

## QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE EL PLAN DE EMPRESA

El Plan de Empresa puede definirse como el documento en el que se va a reflejar el contenido del proyecto empresarial que se pretende poner en marcha, y que abarcará desde la definición de la idea a desarrollar hasta la forma concreta de llevarla a la práctica.

Indudablemente el contenido variará de un proyecto a otro, en función a la actividad, el tamaño de la empresa etc., y lo que proponemos aquí es meramente una guía orientativa, pero por pequeña que vaya a ser la empresa siempre es aconsejable que los promotores se detengan a realizar el Plan de Empresa, ya que ello les ayudará a definir con más rigor el proyecto, comprobar su viabilidad y a poner en común y detectar aspectos en los que inicialmente podrían no haber pensado.

Además, otro objetivo del Plan de Empresa es que nos servirá como tarjeta de presentación a la hora de dar a conocer el proyecto a terceras personas (posibles inversores, entidades financieras, Administración etc.), un documento en el que formalmente y por escrito explicaremos el contenido del proyecto empresarial que se pretende desarrollar y las personas que van a impulsarlo.

### 1. DEFINICIÓN DE LA ACTIVIDAD A REALIZAR

#### OBJETIVOS DEL PROYECTO EMPRESARIAL Y PRESENTACIÓN DE LOS PROMOTORES

En este primer apartado trataremos de definir las características generales del proyecto a poner en marcha, se definirá la actividad concreta a desarrollar, los objetivos planteados y un resumen de los principales datos económicos del proyecto.

Este resumen debe ser a la vez realista y atractivo, de forma que los posibles interlocutores puedan tener una idea global del proyecto y se sientan obligados a profundizar en el mismo.

Por otro lado, se deberá presentar a las personas que se encuentren detrás del proyecto, indicando sus conocimientos en el campo empresarial, formación, experiencia y cuantos datos sirvan para demostrar su competencia. En muchos casos, las cualidades de los promotores pueden ser un atractivo suficiente como para que terceras personas se sumen a la idea.

#### LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA: EL PRODUCTO O EL SERVICIO.

La actividad de la empresa se deberá definir con todo detalle, poniendo especial atención en identificar con claridad y la precisión el tipo de negocio en el que se va a situar, a fin de que a la hora de analizar el mercado de la empresa puedan determinarse realmente quiénes van a ser sus competidores.

Una vez decidido el negocio en el que la empresa va a situarse, se deberá definir el producto o productos que van a ser objeto de su actividad o, en su caso, el servicio que se va a prestar, especificando sus características más importantes y, especialmente, aquéllas que van a diferenciarlo de los productos o servicios de las empresas competidoras.

A la hora de determinar la actividad a desarrollar, es preciso analizar la legislación que pueda ser aplicable, a fin de tener en cuenta las exigencias que en la misma se contemplen, ya sea en cuanto a la creación de la empresa, a los medios técnicos con los que se deba contar, titulaciones exigidas o forma de fabricar o presentar los productos.

El conocer con detalle la normativa aplicable a la actividad de la empresa, antes de efectuar el diseño de la misma y tomar las primeras decisiones es indispensable, contribuyendo a evitar posibles problemas posteriores y retrasos del proyecto.

Finalmente, hay que resaltar la importancia de proteger jurídicamente los productos que la empresa va a poner en el mercado a fin de evitar posibles copias o imitaciones. Por ello, sería conveniente registrar en la Oficina Española de Patentes y Marcas el diseño, marca, características y demás atributos que identifiquen a los productos o la copia de la empresa.

### 2. ESTUDIO DE MERCADO

#### CLIENTE / PROVEEDOR

Llegado este punto lo que habría que hacer es delimitar el mercado al que van a dirigirse y hacia el que la empresa orientará su actividad. Conocer con detalle quiénes van a ser los clientes de la empresa, sus motivaciones y hábitos de compras, su localización geográfica, su capacidad adquisitiva, etc., deben ser objetivos prioritarios de los promotores de todo proyecto empresarial.

El mercado de un producto o servicio puede considerarse formado por el conjunto de personas físicas o jurídicas, que pueden intervenir en su consumo, ya sea haciéndolo directamente u orientando al consumidor. Algunas de estas figuras serían: consumidor final del producto, comprador, prescriptor e intermediarios (mayoristas o minoristas). No todas las figuras señaladas existen en todos los mercados. Conviene así mismo definir el volumen total del mercado, su distribución geográfica y sus posibilidades de crecimiento. El mercado no deberá considerarse solamente en su situación actual, sino que habrá que tener en cuenta sus posibilidades de evolución.

## COMPETENCIA

Conocidos quiénes pueden ser los clientes de la empresa, su localización, su capacidad adquisitiva, hábitos de compra, etc., se deberá estudiar con detalle cuáles son las empresas que operan en el mismo mercado y ofertan productos o servicios similares. Cuanta mejor sea la información que se posea sobre las empresas de la competencia mayores serán las posibilidades de superarlas en la carrera comercial. Hay que prestar especial atención a las diferencias existentes entre el producto o servicio que se pretenda lanzar por la empresa y los de la competencia, estableciendo sus puntos fuertes y sus puntos débiles. Esto va a contribuir a mejorar las características del producto, para hacerlo más competitivo, y a establecer las actuaciones de promoción basándose en sus ventajas sobre los competidores. Teniendo en cuenta los datos recogidos sobre el mercado, se establecerán los objetivos comerciales, expresados por la cuota de mercado a alcanzar a medio plazo y las cifras de ventas previstas.

## 3. POLITICA COMERCIAL, PRODUCCIÓN Y LOCALIZACIÓN

### a) POLITICA COMERCIAL

Definida la actividad de la empresa y el mercado al que ésta va a dirigirse, es preciso establecer las estrategias a desarrollar para introducir los productos o el servicio objeto de la actividad, y alcanzar los objetivos de venta previstos. Se trata pues de establecer la política comercial a desarrollar y sus elementos integrantes.

La política comercial de la empresa deberá articularse en torno a cuatro factores fundamentales:

- Producto.
- Precio.
- Distribución.
- Comunicación

Conviene definir las características o atributos concretos del **producto o servicio** que la empresa va a ofertar, procurando resaltar aquellos que puedan tener una mayor incidencia en el mercado. Vencer a la competencia por medio de la diferenciación debe ser una meta a alcanzar; diferenciación que podrá conseguirse a través del precio, diseño, calidad, presentación o servicio ofrecido etc., factores que pueden incidir positivamente en la imagen del producto y en su consumo.

La fijación del **precio** también ocupa un papel importante dentro de la política comercial de la empresa. En algunos casos, ofrecer mejores precios que la competencia puede ser un factor fundamental para vender. En otros en cambio, unos precios demasiado bajos pueden dar una imagen de falta de calidad en el producto, con los perjuicios que eso conlleva.

A la hora de establecer los precios de venta habrá que tener en cuenta, por una parte los costes empresariales del producto o servicio y por otra el precio de venta de productos o servicios similares, sin olvidar, por supuesto, el factor sociológico que el precio puede tener en el consumo.

Una vez definido el producto y fijado el precio de venta, tenemos que ver si se comercializa directamente o si se tiene que utilizar los servicios de otras empresas. Analizar el costo y el rendimiento de cada uno de ellos y elegir el que mejor se adapte a los objetivos comerciales planteados. A la hora de efectuar el análisis de los diferentes canales hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Coste.
- Seguridad.
- Cobertura de mercado.
- Atención que puede prestar al producto.
- Eficacia.

A la hora de establecer la política comercial de la empresa habrá que tener presente la realización de toda una serie de acciones que la den a conocer en el mercado. La publicidad, edición de catálogos o folletos, acciones de promoción de ventas, descuentos, etc., son algunos de los mecanismos que pueden

utilizarse y que, al igual que los canales de distribución, deberán ser objeto del correspondiente estudio a fin de valorar su coste y su eficacia. Además, interesa definir una imagen de la empresa, resaltando aquellos aspectos que puedan ser más atractivos.

#### b) LA PRODUCCIÓN

En este apartado del Plan de Empresa se determinarán los medios técnicos con los que la empresa deberá contar para ejercer su actividad, que tendrá especial importancia en las empresas industriales. No obstante, en las empresas comerciales y de servicios también será preciso establecer las necesidades en lo que a los locales, mobiliario e instalaciones se refiere.

- Determinación del proceso de fabricación.
- Selección de instalaciones y equipos necesarios.
- Posibles empresas subcontratistas
- Aprovisionamiento: materias primas, proveedores, suministros básicos, etc.
- Gestión de stocks: Materias primas, productos intermedios, productos terminadas, etc.
- Control de calidad, prevención de riesgos laborales etc.

#### c) LA LOCALIZACIÓN

La empresa va a necesitar unos terrenos, locales o instalaciones para ejercer su actividad, por lo que los promotores deberán proceder a la elección del lugar de ubicación de la misma. Esta elección variará dependiendo del tipo de negocio. Ej. : si es un comercio minorista buscaremos un local céntrico, si fuera una fábrica de conservas vegetales será importante localizarse en zona agrícola etc.

Algunos criterios a tener en cuenta a la hora de seleccionar el lugar de emplazamiento serían:

Proximidad del mercado (centros comerciales, zonas peatonales, afluencia, ubicación de competencia etc.), facilidad para disponer de materias primas (nos evitará tener que disponer de grandes stocks), infraestructura y comunicaciones (fácil acceso, buenas conexiones, parking, alumbrado etc.), existencia de mano de obra cualificada, legislación urbanística (calificación de usos y suelos), ayudas a determinadas zonas ( Casco antiguo, Raiguer, 5B...), precio (coste alquiler, acondicionamiento etc.)

### 4. RECURSOS HUMANOS

Por lo general, el equipo humano con que cuenta la empresa constituye uno de sus principales activos. Disponer de personal capacitado y adaptado a los diferentes puestos de la empresa va a ser fundamental para la marcha de la misma. Por ello, la elección de las personas necesarias debe ser objeto de una especial atención. Nos deberemos plantear cuántas personas vamos a necesitar, con qué cualificación, qué responsabilidad tendrán, qué horario, cómo será el organigrama de la empresa etc.

Será preciso analizar la oferta de mano de obra, ver donde encontrar posibles candidatos y establecer los mecanismos de selección adecuados, que podrán realizarse por la propia empresa o recurriendo a empresas especializadas. En este terreno, las oficinas de empleo y las empresas de búsqueda y selección de personal pueden ser de gran utilidad.

Otro aspecto que se deberá contemplar es si los puestos de trabajo a ocupar van a exigir que se lleven a cabo cursos de formación o perfeccionamiento y, en su caso, si los impartirá la propia empresa o se recurrirán a empresas colaboradoras.

Finalmente, se deberá definir el tipo de contrato a establecer en cada caso (con las posibles bonificaciones por contratación indefinida) y el cumplimiento de las obligaciones laborales que ello conlleva.

### 5. ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

#### I. PLAN DE INVERSIÓN

En este apartado se determinará el volumen de recursos económicos necesarios para que el proyecto pueda ponerse en marcha y para que la empresa pueda desarrollar su actividad, teniendo en cuenta las instalaciones y equipos que necesite, los consumos de materias primas y suministros básicos necesarios para alcanzar las ventas previstas, los costes de personal, los impuestos, etc.

Parte de las inversiones necesarias irán destinadas a financiar la adquisición de los *activos permanentes* de la empresa, considerando como tales aquellos que van a participar en más de un ejercicio económico y el resto corresponderán a activos que serán consumidos en el ejercicio y están directamente relacionados con el funcionamiento corriente de la empresa, constituyendo lo que se conoce como *activo circulante*.

Para financiar las inversiones necesarias, los promotores contarán, en primer lugar, con su *propio capital* que, por lo general, se invertirá en la adquisición de los activos permanentes, y dado que los recursos propios sólo suelen cubrir una parte de las necesidades, será preciso recurrir a la *financiación ajena*, con la que se completarán las inversiones en activos fijos y se financiarán las correspondientes al activo circulante.

Los recursos ajenos que la empresa va a necesitar pueden clasificarse en función del plazo en el que hay que efectuar su devolución, pudiendo hablarse en líneas generales de recursos a *corto* plazo, cuyo periodo de reembolso no es superior a un año; a *medio* plazo, cuando oscila entre uno y tres años; y *largo* cuando el periodo de devolución es superior a los tres años.

Hay que distinguir dos tipos de recursos ajenos:

- Los que van a surgir como consecuencia de las operaciones corrientes de la empresa: son recursos a corto plazo que surgen de manera espontánea a través de la actividad de la empresa, no dando lugar, en muchos casos, a una entrada de fondos sino a un aplazamiento de los pagos. Así el crédito que conceden los proveedores constituye una fuente de financiación que en determinados negocios juega un importante papel.
- Los que van a proceder de operaciones concretas de crédito: conocidos como créditos de financiamiento, son recursos a medio y largo plazo que se obtienen a través de operaciones de crédito que deben documentarse convenientemente y que, en ocasiones, exigen complejas negociaciones.

A la hora de valorar las diferentes fuentes de financiación y efectuar la elección, conviene tener en cuenta los principales factores que van a influir en la operación de crédito: cantidad máxima a financiar, plazo de amortización, existencia de periodo de carencia, tipos de interés, garantías exigidas y el periodo de tramitación.

Y entre las fuentes de financiación a las que la empresa puede recurrir se encuentran: la Banca privada y Cajas de Ahorro, la Banca oficial, las Cooperativas de crédito, las Sociedades de leasing y las Sociedades de factoring. Así mismo, habrá que tener en cuenta el servicio de las Sociedades de Garantía Recíproca, que si bien no son una fuente de financiación, sí intervienen a la hora de facilitar las operaciones de riesgo.

## II. PLAN FINANCIERO

Además de conocer las necesidades financieras y la forma de hacerlas frente, se deberá analizar cuál es el resultado económico que se va a obtener, la estructura económica que va a tener la empresa y, en definitiva, la rentabilidad prevista del proyecto.

Para ello el estudio contiene los tres estados financieros siguientes:

- *Cuenta de previsión de tesorería*
- *Cuenta de resultados previsional*
- *Balance previsional*

### Cuenta de previsión de Tesorería

La cuenta de previsión de tesorería, o presupuesto de tesorería, es un estado financiero en el que se van a recoger, de forma detallada, las entradas y salidas de fondos líquidos de la empresa durante un determinado periodo de tiempo.

La cuenta de previsión de tesorería suele realizarse para el periodo que abarca el ejercicio económico de la empresa (un año generalmente) y se descompone en meses, quincenas o semanas, según la frecuencia de los cobros y pagos a realizar.

	Enero	Febrero	...	Diciembre	Total
<b>A. SALDO INICIAL</b>					
<i>Cobros:</i>					
s Ingresos por ventas					
s Capital (interesas y dividendos)					
s Subvenciones					
s Préstamos					
s Otros					
<b>B. TOTAL COBROS</b>					

***Pagos:***

- s Proveedores
  - s Arrendamientos
  - s Reparaciones y conservación
  - s Servicios profesionales
  - s Transportes
  - s Servicios bancarios
  - s Publicidad y promoción
  - s Suministros (luz, agua, teléfono, gas)
  - s Tributos e impuestos
  - s Salarios
  - s Seguridad Social
  - s Gastos financieros
  - s Inversiones
  - s Amortización de deudas
  - s Otros
- C. TOTAL PAGOS**
- D. Saldo neto (B-C)**
- E. Saldo final (A+D)**

**Buzón de consultas/ sugerencias:**