

Promueve:



Subvenciona:



UPTAEMPRENDE

Guía Plan Empresa

Índice

- 1. Presentación**
- 2. Introducción.**
- 3. La idea de negocio**
- 4. El análisis DAFO**
- 5. Método CANVAS**
- 6. Estructura del Plan de Negocios**
 - Introducción o resumen de la idea de negocio**
 - Descripción de la actividad**
 - Análisis del sector y del mercado**
 - Estrategia de marketing**
 - Organización y recursos humanos**
 - Plan económico-financiero**
- 7. Cuestionario para la elaboración de un plan de empresa**

1. Presentación

La puesta en marcha de un negocio o empresa requiere preparación, investigar y profundizar sobre la idea que ronda a las personas emprendedoras y que a veces, resulta difícil de afrontar.

Sin embargo, no siempre se dedica el tiempo necesario o no se cuenta con las herramientas adecuadas. En esta guía se recogen estos recursos para poder afrontar este proceso de manera práctica.

En UPTA consideramos que es fundamental tanto trabajar el emprendimiento desde edades muy tempranas como apoyar a las personas que emprenden y que arriesgan desde los inicios del negocio.

En muchas ocasiones se necesita formación e información para la primera etapa de un negocio y los primeros años vida, pero también es preciso adaptar al público objetivo definido la información que se quiere transmitir para que sea lo más útil posible.

Esta Guía Plan de Empresa, que pertenece al proyecto “Avanza Autónom@s” desarrollado por UPTA y subvencionado por la Consellería de Educación, Cultura, Universidades y Empleo, está dirigida a las personas emprendedoras y aquellas ya constituidas interesadas en profundizar en el negocio y analizar su viabilidad, además incluye una secuencia de preguntas y pautas para sistematizar la información necesaria que luego se plasmará en el documento “Plan de Empresa” y poder así, crear un tejido empresarial de calidad, flexible y duradero.

2. Introducción

Un **plan de negocio** es una herramienta que permite evaluar la viabilidad de una idea, en el que se estudian las variables que intervienen en el futuro negocio con el fin de recopilar la máxima información posible y establecer estrategias y tomar decisiones acertadas así como la viabilidad de actividades



económicas y/o profesionales ya establecidas y que requieren de un análisis cuantitativo y cualitativo con el objetivo, entre otros, de solicitar financiación, ampliar su tamaño, emprender nuevas líneas de negocio o incluso internacionalizarse

Nos ayuda a visualizar la posibilidad de éxito o fracaso, ayuda a identificar riesgos futuros antes de realizar una posible inversión en diversos recursos. Permite establecer de forma anticipada dónde queremos llegar, dónde nos encontramos o cuánto nos queda para llegar a los objetivos previstos.

Este documento debe ser realizado por las personas promotoras, recogiendo los factores y objetivos de las diversas áreas de un negocio. Es posible realizarlo en diversas situaciones:

- Para crear un negocio o empresa
- Para lanzar nuevos productos o servicios en una empresa ya existente
- En una empresa que ya existe con el fin de observar su evolución y cómo puede crecer planteando posibles situaciones futuras. (expansión)
-

- Cuando una empresa atraviesa una situación comprometida, como la jubilación de promotores, incapacidad, cambios de circunstancias vitales que afectan al desarrollo del negocio, etc.

Es útil en dos niveles, a nivel interno y externo de negocio o proyecto empresarial. A nivel interno permite estudiar o trabajar sobre una idea, aportar confianza, evitar riesgos innecesarios, aunque no todos. Se trata de aportar coherencia y eficacia. Definir al máximo las áreas del negocio y quien las va a gestionar, repartir responsabilidades y decidir los pasos a seguir.



Si una idea no prolifera, si tras el estudio pormenorizado se decide abandonar el proyecto por la razón que sea: falta de recursos, formación insuficiente, déficit de solvencia económica, escasa viabilidad, no tendrá más repercusiones que el tiempo invertido en este estudio no dará con los resultados esperados. Sin embargo, este abandono no tiene repercusiones más serias que romper unos papeles, eliminar un archivo o dejarlo olvidado en las carpetas de “mis documentos”, evitando así consecuencias desagradables, pérdidas económicas y otras situaciones difíciles.

A nivel externo un plan de negocio permite presentar la idea por escrito, es lo que llamamos carta de presentación de una empresa. Permite contactar con proveedores, clientes, obtener financiación o solicitar subvenciones.

No existe una estructura que obligatoriamente deba recoger un plan de negocio, sino que existen guías que cada persona debe adaptar a cada caso concreto. Aun así, entendemos que el plan de negocio tiene unas cualidades que cumplir:

- ➔ Eficaz y ajustado a la necesidad del emprendedor.
- ➔ Estructurado, con una presentación clara y organizada que facilite la comprensión de este.
- ➔ Comprensible
- ➔ Breve
- ➔ Cómodo y atractivo, aunque más que el estilo o presentación debe cuidarse el contenido.
- ➔ Elaborado por la/s persona/s interesadas, aunque pueden ser guiados por personal externo al proyecto.

Una vez elaborado el plan de negocio y el negocio en marcha es recomendable comparar los resultados obtenidos con la previsión o planificación realizada, conocer las desviaciones, analizar por qué se han producido y qué medidas pueden tomarse para atajarlas.

Es importante definir cuál será la misión y visión del futuro negocio o empresa en el plan de negocio, para iniciar el trabajo sería bueno comenzar por los siguientes puntos:

2. La idea de negocio

Se reflejará en una descripción breve y sencilla lo que será el negocio. Para presentar la idea se destacarán los aspectos innovadores y ventajas respecto a otros productos o servicios ya existentes.

Sería bueno también, presentar el nombre del producto o servicio a comercializar, para ello debemos tener en cuenta lo siguiente:

- Debe ser descriptivo, un nombre que nos haga pensar en el producto o servicio.
- Original: que no recuerde a otros productos.
- Atractivo: llamativo y fácil de recordar
- Claro, simple, pero significativo al leerlo u oírlo.



Misión

La misión es el por qué y para qué existe una empresa, el propósito principal, su razón de ser.

Ejemplos:

- Hacer mejores contribuciones técnicas para el progreso y el bienestar de la sociedad sevillana.
- Contribuir a tener un entorno mejor solucionado de forma creativa cuestiones relacionadas con la gestión y recogida de residuos de los vecinos del centro de la ciudad.
- Contribuir al éxito de los clientes ayudándoles a comprender mercados.

Visión

Es hacia donde se dirige la empresa, el motor de la empresa, lo que quiere conseguir el emprendedor o emprendedores, definir la visión será de ayuda para fijar los objetivos y estrategias para conseguir los objetivos.

International Business Machines (IBM): Empresa de productos informaticos

> **Visión:** "Ser la compañía elegida por nuestra innovación, soluciones, productos y servicios. Ser reconocida por la calidad humana y profesional de nuestra gente y por nuestra contribución a la comunidad."

> **Misión:** "Ayudar a nuestros clientes a alcanzar sus metas de negocio proveyéndoles servicios y soluciones innovadoras."



Fuente: Blog conduce tu empresa

3. El análisis DAFO

Es una herramienta para analizar la situación actual del proyecto de negocio o de la empresa, permite obtener un diagnóstico y poder tomar decisiones.

Se realiza un análisis de factores internos a la organización y externos para poder establecer las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas. Con este análisis será posible detectar si potenciando las mejoras y fortalezas se pueden minimizar las situaciones adversas.

Debilidades: factores internos negativos que influyen en la no consecución de los objetivos previstos.

Amenazas: fuerzas externas que influyen de manera desfavorable en la actividad de la empresa.

Fortalezas: factores internos positivos que ayudan a conseguir los objetivos de la empresa.

Oportunidades: situaciones externas a la empresa que impactan favorablemente en sus actividades

Una vez definidas estas cuatro variables habría que plantear estrategias alternativas para implementar los objetivos del negocio.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<p>¿En qué medida esta fortaleza nos permite aprovechar al máximo la oportunidad que se produce?</p> <p>APROVECHAR</p>	<p>¿En qué medida esta fortaleza nos permite defendernos frente a la amenaza que se produce?</p> <p>DEFENDER</p>
DEBILIDADES	<p>¿En qué medida esta debilidad no nos permite aprovechar la oportunidad que se produce?</p> <p>MOVILIZAR</p>	<p>¿En qué medida esta debilidad no nos permite enfrentarnos a la amenaza que se produce?</p> <p>REFORZAR</p>

4. Método Canvas

Ostewalder y Pigner en el libro “Generación de modelos de negocio” del año 2010 explican como con una forma sencilla y gráfica se puede diseñar un modelo de negocio, denominado Modelo Canvas, también conocido con el modelo del lienzo. Éste se divide en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica.

En el lienzo, en la parte derecha es la que hace referencia al mercado, a los aspectos externos a la empresa, al entorno, y se compone por los siguientes bloques: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con clientes y fuentes de ingresos; En la parte izquierda se reflejan los aspectos internos de la empresa como asociaciones clave, actividades y recursos clave, y estructura de costes.

Este modelo permite de forma muy visual plantear hipótesis, exponer aquello en lo que se ha trabajado, de manera que se imprime en tamaño XL y se cuelga en la pared, utilizando post-it y rotuladores de colores.

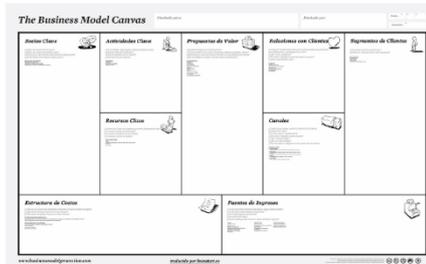
Es posible utilizar este modelo para movilizar a los participantes en el inicio, para ir más allá de la idea, los puntos fuertes y los puntos débiles, o como paso previo a realizar el plan de negocio.

Se inicia el trabajo en la parte derecha, en los puntos siguientes:

- Segmento de clientes: Para determinar el nicho de mercado, a quién se crea valor.
- Propuesta de Valor: Para definir la propuesta de valor es crítico saber qué problema se ayuda a solucionar a los clientes.
- Canales: medio por el que se hace llegar la propuesta de valor al segmento de clientes objetivo.
- Relación con clientes: tipo de relación con los clientes. Dónde empieza y dónde acaba esta relación.
- Flujo de ingresos: cómo se gana dinero.

Teniendo clara la propuesta de valor, ahora se iniciará el trabajo sobre el resto del lienzo, con los puntos restantes:

- Recursos Clave: aquello necesario para llevar a cabo la actividad del negocio. Los recursos pueden ser físicos, económicos, humanos o intelectuales.
- Actividades Clave: las actividades nucleares para el negocio.
- Asociaciones Clave: agentes con los que se necesita trabajar para hacer posible el funcionamiento del modelo de negocio
- Estructura de Costes: Después de analizar las actividades clave, los recursos clave y asociaciones clave, se reflexiona sobre los costes.



5. Estructura del plan de negocio

Una vez reflexionado sobre estos aspectos podemos iniciar la labor de elaborar el plan de negocio, de forma individual o contando con la participación de todos los promotores o colaboradores, profesionales del sector, o con técnicos de entidades que pueden suponer un apoyo fundamental a la hora de confeccionarlo.

Como se ha comentado anteriormente no existe una estructura obligatoria o guion de puntos que tengamos que incluir obligatoriamente en nuestro plan de negocio, aunque es indispensable trabajar sobre algunos aspectos claves, tales como la idea, los recursos humanos, la clientela, competencia, análisis del sector, estrategias de marketing y comunicación y la viabilidad económica financiera.

A continuación, presentamos los puntos que en mayor medida se recogen en los mismos, y que podemos especificar al inicio de cada proyecto de negocio en su índice de contenidos, como si de un libro o trabajo se tratara.

Introducción o resumen de la idea de negocio

Suele ser el primer contacto que el lector mantiene con el documento y el objetivo es dar a conocer de forma sintetizada los puntos generales del proyecto. Un resumen de la idea, de por qué se pretende desarrollar la actividad de negocio, breve presentación de los promotores.

Su característica esencial es que debe ser un apartado conciso y de fácil comprensión y que a su vez invite al lector a interesarse por el proyecto. Además, se adaptará al fin para el que se elabora el documento. Por ejemplo:

- Si pretendemos solicitar un préstamo al banco presentaremos la idea de forma clara, la experiencia del promotor o promotores en relación con la idea de negocio y los objetivos que se plantean con la solicitud del dinero.
- Si estamos elaborando un proyecto de negocio para un expediente relacionado con extranjería, es aquí donde se explica la situación de partida de la persona, el motivo por el que se decide a emprender, *“Si uno quiere ser mañana una gran empresa, debe empezar a actuar hoy mismo como si lo fuera”* Thomas J. Watson, cómo se encuentra en la actualidad el desarrollo de la idea y lo que se solicita.
- Si ya tenemos un nombre comercial podemos incluirlo en este punto para empezar a relacionar el nombre o la marca a lo largo de todo el proyecto. Aunque no es necesario a la hora de empezar a elaborar este documento tener claro el nombre, pero puede ser un buen índice del grado de análisis y como se encuentra de desarrollada la idea de negocio.

Hay que dedicarle suficiente tiempo para explicar este punto, ya que puede estar en nuestras manos que un inversor se siga interesando en el proyecto, que una entidad

bancaria se interese o por el contrario lo considere inviable desde un primer momento sin profundizar mucho más.

En esta primera toma de contacto hemos de incluir datos identificativos del promotor o promotores (datos de contacto y profesionales), datos básicos del proyecto, presentación de las inversiones iniciales y los costes fijos, así como el plan de financiación si se considera necesario.

Descripción de la actividad



En este punto es necesario describir un poco más el negocio, el perfil de la persona emprendedora o personas emprendedoras, además de aquellos aspectos jurídicos a tener en cuenta en función de la actividad y la forma jurídica del negocio.

Es el momento de describir de manera sencilla pero más extensa que en el apartado anterior los productos o servicios que se desarrollan, los aspectos que le aportan su distinción de la competencia o los aspectos innovadores.

En cuanto a los aspectos jurídicos indicar la regulación normativa de la actividad si la tuviera, y los trámites que debe seguir el promotor (o promotores) para constituir el negocio o empresa.

Por último, en el perfil del emprendedor se explican las características que debe reunir una persona para poder desempeñar de la mejor forma posible la actividad.

Análisis del sector y el mercado



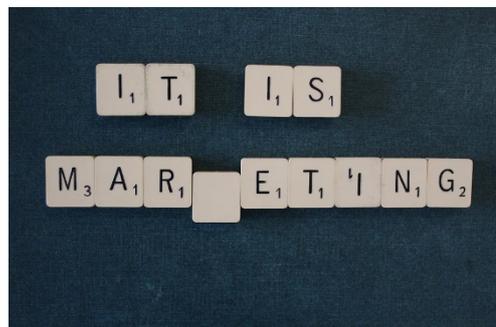
Se trata de analizar el sector de la actividad de negocio, desde lo más lejano a lo más cercano. Para ello atenderemos a variables demográficas, socioeconómicas, políticas, tecnológicas y legales para definir la situación actual y la evolución de este si hubiera información suficiente para ello. Estas variables pueden condicionar la puesta en marcha y evolución del negocio con aspectos positivos y negativos. Para ayudarnos en este punto podemos utilizar la información recogida en el DAFO.

Además, es preciso investigar la demanda que tendrá los productos o servicios en el mercado fijado previamente. Para ello se detectarán las necesidades que quedarán cubiertas y el porcentaje de clientes que puede llegar a consumir los productos o servicios que se ofrecen en el negocio, por tanto, la primera aproximación al plan de ventas.

Cuando se trata de servicios o productos que ya existen en el mercado se analiza en base a información que aportan revistas especializadas, observatorios, páginas webs, bibliografía. Cuando éstos son novedosos habrá que investigar por nosotros mismos o utilizando los servicios de profesionales como pueden ser las consultorías.

Estrategia de marketing

Para establecer una adecuada estrategia de marketing es preciso conocer bien las posibilidades del producto o servicio, los clientes a los que queremos alcanzar con la estrategia, que serán aquellos que consuman o adquieran aquello que ofrecemos al público y cómo actúa la competencia.



Cientes

Saber identificar los clientes potenciales ayuda a orientar las estrategias de marketing, precios y comunicación, ya que condicionan la forma de relacionarnos con cada segmento de clientes o target.

“Los clientes son como jueces que deciden si lo que ofrecemos vale o no vale para ellos”

Por tanto, conocer sus necesidades y cómo cubren las mismas nos proporcionará una idea sobre a quién poder vender y cómo. Podemos plantearnos las siguientes cuestiones para conocer bien a los clientes:

- ➔ Capacidad de compra.
- ➔ Hábitos de compra o uso.
- ➔ Periodicidad y volumen de compra.
- ➔ Motivaciones.
- ➔ Cualidades que demandan en el producto o servicio.
- ➔ Comportamiento ante las variaciones del precio.
- ➔ Forma de pago.
- ➔ Capacidad de negociación.



Del resultado de este análisis de información podemos definir la segmentación o target, que en definitiva son grupos de consumidores o usuarios lo más parecidos posible dentro de un mismo grupo y lo más distintos posible entre diferentes grupos, para así adecuar las políticas comerciales a llevar a cabo a los gustos, hábitos o necesidades de cada uno o de alguno de los segmentos diferenciados.

La competencia

Identificar a los competidores es el primer paso para estudiar que está haciendo y cómo, por tanto, realizaremos un listado y una breve exposición de los aspectos más relevantes, sus puntos fuertes o débiles, su localización, sus estrategias, targets de clientes a los que se dirigen, el peso que tienen en el mercado, antigüedad y actividades más relevantes.

**Empieza tu análisis, identifica la competencia
y completa la siguiente tabla:**



Análisis de la competencia			
	Mi empresa	Competidor 1	Competidor 2
Producto			
Precio			
Calidad			
Servicio			
Experiencia			
Ubicación			
Métodos de venta			
Publicidad			
Imagen			

Proveedores

Un proveedor es una empresa o persona física que proporciona bienes/servicios/recursos a otras personas o empresas.

Este apartado en el plan de negocio permite investigar sobre cuáles serán los más adecuados para el futuro funcionamiento del proyecto empresarial. Se valorarán los costes, calidades, ubicaciones, cómo es la relación con sus competidores y su capacidad de respuesta, por tanto, se debe tener claro el número de proveedores, plazos de entrega, tamaño de la empresa, si es posible negociar con ellos, la ubicación que determinará el coste y tiempo en el transporte de la mercancía antes de realizar los primeros pedidos.



Actividades y productos / servicios que se realizan en el negocio

En este punto se exponen las actividades, servicios y productos que se ofrecen al público en el futuro negocio resaltando los elementos innovadores o que se diferencian de la competencia, las ventajas sobre otros productos o servicios, la relación con otro tipo de empresas, si está vinculado a los nuevos yacimientos de empleo, la calidad y presentación del producto, la marca que se pretende crear y el control o servicio postventa implementado una vez que el cliente adquiera el producto.

Además, se enumeran las actividades que habitualmente se realizarán en el negocio, desde el contacto con proveedores hasta que finalmente el producto es consumido por la clientela, indicando los pasos más importantes del proceso.

Precios

El precio es una variable con gran peso en el marketing de la empresa o negocio, sin embargo, en ocasiones se desconoce cómo poner precio a los productos o servicios. En primer lugar, para fijar el precio es necesario conocer el coste de los mismos, ya sea el producto en sí como las materias utilizadas para la elaboración de un producto o el consumo de energía y el tiempo que invertimos en realizarlos. Sin embargo, para poder establecer una adecuada política de precios se debe ir más allá y estudiar aspectos como:



- ➔ Necesidades del mercado: cuánto es necesario el producto o servicio.
- ➔ Elasticidad de la demanda: si cambiamos algunos factores, como puede ser el precio de los productos/servicios la clientela sigue demandándolo en la misma medida o se comporta de manera diferente.
- ➔ Precios de la competencia.
- ➔ Rentabilidad que deseamos y la política de ofertas y descuentos del negocio.
- ➔ Valor que los clientes añaden al producto/servicio.
- ➔ Baremos establecidos por la Administración, colegios profesionales, etc.

En base a esa información es posible establecer diversas estrategias en cuanto al precio se refiere:

Precios altos

Ante productos o servicios novedosos, se trata de productos/servicios registrados, no existe mucha competencia, dificultad de localizar el producto o de fabricar

Precios bajos

Permiten una rápida salida, serán conocidos con mayor facilidad, aunque también serán punto de mira para la competencia que tratará de reaccionar en un corto espacio de tiempo

Precios disuasorios

Con los que la competencia a veces, ni podrá reaccionar

Reducción puntual

Para promoción del producto, que permitirá que los clientes lo conozcan y se animen a seguir comprándolo aun cuando se le asigne un precio más justo

Por tanto, para cada producto / servicio o líneas se establecerá estrategias diferentes que en pocas ocasiones podrán ser estáticas, sino que se deben revisar cada cierto tiempo o cuando cambien condiciones o políticas de proveedores, por ejemplo.

Estrategia de comunicación

Saber comunicar al cliente que existe el negocio en cuestión y que se ponen a su servicio productos o servicios que le pueden ser de utilidad es responsabilidad del promotor, no basta con realizar la actividad sino de darse a conocer.

Quien no comunica no existe y
quien no existe no puede vender nada, pero
¿Qué comunicar?



La imagen de la empresa que queremos que entiendan los clientes, la calidad, el trato al cliente, el compromiso ante la sociedad, la forma de realizar el trabajo, etc., se transmiten por muchas vías y no sólo con publicidad, redes sociales, web. Para comunicar se debe pensar en:

- ➔ La imagen de la empresa
- ➔ Mediante medios y acciones diversas: venta personal, telemarketing, merchandaising, concursos, descuentos, paquetes promocionales
- ➔ Periodicidad y duración de las acciones publicitarias
- ➔ Costes de las acciones publicitarias.
- ➔ Plan de ventas



Plan de ventas

Saber cuánto se puede llegar a ganar o mejor aún, fijarse unos objetivos de ventas ayudará a establecer estrategias y a motivarse a alcanzar dichos objetivos. Por tanto, en este punto del plan de negocio se realizará la primera aproximación económica de la idea de negocio, se trata de realizar una previsión de ingresos de manera coherente en la que se tengan en cuenta los resultados de la gestión y actividades realizadas por el promotor, los costes fijos, el coste medio de los productos/servicios y su precio de venta.

- ➔ En primer lugar, podemos establecer cómo cubrir gastos, es decir analizar qué tendríamos que vender para no tener pérdidas.
- ➔ En segundo lugar, tenemos que barajar escenarios más optimistas, siempre teniendo en cuenta la capacidad de producción. Si del resultado de este análisis se llega a la conclusión que no se llega a cubrir gastos, puede realizarse una previsión a más largo plazo, intentar reducir costes, establecer otras estrategias, plantear la posibilidad de poner a la venta otro tipo de producto/servicios.

El resultado de este estudio se volcará posteriormente en el análisis económico financiero.

Cálculo mensual por unidades				
	Coste/ unidad	Precio venta/unidad	Ingreso/ unidad	Coste mensual de producción
Producto A				
Producto B				

Plan de ventas del primer año

	Mes 1	Mes 2	Me s 3	Me s 4	Me s 5	Me s 6	Me s 7	Me s 8	Me s 9	Me s 10	Me s 11	Me s 12
Meses												
Ventas												
IVA repercutido												

	Total año 1	Total año 2	Total año 3
Meses			
Ventas			
IVA repercutido			

Plan de compras/costes del primer año

	Mes 1	Me s 2	Me s 3	Me s 4	Me s 5	Me s 6	Me s 7	Me s 8	Me s 9	Me s 10	Me s 11	Me s 12
Meses												
Costes												
IVA soportado												

	Total año 1	Total año 2	Total año 3
Meses			
Costes			

IVA soportado

EL **IVA** es un impuesto que grava el consumo de cualquier bien o servicio.

El **IVA repercutido** es el importe de IVA que se cobra al vender un producto o servicio

El **IVA soportado** es todo aquel IVA que el autónomo o empresa paga por los productos o servicios que haya necesitado para el desarrollo de su actividad económica

Organización y recursos humanos

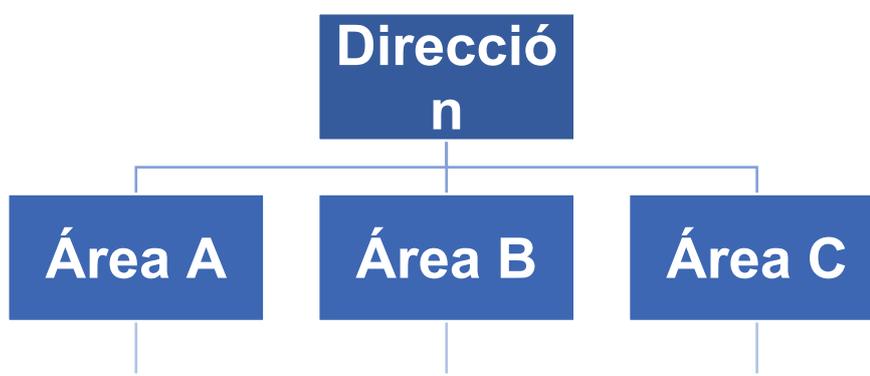
El éxito de un negocio depende tanto de la eficacia de sus partícipes a la hora de poner en marcha y desarrollar una idea de negocio como de la organización del negocio.

Personal y tareas:

La persona emprendedora tendrá que analizar las posibilidades de venta y los recursos disponibles para poner en marcha su negocio con su plantilla. La mayoría de los casos con los que nos encontramos en los inicios suelen contar con el mismo emprendedor, o socios emprendedores y sin trabajadores a su cargo, aunque en ocasiones, según la naturaleza de la actividad es necesario contar con trabajadores. En este caso hay que definir el organigrama, las tareas a realizar, las funciones que tendrían que realizar los partícipes del negocio y el perfil de las personas necesarias con su retribución.



Puedes empezar por realizar un análisis previo de la plantilla de tu negocio completando estas dos tablas:



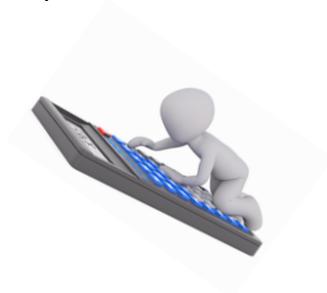


	Trabajador 1	Trabajador 2	Trabajador 3
Puesto			
Funciones			
Perfil			
Categoría Profesional			
Tipo de contrato			
Periodo de prueba			
Horario/ jornada			
Salario			
Coste Seg. Soc. trabajadores			
Coste Seg. Soc Autónomos			
Fecha inicio			

Plan económico financiero

En este análisis se utiliza toda la información recopilada anteriormente, con el objetivo de sistematizarla y estudiar la viabilidad del proyecto.

Empezaremos por recoger las inversiones necesarias y la financiación con la que se cuenta para poder poner en marcha la idea de negocio, se realiza el análisis de los costes fijos y/o variables, la previsión de tesorería y el balance.



Antes de exponer los datos en las tablas siguientes vamos a diferenciar algunos conceptos:

Inversión	Gasto	Ingreso
<p>Aquello que se necesita adquirir, contratar o preparar para poder atender al público</p>	<p>Cuantía a pagar para poder prestar el servicio al cliente en cuanto aprovisionamiento, gastos de explotación, de personal, comerciales, en definitiva una disminución del patrimonio del negocio</p>	<p>Previsión de ingresos a obtener por nuestra actividad, un aumento del patrimonio del negocio</p>

Cobro	Pago
<p>Es cuando se realiza efectivo un ingreso, cuando hay entrada efectiva de dinero en la tesorería del negocio</p>	<p>Salida de dinero de la caja para pagar los gastos relativos al negocio</p>

PLAN DE INVERSIONES			
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3
INMOVILIZADO MATERIAL			
Terrenos y bienes naturales			
Construcciones			
Instalaciones Técnicas			
Maquinaria			
Utillaje			

Otras Instalaciones			
Mobiliario			
Equipo informático			
Elementos de transporte			
Otro inmovilizado material			
Terrenos y bienes naturales			
INMOVILIZADO INMATERIAL			
Gastos de formalización de deudas			
Gastos de constitución			
Gastos de primer establecimiento			
Gastos I + D			
Concesiones Administrativas			
Propiedad industrial – intelectual			
Derechos de traspaso			
Fondo de Comercio			
Aplicaciones Informáticas			
INMOVILIZADO FINANCIERO			
Fianzas			
OTROS			
Pedido inicial de mercadería			
Pedido inicial envases			
Pedido inicial material de oficina			
TOTAL			

TIPO	CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3
Existencias deudores	Cientes			
	Adm. Públicas			
Fondo de maniobra/ Tesorería				

Plan de financiación

TIPO	CONCEPTO	CUANTÍA
Aportación propia		
Financiación ajena		

<i>Préstamos bancarios</i>		
<i>Microcréditos</i>		
<i>Préstamos familiares</i>		
<i>Otros</i>		
TOTAL		

Análisis de costes

CONCEPTO		Año 1	Año 2	Año 3
VENTAS				
COSTES VARIABLES				
	Compra de mercaderías			
	Compra de materias primas			
COSTES FIJOS (sin intereses)				
	Alquiler			
	Sueldos y salarios brutos			
	Publicidad			
	Agua			
	Basura			
	Electricidad			
	Telefonía			
	Transportes			
	Material oficina			
	Tasas y licencias			
	Servicios exteriores			
	Otros costes fijos			
OTROS GASTOS				
	Gastos financieros			
	Impuestos			



Provisión de tesorería

La tesorería permite conocer el dinero líquido disponible para operar diariamente. Aunque un negocio sea rentable, la falta de liquidez puede suponer falta de competitividad y en ocasiones puede ocasionar el cierre del negocio. La liquidez permite hacer frente a los pagos. La tesorería recoge los cobros y pagos, es decir los ingresos y los costes sólo si están realizados.

Se recomienda realizar la tabla reflejando datos mensuales para confeccionar de forma más sencilla la de los 3 años.

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3
COBROS			
PAGOS			
Sueldos y salarios brutos			
Seguridad Social			
Alquileres			
Suministros			
Transporte			
Servicios externos			
Seguros			
Gastos diversos			
Cuotas financiación			
Gastos variables			
Total pagos			
Saldo			
Saldo anterior			
Saldo acumulado			

Cuenta de resultados

La cuenta de resultados representa el beneficio contable de la empresa que se obtiene por comparación de los ingresos generados con los gastos incurridos durante un periodo de tiempo. En esta cuenta se tienen en cuenta los resultados siguientes:

Resultado de explotación (BAIT)	Es el Beneficio Antes de Intereses e Impuestos. Es el resultado de restar al importe neto de la cifra de negocios todos los gastos reseñados anteriormente.
Gastos financieros	Incluye los intereses de los préstamos
Beneficio antes de impuestos (BAI)	resultado de restar los gastos financieros (intereses) al resultado de explotación (BAIT)
Beneficio después de impuestos o beneficio neto	Representa el beneficio real y es la diferencia entre el total de ingresos y el total de gastos, una vez hechos todos los descuentos, incluido impuestos.

Aun cuando un proyecto empresarial puede mostrar resultados negativos el primero o el segundo año, pues los inicios de los negocios nunca son fáciles, la permanencia de este signo en los resultados a lo largo del periodo para el que se ha planteado el Plan de Empresa es la verificación de la más que probable inviabilidad económica del proyecto.

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas			
Costes Variables			
Compra de mercaderías			
Compra de materias primas			
MARGEN BRUTO			
Costes Fijos (sin impuestos)			
Arrendamientos			
Comunicación			
Transportes			
Servicios profesionales independientes			
Material de oficina			
Reparación y conservación			
Suministros			
Mano de obra indirecta			
Tributos			
Amortizaciones			
Otros gastos			
BENEFICIOS ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS			
Gastos financieros			
BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS			
Impuestos			
BENEFICIOS DESPUES DE IMPUESTOS			

Conclusión final

El propósito y finalidad del Plan de Empresa es mostrar a sus destinatarios la coherencia y viabilidad del proyecto empresarial que contiene. Uno de los índices más utilizados para analizar la viabilidad económica y financiera de una empresa es el **umbral de rentabilidad o punto muerto**.

Este índice es similar a un punto de equilibrio, que sirve para relacionar el resultado de la empresa con las ventas de la misma, los ingresos se igualan a los gastos y el beneficio del negocio o empresa sería igual a cero.



Por último, la conclusión final consiste en afirmar en base al análisis realizado durante los últimos puntos.



RESULTADO: NEGOCIO VIABLE ECONÓMICA Y FINANCIERAMENTE

RESULTADO: NEGOCIO NO VIABLE ECONÓMICA Y FINANCIERAMENTE



Al terminar el plan de negocio se suelen anexar todos aquellos documentos que resultan interesantes a quien vaya dirigido el proyecto, entre ellos: documento identificativo, curriculum vitae, títulos y certificados formativos, documentos acreditativos de circunstancias que puedan estar relacionadas, como por ejemplo acreditar la capacidad económica actual aportando movimientos bancarios o acreditando la inversión con facturas proforma o presupuestos, precontratos de alquiler o traspaso, entre otros.

En el caso de las personas extranjeras, además, se acreditarán aquellos requisitos a cumplir para solicitar una autorización o modificarla. En este caso, certificados de empadronamiento, pasaporte, libro de familia o certificado de matrimonio, y cualquier otro que se considere importante o que aporte garantías al proyecto.

Para facilitar la elaboración del plan de negocios, resulta útil utilizar plantillas para la recogida de información, posteriormente se trasladará a documento, sirva como ejemplo la siguiente **plantilla**.



6. Cuestionario para la elaboración de un plan de empresa

Sugerencias para la elaboración del plan de empresa:

- ➔ **Considera el plan de empresa como algo orientativo, no como una obligación**, esto te ayudará a empezar a trabajar con diferentes alternativas.
- ➔ **No delegues la realización del plan de empresa**, nadie puede sustituirte en la tarea de planificar tu negocio y la experiencia acumulada en este proceso puede ser algo muy valioso e intransferible.
- ➔ Cuando sea posible, **trabaja con datos reales**. Habrá partes del plan de empresa donde te verás obligado a trabajar con previsiones, en todas las demás es recomendable buscar información para llegar hasta el dato exacto.
- ➔ **Contrasta el plan con otras informaciones escritas**. Trata de verificar tus datos con otras informaciones existentes de negocios similares -puedes acceder a esta información a través de bases de datos, asociaciones sectoriales, informaciones estadísticas...
- ➔ **Construye un sistema de control**. El sistema de información y de control debe estar diseñado para dar una rápida señal en relación con los problemas críticos y para indicar el grado de cumplimiento del plan.
- ➔ **Encuentra un equilibrio entre la planificación y la acción**. La planificación no es un ejercicio teórico que realiza el autónom@ aislándose del mundo real sino que, en muchas ocasiones, la única manera de reducir determinadas incertidumbres requiere llevar a la práctica acciones concretas que vayan haciendo que el proceso de realización del plan de empresa avance.



La Idea

(Resume en un par de frases claras y precisas cual es la idea de negocio. Cómo surgió la idea, por qué crees en tu proyecto. Razones de mercado: qué necesidad pretendes satisfacer, por qué elegiste la zona...)

El promotor/ Promotora

(Presentación del promotor/a (los que tuvieron la idea y la llevaron a cabo), tu experiencia, tu formación, tus objetivos como futuro trabajador/a por cuenta propia, etc)

Misión y objetivos

(Cuál es la misión de tu negocio; cuáles son los objetivos de tu negocio...)



Producto: Visión general

(Describe los productos y/o servicios que ofreces en tu negocio. Si tienes muchos, haz una descripción general y luego céntrate en aquel o aquellos que te aportan la mayor parte de los beneficios- ese sin el que no podrías vivir- el Core Bussines que le dicen...)

Puntos fuertes y ventajas

(Describe los puntos fuertes y las ventajas de tu negocio, centrándote en aquello que te hace más competitivo, tu valor añadido- aquello que hace que tu negocio tenga éxito: relaciones con la clientela, diferenciación de la competencia...)

Clientela

(Define tu público objetivo: personas jóvenes, familiar, profesional...)



Competitividad

Análisis de la competencia.

(Visión general de la situación de la competencia en relación con el mercado. Cita tus principales competidores y competidoras.)

Competitividad

(Describe tu relación con la competencia: puntos fuertes y puntos débiles tanto de tu negocio como de tus competidores. Señala aquello que te diferencia de ellos y aquello que creas que otros hacen mejor...)

Análisis D.A.F.O.

(Refleja tanto los puntos fuertes y débiles de la empresa, como las oportunidades y amenazas con que nos encontramos y nos vamos a encontrar en nuestro mercado)

Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades



Política de producto.

(Cómo presentas tus productos y/o servicio para su venta...)

Política de precios

(Describe tu política de precios general- altos, bajos, medios- y tu política de promoción que afectan al precio y política de descuentos- por fidelización u otros- Indica el precio medio neto final que recibes en el conjunto de las operaciones)

Publicidad y promoción

(Describe tus acciones publicitarias, los medios que utilizas, tus tácticas y estrategia publicitaria, tu plan de promoción e indica su precio.)



Estrategia de ventas.

(Describe tu estrategia de ventas- si vendes productos o servicios, y de qué tipo, si lo haces directamente al consumidor final o a través de intermediarios/as...)

Equipo de ventas

(Indica los recursos humanos, como trabajadores/as o colaboradores/as, si lo tienes, y su trayectoria y experiencia. Indica el puesto y las funciones que realizas)



Aspectos legales

Forma jurídica.

*(Definir el tipo de forma jurídica- trabajador o trabajadora autónoma, sociedad civil, limitada...
Para facilitar esta decisión se recomienda consultar el Manual de Emprendimiento)*

Licencias y permisos

(Detalla las licencias y permisos necesarios para ejercer tu actividad, si las hay)

Otras autorizaciones o requisitos específicos propios de la actividad

(Relaciona los permisos que necesitas o has necesitado para ejercer la actividad, el ámbito - estatal, autonómico, local- y sus limitaciones si las hay)



ESTADO FINANCIACIÓN

Activo fijo

Inmovilizado material:

TIPO	CONCEPTO <i>(indicar los activos concretos)</i>	CUANTÍ A
Terrenos y bienes naturales		
Construcciones		
Instalaciones Técnicas		
Maquinaria		
Utillaje		
Otras Instalaciones		
Mobiliario		
Equipo informático		
Elementos de transporte		
Otro inmovilizado material		

Inmovilizado inmaterial:

TIPO	CONCEPTO <i>(indicar los activos concretos)</i>	CUANTÍ A
Gastos de formalización de deudas		
Gastos de constitución		
Gastos de primer establecimiento		
Gastos I + D		
Concesiones Administrativas		
Propiedad industrial – intelectual		
Derechos de traspaso		
Fondo de Comercio		
Aplicaciones Informáticas		

Inmovilizado financiero

TIPO	CONCEPTO	CUANTÍ
-------------	-----------------	---------------

	<i>(indicar los activos concretos)</i>	A
Fianzas		

Otros

TIPO	CONCEPTO <i>(indicar los activos concretos)</i>	CUANTÍA
Pedido inicial de mercadería		
Pedido inicial envases		
Pedido inicial material de oficina		

Activo circulante

TIPO	CONCEPTO	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>
Existencias deudores	Clientes			
	Administraciones públicas			
Capital				

Cuenta de resultados

Ventas *(Indica tus ventas o estimaciones)*

Año 1

Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12

TIPO	CONCEPTO	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>
Ventas				

Costes variables	Compra mercadería			
	Compra de materias primas			

Costes fijos (sin intereses):

CONCEPTO	CUANTÍA	CONCEPTO	CUANTÍA
Alquiler		Telefonía	
Sueldos y salarios brutos		Transportes	
Publicidad		Material oficina	
Agua		Tasas y licencias	
Basura		Servicios exteriores	
Electricidad		Otros costes fijos	

Otros gastos

TIPO	CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3
Gastos financieros				
Impuestos				

Fuentes de financiación

TIPO	CONCEPTO (indicar los activos concretos/ condiciones financiación)	CUANTÍA A
Aportación propia		
Financiación ajena		
<i>Préstamos bancarios</i>		
<i>Microcréditos</i>		
<i>Préstamos familiares</i>		
<i>Otros</i>		

Análisis Punto Muerto

Se define como umbral de rentabilidad o punto muerto al volumen de ingresos (ventas) a partir del cual la empresa empezará a obtener beneficio.

Rango de ventas mínimo		Costes fijos	
Rango de ventas máximo		% de beneficio (margen comercial)	

Cuenta de resultados

	MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos				
Total de Ingresos				
Coste variable				
Reposición materiales / materias primas				
Coste de Ventas				
Margen Bruto				
Alquileres y cánones				
Renting				
Mantenimiento y Reparaciones				
Servicios profesionales				
Transporte				
Seguros				
Gastos bancarios				
Publicidad y comunicación				
Suministros				
Otros gastos y servicios				
Sueldos y salarios				
Costes seguridad social				
Amortizaciones				
Total de Gastos				
B.A.I.I.				
Obligaciones y Bonos				
Deudas a Largo Plazo				
Intereses a Largo Plazo				
Deudas a Corto Plazo				
Descuento de Efectos				
Descuento sobre Ventas por Pronto Pago				
Diferencias Negativas de Cambio				
Intereses a Corto Plazo				
Otros Gastos Financieros				
Gastos Financieros				
B.A.I.				
Impuesto sobre el Beneficio/Renta				
Beneficio Neto				



