisións: importe que reflicte unha porcentaxe sobre as vendas efectuadas por terceiras persoas como contraprestación ao servizo realizado.

#### **11.4.2** Custos de persoal

Copiar, se procede, no documento de Word os cadros resumos do estudo económico financeiro.

#### **11.4.3** Custos fixos

Explicación detallada dos conceptos e do cálculo de cada un dos elementos que integran os custos fixos da empresa. Incrementos anuais dos custos fixos.

- Servizos exteriores: traballos realizados por outras empresas, incluídos os que poidan formar parte do proceso produtivo (subcontratación), así como os importes que se satisfagan como contraprestación de servizos profesionais independentes (asesorías, xestoría, servizos alleos de prevención, etc.).
- Alugueres: os pagados polo arrendamento de bens mobles e inmobles (locais, despachos, maquinarias, leasing, etc.).
- Mantemento e reparacións: gastos derivados da conservación do inmovilizado material (maquinaria, locais, instalacións, terreos, etc.).
- Subministracións: consumo de auga, luz, e outras subministracións.
- Comunicación: teléfono fixo, móbil, internet.
- Gastos de viaxe do persoal.
- Publicidade, promoción e relacións públicas, tanto de lanzamento coma de mantemento:
  - Material de oficina.
  - Seguros: primas satisfeitas en concepto de aseguramento do continente, contido, vehículos, stock de produto, responsabilidade civil, etc.
  - Gastos diversos: gastos de limpeza, gastos de notaría e rexistros, servizos bancarios ou similares (comisións satisfeitas aos bancos ou outras entidades, tales como: transferencias, cobramentos con tarxetas de crédito), etc.
- Gastos tributarios: inclúen, contribucións, tributos, taxas, etc.

#### **11.5 Política de circulante: cobramentos, pagamentos e almacén**

Describir os sistemas de cobro empregados pola empresa, ao contado (metálico, tarxeta, talóns) ou aprazado (con documento executivo ou sen el, incluíndo gastos financeiros ou non).

Prazos de pagamento previsto a empresas provedoras e acreedoras.

Copiar, se procede, no documento de Word os cadros resumos do estudo económico - financeiro.

#### **11.6 Punto de equilibrio**

Copiar, se procede, no documento de Word os cadros resumos do estudo económico financeiro.

#### **11.7 Contas de resultados previsionais**

Copiar, se procede, no documento de Word os cadros resumos do estudo económico financeiro.

#### **11.8 Balances previsionais**

Copiar, se procede, no documento de Word os cadros resumos do estudo económico financeiro.



### 11.9 **Presuposto de capital**

Copiar, se procede, no documento de Word os cadros resumos do estudo económico financeiro.

### 11.10 **Previsións de tesourería**

Copiar, se procede, no documento de Word os cadros resumos do estudo económico financeiro.

### 11.11 **Ratios e rendibilidade**

Copiar, se procede, no documento de Word os cadros resumos do estudo económico - financeiro.

## 5. RECOMENDACIÓNS PARA A ELABORACIÓN DO PLAN DE EMPRESA

A elaboración do plan de empresa esixe o seguimento dunha serie de recomendacións, algunhas de tipo formal (vocabulario, estrutura, contido), que non son obrigatorias pero poden axudar a mellorar a súa calidade e a propia presentación do mesmo:

- A información aportada debe ser oportuna, adecuada, con información actualizada e proveniente de fontes fiables, xa que doutro xeito só nos estaríamos enganando a nós mesmas, que somos as principais persoas beneficiarias da información que podamos obter a través do plan de empresa.
- A información debe abarcar todas as áreas que se analizan no plan de empresa, que debe ser completo e equilibrado entre todas as partes, é dicir, debe dar resposta a todas as áreas da actividade.
- Accesible e homoxéneo, o plan de empresa como ferramenta de presentación da mesma pode ter varias utilidades e, polo tanto, pode ir dirixido a diferentes entidades ou persoas (administración, entidades financeiras, empresas provedoras, inversoras) o cal fai necesario que facilite a comprensión a cada unha delas.
- O plan debe presentar un aspecto coidado e ordenado, debe ser claro e conciso e estar redactado de forma sinxela, xa que non só nos facilitará a nós a análise das diferentes áreas da actividade, senón que será a nosa carta de presentación ante terceiras persoas.

### Erros máis habituais

A continuación, expoñemos oito erros moi habituais que cometen as persoas emprendedoras na redacción do seu plan de empresa para que poidas dispoñer dunha mostra de aspectos a evitar á hora de redactar a memoria do teu proxecto:

- A redacción do plan por obrigación: Un dos grandes erros á hora de elaborar o plan de empresa é velo unicamente como un documento para o uso de terceiras persoas (para solicitar unha subvención ante a administración ou para pedir un crédito ante unha entidade bancaria). A redacción do plan unicamente para a presentación a terceiras elimina a parte de análise interna que axuda a valorar a viabilidade real do proxecto.
- Realizar o plan de empresa sen ter en conta a todas as persoas destinatarias: é dicir, redactar o plan de empresa pensando unicamente na súa presentación a terceiras é un erro común, pero tamén o é facelo unicamente como ferramenta de avaliación interna da viabilidade do proxecto, descoidando aspectos importantes para a valoración por parte de terceiras persoas no caso de que se queira presentar a algunha entidade. O plan de negocio debe de ter, obviamente, un gran bloque común, pero cando se presente ante alguén (entidade financeira, administración, posible entidade ou persoa inversora...) que é necesario para a implantación do proxecto, debemos destacar aqueles aspectos que máis interesarán á persoa interlocutora, adaptándoo en cada caso en función dos seus intereses.

- No caso dun proxecto entre varias persoas socias, unha soa persoa emprendedora redacta todo o plan de negocio: Cando hai varias persoas socias é habitual deixar que a que redacta mellor, a que ten coñecementos sobre economía ou simplemente que se desenvolve mellor co ordenador redacte todo o plan de empresa. Isto é un erro habitual e grave xa que o plan de negocio permitirá poñer en común as ideas sobre o negocio das distintas persoas socias. A elaboración do plan de negocio debe de ser un traballo en común, aínda que sexa unha única persoa a que redacte todo o documento, as ideas sobre que se producirá ou os servizos que se realizarán, a imaxe da empresa, os criterios de selección de empresas provedoras...etc. deben de emerxer do acordo entre todas as persoas socias.
- Non contrastar o plan con terceiras persoas: A persoa promotora elabora o proxecto e non o comparte. Gárdao como un documento interno da empresa. O plan debe ensinarse e ser contrastado co maior número de persoas que se poida, tanto profesionais do sector no que se desenvolverá a empresa como tamén a familiares e amizades, xa que ao escoitar as opinións de especialistas no sector teremos información que se poderá incorporar ao proxecto (recordemos que o plan é un elemento dinámico) e no caso de persoas non expertas, obterase información sobre a forma en que está redactado o proxecto, como se explica e se a persoa lectora comprende o que se quere transmitir.
- Non presentar o resumo executivo do proxecto nas primeiras páxinas: O resumo executivo debe estar ao principio e condensar en moi poucas páxinas todo o proxecto, de maneira que a persoa lectora poida coñecer, tras ler as cinco primeiras páxinas do plan, a que se dedicará a empresa, quen a promove, por que lle comprará a clientela e cantos cartos necesita para poñerse en marcha.... O resumo executivo non é unha introdución, non é un índice do que posteriormente veremos, é un documento autónomo dentro do plan e axúdanos a vender o resto do plan de negocio. A función do resumo executivo é espertar o interese de quen le o plan no momento inicial e posteriormente, se quere, ampliará información no resto do documento.
- Non hai equilibrio entre os apartados da análise técnica, comercial, económico e financeiro: A maioría das persoas emprendedores céntranse na descrición e explicación das tarefas e servizos que realizará a empresa xa que é o que coñecen mellor. Con todo, o apartado de como se vai vender e, sobre todo, por que vai comprar a clientela determinado produto ou servizo, coméntase brevemente. O plan debe de estar equilibrado entre as súas distintas áreas técnica, organizacional, comercial, legal, financeira e económica.
- Minusvalorar a competencia. O concepto de produto substitutivo: Numerosas emprendedoras/es consideran competencia unicamente a aquelas empresas que prestan exactamente o mesmo servizo ou fabrican o mesmo produto que eles e así o plasman no seu proxecto, indicando un número moi reducido de empresas competidoras ou, en ocasións, ata indicando que "non existe competencia". Este erro débese a que non se coñece o concepto de produto substitutivo: aquilo que, sen ser idéntico ao que nós realizamos, cobre a mesma necesidade.

- Non prever correctamente as necesidades de circulante: É necesario prever as necesidades de diñeiro ata obter os primeiros ingresos polas vendas e ter en conta a posibilidade de que haxa atrasos nos cobros, ou directamente os riscos de impagados, e ver como isto se traduce na necesidade de prever o financiamento para circulante con fondos propios ou os instrumentos financeiros apropiados.

## 6. FERRAMENTA PARA ELABORAR O PLAN ECONÓMICO FINANCIERO: VIABLE

O Viable 2020 é unha ferramenta de análise económica-financieira que o IGAPE pon a disposición das persoas usuarias, coa finalidade de posibilitar o estudo da viabilidade de novos proxectos empresariais.

Deseñada baixo a premisa de ofrecer un recurso de manexo fácil persoas usuarias non profesionais, ofrece ao mesmo tempo unha análise rigorosa e completa dos parámetros máis relevantes e comunmente utilizados neste contexto.

Cabe sinalar, tamén, que é unha ferramenta que aínda que naceu para os novos proxectos empresariais, adaptouse a dúas situacións: proxectos promovidos por persoas emprendedoras e proxectos que xa se atopan en funcionamento.

Podes atopalo en: [www.igape.es](http://www.igape.es)

Ao executar o arquivo Viable 2020 aparecerá unha folla de Excel, con 3 partes diferenciadas:

- ACCESO A DATOS
- Datos da empresa
- TIPOS APLICABLES

Nas instrucións facilitadas á hora de descargar o programa, poderás consultar o significado de cada unha das zonas e o código de cores para a introdución de datos.

TIPOS APLICABLES	
I.V.E. soportado nos investimentos	21,00%
I.V.E. soportado medio nas compras	21,00%
I.V.E. soportado medio nos gastos de estrutura	21,00%
I.V.E. repercutido medio nas vendas e ingresos	21,00%
Importe medio cotización S.S. autónomos	30,00%
Tipo medio cotización S.S. traballadores	33,00%
Tipo impositivo medio estimado	25,00%
Tipo retención I.R.P.F. medio estimado	10,00%
Dividendos a repartir (%)	0,00%

Con esta ferramenta, a persoa emprendedora pode formular diversos escenarios da súa idea empresarial e da súa situación persoal de partida, que lle poden axudar a ver as variacións económicas que se producen con relación aos cambios nas diferentes áreas de desenvolvemento da empresa.

Así, o primeiro que debe cubrir o emprendedor serán os datos da empresa e revisar os tipos impositivos aplicables segundo a normativa da actividade.

A partir dese momento, deberá cubrir as pestanas relativas a:

- Plan de Investimentos: indicando as partidas e os importes relativos aos investimentos que requira a posta en marcha da idea empresarial.
- Financiamento: indicando as partidas relacionadas coa achega por parte das persoas promotoras e o financiamento alleo, segundo tipo de préstamo e condicións.
- Ventas: indicando os diferentes produtos ou servizos por áreas (o viable só permite indicar 5 produtos/servizos distintos, polo que se recomenda agrupar por áreas ou tipos), o número de unidades que se estima vender e o prezo.
- Gastos variables: indicando os gastos que dependen do volume de produtos ou servizos vendidos.
- Gastos fixos, indicando que gastos son de estrutura e non dependen do volume de vendas ou produtos/servizos vendidos.
- Gastos de persoal: indicando o número de persoas promotoras e o cadro de persoal, por categorías, que se precisa para o desenvolvemento das actividades previstas nas vendas, así como o salario correspondente.

Unha vez cubertas estes 6 apartados, o programa xa amosa os cadros de Conta de resultados, Ratios, Tesourería, etc., polo que a equipa promotora poderá comprobar cal é o resultado das previsións de vendas e custes segundo o modelo formulado.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- *Generación de modelo de negocio*. Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.2010.
- *Cómo diseñar tu Modelo de Negocio*. Modelo Canvas. Centros Europeos de Empresa Innovadoras. CEEI Comunidad Valenciana. 2013.
- *Modelo de Negocio Canvas*. Entuxia. Consultoría de Creación de Empresas.
- *Manual para emprender*. Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza. Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo.

Santiago, octubre de 2016

