

**GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE
UN PLAN DE EMPRESA**

FUNDACIÓN CAJA GRANADA

Abril - 2005

INTRODUCCIÓN

El plan de empresa es un instrumento fundamental cuando se quiere poner en práctica un proyecto empresarial, sea cual fuera la naturaleza del negocio, la dimensión del proyecto o la experiencia de quienes quieren llevarlo a cabo. Es también un instrumento fundamental para quien esté interesado en iniciar un proyecto empresarial, puesto que permite contrastar las ideas de negocio y reducir los riesgos que se puedan presentar al intentar ponerlas en práctica.

Todo plan de empresa debe reunir algunas características indispensables para su elaboración y presentación, por ello debe tener las siguientes características:

Ser lo más completo posible, es decir debe responder a todas las preguntas fundamentales que van a definir el negocio: ¿Quién va a llevar a cabo la actividad?, ¿Dónde se va a ubicar el negocio?, ¿Qué se va a producir o qué servicios se van a ofertar?, ¿Qué precio van a tener esos productos o servicios?, ¿Cómo se hará? ¿Con qué recursos humanos y materiales se realizara? ¿Cuánto cuesta poner en marcha el negocio? ¿Cuándo se llevara a cabo? ¿Cómo y a quien se piensa vender? ¿Cuánto se piensa vender? ¿Cómo se piensa financiar? ¿Cuál es la competencia? ¿Cómo se promocionará?

Ser lo más coherente posible, es decir que todos los aspectos que definen el proyecto deben de estar relacionados y no tener contradicciones entre los mismos. Todo proyecto debe tener lo que en teoría se denomina coherencia interna del proyecto, No se puede por ejemplo intentar producir 500 mil prendas de vestir y no contar con el recurso humano suficiente para ello. Contradicciones de este tipo, pueden hacer que tu plan de empresa genere desconfianza y rechazo.

Ser lo más claro posible, es decir que todas las ideas del proyecto de negocio se deben exponer de forma clara y concisa, de tal modo que cualquiera persona que lea el proyecto sea capaz de comprenderlo en su esencia y sobre todo en sus elementos diferenciadores.

La guía que, a continuación Fundación Caja Granada presenta, recoge todos los aspectos descritos en las líneas anteriores y pretende ser un instrumento ágil y de mucha utilidad, tanto para la elaboración del proyecto empresarial como para cumplimentar el formulario de proyecto para el programa de micro crédito de esta institución. Esta guía no se debe considerar como un instrumento rígido, sino como un instrumento que puede ser adaptado a la naturaleza y características particulares de la empresa o negocio que pretendes poner en marcha.

¿Qué partes debe tener un plan de empresa?

En el siguiente gráfico se presentan de modo esquemático y simple todos los aspectos que debe contener un plan de empresa y a qué preguntas responde, preguntas que usted, como promotor del proyecto empresarial, debe responder de forma, completa, coherente y clara.



1. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO:

En este punto se debe hacer referencia al nombre del proyecto empresarial, a la actividad a la que se dedicará y a los productos o servicio que se piensa ofertar de forma clara y sintética. Igualmente se debe hacer referencia a los pasos que se ha realizado para su desarrollo. Se debe decir si el proyecto está iniciado o no. En caso de que el proyecto ya este iniciado, se debe informar acerca de los detalles del proceso realizado y los pasos más importantes que se ha seguido.

Del mismo modo se debe incluir algo sobre el porqué se quiere realizar este proyecto y no otro y de como surge la idea del proyecto. Es indispensable además, que se defina la ubicación de la inversión, sobre todo si es un elemento importante para el éxito del negocio.

La decisión de dónde ubicar la empresa es en la mayoría de los casos de especial importancia para el éxito del negocio, por ello se debe reflexionar con detenimiento la importancia de este elemento. Para la ubicación geográfica de la empresa es importante que se tengan en cuenta los siguientes aspectos: la proximidad a los clientes, la proximidad a la competencia, la proximidad a las materias primas, el acceso a servicios, las posibles limitaciones legales que puedan haber para ubicar el negocio en ciertas áreas y los costes que supongan la instalación de la empresa en un lugar y no en otro.

2. IDENTIFICACIÓN DEL PROMOTOR O PROMOTORES DEL PROYECTO

En este apartado se deben presentar todos aquellos datos que permitan identificar y tener una idea clara y precisa del perfil del promotor que va a realizar el proyecto (el promotor es la persona responsable de impulsar, gestionar y poner en marcha el proyecto empresarial). Se deben presentar los datos personales (nombres y apellidos, domicilio, teléfonos de contacto, correo electrónico, edad y lugar de nacimiento, procurando que dichos datos estén reflejados en algún documento que permita comprobar dicha información: fotocopia de DNI, pasaporte, permiso de residencia o visa). Es muy importante también demostrar el nivel de capacitación que se tiene para llevar a cabo el proyecto, por ello se debe presentar un pequeño Currículum en el que se refleje formación, experiencia y trayectoria personal y profesional.

3. PLAN TÉCNICO

El plan técnico permite dar a conocer los medios necesarios para llevar a cabo la actividad y los procesos productivos que se han pensado para el negocio.

Por ello en este apartado se debe contemplar cuatro aspectos fundamentales:

- la descripción detallada de los recursos humanos que se requiere para llevar a cabo el proyecto: cuantos trabajadores se necesitan, que grado de capacitación y experiencia deben tener esos trabajadores, que funciones va a desarrollar cada trabajador y como van a estar organizados.
- La descripción detallada de los proveedores: cuántos son, dónde están ubicados, que productos y servicios ofrecen, su calidad, las fórmulas de cobro que utilizan, el tiempo de entrega de productos o servicios, sus políticas de precio y promoción, y las condiciones que te ofrecen para el transporte de las mercancías.
- La descripción detallada de los recursos materiales que requiere el negocio: infraestructura, maquinaria, materias primas, etc.
- Si la naturaleza del negocio lo requiere, también se puede hacer una valoración de la tecnología que se ha planificado emplear en el proyecto, la existente en el mercado y cual se piensa utilizar.

4. ANÁLISIS DE MERCADO Y PLAN COMERCIAL

Estos puntos del plan de empresa son muy importantes para el funcionamiento y supervivencia del negocio en el mercado, por ello se deben estudiarlos cuidadosamente.

4.1 ANÁLISIS DEL MERCADO

Para hacer un análisis de las características del mercado es necesario hacer una revisión de tres aspectos claves:

- **Mercado:** es el medio en el que se va a desarrollar el negocio. La oferta (en este caso la competencia) y la demanda (los clientes potenciales) existente en el mercado definen que bienes y servicios se producen y venden y a que precios. Es importante saber si el mercado en el que se pretende competir es un mercado maduro (es decir que hay una oferta ya consolidada y por lo tanto competencia con experiencia en el negocio) o un mercado incipiente (cuando se trata de productos o servicios nuevos en el que no están cubiertas las necesidades de los clientes).
- **Clientes:** Son la razón de ser de todo negocio. Desde que una empresa nace tiene por misión satisfacer las necesidades de sus clientes, por ello es importante que se conozca el perfil de los clientes potenciales (edad, sexo, estrato social, nivel de renta, grado de instrucción, si viven cerca o

lejos del negocio, etc.) Tener una visión clara del perfil del cliente permite diseñar adecuadamente la imagen del producto o servicio que se quiere ofrecer, su precio, calidad y donde y como se quiere venderlo.

- **Competencia:** La competencia esta constituida por aquellos negocios que ofrecen productos y servicios como el que se piensa ofrecer, que ya están posicionados en el mercado y a los que probablemente se le va a que quitar clientela. Igualmente es importante tener un perfil de los competidores (quiénes son, cuántos son, cómo son, qué productos y servicios ofrecen, dónde están, cómo venden, cuál es el tamaño de su empresa, qué estrategias de promoción y publicidad utilizan y cómo están posicionados en el mercado)

4.1 PLAN COMERCIAL

El plan comercial está constituido básicamente por la revisión de los siguientes conceptos claves:

- **El producto o servicio que se piensa ofrecer debe estar muy bien definido. A los clientes les debe quedar muy claro qué producto o servicio se ofrece, qué características tiene y qué aspectos innovadores y diferenciadores posee.**
- **El precio** al que se tiene pensado vender los productos o servicios que se van a ofrecer, es un factor clave para el éxito del negocio. Los criterios para fijar los precios dependen mucho de las características particulares del producto o servicio que se va a ofrecer y de la calidad de estos. Sin embargo un estudio de los precios promedios de mercado y de la competencia te puede ayudar a definirlo.
- **La publicidad y promoción:** Constituyen la forma de hacer llegar el producto o servicio al cliente. Es importante saber a quién se quiere orientar el mensaje, a quién se dirige el medio publicitario a emplear, cuál es el coste de la publicidad y valorar este coste en función de los impactos publicitarios que va a recibir el grupo de población a quien se va a orienta el mensaje. La publicidad adecuada para el producto o servicio estará definida en gran parte por el perfil previo que se ha hecho de los clientes y para ello se tendrá que buscar la mejor forma de llegar a ellos: publicidad en papel: directa (carteles, folletos, etc.), publicidad Indirecta (publicación de anuncios en boletines, periódicos, revistas especializadas, etc.) Publicidad por medios telemáticos (portales de Internet, webs, etc.) Publicidad en radio y medios audiovisuales.

- **La previsión de ventas** es un componente clave del plan comercial, en este punto se debe incluir datos sobre los productos y servicios que se ha previsto vender, el precio unitario de cada producto y los volúmenes de venta por producto o servicio que se prevé por meses y años (hasta los 3 primeros años). Para obtener una cifra de ventas tienes que tener en consideración las siguientes cuestiones: la capacidad financiera del negocio (¿Cuánto se puede gastar?), la capacidad de producción del negocio (¿Cuánto se puede producir?) y la capacidad comercial del negocio (¿Cuánto se puede vender?). Estos tres elementos van a servir para hacer las estimaciones de los volúmenes de ventas que el negocio puede tener. Como se aprecia, la capacidad de gastar limita las posibilidades de compra de existencia, de inversión, de hacer publicidad y por tanto de producir y vender. Una vez, que se tenga la información relativa a estos tres aspectos, se podrá ir calculando que y cuantos productos se puede vender, a que precio y a cuantos clientes.
- **El análisis del entorno** permite valorar las oportunidades y amenazas que ofrece el medio donde se va a desarrollar el negocio y que puede incidir en su funcionamiento. Es importante que se conozca todas aquellas cuestiones del entorno que puedan afectar de forma positiva o negativa el negocio: cuestiones legales, de tendencias económicas, de cambios tecnológicos, de tendencias políticas, de hábitos de consumo y de la cultura local donde se implanta el negocio.

5. PLAN DE INVERSIÓN

El plan de inversión refleja la decisión de invertir en una empresa y consiste en describir cuánto dinero cuesta todo aquello que será necesario para iniciar el negocio. A continuación se proporciona una lista con algunos de los conceptos claves que se deben tener en cuenta en la elaboración del plan de inversión. Todos estos conceptos deben estar respaldados por un justificante: contratos, facturas o por formas en los que se refleje la inversión que se realiza (sobre este punto es necesario hacer hincapié en que la información que se proporciona no es de carácter rígido y que puede ser adaptada a las características particulares del negocio que se piensa poner en marcha.)

- Edificios, locales y terrenos (únicamente en caso de adquisición)
- Maquinarias y herramientas (todo tipo de herramientas y maquinarias necesarias para la actividad)
- Instalaciones (importes pagados por la formalización de contratos de agua, teléfono, luz, gas, acondicionamiento del local, etc.)
- Equipos informáticos (ordenadores, escáner, impresoras y otros equipos electrónicos, etc.)

- Aplicaciones informáticas (Todo tipo de programas informáticos para la empresa)
- Elementos de transporte (vehículos, furgonetas, etc.)
- Mobiliario y enseres (todo tipo de mobiliario y equipos de oficina: mesas, sillas, estanterías, muebles, encuadernadores, etc.)
- Derechos de traspaso, patentes y marcas (importes pagados por derechos de alquiler de los locales y el dinero necesario para plantear o registrar la marca y/o el nombre comercial.)
- Depósitos y fianzas (efectivo librado a depósito o en garantía de cumplimiento de alguna obligación)
- Constitución y puesta en marcha (todos los gastos indispensables que se realizan hasta que la empresa inicie su actividad: constitución de la empresa y costos que implica en honorarios de asesores, registros, permisos de apertura, etc.)
- Existencias (En empresas con objetivos comerciales serán todas las mercancías destinadas a la venta que se deban adquirir inicialmente, mientras que en empresas con una orientación industrial, las existencias la constituirán todas las adquisiciones de materias primas necesarias para la elaboración de productos)
- Otros gastos (material de oficina, imprevistos, productos de aseo y limpieza, etc.)
- Provisión de fondos (importes necesarios para mantener la empresa hasta cobrar las primeras facturas y que permita cubrir las primeras pérdidas si éstas se producen).

6. PLAN DE FINANCIACIÓN

El plan de financiación hace referencia al detalle del origen de los fondos necesarios para financiar las inversiones iniciales del negocio. Es importante tener siempre presente que la inversión debe ser igual a la financiación. A continuación se describen algunos conceptos básicos del plan de financiación:

- Recursos propios (Son todos los recursos económicos que el promotor y sus socios puedan destinar a la empresa. Ejemplo: aportaciones en dinero, bienes o derechos)
- Subvenciones (Son ayudas oficiales que una administración en particular ofrece si un proyecto cumple con una serie de requisitos que su programa establece.) En el plan de financiación se deben considerar exclusivamente aquellas subvenciones que estén concedidas, aunque aun no hayan sido desembolsadas. Para acceder a una subvención se debe tener en cuenta cuestiones como: buscar información del organismo que gestiona la ayuda, de las características de su programa, de los requisitos que pide y de todas las cuestiones que sean

de interés. Además se debe elaborar y presentar en forma minuciosa y detallada toda la información que se pida para la concesión de la subvención. Finalmente, se debe presentar la información en el plazo previsto y hacer un seguimiento razonable de la evolución de tu expediente.

- Recursos ajenos (Pueden ser de diferente naturaleza, pero por lo general se trata de préstamos o créditos con entidades financieras como bancos y cajas de ahorro, pero también existen casos en que los préstamos o créditos proceden de familiares, conocidos o amigos.)

7. PLAN ECONÓMICO

En el plan económico se desarrollan las previsiones de ingresos y gastos previstos, detallados anualmente para los tres primeros años de funcionamiento de la empresa. El plan económico también busca establecer que el proyecto es rentable, viable y que genera ingresos suficientes para su sostenibilidad y para hacer frente a todos los compromisos de pago del mismo.

Es por esto que es necesaria la realización de previsiones de ingresos y gastos, desarrollando todos los criterios que se han utilizado para la realización de los mismos. Sobre este punto es necesario tener en cuenta que, es uno de los más difíciles de establecer, puesto que nadie tiene la capacidad de adivinar la evolución de su empresa en el tiempo. Este punto, sin embargo puede ser desarrollado teniendo en cuenta la siguiente información que a continuación te proporcionamos:

- Para obtener una cifra de ingresos se debe conocer las cantidades exactas de ventas mensuales y anuales, puesto que los ingresos de un negocio provienen fundamentalmente de las ventas.
- Para obtener una cifra de gastos se debe tener en consideración que hay dos tipos de gastos: gastos fijos (constituidos por todos aquellos gastos que se van a realizar periódicamente aun cuando se vendiera muy poco o nada: alquiler, personal, etc.) y gastos variables (constituidos por todos aquellos gastos que dependen de la producción o volumen de ventas, por ejemplo: mercancías, materias primas, etc.)