



Una iniciativa de



AVISO IMPORTANTE

Este documento, su texto y gráficos e imágenes, puede ser utilizado bajo una licencia **Creative Commons** de tipo **Atribución, No-Comercial**. En caso de utilizarse este material o de la creación de un derivado, la atribución se debe respetar citando la fuente como "Actívate, Google España 2014" y expresamente, si es posible, mediante un enlace activo a <http://google.es/activate>. Revisado, marzo 2014.

Fundamentos del plan de negocio

- 1** El plan de negocio
 - 1.1.-** Qué es y para qué sirve
 - 1.2.-** Elementos
- 2** Aspectos clave del plan de negocio
- 3** La cuenta de resultados
- 4** Modelos de negocio
- 5** Exportación
- 6** Bibliografía y recursos web
- 7** Anexos

1 *El plan de negocio*

1.1

Qué es y para qué sirve

Qué es y para qué sirve



Documento que **describe y analiza una oportunidad de negocio**, su viabilidad técnica, económica y financiera.

Puede servir para **gestionar y tomar decisiones**, para **planificar** e implementar, y para **presentar** el proyecto a bancos, inversores, socios, clientes, etc.

Por ello debe incluir **datos, información** y un **análisis** basado en ellos del mercado, costes e ingresos, recursos, factores de éxito y el futuro del proyecto.

Implica mirar hacia el **futuro** y, por lo tanto, conlleva **incertidumbre** y **riesgos**.

No siempre ocurre lo que prevemos en el plan, pero gracias a él podemos tomar **medidas correctoras** de manera razonada y con una referencia.

1.2 *Elementos*

1 Sumario ejecutivo

Resumen del plan de negocio: no más de 2 ó 3 páginas.

Aparecen los principales elementos que se desarrollan luego:

- Descripción del **modelo de negocio**.
- Información del emprendedor o del equipo, promotor y gestor.
- Resumen de los datos principales del mercado.
- Bases de las principales áreas de gestión del proyecto (operaciones, marketing, finanzas, tecnología...).
- Principales cifras y aspectos financieros (o valoración de las necesidades de inversión si se diseña para este motivo).
- Conclusiones.

2 Índice de contenidos

3 Equipo promotor y gestor

- En negocios nacientes vale más el equipo y su capacidad de transmitir confianza, pasión o conocimiento del negocio, que la idea en sí misma.

4 Modelo de negocio

- Incluye descripción de la empresa, el producto, las necesidades que satisface, su ventaja competitiva, quién es nuestro cliente.
- Incluimos también medidas de protección y derechos sobre el producto o servicio (patentes, marcas...).

5 Estudio de mercado

- Previsiones y potencial de crecimiento del sector: tamaño actual, porcentaje de crecimiento o decrecimiento del mercado, características y comportamientos de compra de potenciales clientes.
- Clientes potenciales, dónde están, cómo puedo llegar a ellos (segmentación).
- La competencia y sus productos. Las barreras de entrada.

6 Plan de marketing

- Estrategia comercial, filosofía, política de ventas, objetivos, cifras, precios, distribución, promoción, postventa, fidelización...

7 Operaciones

- Desarrollo de producto, procesos, calidad, tiempos, tareas. La función de producción es la clave para las economías de escala y los costes.

Recursos humanos

- Gestión de talento, descripción de puestos y tareas, políticas de compensación, captación, desarrollo, temas legales. Estructura organizativa, cultura empresarial, formación...

Aspectos legales

- En online suelen ser además bastante importantes.

10

Estudio económico-financiero

- Cuenta de resultados y balances a cinco años, flujos de caja, fondo de maniobra, necesidades y planes de financiación.

11

Riesgos y escenarios

- Planes de contingencia, riesgos, factores controlables y no controlables.

Conclusiones

12

- Demostrar en 2 ó 3 páginas que los diferentes elementos analizados son coherentes, están alineados y el proyecto sólidamente apunta hacia donde nosotros hemos planteado.



Aspectos clave del plan de negocio

LA REGLA DEL 5x5

Una manera rápida de comenzar con un plan de negocio.

5 minutos

5 transparencias

Aspectos clave del plan de negocio



Primero: qué

QUÉ QUIERES HACER

- PROBLEMA QUE QUIERES RESOLVER.
- NECESIDAD QUE BUSCAS SATISFACER.
- CLARO, SENCILLO, DIRECTO Y CRISTALINO.
- USA LA TÉCNICA DE LA ABUELA.

Aspectos clave del plan de negocio



Segundo: por qué

POR QUÉ QUIERES HACERLO

- CUÁL ES TU MOTIVACIÓN.
- CUÁLES SON LOS RECURSOS ESCASOS O VALIOSOS.
- ES UNA OPORTUNIDAD O HAY UN COSTE DE OPORTUNIDAD.
 - TAMAÑO DEL MERCADO, COMPETIDORES.
 - CRECIMIENTO, SUPERVIVENCIA.

Aspectos clave del plan de negocio



Tercero: cómo

CÓMO QUIERES HACERLO

- ALTERNATIVAS.
- PROCESOS Y PERSONAS.
- KEY SUCCESS FACTORS O FACTORES CLAVE DE ÉXITO.
 - FACTORES CLAVE DE FRACASO.
- Y, EN GENERAL, RECURSOS NECESARIOS.

Cuarta: ingresos y costes

INGRESOS ESPERADOS E INVERSIÓN... ¡DETALLADOS!

- INGRESOS ESPERADOS Y COSTES (FIJOS Y VARIABLES).
 - MARGEN ESPERADO.
 - MODELOS DE INGRESOS.
- INVERSIÓN NECESARIA Y RETORNO (TIEMPOS).

Quinta: riesgos

PRINCIPALES RIESGOS Y OTRAS CONSIDERACIONES

- RIESGOS Y CÓMO SOLVENTARLOS.
 - ESCENARIOS.
 - PLAN DE CONTINGENCIA.
- OTROS ELEMENTOS CLAVE (LEGALES, ETC).

3 *La cuenta de resultados*

La cuenta de resultados



CTA RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	€ 100.000	€ 110.000	€ 121.000	€ 133.100	€ 146.410
- Costes Variables	€ 60.000	€ 66.000	€ 72.600	€ 79.860	€ 87.846
Margen Bruto	€ 40.000	€ 44.000	€ 48.400	€ 53.240	€ 58.564
- Costes Fijos	€ 30.000	€ 33.000	€ 36.300	€ 39.930	€ 43.923
BAIT	€ 10.000	€ 11.000	€ 12.100	€ 13.310	€ 14.641
- Impuestos	€ 3.500	€ 3.850	€ 4.235	€ 4.659	€ 5.124
Beneficio Neto	€ 6.500	€ 7.150	€ 7.865	€ 8.652	€ 9.517

Una vez tenemos la **cuenta de resultados** y las **hipótesis** (incrementos de ventas anuales, por ejemplo), podemos hacer escenarios para gestionar el riesgo:

- ¿Y si las ventas crecen sólo un 1%? ¿Qué pasaría?
- ¿Y si los costes crecen en un 20%? ¿Qué pasaría?

La cuenta de resultados



Tienda física real:

ESTIMACIONES VENTAS TIENDA	ANO 1	%	ANO 2	%
DATOS				
Número de Tickets (Ventas a Clientes)	7.500		8.500	
Pedido Medio	30,00 €		35,00 €	
IVA	21%		21%	
VENTAS				
<i>Ventas Brutas</i>	€ 225.000		€ 297.500	
VENTAS NETAS (sin IVA)	€ 185.950	100%	€ 245.868	100%
<u>COSTES DIRECTOS</u>				
Coste de los Artículos	€ 74.380	40%	€ 98.347	40%
Coste de Regalos Promocionales	€ 3.719	2%	€ 4.917	2%
Coste Entrega y Transporte	€ 9.298	5%	€ 12.293	5%
Otros Costes Variables Artículos	€ 1.860	1%	€ 2.459	1%
Total Costes Variables	€ 89.256	48%	€ 118.017	48%
MARGEN BRUTO	€ 96.694	52%	€ 127.851	52%
<u>GASTOS GENERALES</u>				
Alquiler de Local	€ 24.000	13%	€ 25.000	13%
Publicidad	€ 8.500	5%	€ 10.000	5%
Sueldos de Personal	€ 18.000	10%	€ 19.000	10%
Sueldo Emprendedor	€ 24.000	13%	€ 25.000	13%
Software de Gestión	€ 2.500	1%	€ 3.000	2%
Otros Costes	€ 5.000	3%	€ 6.000	3%
Total Costes Fijos	€ 82.000	44,10%	€ 88.000	47,32%
BENEFICIO OPERATIVO (EBITDA)	€ 14.694	7,9%	€ 39.851	4,7%
Amortización Equipo Informático	€ 2.500	1%	€ 2.500	1%
EBIT	€ 12.194		€ 37.351	
IMPUESTOS (35%)	€ 4.268		€ 13.073	
BENEFICIO NETO	€ 7.926		€ 24.278	

La cuenta de resultados

- **Costes variables** o **costes directos**: sólo incurrimos en ellos cuando producimos. Son los costes directamente relacionados con la actividad.
- **Costes fijos** o **gastos generales**: incurrimos en ellos independientemente de si producimos o no lo hacemos.
- **Activos**: incurrimos en costes para tener activos (clientes, canales, tecnología, contenido, procesos, marca, etc.). Con estos activos creamos valor a los clientes y satisfacemos sus necesidades. Algunos de estos activos serán ventajas competitivas.
- **Ingresos**: deben cubrir los costes variables y costes fijos. De hecho si cada venta no cubre los costes variables al menos, cada vez que vendemos perdemos más y más.



Modelos de negocio

¿**Qué es** un modelo de negocio?

El modo en que vamos a ganar dinero...

.

¿Quién va a pagar?

¿Por qué?

¿A qué precio?

¿En qué condiciones?

Elementos básicos de un modelo de negocio:

1

Necesidad

Qué necesidad satisfacemos o qué problema resolvemos, a **quién** (cliente) y **cómo** lo hacemos (con qué activos, mediante qué operaciones y con qué estructura de costes).

Posición en la cadena de valor.

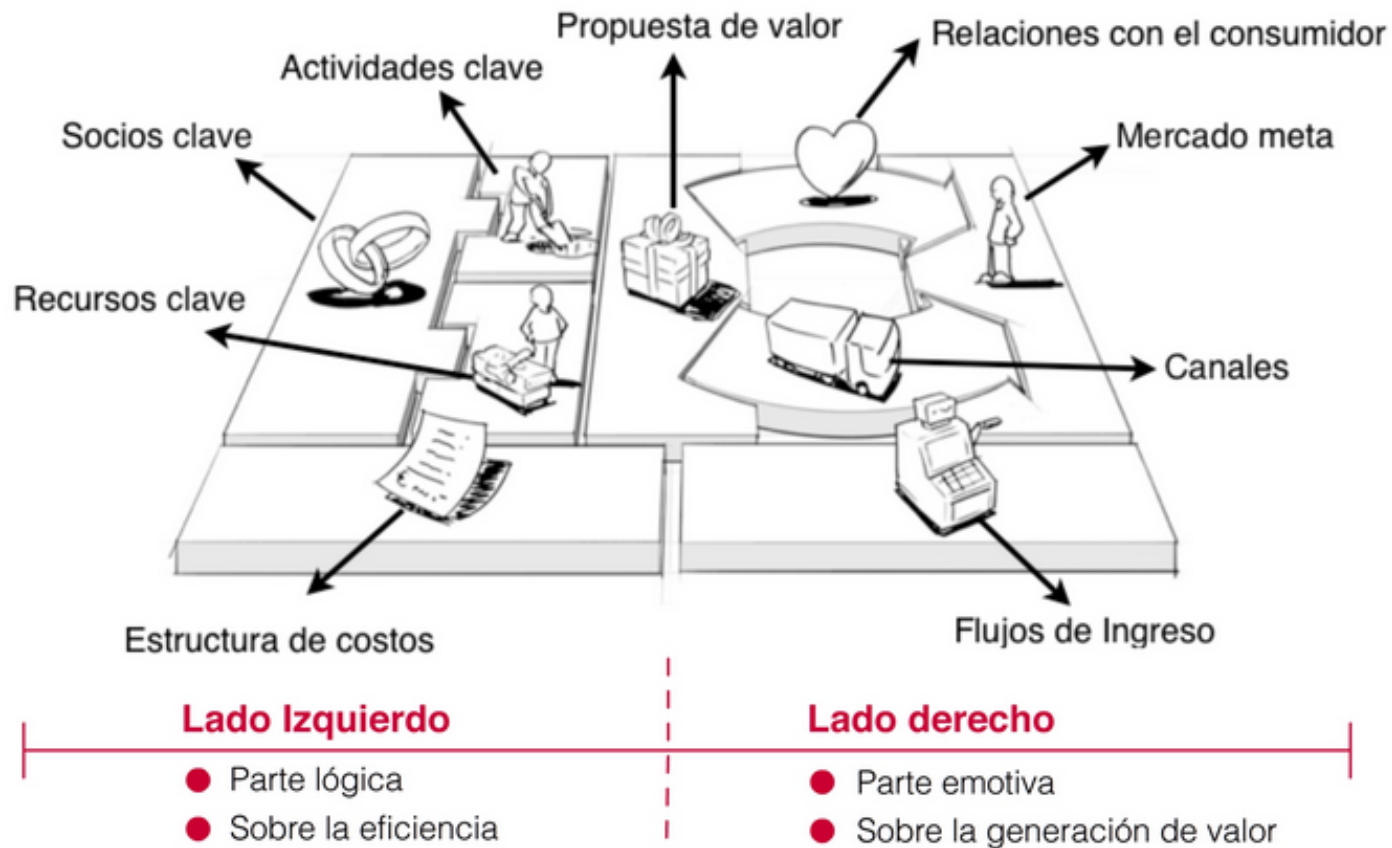
2

Valor

Cómo recuperamos el valor creado; cómo pagamos los costes, sobre todo los costes fijos.

Modelo de ingresos.

La metodología Canvas: diseñando modelos de negocio con más detalle



Modelos de negocio



La metodología Canvas: diseñando modelos de negocio con más detalle

Lienzo De Modelo De Negocios

Diseñado para:

Diseñado por:

Enc:

Iteración:

Socios Clave Quiénes son nuestros socios clave? Quiénes son nuestros proveedores clave? Que recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave? Que actividades realizan nuestros socios clave? Definición para reducir riesgos: Reducción de costos, Reducción de riesgos, Aumento de ventas y canales potenciales.	Actividades Clave Que actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? Nuestros canales? Nuestras relaciones con los clientes? Nuestras fuentes de ingresos? Definición: Actividades clave: Actividades esenciales para que el modelo de negocio funcione.	Propuesta de Valor Que valor estamos entregando a los clientes? Cual problema estamos ayudando a resolver? Cual necesidad estamos satisfaciendo? Que paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes? Definición: Propuesta de Valor: El conjunto de beneficios y servicios que el modelo de negocio ofrece a los clientes.	Relación con Clientes Que tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes? Que relaciones hemos establecido? Cuan costosas son? Como se integran con el resto de nuestro modelo de negocio? Definición: Relación con Clientes: El conjunto de actividades que el modelo de negocio realiza para atraer, adquirir, retener y desarrollar relaciones con los clientes.	Segmentos De Clientes Para quién estamos creando valor? Quiénes son nuestros clientes mas importantes? Definición: Segmentos de Clientes: Los grupos de personas o organizaciones que el modelo de negocio busca atraer, adquirir, retener y desarrollar relaciones.
Recursos Clave Que recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? nuestros canales? nuestras relaciones con los clientes? nuestras fuentes de ingresos? Definición: Recursos Clave: Los recursos esenciales que el modelo de negocio necesita para crear, entregar y capturar valor.		Canales A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados? Como los estamos alcanzando ahora? Como están integrados nuestros canales? Cuales Funcionan Mejor? Cuales son los mas rentables? Como podemos integrarlos a las rutinas de nuestros clientes? Definición: Canales: Los canales que el modelo de negocio utiliza para llegar a los segmentos de clientes.		
Estructura De Costos Cuales son los costos mas importantes en nuestro modelo de negocio? Cuales recursos clave son los mas costosos? Cuales actividades clave son las mas costosas? Definición: Estructura de Costos: El conjunto de costos que el modelo de negocio necesita para crear, entregar y capturar valor.		Fuente De Ingresos Por cual valor nuestros clientes están dispuestos a pagar? Actualmente por que se paga? Como están pagando? Como prefieren pagar? Cuantos aporta cada fuente de Ingresos a los ingresos generales? Definición: Fuente de Ingresos: El conjunto de actividades que el modelo de negocio realiza para atraer, adquirir, retener y desarrollar relaciones con los clientes.		

www.businessmodelgeneration.com
Traducido por: José Hernán Restrepo Montoya.
josehernanrestrepo@gmail.com
Medellín, Colombia.

Este documento pertenece a Business Model Generation. No se permite la reproducción o el uso no autorizado sin el consentimiento escrito de Business Model Generation. El uso no autorizado de este documento puede resultar en acciones legales.

5 *Exportación*

El **ICEX** (www.icex.es) ofrece apoyo en todas las fases del proceso de internacionalización, entre otros servicios:

Información:

- Información y asesoría sobre inversiones en el exterior.
- Estadísticas de inversiones.
- Difusión de proyectos de inversión.

Formación:

Programas de apoyo a inversión:

- Desarrollo, tramitación y seguimiento de proyectos financiados por la UE (Al-Invest, Asia-Invest, Proinvest, Meda, etc).

Programas genéricos y específicos de promoción:

- Organización y desarrollo de **jornadas informativas**.
- Organización y desarrollo de **foros de inversiones y cooperación empresarial**, así como seguimiento de los mismos.
- **Encuentros** empresariales dentro y fuera de España.
- Organización y desarrollo de **misiones de inversores**.
- Diseño y desarrollo de **acuerdos de cooperación empresarial**.

6

Bibliografía y recursos web

Bibliografía

- [OSTERWALDER, ALEXANDER](#); [PIGNEUR, YVES](#) (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto S.A. Ediciones.
- [TRIAS DE BES, FERNANDO](#) (2007). *El libro negro del emprendedor*. Empresa Activa.

Recursos web

- [Emprendedores.](#)
- [Rodolfo Carpintier.](#)
- The Big Bang Theory - Temporada 2, Capítulo 18 - *The Work Song Nanocluster / El Nanocluster de la Canción del Trabajo.*

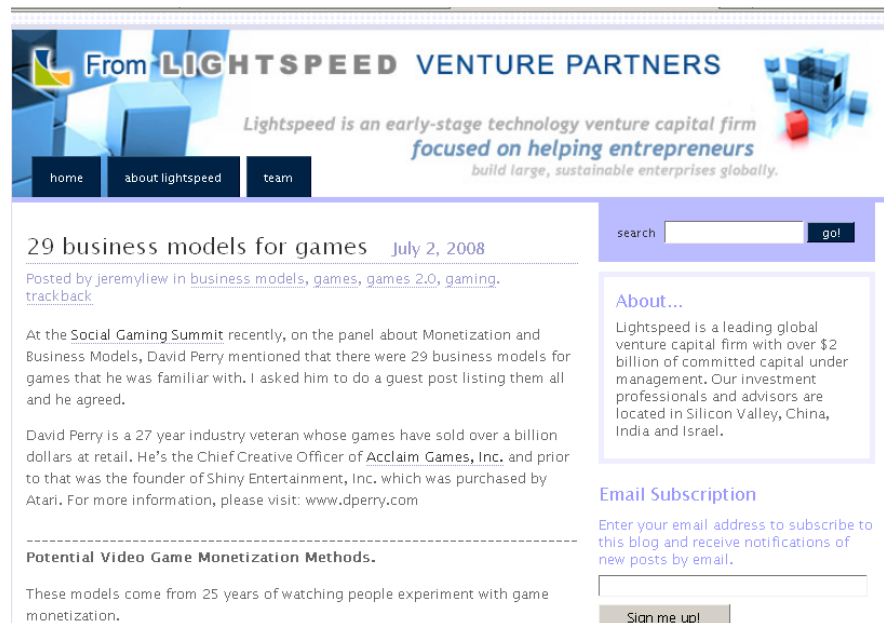
7 *Anexos*

Ejemplos interesantes:

- ¿**Qué proyectos** conoces que te parezcan interesantes y exitosos?
- ¿**Qué modelo** (o modelos) de negocio tienen?
 - ¿**Por qué** te parecen interesantes?

¿Qué es un modelo de negocio?

En el [Social Gaming Summit](#) 2008, en un panel sobre “Monetization and Business Models”, **David Perry** mencionó que estaba familiarizado con 29 modelos de negocio diferentes.

A screenshot of a blog post from the Lightspeed Venture Partners website. The header features the company logo and name, along with a tagline. The main content area displays a blog post titled "29 business models for games" dated July 2, 2008, by Jeremy Lew. The post discusses the Social Gaming Summit and David Perry's insights on game monetization. A sidebar on the right includes a search bar, an "About..." section, and an "Email Subscription" form.

From **LIGHTSPEED VENTURE PARTNERS**

*Lightspeed is an early-stage technology venture capital firm
focused on helping entrepreneurs
build large, sustainable enterprises globally.*

home about lightspeed team

29 business models for games July 2, 2008

Posted by jeremylew in [business models](#), [games](#), [games 2.0](#), [gaming](#), [trackback](#)

At the [Social Gaming Summit](#) recently, on the panel about Monetization and Business Models, David Perry mentioned that there were 29 business models for games that he was familiar with. I asked him to do a guest post listing them all and he agreed.

David Perry is a 27 year industry veteran whose games have sold over a billion dollars at retail. He's the Chief Creative Officer of [Acclaim Games, Inc.](#) and prior to that was the founder of [Shiny Entertainment, Inc.](#) which was purchased by Atari. For more information, please visit: [www.dperry.com](#)

Potential Video Game Monetization Methods.

These models come from 25 years of watching people experiment with game monetization.

search

About...

Lightspeed is a leading global venture capital firm with over \$2 billion of committed capital under management. Our investment professionals and advisors are located in Silicon Valley, China, India and Israel.

Email Subscription

Enter your email address to subscribe to this blog and receive notifications of new posts by email.

<http://lsvp.com/2008/07/02/29-business-models-for-games/>

Los 29 modelos de negocio de David Perry:

1. Venta minorista de CDs en tiendas.
2. Distribución digital (descargas).
3. Publicidad in-game (Fiat en *Need for Speed*).
4. Publicidad around-game (banners en *Fifa*).
5. "Pay finder's fee from first dollar".
6. Advergames – juego = anuncio (*Coca-Cola*).
7. "Try Before you Buy" / Trialware / Shareware / Demoware / Timedware.
8. Episodic entertainment.
9. Skill-based progressive jackpots (juegos de habilidad).
10. Velvet rope o membresía en club (acceso VIP).
11. Modelo de suscripción (*World of Warcraft*).
12. Micro-transactions (e.g. usar puntos virtuales).
13. Juegos patrocinados / Donationware (www.onebiggame.org).
14. Pay per play / Pay as you go / Pay for Time (pagas por tiempo).
15. Venta entre jugadores de ítems virtuales.
16. Acuerdos de distribución internacional (como la industria del cine) - www.gameinvestors.com.

Los 29 modelos de negocio de David Perry:

17. Vender información o acceso a los jugadores (generación de leads).
18. Freeware.
19. “Loss leader” (hardware poco margen, recupero con el juego).
20. Periféricos (el juego no es igual sin un equipamiento externo).
21. Apuestas entre jugador (los jugadores apuestan antes de comenzar a jugar entre ellos).
22. User generated content (www.erepublik.com).
23. Pagar por almacenamiento en servidor para guardar progresos en el juego.
24. Pagar por zona de juegos privados en servidor.
25. Alquiler (blockbuster, u online como Gamefly).
26. Licencias de acceso (por ejemplo acuerdo con cadena de *cyber cafés* que les permite ofrecer a sus clientes acceso al juego).
17. Merchandising del juego desde el site.
18. Pre-ventas del juego a los jugadores.
19. Compras algo, obtienes el juego gratis – modelo Trialpay, el jugador compra algo que desea, como por ejemplo una suscripción a Gamefly.
17. ¿?

Modelo de negocio del **Real Madrid C.F.**:

1

Necesidad

Qué necesidad satisface:

ENTRETENIMIENTO + SENSACIÓN DE PERTENENCIA.

Cómo la satisfacemos: JUGADORES + ESTADIO.

Posición en cadena de valor: creador de contenidos.

2

Valor

Cómo lo creamos: CON LOS PARTIDOS.

Cómo lo recuperamos:

POR DIFERENTES VÍAS DE INGRESOS EN LOS MISMOS.

Modelo de ingresos...

Modelos de ingresos...

- | | |
|------------------------------------|---|
| 1. Entradas | 13. Publicidad en el nombre del Estadio |
| 2. Compra venta de jugadores | 14. Universidad Real Madrid |
| 3. Abonos | 15. Escuelas por el mundo |
| 4. Palcos VIP | 16. Canal Real Madrid TV |
| 5. Publicidad en camiseta | 17. La gente se casa ahí |
| 6. Derechos de imagen | 18. Giras de verano |
| 7. Derechos de emisión a TV | 19. Merchandising y camisetas |
| 8. Restaurantes | 20. Ventas durante los partidos |
| 9. Tienda | 21. Partidos de veteranos |
| 10. Museo (más visitado de España) | 22. Ventas tienda online |
| 11. Conciertos en el estadio | 23. ... |
| 12. Visitas al estadio | |

Modelos de ingresos:

- 1** Fuente principal de **ingresos recurrentes** con los que buscamos pagar los **costes fijos**: **derechos de TV, abonos, publicidad en camisetas...**
- 2** Otras fuentes de ingresos, normalmente de **más margen** y que nos permiten hacer **crecer los ingresos** gracias a otro tipo de clientes o a los mismos clientes pero satisfaciendo otra necesidad (o la misma de manera diferente): **universidad, tienda...**
- 3** Fuentes de ingresos relacionadas con dar otro **uso a los activos** que tenemos (que son costes fijos ya pagados con los ingresos recurrentes) de otro modo que también genere ingresos: **museo, restaurantes...**

Modelos de ingresos:

IMPACTO DE LOS MODELOS DE INGRESOS

1. Móviles de contrato.
2. Móviles prepago.

¡Ojo!

Al **modificar** el modelo de ingresos: cambia el cliente, sus necesidades, el margen, etc., en definitiva, todo el modelo de negocio.

¡Gracias!



Una iniciativa de



AVISO IMPORTANTE

Este documento, su texto y gráficos e imágenes, puede ser utilizado bajo una licencia **Creative Commons** de tipo **Atribución, No-Comercial**. En caso de utilizarse este material o de la creación de un derivado, la atribución se debe respetar citando la fuente como "Actívate, Google España 2014" y expresamente, si es posible, mediante un enlace activo a <http://google.es/activate>. Revisado, marzo 2014.