

**Cómo hacer un plan de negocio  
para la venta de servicios**



## Contenidos

---

Introducción .....	3
Visión general del proceso .....	4
Concepto del servicio .....	5
Articulación de la oferta .....	6
Mercado.....	8
Promoción.....	11
Recursos humanos.....	12
Recursos técnicos .....	13
Finanzas .....	14
Aspectos legales.....	16
Análisis de riesgos.....	16

La venta de servicios es una actividad mercantil que precisa ser cuidadosamente planeada para que obtener de ella los mejores resultados y la máxima rentabilidad. El plan de negocio constituye una guía estratégica para su desarrollo. Este informe ofrece unas pautas sencillas para elaborar un plan de negocio por parte de una organización no lucrativa.

## Introducción

---

Si se quiere emprender una actividad mercantil como vía de financiación o se quiere reconvertir un servicio que actualmente se presta de forma gratuita en un servicio de pago, conviene realizar un plan antes de ponerse manos a la obra. Tenemos al menos tres motivos para hacerlo:

1. **Identificar y describir una oportunidad de negocio.** Muchas veces la idea de negocio está en la mente de una persona, pero solo cuando se analiza con detenimiento se le da una forma completa o se tienen en cuenta aspectos decisivos que no se habían considerado.
2. **Examinar su viabilidad técnica, económica y financiera,** de manera que se pueda decidir si vale la pena ponerlo en marcha o cuándo puede ser oportuno hacerlo.
3. **Desarrollar estrategias** para convertir la oportunidad de negocio en una realidad, al proporcionar una definición previa de políticas de marketing, de recursos humanos, financieras, etc., basadas en el estudio del mercado.

En definitiva, es una herramienta de reflexión que da forma a una idea para valorar su viabilidad y qué estrategia puede hacerla prosperar antes de ponerla en práctica. En primer término tiene un uso interno como instrumento de planificación: posibilita evaluar la marcha del negocio y sus desviaciones sobre el escenario previsto, es una valiosa fuente de información para realizar presupuestos, sirve para guiar el trabajo de colaboradores y asesores. Pero también puede tener un uso externo, a la hora de recabar la participación de inversores u otros financiadores, de forjar alianzas con otras organizaciones o de atraer a profesionales clave para que brinden su talento.

Al ser de uso eminentemente interno, debe hacerse en primera instancia en un formato sencillo. Si fuera necesario presentarlo a públicos externos, se puede utilizar un formato de presentación en Power Point, incluso con recursos multimedia para hacerlo más atractivo. En tal caso, su contenido ha de exponerse de forma aún más concisa, ya que es improbable que dispongan de tiempo para realizar una lectura más detallada. Si el proyecto es complejo y amerita que se den muchos detalles (datos técnicos, documentos financieros, análisis de viabilidad...), es mejor que estos figuren como anexos al plan y que se pasen por alto en las presentaciones orales.

En su elaboración deben participar todas las personas a las que implique el proyecto desde un punto de vista estratégico. Además de la persona que ostente la responsabilidad directa sobre la venta de servicios (o el área más amplia donde esta

se inserte), conviene que tome parte la dirección general y los responsables de otros departamentos concernidos (por ejemplo, el administrativo-financiero o el que se ocupará de la ejecución de los servicios).

## Visión general del proceso

Existe abundante literatura sobre cómo preparar un plan de negocio. Sin embargo, existen grandes diferencias sobre el contenido y la forma de organizar las ideas que cada autor propone. En ocasiones proponen que se analicen aspectos que no son aplicables a la venta de servicios, sino a la de productos, o cuyo conocimiento está normalmente fuera del alcance de la mayoría de las ONG (como es el caso del estudio en profundidad del mercado, con la atribución de cuotas de mercado a los diferentes competidores).

Nuestro método de elaboración del plan de negocio es, en comparación con esos otros métodos, más asequible.

El proceso de creación de un servicio se articula sobre estos puntos:

1. Concepto de servicio (¿En qué consiste?).
2. Articulación de la oferta (¿Qué ofrecemos, a qué precio y en qué condiciones? ¿Qué beneficios aporta y en qué se diferencia de otros servicios similares?).
3. Mercado (¿Quiénes pueden estar interesados en él? ¿Qué demanda cabe esperar?).
4. Promoción (¿A través de qué medios lo conocerán? ¿Cómo facilitaremos la decisión de compra?).
5. Recursos humanos (¿Quiénes tomarán parte en la promoción y prestación del servicio y cómo estarán organizados?).
6. Recursos técnicos (¿Qué tecnología o sistemas serán necesarios para la prestación del servicio?).
7. Finanzas (¿Cuánto habrá que gastar en la preparación, promoción y prestación del servicio? ¿Cuándo se recuperará la inversión y qué beneficio puede arrojar en los próximos años?).



8. Aspectos legales (¿Qué trámites hay que realizar para que el servicio cumpla con todos los preceptos legales?).
9. Análisis de riesgos (¿Qué consecuencias negativas se podrían derivar del fracaso del proyecto para la imagen, las finanzas, la cohesión interna o seguridad jurídica de la organización?).

Podemos abordar el proceso en este orden y plasmarlo de la misma manera por escrito, si se quiere con una breve introducción acerca del papel que ha de desempeñar ese servicio en el cumplimiento de la misión de la organización y en su sostenimiento. No obstante, no se trata de un proceso lineal.

Por ejemplo, para analizar la demanda del mercado hay que adelantar el diseño concreto de la oferta. Sin embargo, esta no se articulará definitivamente hasta ver cómo respondería el mercado a nuestra propuesta inicial. Puede que haya que volver a ajustar nuestra oferta a la luz del análisis financiero y legal que se haría como últimos pasos.

## Concepto del servicio

---

En este apartado, describiremos brevemente el servicio, su génesis y motivaciones.

La descripción del servicio ha de ser sumamente clara y concisa. Su formulación tiene que ser comprendida sin necesidad de mayores detalles y ejemplos. Para ello, puede basarse en esta estructura:

**qué hacemos + para ayudar a quién + a conseguir qué**

Por ejemplo, *“Diseñamos y gestionamos campañas de comunicación para ayudar a organismos públicos a que inculquen valores cívicos para favorecer la convivencia”*. Dicho así queda palmariamente claro en qué consiste el servicio en pocas palabras, aunque luego haya que dar más precisiones.

En cambio, no quedaría tan claro si lo formulásemos de forma desestructurada: *“Promovemos la convivencia ciudadana a través de la comunicación de valores de la mano de organismos públicos que compartan nuestro propósito de reforzar el capital social y la armonía entre personas diversas en cultura, etnia, orientación sexual o cualquier otra condición”*.

Todavía mejor que una escueta definición del servicio es expresar la visión que se tiene de cómo se prestará ese servicio al cabo de 3-5 años. Por ejemplo: *“En tres años, seremos reconocidos como consultores de referencia en materia de diseño de servicios sociales de salud por parte de los municipios. Nuestro enfoque instrumental nos permitirá ser flexibles ante las diferentes realidades locales. Nuestros clientes ideales estarán abiertos a nuevas ideas y a cooperar con diversos actores sociales en la solución de sus problemas. Muchos de nuestros trabajos procederán de recomendaciones de nuestros anteriores clientes”.*

Como complemento, puede ser interesante explicar por qué se ofrece este servicio. En primer lugar, puede ser interesante indicar de dónde surge la idea. Estos son algunos ejemplos de posibles orígenes:

1. Al observar nuevas necesidades sociales u otras que ya existían pero no estaban bien satisfechas.
2. Aportar conocimientos nuevos o enfoques innovadores.
3. Dar nuevas utilidades a un recurso con el que se contaba (por ejemplo, convertir un convento en una hospedería).
4. Buscar alternativas de financiación que pasen por la generación de ingresos propios para ganar en autonomía.

En segundo lugar, se puede indicar cuál es su relación con el fin institucional. En general, pueden darse estas tres situaciones:

1. La prestación del servicio sirve directamente al cumplimiento de la misión.
2. El servicio es por completo ajeno a la misión y constituye tan solo una vía de financiación.
3. El servicio no sirve directamente a la misión, pero se presta de una forma en que se da a conocer la causa y la organización para implicar a los usuarios más allá de su condición de clientes.

## **Articulación de la oferta**

---

Aquí se trata de concretar los beneficios que aportará el servicio a sus usuarios, detallando sus atributos tanto en lo que se refiere al servicio en sí mismo como a la facilidad para disponer de él y la calidad de la interacción con quienes lo brindan. Se puede expresar de forma gráfica, como en este ejemplo que podría corresponder a un servicio social para inmigrantes:



A continuación hay que determinar la estrategia de precios más adecuada, a partir de la valoración de los costes fijos, variables y de comercialización; del margen comercial que se quiera obtener y de los precios de la competencia. Se trata de una decisión de gran importancia que requiere un análisis detallado. El precio se deberá mover entre un máximo que el cliente no estará dispuesto probablemente a pagar y uno mínimo por debajo del cual no se venderá para evitar pérdidas económicas o costes de oportunidad excesivos. Entre ambos parámetros, la decisión final vendrá marcada por el nivel de precios que tenga la competencia.

Las estrategias de precios pueden ser bien diferentes:

- » **Altos.** Se usan normalmente cuando el precio es un indicador de la calidad del servicio y así lo van a percibir los futuros clientes.
- » **Bajos.** Sacrificando beneficios a corto plazo para adquirir cuota de mercado, analizando tanto el riesgo económico como los riesgos que puede comportar una subida posterior.
- » **Iguales** a los de la competencia, pero resultando algún elemento diferenciador o exclusivo del servicio.

El precio no siempre es un factor decisivo de compra. No todas las veces resulta acertado poner excesivo énfasis en el precio bajo como estrategia. Se pueden resaltar otro tipo de ventajas competitivas, como la fiabilidad o la calidad técnica.

Puede ser interesante además rodear al servicio de algunas connotaciones simbólicas favorables, como puede ser el prestigio de trabajar con nuestra organización, y de garantías que aumente el valor de los beneficios, sobre todo aquellas que están orientadas a reducir la percepción de riesgo (por ejemplo, pagar menos en función del grado de satisfacción).

## Mercado

El siguiente paso consiste en valorar si este servicio podría tener buena acogida en el mercado. Para ello, se puede definir una oferta provisional cuya aceptación se puede testar mediante técnicas de investigación cuantitativa y/o cualitativa que midan el potencial del mercado y den información sobre la adecuación de la oferta. Así mismo, se pueden someter a la prueba real de su lanzamiento al mercado de forma limitada.

El estudio del mercado debe determinar quiénes son los posibles clientes, cuáles son sus necesidades y por qué razones nuestro servicio las satisfará; valorar el tamaño del mercado y determinar sus tendencias (claves de su posible crecimiento, posibles cambios en la demanda, etc.); y, por último, tener en cuenta la competencia existente y determinar qué ventajas tenemos frente a ella.

Si nuestros servicios van dirigidos a otras instituciones, sea cual sea su naturaleza, podemos servirnos de la siguiente plantilla para clasificarlas por categorías:

CLIENTES POTENCIALES		
Categorías de clientes potenciales <sup>1</sup>	Algunas entidades que ilustran esta categoría	Número de entidades que hay en esta categoría dentro de nuestro ámbito de operaciones (local, regional o nacional)
...	...	...
...	...	...

<sup>1</sup> Por ejemplo, hospitales, escuelas públicas, organizaciones juveniles, municipios, etc.

Para una correcta investigación, tenemos que tener en cuenta la secuencia de comportamiento del usuario de servicios:

- » Reconocimiento de la necesidad.
- » Búsqueda de información.
- » Valoración de alternativas.
- » Valoración de atributos.
- » Compra.
- » Actitudes posteriores.



Para conocer las necesidades emplearemos técnicas cualitativas a fin de conocer las creencias, motivaciones y sentimientos de los usuarios potenciales, así como sus mecánicas de decisión de compra. El enfoque cualitativo no pretende cuantificar los resultados, por lo que da información útil para articular la oferta, pero no para valorar el potencial de mercado. Se utilizan pequeñas muestras (una decena es suficiente) y las guías para la recogida de información son muy abiertas.

Para ello se emplearán preferentemente las entrevistas en profundidad, que constituyen un diálogo entre entrevistado y entrevistador, conducido de manera no directiva, de acuerdo con una guía previamente establecida, cuyo propósito es poner de manifiesto los motivos, actitudes y prejuicios del entrevistado en relación a los interrogantes del estudio. Se realizan con colectivos a los que resulta difícil reunir y solo es posible obtener información de manera individualizada. Es crucial que las personas entrevistadas sean las que verdaderamente van a decidir o al menos influir decisivamente en la compra del servicio.

Por limitaciones de tiempo o de recursos, no siempre es posible realizar un estudio de mercado en profundidad. Por ello, el conocimiento del mercado se puede ir completando a medida que se ofrece el servicio. Si quedan lagunas importantes, se pueden reflejar en una tabla para ir rellenándolas con la práctica:

¿Cuáles son los problemas y desafíos a los que hacen frente los clientes potenciales?	¿Qué se necesita saber más al respecto?
...	...
...	...
...	...

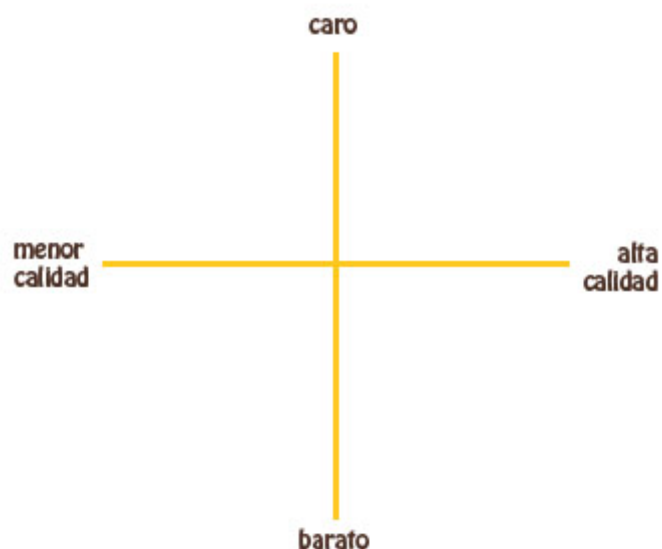
Se debe identificar qué competidores existen, cómo trabajan y cómo venden, qué ventajas e inconvenientes tiene nuestro servicio frente al suyo. Muchas veces los competidores serán empresas. Puede tratar de obtenerse esta información de cámaras de comercio, asociaciones empresariales, publicaciones especializadas o análisis de la información corporativa de una muestra de empresas (a través de sus sitios web, memorias anuales, revistas, etc.).

Las entidades, sean empresas u ONG, que trabajan en el mismo campo pueden ser competidoras o socias. Depende de qué estrategia convenga más a cada cual y del estado de las relaciones.

Podemos analizarlas en esta tabla:

Entidad	Similitudes	Diferencias	Relaciones	Estrategia a seguir
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...

Frente a las entidades con las que se va a competir, es necesario establecer cuál será la ventaja competitiva. Puede ser general frente a todas o en función de diversas categorías. En general, la ventaja competitiva se moverá en torno a dos vectores: calidad y precio. Utilizando un esquema como el que figura a continuación, podemos situar a nuestra organización y a la competencia en cada uno de los cuatro cuadrantes, a fin de ver dónde se sitúa en el mapa competitivo.



Hay que tratar de determinar si se pueden establecer barreras de entrada a la competencia, esto es, mecanismos que dificulten la entrada al mercado de nuevos competidores. Puede tratarse de tener menos costes por economías de escala o de contar con una reputación inigualable.

## Promoción

A continuación se determinarán los medios a través de los cuales se promocionará la adquisición del servicio. Puede ser útil distinguir con mayor precisión qué canales de comunicación se utilizarán en las diferentes etapas del proceso de compra. Esto es, cuáles se utilizarán para despertar el interés de los potenciales clientes, cuáles para que se informen mejor cuándo buscan cómo satisfacer su necesidad, cuáles le ayudarán a elegir entre distintas alternativas de servicio y cuáles emplearán para materializar su compra.

	<b>Reconocimiento de la necesidad</b>	<b>Búsqueda de soluciones</b>	<b>Evaluación de alternativas</b>	<b>Decisión de compra</b>
<b>Servicio A</b>	Artículos y charlas	Informe comercial en web y e-boletín	Entrevista comercial	Teléfono
<b>Servicio B</b>	...	...	...	...
<b>Servicio C</b>	...	...	...	...

En la elección de servicios de naturaleza profesional, el foco se centra en el profesional o el gabinete que los brinda. Su credibilidad es lo más importante. Se buscarán referencias externas y se extremará el cumplimiento de las fases de compra. La imposibilidad de probar el servicio antes de adquirirlo hace que no se pueda juzgar hasta que se haya prestado, de ahí que se haya de contrarrestar con una buena reputación. Para reducir la percepción de riesgo se debe maximizar la tangibilidad del servicio. El factor humano es el más importante y en cierta medida es inseparable de las personas que lo ejecutan. Aunque no puede ser totalmente estandarizado porque cada servicio tiene rasgos únicos, hay que ofrecer garantías de calidad tales como certificaciones de la calidad de los procesos.

Dado que la valoración de la calidad de los servicios de conocimiento resulta harto difícil y se basa en la confianza, puede resultar útil realizar una lista de posibles

clientes con los que existe una relación personal de confianza y otra en la que podrían entrar en juego una serie de prescriptores (o al menos, una lista de estos).

Aparte de cómo se darán a conocer los servicios, conviene planificar también cómo se van a desarrollar los contactos (*networking*) y cómo se va a construir una buena reputación.

## Recursos humanos

En este apartado deberá demostrarse que el equipo humano está capacitado para sacar adelante esta actividad e indicar cómo podría evolucionar en un futuro próximo.

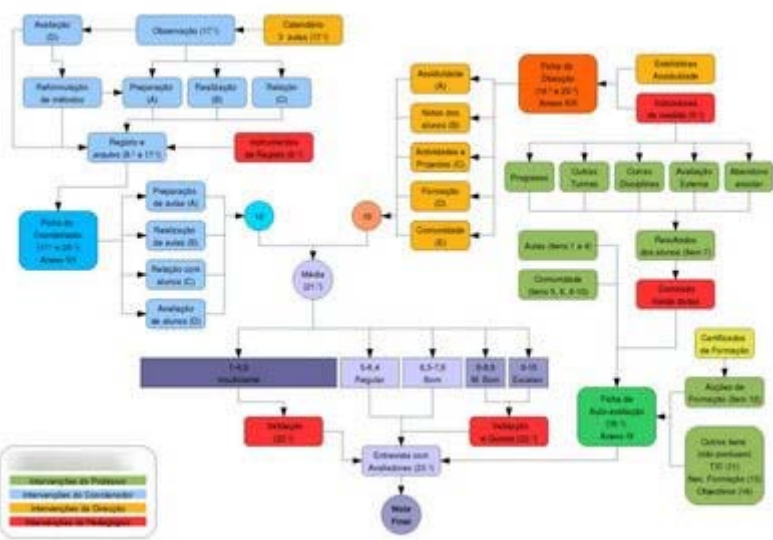
Puede ser de gran utilidad dibujar un organigrama en el que figuren los responsables de cada función relacionada con la venta de servicios, incluyendo las de personas o entidades que eventualmente se subcontraten. También puede ser completarlo con una somera descripción de funciones del personal directamente implicado y los perfiles requeridos para cada puesto.

Cuando se trata de servicios profesionales que requieren como principal activo el conocimiento, el capital financiero, las instalaciones y el

equipamiento son activos secundarios frente al saber hacer de los profesionales que integran la organización. En tal caso, una de las claves de un buen plan reside en cómo seleccionar profesionales altamente competentes y cómo extraer el mejor provecho de ellos, con una adecuada organización y motivación.

De manera general, la organización puede ofrecer a sus clientes tres beneficios: especialización, experiencia y eficiencia. En el primer caso, la promoción debe tener como eje la reputación de los profesionales que integran el equipo y basarse en la demostración de tal conocimiento y de su talento personal (su creatividad, su conocimiento de vanguardia, etc.) a través de libros, artículos, conferencias, etc.

En el segundo caso, se pondrá el acento en los trabajos realizados y en los clientes a los que se ha servido, a través de los instrumentos de promoción corporativa (folletos, sitio web, seminarios, etc.). En el tercer caso, la promoción se centrará en que la organización dispone de sistemas y procedimientos para manejar proyectos con



rapidez, seguridad y una óptima relación calidad-precio, lo que divulgará a través de anuncios sobre servicios específicos, folletos o presentaciones centradas en soluciones concretas.

Se puede evaluar cuáles son los puntos fuertes de tu oferta de servicios a través de los siguientes parámetros, que se pueden ampliar en función de la naturaleza del servicio<sup>2</sup>:

	Alta	Media	Baja	¿Cómo se puede reforzar?
<b>Formación</b>	...	...	...	...
<b>Experiencia</b>	...	...	...	...
<b>Innovación</b>	...	...	...	...
<b>Credenciales</b>	...	...	...	...
<b>Eficiencia</b>	...	...	...	...

## Recursos técnicos

Se indicarán en este apartado los recursos técnicos necesarios que eventualmente se necesiten para prestar el servicio. Se trata, como es obvio, de recursos que requieran un esfuerzo de desarrollo o de compra notable, como puede ser desarrollar y alimentar una base de datos amplia y compleja.



<sup>2</sup> Por ejemplo, en un servicio de naturaleza social, el compromiso del personal con la causa y su capacidad para generar confianza en los usuarios puede ser un valor tan importante como la calidad técnica de su intervención.

## Finanzas

El estudio económico financiero debe informar sobre las siguientes cuestiones:

- » Plan de inversiones. Los fondos necesarios para desarrollar el plan de negocio. Por un lado, la inversión inicial necesaria para el proyecto y, por otro, las necesidades financieras necesarias para acometer la actividad una vez que se ponga en marcha.
- » Plan de financiación. Dónde se obtendrá el capital necesario para iniciar el proyecto, ya proceda de recursos propios o ajenos.
- » Sistema de cobro a clientes y de pago a proveedores.
- » Previsión de la cuenta de resultados, punto de equilibrio y ratios de rentabilidad.

El plan de inversiones consiste en calcular qué fondos han de invertirse en el inmovilizado material en los próximos años para desarrollar la venta de servicios, si es que es necesario realizar tal inversión. El inmovilizado material comprende todos los activos tangibles, como inmuebles, muebles o cualquier otro elemento tangible que tenga un periodo de permanencia superior al año.

TABLA EJEMPLO DE PLAN DE INVERSIONES							
Inmovilizado	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Recuperación
Terreno	...	...	...	...	...	...	...
Edificio	...	...	...	...	...	...	...
Obras de acondicionamiento	...	...	...	...	...	...	...
Mobiliario y enseres	...	...	...	...	...	...	...
Equipos informáticos	...	...	...	...	...	...	...
TOTAL	...	...	...	...	...	...	...

La financiación de tales inversiones y de la actividad de venta puede proceder de recursos propios, recursos aportados por terceros sin exigencia de devolución (subvenciones) y/o de recursos ajenos con compromiso de devolución (préstamos). Los recursos ajenos a medio y largo plazo (más de un año) pueden servir para

financiar las inversiones, mientras que los de corto plazo sirven para financiar su actividad.

<b>PLAN DE FINANCIACIÓN INICIAL</b>	
<b>Aportaciones de la organización</b>	...
<b>Préstamos a largo plazo</b>	...
<b>Créditos</b>	...
<b>Subvenciones</b>	...
<b>Otros</b>	...

Hay que determinar en qué plazo se cobrará a los clientes y se pagará a los proveedores. Una diferencia sustancial en el plazo medio favorable a los proveedores provocará probablemente fuertes tensiones de tesorería.

Por último, se hará una previsión de la cuenta de resultados, calculando los ingresos que se estima que se obtendrán cada año y restándole los gastos.

<b>CUENTA PROVISIONAL DE RESULTADOS</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>...</b>
<b>Previsión de ventas</b>	...	...	...
(-) Gastos de personal	...	...	...
(-) Honorarios de profesionales externos	...	...	...
(-) Costos directos producto de la actividad	...	...	...
(-) Gastos financieros	...	...	...
(-) Amortización de inversiones	...	...	...
(-) Impuestos	...	...	...
<b>Previsión de beneficio</b>	...	...	...

El punto de equilibrio se alcanzará cuando los ingresos iguales a los costes. Su interés reside en saber cuál es el volumen de ventas a partir del cual la actividad generará beneficios.

## Aspectos legales

---

Hay que determinar los requerimientos legales para iniciar la actividad (permisos, licencias, creación de sociedades mercantiles, etc.) y los cambios que eventualmente supongan en relación al cumplimiento de las obligaciones legales en materia fiscal y laboral.



## Análisis de riesgos

---

Por último, conviene valorar los riesgos que puede entrañar la actividad para la organización, a fin de valorar si son asumibles y de adoptar medidas para prevenir que se conviertan en realidad y/o un plan de contingencia para afrontar sus efectos. Algunos ejemplos de riesgos potenciales podrían ser:

- » Reacción de la competencia (¿la entrada en liza podría dañar las relaciones con otras entidades con las que se mantiene una relación estratégica? ¿cabría esperar una reacción de la competencia tal que podría anular nuestra entrada en el mercado?).
- » Acontecimientos externos críticos (¿se adivinan cambios que podrían dar al traste con el proyecto?).
- » Consecuencias internas (¿qué sucedería si no se cumplen las previsiones económicas? ¿podría entrañar complicaciones legales? ¿podría dañar la cohesión interna? ¿se podría morir de éxito?).



Teléfono: 91 598 14 96 - Fax: 91 556 04 82  
[info@aefundraising.org](mailto:info@aefundraising.org)

Copyright © Asociación Española de Fundraising  
Autor: Ágora Social

Se permite la reproducción total de este informe en blogs personales y páginas web.  
Prohibida la venta total o parcial del informe y sus contenidos.