



---

# Estructura de un plan de negocios

---

---

Jan van der Reis

---

Esta estructura de un plan de negocios la obtuve hace más de 18 años de un amigo en los EUA.

Desde aquel entonces me ha ayudado en la fundación de 4 compañías.

Contiene todos los puntos importantes, que un emprendedor debe de tomar en consideración para el exitoso lanzamiento de su empresa.

Espero te sea tan útil como me lo es a mí.

¡Te deseo el mejor de los éxitos para tu empresa!

Ya.

Jan van der Reis  
[vanderreis.com](http://vanderreis.com)



## **I. Resumen Ejecutivo**

- A. Propósito del Plan
  - 1. Atraer inversionistas
  - 2. Documentar un plan operacional para el negocio
- B. Análisis del mercado
  - 1. Características del mercado meta (demográficos, geográficos etc.)
  - 2. El tamaño del mercado meta
- C. La Compañía
  - 1. Las necesidades que va a satisfacer la compañía
  - 2. Los productos y servicios que ofrecerá la compañía para satisfacer las necesidades.
- D. Actividades de mercadotecnia y ventas
  - 1. Estrategia de mercadotecnia
  - 2. Estrategia de ventas
  - 3. Claves para el éxito en un ambiente competitivo
- E. Investigación y desarrollo de productos y servicios
  - 1. Logros mayores
  - 2. Esfuerzos mayores
- F. Organización y personal
  - 1. Gerentes clave y propietarios
  - 2. Empleados clave
- G. Datos financieros
  - 1. Fondos requeridos y sus usos
  - 2. Historial financiero
  - 3. Historial financiero prospectivo (incluyendo una justificación para los niveles de venta predichos)



## II. Análisis del mercado

- A. Descripción y perspectivas de tu industria en tu mercado de xxxxxx y sus alrededores
1. Descripción de la industria primaria
  2. Tamaño de la industria
    - a) Históricamente
    - b) Actualmente
    - c) En cinco años
    - d) En diez años
  3. Características y tendencias de la industria (Donde se encuentra en su ciclo de vida)
    - a) Históricamente
    - b) Actualmente
    - c) En el futuro
  4. Grupos de clientes
    - a) Negocios
    - b) Gobierno
    - c) Consumidores finales
- B. Mercados meta
1. Características distintivas del mercado meta primario y los segmentos de mercado.
    - a) Necesidades críticas
    - b) Hasta donde se cumplen estas necesidades actualmente
    - c) Demográficos
    - d) Ubicación geográfica
    - e) Tomadores de decisión de compra y influenciadores
    - f) Tendencias temporales y cíclicas
  2. Tamaño del mercado meta primario
    - a) Número de clientes prospectos
    - b) El Monto anual de compras de productos o servicios que satisfacen las necesidades que queremos satisfacer con nuestros productos y necesidades asciende a xxx mio. Pesos anuales.
    - c) Área geográfica
    - d) Crecimiento anticipado del mercado
  3. Penetración del mercado
    - a) Participación en el mercado
    - b) Número de clientes
    - c) Cobertura geográfica
    - d) Justificación para estimados de la penetración
  4. Metas de precios y márgenes brutos
    - a) Niveles de precios
    - b) Niveles de margen bruto
    - c) Estructura de descuentos (por volumen, pronto pago, etc.)



5. Métodos de identificación de miembros del mercado meta
    - a) La publicidad publicada.
    - b) Directorios
    - c) Publicaciones de las asociaciones de comercio
    - d) Publicaciones gubernamentales
  6. Medios a por los que se pueda comunicar con miembros específicos del mercado meta.
    - a) Publicaciones
    - b) Radio / televisión
    - c) Fuentes de influencia o asesoría
  7. Ciclo de compra de clientes potenciales
    - a) Identificación de necesidades
    - b) Investigación de las soluciones para las necesidades.
    - c) Proceso de evaluación de las soluciones.
    - d) Selección de responsabilidades y autoridades para soluciones finales.
  8. Tendencias clave y cambios anticipados dentro de los mercados meta primarios
  9. Mercados meta secundarios
    - a) Necesidades
    - b) Demográficos
    - c) Tendencias futuras significativas
- C. Resultados de Prueba de Mercado
1. Clientes potenciales detectados
  2. Informaciones / Demostraciones dadas a clientes potenciales
  3. Reacción de clientes potenciales
  4. Importancia de satisfacción de las necesidades atacadas
  5. Disposición de compra de productos / servicios a diferentes niveles de precio del grupo de prueba
- D. Tiempos de Entrega
1. Pedidos iniciales
  2. Pedidos repetitivos
  3. Compras de volumen (mayoreo)
- E. Competencia
1. Identificación (por línea de producto y servicio o por segmento de mercado)
    - a) Existente
    - b) Participación de mercado
    - c) Potencial (Cuanto tiempo estará abierta la ventana de oportunidad antes que el éxito obtenido haga aparecer nuevos competidores ? Como serán los nuevos competidores? )
    - d) Directos
    - e) Indirectos



2. Partes fuertes (ventajas competitivas)
    - a) Agilidad de satisfacer las necesidades del cliente
    - b) Penetración del mercado
    - c) Historia y reputación
    - d) Aguante (fuentes financieras)
    - e) Personal clave
  3. Debilidades (desventajas competitivas)
    - a) Agilidad de satisfacer las necesidades del cliente
    - b) Penetración del mercado
    - c) Historia y reputación
    - d) Aguante (fuentes financieras)
    - e) Personal clave
  4. Importancia del mercado meta para la competencia
  5. Barreras para conquistar el mercado
    - a) Costo (inversión)
    - b) Tiempo
    - c) Tecnología
    - d) Personal clave
    - e) Inercia del cliente (lealtad hacia la marca, relaciones existentes etc.
    - f) Patentes y marcas existentes
- F. Restricciones regulatorias
1. Requerimientos del cliente o gubernamentales
    - a) Métodos para cumplir los requerimientos
    - b) Tiempo requerido
    - c) Costo
  2. Cambios anticipados de requerimientos regulatorios



### **III. Descripción de la Compañía**

- A. Naturaleza del negocio
  - 1. Necesidades del mercado a satisfacer
  - 2. Métodos de satisfacción de necesidades (productos y servicios)
  - 3. Individuos / organizaciones con necesidades
- B. Competencias distintivas (factores primarios que llevan al éxito)
  - 1. Mayor capacidad de satisfacer necesidades del cliente
  - 2. Eficiencias de producción o servicios
  - 3. Personal
  - 4. Ubicación geográfica



## IV. Actividades de Mercadotecnia y Ventas

- A. Estrategia de mercadotecnia global
  - 1. Estrategia de penetración mercadotécnica
  - 2. Estrategia de Crecimiento
    - a) Interno
    - b) Adquisiciones
    - c) Franquicias
    - d) Horizontal (proveer productos o servicios similares a usuarios diferentes)
    - e) Vertical (proveer productos o servicios a diferentes niveles de la cadena de distribución)
  - 3. Canales de distribución (incluir niveles de descuentos / utilidad en cada paso)
    - a) Original equipment manufacturers
    - b) Fuerza de ventas interna
    - c) Distribuidores
    - d) Menudeo
  - 4. Comunicación
    - a) Promoción
    - b) Publicidad
    - c) Relaciones públicas
    - d) Ventas personales
    - e) Publicidad impresa (catálogos, folletos, etc.)
- B. Estrategia de Ventas
  - 1. Fuerza de ventas
    - a) Interna vs. Representantes independientes (ventajas y desventajas de la estrategia)
    - b) Tamaño
    - c) Reclutamiento y entrenamiento
    - d) Compensación
  - 2. Actividades de ventas
    - a) Identificar prospectos
    - b) Calificar prospectos
    - c) Número de llamadas o visitas de venta por periodo
    - d) Promedio de ventas por llamada o visita
    - e) Promedio de monto por venta
    - f) Promedio de monto por pedido subsecuente



## V. Productos y Servicios

- A. Descripción detallada de productos y servicios (desde la perspectiva del usuario)
  - 1. Beneficios específicos de los productos / servicios
  - 2. Habilidad para satisfacer necesidades
  - 3. Ventajas competitivas
  - 4. Estado actual (idea, prototipo, producción, etc.)
- B. Ciclo de vida del producto
  - 1. Descripción de la posición actual del producto / servicio dentro de su ciclo de vida
  - 2. Factores que puedan cambiar el ciclo de vida anticipado
    - a) Alargar el ciclo
    - b) Acortar el ciclo
- C. Marcas, Patentes y Secretos comerciales
  - 1. Marcas y patentes existentes o pendientes
  - 2. Marcas y patentes que se registrarán en un futuro
  - 3. Aspectos clave de los productos / servicios que no pueden ser patentados o registrados
  - 4. Aspectos clave que califican como secretos comerciales
  - 5. Acuerdos legales existentes con propietarios y empleados
    - a) Acuerdos de secreto comercial
    - b) Acuerdos de no competencia
- D. Actividades de investigación y desarrollo
  - 1. Actividades en proceso
  - 2. Actividades futuras (incluir metas)
  - 3. Resultados anticipados de actividades de investigación y desarrollo futuras
    - a) Nuevos productos y servicios
    - b) Nuevas generaciones de productos o servicios existentes
    - c) Productos o servicios complementarios
    - d) Productos o servicios de reemplazo
  - 4. Actividades de investigación y desarrollo de otros en la industria
    - a) Competidores directos
    - b) Competidores indirectos
    - c) Proveedores
    - d) Clientes



## VI. Operaciones

- A. Procedimientos de entrega, de producción y servicios
  - 1. Internos
  - 2. Externos (subcontratistas)
- B. Capacidad de entrega de producción y servicios
  - 1. Internos
  - 2. Externos (subcontratistas)
  - 3. Incrementos anticipados en capacidad
    - a) Inversiones
    - b) Nuevos factores de costos (directos e indirectos)
    - c) Tiempos
- C. Ventajas operacionales competitivas
  - 1. Técnicas
  - 2. Experiencia
  - 3. Economías de escala
  - 4. Costos directos más bajos
- D. Proveedores
  - 1. Identificación de proveedores de elementos críticos de la producción
    - a) Primarios
    - b) Secundarios
  - 2. Requerimientos de tiempos de entrega
  - 3. Evaluación de riesgos de escasez de elementos críticos
  - 4. Descripción de relaciones con proveedores contractuales y anticipadas



## VII. Gerencia y Propiedad

- A. Estructura de la Gerencia
  - 1. Organigrama de gerencia
  - 2. Descripción narrativa del organigrama de gerencia
- B. Gerentes clave (se presenta currículum completo en el apéndice del plan de negocios)
  - 1. Nombre
  - 2. Posición
  - 3. Breve descripción de la posición incluyendo tareas primarias
  - 4. Responsabilidades y autoridades primarias con empleadores anteriores
  - 5. Habilidades y experiencias únicas que se añaden a las competencias distintivas de la compañía
  - 6. Niveles de compensación base
- C. Adiciones planeadas al grupo de gerencia actual
  - 1. Posición
  - 2. Responsabilidad primaria y autoridades
  - 3. Habilidades y experiencias requeridas
  - 4. Proceso de Reclutamiento
  - 5. Tiempo de empleo
  - 6. Contribución anticipada al éxito de la compañía
  - 7. Niveles de compensación base
- D. Estructura legal del negocio
  - 1. Sociedad
    - a) SA de CV
    - b) S de RL
  - 2. Asociación
    - a) AC
    - b) SC
  - 3. Propiedad
- E. Propietarios
  - 1. Nombres
  - 2. Porcentaje de propiedad
  - 3. Grado de involucramiento en la compañía
  - 4. Forma de propiedad
    - a) Acciones con derecho a voz y voto
    - b) Acciones preferenciales
    - c) Socio general
    - d) Socio limitado
  - 5. Equivalentes a deudas
    - a) Opciones
    - b) Deuda convertible



- 6. Acciones comunes
  - a) Autorizadas
  - b) Emitidas
- F. Consejo de Administradores
  - 1. Nombres
  - 2. Posición en el consejo
  - 3. Grado de involucramiento en la compañía
  - 4. Antecedentes
  - 5. Contribución al éxito de la compañía
    - a) Histórico
    - b) En el futuro



## VIII. Fondos requeridos y sus usos

- A. Fondos requeridos actualmente
  - 1. Monto
  - 2. Tiempo
  - 3. Tipo
    - a) Acciones
    - b) Deuda
  - 4. Términos
- B. Fondos requeridos durante los próximos cinco años
  - 1. Monto
  - 2. Tiempo
  - 3. Tipo
    - a) Acciones
    - b) Deuda
  - 4. Términos
- C. Uso de fondos
  - 1. Gastos de capital
  - 2. Capital de trabajo
  - 3. Retiro de deuda
  - 4. Adquisiciones
- D. Estrategias financieras de largo plazo (liquidación de posiciones de inversionistas)
  - 1. Bolsa de valores
  - 2. Adquisición por otra compañía
  - 3. Niveles de servicio a la deuda y tiempos
  - 4. Liquidación de la empresa



## IX. Datos financieros

- A. Datos financieros históricos (si es que existen)
  - 1. Declaraciones anuales
    - a) Ingresos / Egresos
    - b) Balanza
    - c) Flujos
  - 2. Nivel de involucramiento de contadores (nombre de la compañía)
    - a) Auditoría
    - b) Revisión
    - c) Compilación
- B. Datos financieros a futuro (siguientes cinco años)
  - 1. Siguiendo año (mensual o trimestral)
    - a) Ingresos / Egresos
    - b) Balanza
    - c) Flujos
    - d) Presupuesto de desembolso para capital
  - 2. Resumen de Suposiciones significativas
  - 3. Tipo de datos financieros prospectos
    - a) Presupuesto (mejor estimado de gerencia)
    - b) Proyección (Escenarios "que pasas si")
  - 4. Nivel de involucramiento de contadores
    - a) Ensamble
    - b) Procedimientos acordados
    - c) Revisión
    - d) Examen
- C. Análisis
  - 1. Declaraciones históricas (si es que existen)
    - a) Análisis de proporciones
    - b) Análisis de tendencias con presentación gráfica
  - 2. Declaraciones a futuro
    - a) Análisis de proporciones
    - b) Análisis de tendencias con presentación gráfica



## **X. Apéndices**

- A. Currículos de los gerentes
- B. Fotografías de los productos
- C. Referencias personales
- D. Estudios de mercado
- E. Información publicada pertinente
  - 1. Artículos en revistas etc.
  - 2. Referencias a libros
- F. Patentes
- G. Contratos significantes
  - 1. Contratos de renta
  - 2. Contratos de venta
  - 3. Contratos de compra
  - 4. Acuerdos entre socios y propietarios
  - 5. Contratos de opción de compra de acciones
  - 6. Contratos de empleo
  - 7. Acuerdos de no competencia
  - 8. Seguros
    - a) Responsabilidad del producto
    - b) Responsabilidad de gerentes y directores
    - c) Responsabilidad general
    - d) Gastos médicos
    - e) Otros

