

## EL PLAN DE EMPRESA

El plan de empresa es un documento donde los emprendedores definiréis de qué manera queréis trasladar vuestra idea de negocio a la realidad.

Se trata de un documento con muchas utilidades:

- Te ayuda a reflexionar sobre tu proyecto y a no olvidar ningún aspecto importante.
- Es un guión para la puesta en marcha del negocio.
- Ayuda a la toma de decisiones.
- Es una herramienta de presentación ante terceros.

Antes de empezar a redactar tu plan de empresa tienes que tener en cuenta una serie de recomendaciones.

**Extensión del documento.** Solo tienes que hacer constar la información relevante y necesaria para determinar la viabilidad técnica, económica y financiera de tu idea de negocio.

**Redacción clara y concisa.** Cuando lo redactes piensa que la persona que lo leerá no te conoce, ni conoce tu proyecto. Puedes utilizar imágenes, esquemas, fotos, etc. que ayuden a visualizar tu proyecto, adjuntándolo como un anexo al plan de empresa.

**Coherencia.** Cada apartado del plan de empresa tiene que estar relacionado con los anteriores. Por tanto, la información de cada apartado tiene que ser coherente con el resto, así que, evita contradicciones o situaciones poco creíbles. La información tiene que estar contrastada y ser veraz.

**Buena presentación.** Dado que el plan de empresa es nuestra presentación, tiene que estar ordenado, estructurado y sin faltas de ortografía.

**Evita opiniones personales.** No es recomendable utilizar expresiones como “creo que”, “opino que”, “mi producto es el mejor”, “la empresa será fantástica”, etc.

Hay muchos modelos para redactar un Plan de Empresa. El que presentamos aquí está basado en uno redactado por el Àrea de Promoció Econòmica i Innovació del Ajuntament de Terrassa.

## **PRESENTACIÓN DEL PROYECTO**

### **Los emprendedores**

Enumera las personas que forman parte de tu proyecto indicando sus datos personales (nombre y apellidos, DNI, edad, teléfono de contacto).

### **Descripción de la idea de negocio**

Lo primero que se necesita tener es una idea de negocio, una idea de empresa. Explica lo más detalladamente posible la actividad empresarial a qué se dedicará tu empresa.

### **Motivación y origen de la idea**

Explica los motivos personales, profesionales, etc. que te han llevado a crear este tipo de empresa. Motivaciones de tipo personal pueden ser salir del paro, mejorar la situación económica, personal o familiar, por tradición familiar,... Motivaciones de tipo profesional son haber detectado una oportunidad de negocio en el mercado que queremos aprovechar, crear lugares de trabajo, desarrollar una actividad innovadora,...

### **Situación actual del proyecto y plan de actuación**

Para situarnos y empezar a establecer un calendario de trabajo es necesario explicar en qué momento se encuentra nuestro proyecto explicando las acciones realizadas hasta el momento. Por ejemplo, realizar la búsqueda de local, de financiamiento, etc.

Si se trata de un traspaso, tenemos que explicar cuál era la situación del negocio antes de su traspaso (cifra de ventas mensual, volumen de gastos mensual, etc.) así como las principales condiciones pactadas con los propietarios, como el importe del traspaso, si incluye IVA o no, la enumeración de los bienes incluidos en el traspaso, etc.

Finalmente, se tienen que definir las acciones pendientes de realizar hasta el momento y que se pueden realizar durante los primeros meses de actividad. Este listado tiene que seguir un orden cronológico, se tiene que fijar un planning de las acciones a realizar, estableciendo una fecha aproximada de realización. Las acciones se pueden agrupar ordenándolas en tres grupos:

- Acciones a realizar en la etapa de planificación (antes de la fecha de alta de la empresa): elaboración del plan de empresa, licencia de actividad, petición de presupuestos a proveedores, búsqueda y alquiler del local.
- Acciones a realizar para legalizar la actividad: alta en la Agencia Tributaria, alta en la Tesorería General de la Seguridad Social, etc.
- Acciones a realizar una vez iniciada la actividad: realización de una campaña de publicidad, promoción, etc.

## **ANÁLISIS DEL MERCADO**

### **Ámbito geográfico**

Tienes que definir el ámbito geográfico de tu negocio porque nos indicará la zona sobre la que se tiene que realizar el estudio de mercado. Para hacerlo, tienes que pensar de donde vendrán tus principales clientes.

El ámbito geográfico depende del tipo de empresa y la actividad que realiza. Por ejemplo, algunos tipos de comercios pueden tener un ámbito que corresponde a un radio de tres o

cuatro calles alrededor del local. En cambio, un agente comercial puede definir su ámbito geográfico teniendo en cuenta la zona hasta donde se desplazará para visitar a sus clientes.

### **Los clientes**

¿Quién comprará tus productos o servicios? Tienes que definir las principales características de tus clientes. Define si se tratan de empresas o de particulares, hombres o mujeres, de una edad comprendida entre XX y XX años, con un poder adquisitivo alto/medio/bajo, que adquirirán los productos porque satisfacen su necesidad de XXXXXX.

Ayudaría a dar fuerza a vuestro proyecto y a valorar la viabilidad comercial del mismo, incluir información sobre vuestro mercado real, los pactos que habéis alcanzado con alguno de vuestros clientes y la posibilidad de que los mismos se confirmen.

### **Los competidores**

Elabora un listado de los competidores directos, ubicados dentro del ámbito geográfico explicando en cada caso sus principales características, puntos fuertes y puntos débiles. Tienes que mirar que productos y servicios ofrecen y de qué calidad, a qué precio, qué ofertas o promociones realizan, etc. Una vez analizada toda esta información se tienen que decidir qué acciones seguirá la empresa para diferenciarse de sus competidores.

### **Los proveedores**

La decisión sobre qué empresas te proveerán la mercancía condiciona los costes de tu empresa y, por tanto, limita tu capacidad de ofrecer precios de venta más competitivos. Para ello, es recomendable que busques más de un proveedor para cada una de las mercancías que quieres ofrecer. Una vez realizada esta comparación, puedes detallar en este apartado los datos de tus proveedores indicando qué productos les comprarás, a qué precios y condiciones de pago, términos de entrega, descuentos que te aplicarán, etc.

## **PLAN COMERCIAL**

### **Los productos o servicios**

En este apartado tienes que incluir la definición de la cartera inicial de productos y/o servicios que quieres ofrecer incluyendo una breve explicación de cada uno de los elementos que la componen. También, tienes que definir los productos o servicios complementarios por los que tus clientes no pagarán un precio pero que te ayudarán a diferenciarte de tus competidores. Ejemplos son las garantías, servicio post-venta, asesoramiento en la compra, etc.

### **Los precios**

Es necesario que establezcas los precios de los productos y servicios que ofrecerás en tu empresa, explicando los criterios que has utilizado para fijarlos. Existen diferentes criterios para establecer los precios como por ejemplo a partir de los costes de la mercancía y añadiendo un determinado margen comercial, mediante la comparación de los precios que han fijado tus competidores directos, etc. Hay casos en que los precios vienen fijados por la ley o por un colegio o gremio que ofrece información sobre los precios habituales del sector.

También tienes que establecer los posibles descuentos, condiciones, plazos y manera de pago, etc.

## **La comunicación**

Para que tus clientes conozcan tus productos y servicios tienes que llevar a cabo una serie de acciones de comunicación para promocionar tu empresa como fiestas de inauguración, regalos, obsequios, ofertas especiales, publicidad en prensa escrita, etc. Sea cual sea la opción escogida tienes que tener en cuenta que cualquier acción de comunicación implica un coste que tendrás que definir y tener en cuenta a la hora de analizar los costes de la empresa.

## **La ubicación**

Lo primero que debes mencionar es si necesitarás un local de alquiler, trabajarás desde casa o simplemente prescindirás de local. Tienes que establecer el lugar donde se ubicará el negocio explicando los motivos que te han llevado a escoger este local en concreto. Por ejemplo, que se trate de una zona con un flujo de peatones elevado, que disponga de zonas cercanas de aparcamiento gratuito, que esté cerca de zonas de atracción de posibles clientes, etc.

Si alquilas un local tienes que definir las condiciones del contrato de alquiler: duración y posibilidad de prórroga, importe del alquiler, importe del depósito, gastos de legalización del contrato, impuestos, etc.

También tienes que describir el local, como se decorará y como se distribuirá. Puedes adjuntar un croquis que te ayude a enseñar la información o fotografías en un documento anexo. Es necesario que detalles todas las reformas e instalaciones que necesitarás realizar y los gastos que se tendrán que hacer (a partir de presupuestos).

Piensa que los negocios crecen y que el local tiene que ser lo suficientemente grande como para adaptarse al aumento de actividad a corto y medio plazo, evitando así la necesidad de reubicación de la actividad en un local nuevo y los gastos que esto puede llevar.

Por último, es necesario incluir la información relativa a la solicitud de la licencia de actividad en el ayuntamiento y el gasto y trámites que supondrá para el emprendedor.

## **Distribución**

Si es necesario, tienes que explicar los medios mediante los cuales los productos llegarán al mercado seleccionado y en el momento adecuado. Tienes que desarrollar el sistema más conveniente de distribución, cosa que implicará establecer una serie de acuerdos con distribuidores. Una de las formas de distribución que actualmente más se utilizan es el comercio electrónico.

## **PLAN DE PRODUCCIÓN**

### **Proceso técnico**

En este apartado tienes que definir la forma de trabajar de tu empresa, estableciendo un listado ordenado en el que se muestren las principales acciones que se realizarán para fabricar tu producto u ofrecer tu servicio. Dentro de este esquema se tendrán que vincular las acciones con las personas que las realizarán y con los elementos necesarios para realizarlas.

Definir el proceso técnico de tu empresa te ayudará a definir la calidad de tu servicio o producto, a enseñar una forma de trabajar en tu negocio a los posibles socios y trabajadores y a optimizar el volumen de gasto.

## **Recursos materiales**

El siguiente paso es elaborar un listado detallado y valorado económicamente (a partir de presupuestos) de todo el material que necesitarás para iniciar tu actividad como maquinaria, herramientas, mobiliarios, equipos informáticos, vehículos, rótulo y mercancía. Si tú aportas este material tienes que valorarlo e indicar con una (T) que se trata de una aportación. Los importes no tienen que incluir IVA.

En este apartado también tienes que incluir los gastos relativos a la puesta en marcha de tu proyecto como la primera publicidad o lo que te cobrará la gestoría por darte de alta, si es necesario.

## **Previsión de ventas**

Es necesario que establezcas una previsión de los ingresos de tu empresa para, como mínimo, los 12 primeros meses de actividad, explicando los criterios que has establecido. Puedes utilizar diferentes criterios para definir la cifra de ventas prevista como tu experiencia en el sector, la información proporcionada por los proveedores, la información obtenida mediante la utilización de herramientas de estudio de mercado,...

## **ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**

### **Currículum de los emprendedores**

La mejor manera de darte a conocer en el ámbito profesional es utilizando tu currículum. Es necesario que lo redactes, para cada emprendedor del proyecto, teniendo en cuenta que debe incluir datos personales, formación académica y experiencia profesional, enfatizando los aspectos que muestren tus habilidades y competencias en la actividad que se quiere desarrollar.

### **Puestos de trabajo y personal**

Tienes que reflexionar y definir los puestos de trabajo mínimos necesarios para iniciar el negocio, describiendo las tareas asignadas a cada uno de ellos y valorar con que persona o personas se cubrirán lugares ya sea con los emprendedores, personal asalariado que se contratará o autónomos o empresas que funcionarán como colaboradores. Es importante poner de relieve la complementariedad dentro de las tareas de la empresa de los diferentes socios y trabajadores de la empresa.

### **Organigrama**

Un posible organigrama básico contiene cuatro áreas principales: la reunión de los promotores que gestionará la empresa; el área técnica de la empresa que realizará las tareas propias de la actividad; el área administrativa de la empresa que realizará tareas relacionadas con los impuestos, pagos a proveedores, gestiones bancarias, etc.; y el ámbito comercial que se encargará de definir la publicidad a realizar, definir la imagen de la empresa,...

### **Relaciones contractuales**

Una vez definida la necesidad de trabajadores asalariados y colaboradores de la empresa para cubrir la totalidad de los puestos de trabajo imprescindibles para el buen funcionamiento de la actividad, es necesario explicar las condiciones económicas de esta relación:

- En el caso de los emprendedores del proyecto se tiene que decidir el sueldo que se quiere percibir. Suele ser una decisión difícil ya que en muchos casos aún no se ha analizado cual

es el nivel de facturación previsto. Aún así, es necesario realizar un esfuerzo y definir el sueldo mínimo que necesitamos percibir para cubrir nuestros gastos personales, el sueldo objetivo, es decir, el sueldo que queremos llegar a cobrar y el tiempo que estamos dispuestos a prescindir de sueldo. También es necesario definir el importe que cada emprendedor cotizará a la Seguridad Social de forma mensual.

- En el caso de los trabajadores asalariados, tenemos que definir las condiciones del contrato de trabajo (tipo, duración, sueldo, etc.) y también el coste que supondrá para nosotros contratar a esta persona (coste de la Seguridad Social).
- En el caso de colaboradores (empresas o autónomos que realizar parte de las tareas de nuestra empresa) tenemos que explicar de qué manera se les pagará. Tenemos que definir el coste de la gestión, del servicio de la empresa de prevención de riesgos laborales, de la empresa de alarma o de mantenimiento de extintores, etc.

## **PLAN JURÍDICO Y FISCAL**

### **Forma jurídica**

Para poder iniciar la actividad de nuestra empresa es necesario escoger la forma jurídica que adoptará entre las previstas legalmente. La elección de una u otra forma implicará una serie de ventajas y limitaciones que tienen que encajar en nuestro proyecto.

Alguna de las principales formas jurídicas que adoptan los pequeños empresarios son: empresario individual, Sociedad Civil Privada, Sociedad Limitada, Sociedad Limitada Nueva Empresa, Sociedad Limitada Laboral, Cooperativa, etc.

En este punto tienes que hacer constar tu elección y los motivos que te han hecho decidir por una u otra forma jurídica.

Finalmente puedes incluir una breve descripción de las obligaciones legales, fiscales y contables que implica la adopción de esta forma jurídica como los impuestos por los que tributarás.

### **Normativa a cumplir**

En función de nuestra idea de negocio es muy posible que sea necesario analizar la obligación de cumplir con una determinada normativa que condicionará la actividad a realizar. En determinados casos es imprescindible cumplir con una normativa de riesgos laborales, disponer de una formación o titulación concreta o disponer de una infraestructura mínima. Todas estas limitaciones condicionaran nuestro proyecto y es necesario tenerlas en cuenta.

También es necesario que valores la posibilidad de registrar tu nombre comercial o bien patentar tu idea y recoger la información, trámites y gastos que esto supondrá.

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

### **Acciones previstas en el ámbito de la RSE**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es el compromiso de las empresas en cuanto a las necesidades de sus grupos de interés en los diferentes ámbitos (laboral, acción social, medio ambiente, clientes, entidades, proveedores,...) mediante la implicación voluntaria y solidaria más allá de lo que establece la legislación vigente. Algunas acciones a realizar pueden ser la aplicación de medidas de ahorro de agua o energía, acciones destinadas a mejorar la gestión de residuos o la realización de compras responsables a nuestros proveedores.

## COMO HACER EL PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

El plan económico y financiero se elabora teniendo en cuenta toda la información y los datos obtenidos en los apartados anteriores. Recuerda que todos los importes que detalles no tienen que incluir IVA.

### **Inversión inicial**

#### Inversiones intangibles

- Derechos de traspaso: importe pagado si se queda un negocio que ya está en funcionamiento.
- Aplicaciones informáticas: coste de los programas informáticos utilizados en la empresa.
- Propiedad industrial (patentes y marcas): coste del registro de la marca comercial, del producto o del proceso productivo,...

#### Inversiones materiales

- Terrenos: importes satisfechos por la compra de terrenos.
- Construcciones: locales o inmuebles propiedad de la empresa. No tienes que incluir ningún valor si te has instalado en un local de alquiler o realizas la actividad sin local.
- Maquinaria: incluye el valor de toda la maquinaria necesaria para la realización del proceso técnico.
- Instalaciones: incluye el valor de las reformas y obras de acondicionamiento que se realicen en el local como pintura, aire acondicionado, instalación de agua y luz, telefonía, etc.
- Mobiliario: bienes necesarios para equipar el local, incluidos los elementos de decoración.
- Equipos informáticos: ordenadores, impresoras, fax, módem, escáneres,...
- Elementos de transporte: vehículos propiedad de la empresa.
- Otro inmovilizado material: todo lo que no has incluido en los apartados anteriores.

Depósitos y finanzas: depósito de alquiler y otros similares.

Existencias iniciales: debes hacer una estimación de la compra de mercancía o materia prima necesaria para iniciar la actividad. Indica si esta compra se pagará al contado o a término.

Gastos de puesta en marcha y primer establecimiento: gastos relacionados con la legalización de la actividad como los honorarios de notarios, el registro mercantil, el impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados, la licencia de apertura o el gasto que te cobrarán para crearte la empresa. También tienes que incluir los gastos que sean necesarios para poner en marcha la empresa como la publicidad de lanzamiento, la captación y formación de personal inicial, el estudio de mercado o las altas de los diferentes suministros.

Provisión de fondos: si tenemos en cuenta que todos los datos relativos a la inversión inicial se fundamentan en presupuestos, es posible que, al final, algunos de los importes varíen. Para cubrir esta posibilidad tienes que tener en cuenta una pequeña cantidad de dinero que servirá para cubrir las posibles desviaciones. También es necesario tener en cuenta a la hora de definir esta cantidad que, en función del tipo de actividad, tardaremos más o menos tiempo en obtener unos ingresos suficientes para cubrir la totalidad de los gastos.

### **Financiamiento de la inversión inicial**

Una vez decidido el importe de la inversión inicial tenemos que decidir cómo lo financiamos. Tienes que tener en cuenta que no existe una única forma de financiamiento y que podemos combinar diferentes fuentes para iniciar el proyecto.

En cualquier empresa existen dos fuentes principales de financiamiento:

Los recursos propios: el dinero o bienes (valorados económicamente) aportados por los emprendedores del proyecto.

Los recursos ajenos: el dinero obtenido mediante otras fuentes de financiación:

- Préstamos con entidades financieras a corto o largo plazo: las entidades te pueden ofrecer muchos productos financieros, pero es necesario que siempre tengas en cuenta que existen préstamos diferentes. También, en función de las características del proyecto, puedes informarte de los microcréditos concedidos por algunas entidades.
- Capitalización de la prestación del paro y otras subvenciones: a la hora de analizar la viabilidad del proyecto no tienes que tener en cuenta otra ayuda que la capitalización de la prestación del paro. En cuanto al resto de posibles subvenciones sólo se tendrán en cuenta si existe la seguridad que se obtendrán.
- Pólizas de crédito: se trata de un producto financiero ofrecido por las entidades financieras que pone a tu disposición una cantidad de dinero del que puedes disponer en función de tus necesidades. Se debe especificar el tipo de interés que nos aplicarán por los importes de los que dispondremos y la periodicidad con que pagaremos intereses.
- Otros: préstamos de familiares a devolver a largo plazo, financiamiento de proveedores, renting, leasing,...

### **Cuantificación de las ventas previstas por producto y/o servicio**

Valora el margen comercial con el que trabajarás en tu actividad y la cifra de ventas, entre otros datos.

- Cartera de productos o servicios: detalla los productos o servicios que ofrecerás.
- Duración: sólo rellena este apartado si ofreces servicios. Define la duración en horas o minutos de los mismos.
- Precio de venta: precio de venta de tu producto.
- Precio de coste: calcula lo que te cuesta la compra del producto que ofreces.

### **Estimación de los siguientes gastos**

- Sueldos emprendedores: importe del sueldo que se asignará a los propios emprendedores.
- Sueldo de los trabajadores: importe de los sueldos pagados al personal de la empresa.
- Cotización a la Seguridad Social del emprendedor: importe de las cotizaciones mensuales de la cuota pagada a la seguridad social de los emprendedores.
- Cotización a la Seguridad Social de los trabajadores: importe de las cotizaciones mensuales de la cuota pagada a la seguridad social de los asalariados de la empresa.
- Alquiler: importes previstos en concepto de arrendamiento del local.
- Reparación: gastos relacionados con el mantenimiento de los bienes de la empresa. Puedes incluir los importes correspondientes a la revisión de vehículos, maquinaria o instalaciones.
- Servicios de profesionales independientes: servicio de limpieza, servicio de reparto a domicilio subcontratado a una empresa de mensajería para determinados pedidos, etc.
- Primas de seguros: importes correspondientes a los diferentes seguros contratados en la empresa como el seguro del local, de responsabilidad civil o de los vehículos de la empresa.
- Suministros: gastos de luz, agua, gas, teléfono, fax, Internet,...



- Publicidad: todas las acciones destinadas en dar a conocer tu empresa como la impresión de folletos, anuncios en la prensa o asistencia a ferias, tienen un coste que tienes que tener en cuenta.
- Servicios bancarios: importes que cobran las entidades por sus servicios como comisiones por disponer de cuentas, tarjetas,...
- Tributos: impuestos o tasas que será necesario pagar a las administraciones públicas como el IBI, la tasa de basuras, impuesto de circulación del vehículo (sin tener en cuenta IRPF, Impuesto de Sociedades o IVA).
- Otros gastos: cualquier otro gasto que creas que no se ha especificado en las partidas anteriores.

### **MATRIZ DAFO DEL PROYECTO**

La matriz DAFO es una herramienta que pretende analizar el punto de partida de la empresa describiendo sus puntos fuertes y débiles y las amenazas y oportunidades que se encuentran a su alrededor.

	<b>PUNTOS FUERTES</b>	<b>PUNTOS DÉBILES</b>
<b>EMPRESA</b>		
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>MERCADO</b>		

En el apartado de puntos fuertes y débiles se tienen que valorar entre otros los aspectos siguientes (en función de si los tienes o no formarán parte de los puntos fuertes o de los débiles):

- Disponibilidad de recursos propios.
- Capacidad para acceder a financiamiento con entidades bancarias u otras.
- Experiencia y/o formación en la propia actividad o en gestión de empresas.
- Volumen de la inversión inicial elevado o reducido.
- Estructura de gastos de la empresa elevada o reducida.
- Producto o actividad innovadora que no se ofrece en el lugar donde ubicarás el local.
- Posibilidad de fijar precios competitivos.
- Posibilidad de diferenciarnos de nuestros competidores.
- Aspectos relativos a la ubicación del local.

En el apartado de oportunidades y amenazas se tienen que valorar entre otros los aspectos siguientes (en función de si los tienes o no formarán parte de las oportunidades o de las amenazas):

- Existencia de clientes potenciales y/o reales.
- Existencia y/o posibilidad de aparición de competidores.

- Aspectos relativos a nuestros proveedores como la posibilidad de que nos apliquen mejores descuentos, plazos de pago, etc.
- Normativa favorable o desfavorable a nuestra actividad.

Una vez realizada la matriz DAFO tienes que explicar qué acciones aplicarás en la empresa a corto y/o medio plazo para superar los puntos débiles y hacer que las amenazas te afecten lo menos posible.

### **DEMANDAS AL SERVICIO**

Es necesario que detalles las peticiones que haces, como: asesoramiento en la creación de empresas, asesoramiento y obtención de certificados para la tramitación de posibles subvenciones o la tramitación de préstamos preferentes,...