Guía

para la elaboración del

Plan de Empresa

cámara de álava
arabako ganbera

araba álava
foru aldundia diputación foral

EL PLAN DE EMPRESA

El plan de empresa constituye el elemento primordial en el proceso de creación de una nueva empresa. Se convierte en el eje central del mismo ya que cumple una doble función:

- Por un lado, nos obliga a realizar un esfuerzo de **reflexión** exhaustiva, así como de coherencia y rigor en las decisiones. El hecho de plasmar en un documento las ideas que tenemos para la nueva empresa, nos ayuda a detectar y subsanar las lagunas en el planteamiento inicial.

- Por otra parte, constituye la verdadera **carta de presentación** del proyecto ante potenciales inversores, entidades de crédito o instituciones.

Además el plan de empresa es un instrumento básico para aquellas empresas que, aunque ya se encuentren en marcha, precisen reorientar su actividad de una forma general o en distintos aspectos: ampliación de mercados, elaboración de planes de marketing, reorganización de diferentes departamentos de la empresa (comercial, producción, recursos humanos, financiero, etc.), mejoras en la gestión integral de la empresa, nuevas inversiones en inmovilizado, equipamientos o maquinaria, lanzamiento de nuevos productos o servicios etc.

A continuación, se propone una guía para elaborar el plan de empresa. En el documento resultante de la aplicación de esta guía deberemos contemplar todos los puntos que en ella se incluyen, si bien la profundidad en el tratamiento de cada uno dependerá de la naturaleza del negocio que vayamos a emprender.

1. Antecedentes del proyecto

1. **Descripción de la actividad y negocio.** Breve descripción del tipo de actividad que se pretende poner en marcha.

2. **Razones de elección de la actividad.** Origen de la idea. Motivos que se han tenido en cuenta para elegir la actividad (experiencia en el sector, descubrimiento de una oportunidad de mercado, etc.).

3. **Propósito de la empresa y objetivos básicos.** Resumir qué objetivos, tanto de tipo personal como empresarial, son los que se persiguen con la creación de la empresa. Indicar cuáles son las perspectivas empresariales a medio y largo plazo.

4. **Equipo promotor.** Resumir la trayectoria formativa, profesional y/o empresarial del equipo promotor, así como aquellos aspectos relacionados con el proyecto empresarial que se consideren de interés. Se puede adjuntar currículum vitae.

5. **Forma legal.** Indicar la forma legal escogida para dar forma a la empresa (Empresario individual, Sociedad Civil, Sociedad Limitada...), así como las razones que nos han impulsado a decantarnos por esta fórmula (número de socios, responsabilidad de los mismos, fiscalidad, etc.).

6. **Localización y acceso al negocio.** Señalar en este punto cuál será el modo de acceso al negocio (arranque limpio, franquicia, traspaso...). Así mismo será en este apartado en el que se hará referencia a la ubicación futura de la empresa, argumentando la idoneidad de la localización elegida.

2. Análisis de mercado

Para analizar el mercado se establecen cuatro áreas de estudio:

1. Análisis del mercado potencial

En la elaboración de este apartado se tendrán en cuenta los siguientes aspectos, que no seguirán necesariamente el orden expuesto.

Referente al mercado potencial:

- Ámbito de actuación de la empresa (geográfico, por sectores de actividad...)
- Volumen y características de nuestro mercado potencial. Aportar datos estadísticos si es posible (estadísticas demográficas, empresariales...)
- Situación actual y evolución esperada del mercado. Tendencias observadas (creciente, decreciente, estable)

Referente a los clientes:

- Elección de criterios de segmentación acordes con la actividad a desarrollar (Personas: edad, sexo, poder adquisitivo.... Empresas: sector de actividad, tamaño...)
- Segmentar el mercado y definir el público objetivo
- Comportamiento de compra del cliente
- Factores de compra: precio, calidad, referencias, prestigio, ubicación...
- Contactos establecidos con posibles clientes. Existencia o no de una cartera de clientes

2. Análisis de la competencia

Competencia es toda aquella empresa que cubre la misma necesidad que la nuestra. Una vez definido quién es y quién no es competencia, deberíamos poder identificar nuestros competidores más relevantes, para posteriormente estudiar a fondo sus fortalezas y debilidades.

Pasos a seguir en el proceso de análisis de la competencia:

- Identificación de los competidores principales tanto directos como indirectos
- Enumerar los puntos fuertes y débiles de la competencia
- Ventajas comparativas de la empresa frente a sus competidores

3. Análisis del sector de actividad

Se trata de comprobar el grado de salud del sector de actividad; definiéndose sector como el conjunto de empresas que ofertan el mismo o parecido tipo de producto o servicio. Se tendrán en cuenta los siguientes factores:

- Identificación del clima competitivo en el sector
- Barreras de entrada al sector. Identificar las barreras valorando la dificultad para superarlas
- Poder de los proveedores. Señalar si es un sector donde los proveedores tienen una posición de fuerza
- Poder de los clientes. Valorar la influencia de los clientes y su posición de fuerza ante la empresa
- Productos sustitutivos. Disponibilidad de productos sustitutivos actualmente y en un futuro próximo
- Influencia poderes públicos. Indicar si se trata de un sector susceptible de regulación y control por parte de las administraciones públicas

4. Análisis del entorno

El análisis del entorno consiste en identificar los **factores externos que afectan a la empresa condicionando su normal funcionamiento**. Éstos, serán de influencia positiva o negativa. Para facilitar el análisis, el entorno se divide en cuatro áreas, dentro de las cuales se señalarán aquellos aspectos que afectan en mayor o menor medida a la empresa.

- Entorno político
- Entorno económico
- Entorno social
- Entorno tecnológico

3. Análisis DAFO

Realizar un cuadro que a modo de resumen contenga las debilidades y fortalezas propias de la empresa (análisis interno), así como las amenazas y oportunidades provenientes del exterior (fundamentalmente del entorno y competencia).

Análisis Interno	Análisis Externo
Debilidades □ □ □ □ □	**Amenazas** □ □ □ □ □
Fortalezas □ □ □ □ □	**Oportunidades** □ □ □ □ □

4. Análisis de nuestra oferta (producto o servicio)

1. **Descripción del producto / servicio que se va a ofertar.** Definir la gama de productos o servicios haciendo especial hincapié en la **necesidad de mercado** que el producto pretende cubrir. Esta definición abarcará tanto el producto o servicio esencial como los denominados servicios facilitadores que completan la oferta de la empresa.

2. **Definición de la ventaja competitiva.** Se trata de un punto de vital importancia. Consiste en definir qué es lo que el producto / servicio aporta y qué lo diferencia de la competencia. En definitiva, se deben establecer las bases que harán que el cliente elija nuestra oferta.

3. **Política de precios**. Definir la estrategia a adoptar respecto a la variable precio (estrategia de precio reducido de penetración, alto precio ligado a servicio de alta calidad, precio similar a la competencia para basar la competitividad en otras variables...) Conviene decidir en este punto si se va a realizar alguna estrategia de discriminación de precios dependiendo del tipo de cliente.

4. **Política de distribución**. Ligada únicamente a empresas que manipulan productos, en este punto conviene determinar la forma en la que se va a hacer llegar el producto al cliente final. Dependerá del eslabón de la cadena de distribución en el que nos encontremos (productor, intermediario o minorista)

5. **Política de comunicación**. En este punto se establecerá la estrategia para dar a conocer la empresa entre sus clientes. Comprenderá una definición de la **imagen corporativa**, así como una asignación de recursos y medios y una planificación temporal en la **campaña de lanzamiento** de la empresa. Por último, se definirán los canales a utilizar en futuras campañas de comunicación. Se debe tener en cuenta que en los mercados actuales, esta política tiene una especial importancia ya que es la herramienta más adecuada para transmitir al cliente la diferenciación de nuestra empresa.

5. Análisis del proceso productivo o de prestación del servicio

1. **Definición de las fases productivas o de prestación y realización del servicio.** Enumerar y detallar las distintas fases. Puede convenir realizar un pequeño diagrama explicativo.

2. **Subcontratación.** Sopesar si es necesario subcontratar los servicios de alguna empresa o profesional para completar el proceso de generación del producto o servicio incluyendo los costes de subcontratación y las condiciones en las que se prestaría.

3. **Definición de las necesidades de personal.** Indicar el número de personas que serán necesarias, así como el perfil y las características de los puestos a cubrir. En función del tamaño de la estructura de personal, puede convenir indicar la forma de organización de la empresa estableciendo un organigrama.

4. **Equipamiento.** Determinar el equipamiento necesario para desarrollar el proceso productivo o de prestación del servicio.

5. **Política de aprovisionamiento.** Indicar los suministros necesarios para llevar a cabo la actividad, así como los proveedores de dichos suministros. En este punto conviene prever también las necesidades de almacén y el stock mínimo necesario de los productos claves.

6. **Política de aseguramiento de la calidad**. Del análisis de procedimientos se identificarán aquellos procesos claves que pueden comprometer la calidad de nuestra oferta. Conviene indicar las medidas que se van a adoptar para evitar errores en dichos procesos. Indica asimismo si se van a utilizar sistemas establecidos de control de calidad del producto o del servicio (ISO, EFQM...)

6. Plan económico-financiero

1. **Plan de inversiones.** Desarrollo ordenado de las necesidades de inversión (mobiliario, maquinaria, obras de acondicionamiento...) con cuantificación de su coste

.

2. **Previsión de financiación.** Previsión de fondos propios y ajenos (préstamos bancarios, líneas de crédito...) con los que se podrá contar a la hora de hacer frente a la inversión. Conviene tener en cuenta la necesidad de establecer una reserva de fondos para hacer frente a los pagos de los primeros meses.

3. **Cálculo del margen variable.** El margen sobre ventas nos indica el porcentaje de la facturación con el que la empresa puede contar para cubrir sus gastos fijos y, una vez cubiertos éstos, obtener beneficio.

4. **Cálculo del umbral de rentabilidad.** El umbral de rentabilidad establece el nivel de ventas necesarias para cubrir gastos. Se obtiene por el cociente entre los gastos fijos de la empresa y el margen sobre ventas.

5. **Previsión de facturación.** Conviene establecer previsiones sobre la facturación que se va a obtener. Se trata sin duda del elemento del plan económico financiero que más subjetividad incorpora, sin embargo, resulta imprescindible su realización ya que aporta información muy valiosa para el control posterior de la evolución de la empresa.

6. **Presupuesto de tesorería.** Previsión ordenada de **cobros y pagos** previstos mes a mes. Permite comprobar si la previsión de fondos resultará suficiente para hacer frente a los pagos, así como prever los importes de posibles líneas de financiación destinadas a la cobertura de necesidades temporales de dinero. El horizonte temporal mínimo que se debe contemplar en esta herramienta es de 6 meses

.

7. **Cuenta de resultados.** Previsión ordenada de **ingresos y gastos** que se realizarán en los primeros ejercicios. Permite comprobar el beneficio esperado de la actividad. Su horizonte temporal será de un mínimo de dos años.

8. **Balances de situación previsionales.** Previsión del estado patrimonial de la empresa en los primeros ejercicios. Se trata de establecer una “foto” en una fecha determinada que recogerá lo que la empresa tiene en ese momento (maquinas, inmuebles, existencias, derechos de cobro, dinero en efectivo...) y el origen de los recursos con los que ha pagado (fondos propios, préstamos a largo plazo, líneas de crédito...)