

¿Cómo elaborar un plan de empresa?

1. INTRODUCCIÓN

Resulta esencial detenerse a reflexionar sobre cada pequeño detalle de la puesta en marcha y gestión de nuestro futuro negocio, porque nos permite tomar conciencia de los pasos que debemos seguir para lograr nuestros objetivos y de la viabilidad de nuestra idea empresarial.

Por otra parte, al igual que el «Curriculum Vitae» es un documento indispensable cuando solicitamos un puesto de trabajo, un plan de empresa realista y preciso es la mejor carta de presentación para el emprendedor y la mayor garantía de su futuro éxito.

2. ¿QUÉ ES UN PLAN DE EMPRESA?

El plan de empresa, también denominado plan de negocio, proyecto empresarial, estudio de viabilidad o *business plan*, es un documento escrito que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad de negocio en un plan de empresa concreto.

3. OBJETIVOS DEL PLAN DE EMPRESA

El plan de empresa es una herramienta de indudable utilidad que permite al emprendedor conseguir múltiples objetivos:

3.1. A nivel interno

- a. **Comprobar la coherencia del proyecto:** la realización del plan de empresa permite alcanzar un conocimiento amplio, profundo y objetivo de la empresa que se pretende poner en marcha y constituye para el emprendedor un valioso instrumento para evaluar la viabilidad de su proyecto y reducir considerablemente el riesgo en la puesta en marcha de un negocio.
- b. **Establecer objetivos y planificar su consecución:** en la preparación de este documento no sólo se describen todas las áreas del nuevo negocio, sino también se aprende a fijar objetivos y planificar la manera de alcanzarlos. Por ello, permite al emprendedor medir sus expectativas y sustentar las metas posibles de alcanzar.
- c. **Evaluar el progreso del proyecto empresarial:** cuando el nuevo negocio se encuentra en funcionamiento, el plan de empresa servirá como herramienta interna para valorar la marcha de la nueva empresa y sus desviaciones sobre el escenario previsto.

3.2. A nivel externo

De cara al exterior el plan de empresa constituye nuestra mejor «tarjeta de presentación» y resulta útil a diversos niveles:

- a. Obtener la financiación necesaria para lanzar el negocio.
- b. Optar a posibles subvenciones de las administraciones públicas.
- c. Encontrar socios o convencer a estos del mérito del proyecto.

El proyecto empresarial debe recoger principalmente un modelo de negocio que demuestre que el emprendedor o el equipo de emprendedores ha meditado en profundidad los impulsores clave del éxito o el fracaso para su nueva empresa.

4. LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE EMPRESA

Ciertos aspectos del documento final quedarán mejor si se cuenta con la colaboración de un experto en esa determinada área (contabilidad, marketing, recursos humanos, etc.), pero los elementos principales del proyecto empresarial **los tiene que escribir el propio emprendedor**.

4.1. Recomendaciones para su redacción

- a. **Claridad:** la información y redacción ofrecida debe ser clara, concisa, veraz y comprobable.
- b. **Actualidad:** el plan debe ser un documento que recoja información y datos recientes.
- c. **Globalidad:** el plan de empresa abarcará todas las áreas de la actividad empresarial, con el fin de que el mismo sea completo.
- d. **Lenguaje comprensible:** se debe utilizar un lenguaje que sea inteligible para diferentes tipos de lectores (inversores, bancos, proveedores, técnicos, etc.). Se debe realizar un especial esfuerzo para acercar la terminología a un lenguaje comprensible para todo los colectivos interesados.

4.1.1. Obtener financiación

Si el propósito de nuestro plan es captar una inversión convendrá subrayar que se ofrece una rentabilidad excelente contra un riesgo muy escaso. Para ello será necesario recabar toda información económica de la que dispongamos y detallar el beneficio que podrá obtener el inversor sobre el capital que haya invertido.

Los inversores que leen un plan de empresa quieren ver la demostración, buscan datos para convencerse de que es cierto lo que están leyendo. Por ello, necesitamos aportar datos y hechos que permitan apoyar nuestros supuestos. **Todo lo que se diga debe sustentarse con datos.**

Por otra parte, debemos demostrar que el promotor o equipo de promotores está capacitado para lograr los objetivos que se plantean en el proyecto empresarial. Por ello, resulta especialmente recomendable incluir el currículum del emprendedor o los currículos de las personas implicadas en la puesta en marcha del nuevo negocio.

4.1.2. Obtener subvenciones

Si se trata de conseguir subvenciones de entidades públicas habrá que documentarse previamente sobre qué condiciones debe cumplir el proyecto empresarial para acceder a esas ayudas. Verificar si nuestro proyecto puede ser receptor de la subvención y explicar en el plan de empresa cómo se satisfacen las condiciones que piden.

Las entidades públicas prestarán más atención a aspectos como la creación de puestos de trabajo, la utilización de nuevas tecnologías o el beneficio social que supondrá la empresa.

4.2. Recomendaciones para su presentación

El contenido del plan de empresa es muy importante, pero no lo es menos la presentación. Difícilmente podremos obtener credibilidad y atraer socios o inversionistas, si nuestro plan está mal escrito, desorganizado y mal confeccionado. La impresión que tendrá el lector sobre nuestro proyecto es que no se ha meditado mucho o no estamos capacitados para llevarlo a cabo.

Para que el plan de empresa tenga buen aspecto debemos:

- Mecanografiar el original, no hay que presentar nunca nada escrito a mano.
- Usar un tipo de letra legible y separar los párrafos con líneas en blanco

- Usar papel de calidad aceptable.
- Incluir una página de cubierta con título.
- Numerar las páginas y quizá también los puntos de la exposición.
- Incluir una página de índice que remita correctamente a las páginas numeradas.
- Articular el documento de forma que sea fácil de leer. Dividirlo en epígrafes. Trasladar los detalles a los apéndices o anexos.
- Uso de tablas, gráficos y figuras para facilitar su comprensión.
- Incluir diagramas, imágenes o fotografías (por ejemplo, de los productos, instalaciones, procesos, logotipos, etc.).
- Controlar que la gramática y la ortografía sean correctas.
- Controlar la ausencia de errores en los cálculos.
- Fechar el documento para evitar la confusión con versiones anteriores o posteriores.

5. GUIÓN DEL PLAN DE EMPRESA

5.1. Presentación del proyecto

5.1.1. Descripción de la actividad

Describe la actividad objeto del proyecto de forma sintética y los pasos que se han realizado hasta ahora para su desarrollo. Se tiene que incluir si está iniciada o no. En el caso que esté iniciada, detalle del proceso realizado y los elementos más importantes.

5.1.2. Evolución del proyecto: orígenes y actualidad

Se trata de hacer un breve resumen de la evolución del proyecto, es decir, cuales son las causas que han motivado a llevar adelante la idea y que contactos se han realizado.

Explicar también el proceso desde que nació la idea hasta el momento actual, concretando quienes han sido los promotores y el grado de implicación de cada uno de los participantes en el proyecto. Es interesante resaltar el tiempo que ha requerido madurar la idea y llegar al grado de desarrollo conseguido hasta el momento.

5.1.3. Valoración global del proyecto : puntos fuertes y dificultades

- Valoración global del proyecto
- Puntos fuertes y dificultades del mismo.
- Valorar la coherencia del plan.

Aconsejamos redactar este apartado una vez estén definidos y redactados los apartados posteriores.

5.2. Plan comercial

5.2.1. Características del mercado.

5.2.1.1. Análisis de la demanda

- Describir el perfil del consumidor. Diferenciar si son productos de gran consumo o industriales.
- Ámbito geográfico de nuestra actividad.
- Dimensionar el mercado potencial. (cuántos consumidores tenemos en el área).
- Estado actual del mercado y tendencias futuras.

5.2.1.2. Análisis de la competencia

- Descripción de la competencia:
 - Quienes son y donde están.
 - Como son. y los servicios que ofrecen.
 - Como venden.
 - Dimensión de la empresa.
 - Posicionamiento en el mercado.
- Definir los puntos débiles y fuertes en relación a la competencia..

5.2.1.3. Otras características especiales de mercado.

Señalar aquellos aspectos significativos y específicos del sector, entre otros podría ser:

- Estacionalidad del producto (que se venda en unos meses y otros no).
- Localización del sector.
- Grado de concentración del sector.
- Existencia de canales de distribución casi obligatorios.
- Etc.

5.2.1.4. Análisis del entorno

Valorar que oportunidades o amenazas pueden acontecer a partir de analizar el entorno de la empresa, es decir, por la valoración de elementos externos y no controlados por la empresa pero que pueden incidir en un futuro en su desarrollo. Por ejemplo:

- Demografía.
- Hábitos de consumo.
- Apreciaciones culturales.
- El papel de la mujer en la sociedad.
- Tendencias políticas y económicas.
- Aspectos legales.
- Cambios tecnológicos.
- Etc...

Sacar la conclusión de las AMENAZAS u OPORTUNIDADES de este entorno.

5.2.2. Plan de Marketing o Plan Comercial.

5.2.2.1. Definición del producto / servicio

- Definición. Características.
- Aspectos innovadores del producto. Dado lo competitivo del mercado debemos saber cómo responder a: ¿Que hace mi producto que otros no hagan?
- Necesidades que cubre. En este sentido es situarnos desde un punto de vista del usuario y del comprador (en caso en que no coincidan) y observar que necesidades tiene y en que medida las cubre nuestra oferta .

5.2.2.2. Determinación del precio de venta y su comparación con la competencia

Se trata de describir que precio tendrá el producto y porque lo establecemos de esta forma. Valorar el precio de la competencia y cuál el coste del producto o servicio que ofrecemos para adecuar la estrategia del precio seleccionada.

5.2.2.3. Promoción y publicidad

Valorar a quien queremos dirigir nuestro mensaje, a quien se dirige el medio publicitario a emplear, coste de la publicidad...

5.2.2.4. Distribución

Describir cuales serán vuestros circuitos de distribución (al mayor /al detalle). En caso de que sean varios, mirar de establecer el volumen previsible de distribución de cada uno. Explicar la gestión de estocs: volumen normal, de seguridad, ..., y su almacenaje.

5.2.2.5. Ventas

Indicar si será necesario disponer de una red de vendedores o representantes para comercializar el producto o servicios. En caso que así sea, detallar:

- Cuántos serán necesarios.
- Retribución
- Situación legal.
- Que objetivos tendrán.
- Seguimiento a su trabajo de la información de la que disponen.

5.2.2.6. Previsiones

Indicar la previsión de facturación establecida y valorarla en relación al potencial de mercado de la empresa, a las posibilidades de producción y a los condicionantes de la implantación del negocio.

5.3. Área de producción

5.3.1. Proceso de producción

Describir detalladamente el proceso de elaboración de los diferentes productos o servicios, indicando los elementos materiales y humanos necesarios .

Describir el proceso de prestación del servicio: como se pondrá en contacto el cliente con nosotros, si nos tendremos que desplazar al lugar de la prestación del servicio o a la inversa, como recogeremos la información necesaria, si necesitamos o no colaboradores externos, si primero haremos un presupuesto al cliente, etc...

Explicar cual es la tecnología específica aplicada .

5.3.2. Compras

Indicar se es necesario adquirir materias primas o mercancías para su comercialización.

Definir los proveedores que utilizaremos y como se seleccionan.

Describir la política de stocs: cuanto stoc necesitamos..

5.3.3. Coste unitario

A partir de los datos del Presupuesto de pérdidas y ganancias definir el coste unitario del producto y el detalle de sus componentes.

5.3.4. Equipos e infraestructura

Describir la infraestructura que se necesita para realizar la actividad.

- Maquinaria, herramientas y mobiliario.
- Locales y instalaciones.
- Medios de transporte.
- Equipos informáticos y Software.
- Etc.

5.4. Área de organización y gestión

5.4.1. Organización funcional de la empresa

Indicar como se organizarán los recursos humanos de la empresa.

- Definición de funciones a partir de los objetivos del proyecto y definición de los perfiles idóneos para desarrollar cada una de las tareas.
- Repartición de funciones (justificado según los curriculum y la experiencia profesional).
- Organigrama.
- Perspectivas de evolución de la plantilla. En caso de no contar con todo el personal necesario para iniciar la actividad, definir como se desarrollará el proceso de selección.
- Forma prevista de retribución.

5.4.2. Control de gestión

Planificar no es prever. El Plan de Empresa coordina y pone en sintonía el conjunto de elementos que afectan a la gestión de la empresa para conseguir unos objetivos. Valora en que medida estos objetivos son realizables y viables. No obstante, no es posible prever lo que pasará con seguridad.

El proceso es el siguiente:

- Planificación de los objetivos de empresa
- Establecer los indicadores a controlar.
- Definir como se obtendrá la información para obtener los indicadores.
- Calendarizar cuando se hará el control de estos indicadores.

5.5. Área jurídico-fiscal

Esta área hace referencia a los aspectos legales que os afectaran en el momento de constituir la empresa y en el transcurso de la su actividad diaria.

Una vez estimadas la diferentes alternativas legales indicar:

- Forma jurídica a emplear.
- IAE
- Obligaciones fiscales propias de la actividad.
- Obligaciones laborales y régimen de seguridad social.
- Patentes y marcas (si fuera necesario).
- Permisos, licencias y documentación oficial requerida.
- Seguros a contratar.

5.6. Plan financiero

En este apartado debemos plantearnos si el proyecto es viable desde un punto de vista económico-financiero. La viabilidad financiera parte de la necesidad de cumplir tres requisitos bien definidos.

1. La empresa debe permitir obtener **BENEFICIOS A MEDIO PLAZO**, teniendo en cuenta que el beneficio es la diferencia entre los ingresos de la actividad y el coste de obtener estos ingresos, los gastos.
2. La segunda condición de viabilidad será pues que **LA INVERSIÓN DEBE SER IGUAL A LA FINANCIACIÓN**, y no solo igual, debe estar equilibrado el tipo de inversión a realizar con las características de la financiación requerida.
3. En último término, deberemos prever que en cada momento de la vida de la empresa la **TESORERIA DEBE SER POSITIVA**. es decir, para asegurar la viabilidad la empresa siempre debe poder afrontar todos los pagos que tiene comprometidos.

Para analizar estos aspectos se deberá incorporar, **explicando los datos expuestos**, los siguientes apartados:

5.6.1. Plan de inversiones inicial

Describir la cantidad de dinero que será necesario para iniciar la actividad
(adjuntar *comentarios de los datos incorporados*)

1	Edificios, locales y terrenos	
2	Maquinaria y herramientas	
3	Instalaciones	
4	Elementos de transporte	
5	Equipos informáticos	
6	Aplicaciones informáticas	
7	Mobiliario y herramientas	
8	Derechos de traspaso, patentes y marcas	
9	Depósitos y fianzas	
10	Gastos de constitución y puesta en marcha	
11	Existencias	
12	Otros gastos	
13	Previsión de fondos	
TOTAL INVERSIONES		

ACLARACIONES AL PLAN DE INVERSIONES

- EDIFICIOS, LOCALES Y TERRENOS
Únicamente en caso de adquisición
- MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS
Todo tipo de máquinas necesarias para la producción, así como las herramientas necesarias para la actividad .
- INSTALACIONES
Importes pagados por la formalización de contratos de luz, agua, gas, teléfono, etc.
Adecuación del local
- ELEMENTOS DE TRANSPORTE
Vehículos, furgonetas, etc.
- EQUIPOS INFORMÁTICOS
Ordenadores, impresoras y otros conjuntos electrónicos.
- APLICACIONES INFORMÁTICAS
Corresponde a programas informáticos para la empresa.
- MOBILIARIO
Toda clase de mobiliario y equipos de oficina (sillas, mesas, estanterías, máquinas de escribir, de calcular, encuadernadores...)
- DERECHOS DE TRASPASO, PATENTES Y MARCAS.
Importes pagados por derechos de alquiler de los locales y el dinero necesario para patentar o registrar la marca y/o el nombre comercial.
- DEPÓSITOS Y FIANZAS
Efectivo librado a depósito o en garantía de cumplimiento de alguna obligación.

10. GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA.

Gastos necesarios hasta que la empresa inicie su actividad productiva:

- Constitución de sociedad: honorarios de asesores, Registros, ITPyAJD
- Permisos de apertura.
- Proyectos de ingeniería.
- Publicidad de lanzamiento.
- Altas o cambios de nombre de suministros: luz, agua, gas, teléfono...
- Elaboración de memorias - estudios de viabilidad.

11. EXISTENCIAS

En empresas comerciales, serán todas las mercancías destinadas a la venta que se deban adquirir inicialmente.

En empresas industriales, las constituirán las adquisiciones de materias primas para la elaboración de producto y la estimación del promedio de productos semielaborados y terminados que la empresa deberá disponer para satisfacer las necesidades de sus consumidores.

12. OTROS GASTOS.

- Material de oficina
- Productos de limpieza
- Imprevistos iniciales

13. PROVISIÓN DE FONDOS

Importes necesarios para mantener la empresa hasta cobrar las primeras facturaciones y que permita cubrir las primeras pérdidas iniciales si éstas si producen.

5.6.2. Plan de financiación

Detalle del origen de los fondos para financiar las inversiones iniciales
No debemos olvidar que la inversión debe ser igual a la financiación.

1	Recursos propios	
2	Subvenciones	
3	Capitalización del paro	
4	Créditos o préstamos	
	4.1.A largo plazo (>1 año)	
	4.2.A corto plazo (<1 año)	
5	Otros	
TOTAL FINANCIACIÓN		

ACLARACIONES AL PLAN DE FINANCIACIÓN

1. RECURSOS PROPIOS

Ahorros aportados en concepto de capital

2. SUBVENCIONES

Importes previstos al iniciar la actividad.

3. CAPITALIZACIÓN DEL PARO.

Cobro del pago único de la prestación del paro en caso que se tenga derecho (sólo válido para socios de cooperativas y sociedades laborales)

4. CRÉDITOS O PRÉSTAMOS

Los concedidos por entidades financieras o por particulares.

5. OTROS

Cualquier otro no especificado anteriormente.

5.6.3. Presupuesto de pérdidas y ganancias

Es el desarrollo de las previsiones de los ingresos y gastos previstos detallados anualmente. Con el objetivo de poder analizar de forma adecuada el Presupuesto de Pérdidas y Ganancias, proponemos ordenar el conjunto de ingresos y gastos de acuerdo al siguiente esquema:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A - VENTAS					
B - COSTES PROPORCIONALES					
C = MARGEN BRUTO (A-B)					
D - COSTES FIJOS					
E = RECURSOS GENERADOS (C-D)					
F - AMORTIZACIONES					
G =BAII (BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS) (E-F)					
H - COSTES FINANCIEROS					
I=BAI (BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS) (G-H)					
J - IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS					
K = BENEFICIO NETO (I-J)					

Un gasto será proporcional en la medida en la que un incremento en la venta también suponga un incremento en el coste. Por ejemplo, una tienda de comestibles tendrá como coste proporcional la propia compra de la comida.

Los costes fijos o de estructura son los que no varían en proporción a la facturación, por ejemplo, el alquiler de un local.

De los costes fijos de estructura separamos los costes de amortización.

Como ejemplos de ingresos y gastos presentamos los siguientes:

INGRESOS

- *Facturación por servicios o productos.*
- *Otros ingresos. Provenientes de actividades que no son principales de la empresa.*

GASTOS

- *Coste de las ventas:* consumo de materias primas o productos terminados vendidos valorados a su coste.
- *Compras de otros aprovisionamientos :* material de oficina, papel, etc..
- *Coste de empresa del Personal :* incluye sueldo bruto y seguridad social de la empresa del personal proporcional. No se debe olvidar el cálculo del sueldo del propietario.
- *Seguridad social de autónomos*
- *Dietas y primas de personal:* indiquen los complementos no consolidables del personal.
- *Personal subcontratado:* gastos del personal de producción que no pertenece a la plantilla fija o temporal de la empresa.
- *Trabajos de otras empresas*
- *Comisionistas y representantes*
- *Gastos de distribución.*
- *Promoción y publicidad.*
- *Viajes y desplazamientos.*
- *Servicios exteriores de asesoramiento.*
- *Reparaciones:* mantenimiento y reparaciones.
- *Material de oficina*
- *Alquileres.*
- *Seguros.*
- *Comunicaciones:* teléfono, correos, Internet.
- *Suministros:* Luz, agua, gas .
- *Tributos:* todo tipo de tasa, contribuciones y impuestos estatales o locales (IAE).
- *Otros gastos de estructura.*

• GASTOS DE AMORTIZACIÓN.

La amortización económica incorpora el coste de utilizar un elemento de inversión que dura más de un año: ACTIVO FIJO por cada uno de los años en que lo utilizamos (mobiliario, equipos informáticos etc.).

Así consideremos que una máquina de 6.000 €, que la tenemos en la empresa durante 5 años nos costará en razón de 1.200 € anuales, en definitiva, el valor de adquisición dividido para la vida útil:

$$\text{AMORTIZACIÓN ECONÓMICA} = \frac{\text{VALOR ADQUISICIÓN}}{\text{VIDA ÚTIL}}$$

En este caso:

$$\text{AMORTIZACIÓN ECONÓMICA} = \frac{6.000}{5 \text{ a.}} = 1.200 \text{ € /año}$$

• GASTOS FINANCIEROS

Intereses a pagar por préstamos concedidos, pólizas de crédito, descuento de letras, etc..

• IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS

Importe que sale de aplicar el porcentaje que, de acuerdo al tipo de empresa escogido, corresponda tributar sobre los beneficios a obtener.

BALANCE AÑO 1		
	IMPORTE	%
TOTAL ACTIVO	1	100,0%
ACTIVO FIJO	-	0,0%
Edificios, locales y terrenos		0,0%
Maquinaria y herramientas		0,0%
Instalaciones		0,0%
Elementos de transporte		0,0%
Equipos informáticos		0,0%
Aplicaciones informáticas		0,0%
Mobiliario y herramientas		0,0%
Derechos de traspaso, patentes y marcas		0,0%
Depósitos y fianzas		0,0%
Gastos de constitución y puesta en marcha		0,0%
- AMORTIZACIÓN ACUMULADA		0,0%
ACTIVO CIRCULANTE	1	100,0%
ESTOC	-	0,0%
REALIZABLE	-	0,0%
DISPONIBLE	1	100,0%
	IMPORTE	%
TOTAL PASSIVO	-	0,0%
RECURSOS PROPIOS	-	0,0%
CAPITAL		0,0%
SUBVENCIONES		0,0%
EXIGIBLE A LARGO PLAZO	-	0,0%
PRÉSTAMO		0,0%
EXIGIBLE A CURTO PLAZO	-	0,0%
POLIZA DE CRÉDITO		0,0%
PROVEEDORES	-	0,0%

5.7. Anexos

5.7.1. Currículums los promotores

Currículum personal de cada promotor del proyecto :

- Datos personales.
- Formación.
- Experiencia profesional

5.7.2. Otros documentos de interés