

## CAPÍTULO IX

# ¿CÓMO ELABORAR EL PLAN DE EMPRESA?

Juan A. Moriano y Francisco J. Palací

*Un objetivo sin un plan es un sueño. W.J. Reddin*

## 1. INTRODUCCIÓN

Cuando la fiebre emprendedora se apodera de nuestro espíritu, resulta difícil y tedioso detenerse a reflexionar sobre cada pequeño detalle de la puesta en marcha y gestión de nuestro futuro negocio. Sin embargo, esta tarea resulta esencial porque nos permite tomar conciencia de los pasos que debemos seguir para lograr nuestros objetivos y de la viabilidad de nuestra idea empresarial. De hecho, no seremos los primeros que desechemos lo que creíamos que era una idea genial de negocio después de haber estudiado cada uno de los aspectos que forman el plan empresarial.

Por otra parte, al igual que el «Curriculum Vitae» es un documento indispensable cuando solicitamos un puesto de trabajo, el plan de empresa se ha convertido en un requisito esencial para la creación de una nueva empresa. Una plan de empresa realista y preciso es la mejor carta de presentación para el emprendedor y la mayor garantía de su futuro éxito.

La finalidad de este capítulo es servir de guía a la persona con inquietud emprendedora que se ve en la necesidad de plasmar en un documento escrito su idea empresarial.

### 1.1 OBJETIVOS

Enseñar al alumno a diseñar un plan de empresa para minimizar su riesgo de fracaso.

## 2. ¿QUÉ ES UN PLAN DE EMPRESA?

El plan de empresa es como la «carta de navegación» del emprendedor, donde se plasma la idea de negocio y se dibujan las posibles rutas que permiten llevar a buen puerto la aventura empresarial.

Siguiendo la definición de Herrero (2002), el plan de empresa, también denominado plan de negocio, proyecto empresarial, estudio de viabilidad o *business plan*, es un documento escrito que identifica, describe y analiza

una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad de negocio en un plan de empresa concreto.

Por consiguiente, el plan de empresa es un documento desarrollado por los emprendedores del proyecto donde se analiza los diferentes factores y objetivos de todas las áreas que van a intervenir en la puesta en marcha del negocio. Según Almoguera (2003), debe ser una herramienta de diseño donde el emprendedor dé forma virtual a su empresa antes de llevar a cabo su aventura real. Es decir, con el plan de empresa, el promotor empieza a dar forma a todas las ideas y detalles que tiene en mente para el desarrollo de su negocio.

En conclusión, el plan de empresa es un instrumento de suma importancia en cualquier proyecto de una nueva empresa, sea cual fuere la experiencia profesional del promotor o promotores y la dimensión del proyecto. Incluso para empresas ya establecidas, un plan de empresa bien diseñado ha de ser la base sobre la que se levanten proyectos de crecimiento o diversificación de la actividad principal.

### 3. OBJETIVOS DEL PLAN DE EMPRESA

El plan de empresa es una herramienta de indudable utilidad que permite al emprendedor conseguir múltiples objetivos. A continuación, se describen, diferenciado el uso interno del externo, los principales objetivos que se pueden alcanzar con la elaboración de este documento.

#### 3.1. A NIVEL INTERNO

Cuando el plan de empresa se usa a nivel interno sus propósitos son los siguientes:

**a) Comprobar la coherencia del proyecto:** la realización del plan de empresa obliga a los emprendedores a adoptar una postura reflexiva y enlazar la oportunidad que perciben con la realidad. Esta herramienta permite alcanzar un conocimiento amplio, profundo y objetivo de la empresa que se pretende poner en marcha. Por consiguiente, el plan de empresa constituye para el emprendedor un valioso instrumento para evaluar la viabilidad de su proyecto y reducir considerablemente el riesgo en la puesta en marcha de un negocio.

**b) Establecer objetivos y planificar su consecución:** en la preparación de este documento no sólo se describen todas las áreas del nuevo negocio, sino también se aprende a fijar objetivos y planificar la manera de alcanzarlos. Por ello, permite al emprendedor medir sus expectativas y sustentar las metas posibles de alcanzar. Además, esta herramienta debe ser utilizada como un patrón de condiciones que permita a los individuos desarrollar una capacidad de generar información útil y aplicarla a su empresa (Castillo, 1999).

**c) Evaluar el progreso del proyecto empresarial:** cuando el nuevo negocio se encuentra en funcionamiento, el plan de empresa servirá como herramienta interna para valorar la marcha de la nueva empresa y sus desviaciones sobre el escenario previsto.

### 3.2. A NIVEL EXTERNO

De cara al exterior el plan de empresa constituye nuestra mejor «tarjeta de presentación» y resulta útil a diversos niveles:

- a) Obtener la financiación necesaria para lanzar el negocio.
- b) Optar a posibles subvenciones de las administraciones públicas.
- c) Encontrar socios o convencer a estos del mérito del proyecto.

Sahlman (1999) critica que muchos emprendedores redactan sus planes de empresas con la única finalidad de captar recursos, comúnmente en forma de capital. Según este autor, se malgasta demasiada tinta a brillantes gráficos, hojas de cálculo muy meticulosas y una década de previsiones financieras, desglosadas mes a mes. Sin embargo, cualquier inversor experto sabe que las proyecciones financieras, sobre todo las detalladas mes a mes que abarcan más de un año, son un acto de pura imaginación. Una empresa emprendedora conlleva cierto riesgo y se enfrenta a demasiados aspectos desconocidos para predecir sus ingresos y mucho menos los beneficios. Por ello, el proyecto empresarial debe recoger principalmente un modelo de negocio que demuestre que el emprendedor o el equipo de emprendedores ha meditado en profundidad los impulsores clave del éxito o el fracaso para su nueva empresa.

En conclusión, el plan de empresa ayuda al emprendedor a enfocar el futuro, ampliar su pensamiento, analizar el mercado potencial, la competencia y sus objetivos; y a obtener financiamiento externo (Marcito, 1999). Por lo tanto, va a ser para el promotor un instrumento de gran utilidad tanto a

nivel interno como externo. Sin embargo, no debe realizarse una sola vez y después olvidarlo en el cajón, sino que será útil de diferentes formas tanto en la maduración y puesta en marcha del proyecto empresarial como en la gestión de la nueva empresa.

#### 4. LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE EMPRESA

Redactar un proyecto empresarial es una tarea tediosa, pero fascinante. Ciertos aspectos del documento final quedarán mejor si se cuenta con la colaboración de un experto en esa determinada área (contabilidad, marketing, recursos humanos, etc.). Pero los elementos principales del proyecto empresarial los tiene que escribir el propio emprendedor. La persona de quien va a depender en el futuro la realización del plan debe ser dueña de todas las ideas que el mismo contenga (Finch, 2002). Por lo tanto, es muy importante que en la elaboración de este documento participen todos los promotores, de forma tal que todos se impliquen en los objetivos que se establezcan y en la manera de conseguirlos.

A continuación, se presentan algunas sugerencias sobre diferentes aspectos que se deben tener en cuenta si queremos obtener una buena impresión con nuestro plan de empresa.

##### 4.1. RECOMENDACIONES PARA SU REDACCIÓN

En este punto, seguimos las condiciones señaladas por Herrero (2002) para que el plan de empresa tenga utilidad:

- a) Claridad:** la información y redacción ofrecida debe ser clara, concisa, veraz y comprobable.
- b) Actualidad:** el plan debe ser un documento que recoja información y datos recientes. Este punto es especialmente relevante en aquellos proyectos de alto contenido tecnológico, porque un desfase, por pequeño que sea, puede resultar esencial para determinar el éxito de la futura empresa.
- c) Globalidad:** el plan de empresa abarcará todas las áreas de la actividad empresarial, con el fin de que el mismo sea completo.
- d) Lenguaje comprensible:** se debe utilizar un lenguaje que sea inteligible para diferentes tipos de lectores (inversores, bancos, proveedores, técnicos, etc.). Se debe realizar un especial esfuerzo para acercar la terminología a un lenguaje comprensible para todo los colectivos interesados.

Por otra parte, el estilo de redacción del plan de empresa va a depender del propósito que se persiga, las personas a las que va dirigido, el sector y el tipo de actividad empresarial.

El primer paso consiste en determinar para qué ha de servir el plan y quiénes lo van a leer. Un buen ejercicio para identificar con exactitud a quiénes nos dirigimos y qué reacción deseamos suscitar es el siguiente: escribir en un papel la descripción de las personas a quienes dirigimos y qué cuestiones son importantes para ellas y, por tanto, debemos contestar con nuestro plan de empresa.

A continuación, se presentan algunas recomendaciones específicas sobre el estilo de redacción dependiendo del propósito del plan empresarial.

#### **4.1.1. *Obtener financiación***

Si el propósito de nuestro plan es captar una inversión convendrá subrayar que se ofrece una rentabilidad excelente contra un riesgo muy escaso (Finch, 2002). Para ello será necesario recabar toda información económica de la que dispongamos y detallar el beneficio que podrá obtener el inversor sobre el capital que haya invertido.

Los inversores que leen un plan de empresa quieren ver la demostración, buscan datos para convencerse de que es cierto lo que están leyendo. Por ello, necesitamos aportar datos y hechos que permitan apoyar nuestros supuestos. Como señala Finch (2002): «Todo lo que se diga debe sustentarse con datos».

Por otra parte, debemos demostrar que el promotor o equipo de promotores está capacitado para lograr los objetivos que se plantean en el proyecto empresarial. Por ello, resulta especialmente recomendable incluir el currículum del emprendedor o los currículos de las personas implicadas en la puesta en marcha del nuevo negocio.

#### **4.1.2. *Obtener subvenciones***

Si se trata de conseguir subvenciones de entidades públicas habrá que documentarse previamente sobre qué condiciones debe cumplir el proyecto empresarial para acceder a esas ayudas. Por tanto, hay que conseguir toda la información posible para verificar si nuestro proyecto puede ser receptor de la subvención y explicar en el plan de empresa cómo se satisfacen las condiciones que piden.

Las entidades públicas no se centrarán en estudiar en profundidad la viabilidad del proyecto, sino que prestarán más atención a otros aspectos como,

por ejemplo, la creación de puestos de trabajo, la utilización de nuevas tecnologías o el beneficio social que supondrá la creación de la empresa.

Como hemos visto, es necesario adaptar la confección del plan de empresa dependiendo del destinatario. Sin embargo, tampoco sería buena idea el escribir planes totalmente diferentes dependiendo de donde lo presentemos, porque esto supondría un gran volumen de trabajo y podrían detectarse inconsistencias entre las diferentes versiones (Finch, 2002).

#### 4.2. RECOMENDACIONES PARA SU PRESENTACIÓN

El contenido del plan de empresa es muy importante, pero no lo es menos la presentación. Dificilmente podremos obtener credibilidad y atraer socios o inversionistas, si nuestro plan está mal escrito, desorganizado y mal confeccionado. La impresión que tendrá el lector sobre nuestro proyecto es que no se ha meditado mucho o no estamos capacitados para llevarlo a cabo.

Según Finch (2002), para que el plan de empresa tenga buen aspecto debemos:

- Mecanografiar el original, no hay que presentar nunca nada escrito a mano.
- Usar un tipo de letra legible y separar los párrafos con líneas en blanco
- Usar papel de calidad aceptable.
- Incluir una página de cubierta con título.
- Numerar las páginas y quizá también los puntos de la exposición.
- Incluir una página de índice que remita correctamente a las páginas numeradas.
- Articular el documento de forma que sea fácil de leer. Dividirlo en epígrafes. Trasladar los detalles a los apéndices o anexos.
- Uso de tablas, gráficos y figuras para facilitar su comprensión.
- Incluir diagramas, imágenes o fotografías (por ejemplo, de los productos, instalaciones, procesos, logotipos, etc.).
- Controlar que la gramática y la ortografía sean correctas.
- Controlar la ausencia de errores en los cálculos.
- Fechar el documento para evitar la confusión con versiones anteriores o posteriores.

Como señala Nueno (2001), el ingenio aplicado a hacer atractivo el formato del plan de empresa se percibe como un indicador más del carácter emprendedor del promotor.

## 5. LA ESTRUCTURA DEL PLAN DE EMPRESA

En este punto debemos subrayar en la importancia de ordenar la información contenida en el plan de empresa como medio de asegurar su coherencia e integridad. A este respecto, Finch (2002) señala que el plan de empresa se debe estructurar de la misma forma que una historia:

- 1.- Inicio:** el plan debe comenzar definiendo el escenario para nuestra empresa, explicando los antecedentes y cómo se llegó a la idea de negocio.
- 2.- Desarrollo:** se debe explicar qué tienen en particular nuestras ideas y en qué consiste la propuesta que realizamos.
- 3.- Desenlace:** para terminar hay que decir lo que se necesita para poner en marcha nuestra empresa, señalar los riesgos y explicar qué se piensa hacer para enfrentarlos. Por último, se subrayarán los beneficios esperados.

A continuación proponemos una estructura concreta, aunque hay otras muchas formas de estructurar esa información que pueden ser perfectamente eficaces e igualmente válidas. De hecho, como hemos señalado anteriormente, según cual sea el público al que se dirija el emprendedor, resultará recomendable un diseño variable, adaptado a las necesidades concretas que cada caso plantee. Así, por ejemplo, no parece lo mismo presentar un plan de empresa ante una entidad financiera, acaso más meticulosa a la hora de examinar las cifras económicas del proyecto, que ante un potencial socio industrial, para quien podrían pesar más los aspectos operativos del proyecto.

### **Cuadro 1. Estructura del plan de empresa:**

1. Resumen general.
2. Descripción del proyecto empresarial.
3. Descripción del producto o servicio.
4. Estudio de mercado.
5. Plan de marketing.
6. Producción y medios técnicos.
7. Organización y Recursos Humanos.
8. Forma Jurídica.
9. Estudio económico financiero.

## 6. RESUMEN GENERAL

El plan de empresa debe empezar con una breve y atractiva presentación del proyecto que permita captar la atención de los lectores e invitar a una lectura detenida del resto del documento.

Este resumen no debería exceder de una página y es lo último que se escribe, aunque en el plan aparezca como lo primero. En esta página tenemos que vender principalmente nuestra idea de negocio. Podemos empezar con una oración que sea muy clara y llamativa para que el lector pueda inmediatamente visualizar nuestro negocio. Además, debemos describir brevemente cómo nace el proyecto, la motivación y los principales objetivos que se pretenden satisfacer. Por lo tanto, los puntos auténticamente esenciales de nuestro proyecto empresarial deben figurar en el resumen general.

### **Cuadro 2. Aspectos que se pueden tratar en el resumen general**

- Breve descripción del mercado donde se pretende penetrar.
- Los beneficios ofrecidos por el producto o servicio.
- Las características peculiares y factores que incrementen la oportunidad de éxito.
- La organización del negocio y la capacidad de gestión.
- El estado que la idea de negocio ha alcanzado hasta ahora.
- Los requerimientos financieros y los propósitos específicos para los cuáles será utilizado el financiamiento.

Según Finch (2002), la única diferencia significativa entre el resumen y un artículo de prensa es que nuestro sumario debe contener las principales cifras como, por ejemplo, tamaño del mercado o importe de la financiación requerida. Sin embargo, no debemos detallar aquí las cifras hasta los decimales, sino presentar números redondos que reflejen nuestras proyecciones.

Por otra parte, consideramos que no se deben tratar en el resumen los riesgos potenciales de nuestra idea de negocio, porque queremos que predominen las ideas positivas y animar al lector a continuar leyendo nuestro plan de empresa.

## 7. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL

La finalidad de esta sección es exponer con brevedad los datos claves y trazar un panorama general, de manera que luego los lectores entiendan y

asimilen los detalles que van a figurar en el cuerpo principal del plan. Para ello, definiremos en tres apartados qué objetivos tiene nuestro proyecto, quiénes vamos a formar la nueva empresa y cómo es nuestra idea de negocio.

### **7.1. OBJETIVOS DEL PROYECTO EMPRESARIAL**

Describiremos en este apartado los objetivos del proyecto empresarial en sí, y más brevemente los objetivos que tenemos los propios emprendedores para poner en marcha la empresa. También es conveniente mostrar cuál es la situación actual del proyecto y si procede, las actividades realizadas y objetivos ya alcanzados.

### **7.2. DESCRIPCIÓN DE LOS EMPRENDEDORES**

El objetivo de este apartado es describir, uno a uno, los miembros del equipo humano que da lugar al nacimiento de la nueva empresa, destacando lo que cada cual aporta para la consecución del objetivo planteado. Debería hacerse un «curriculum vitae» básico de cada emprendedor resaltando las características que mayor coherencia guarden con el objeto del proyecto (experiencia profesional, formación relacionada con el tipo de negocio a desarrollar, etc.).

«Cuando recibo un plan de negocios, lo primero que leo siempre es la sección donde se recogen los historiales de los promotores. No porque las personas que forman parte de la nueva empresa de riesgo sea lo más importante, sino porque sin el equipo humano adecuado, ninguna de las otras partes importa un bledo». (Sahlman, 1999; p. 36).

Como se puede apreciar en el ejemplo, cuando los expertos analizan el plan de empresa valoran mucho que los emprendedores en conjunto reúnan dentro de sus currículos conocimientos técnicos relacionados con la idea de negocio, conocimientos de gestión empresarial y experiencia en el sector en el que va a operar la nueva empresa.

Como indica Arthur Rock, legendario inversor estadounidense de capital riesgo que participó en la formación de empresas como *Apple* o *Intel*: «yo invierto en gente, no en ideas». Rock también dice: “si puedes encontrar gente valiosa, no importa si están equivocados con el producto, porque lo cambiarán». (Sahlman, 1999).

En cuanto al resto de personas que conforman la empresa (recursos humanos cuya contratación esté prevista), se suele recomendar tratar dicho tema en el apartado «Organización y Recursos Humanos» que se desarrolla más adelante.

### 7.3. LA IDEA EMPRESARIAL

Según Herrero (2002), se trata de explicar de forma breve (los detalles deben reservarse para los siguientes apartados) la actividad que se pretende poner en marcha, así como las características del producto servicio que ofrecemos, las necesidades que satisfará, las ventajas competitivas en las que nos apoyaremos y los posibles problemas a los que habrá que hacer frente.

**Cuadro 3. ¿Cómo surge la idea? (Almoguera, 2003)**

- Por medio de aficiones o *hobbies*.
- Al observar las tendencias sociales que generan nuevas necesidades.
- Inventando nuevas utilidades de cosas ordinarias.
- Perfeccionamiento de los procesos productivos o de servicios.
- Aportando conocimientos nuevos o productos innovadores.

En este punto, el lector comienza a realizar una primera apreciación sobre si nuestro producto o servicio puede tener éxito en el mercado al que nos dirigimos.

## 8. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

Consideramos que este capítulo se puede dividir en los siguientes apartados para obtener una mayor organización y claridad en nuestro plan de empresa que facilite tanto su redacción como lectura.

### 8.1. DEFINICIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO O SERVICIO

Este apartado se centrará en la descripción precisa del producto o servicio fijándose en: características del producto, mercado al que va dirigido, qué necesidades cubre, posicionamiento en el mercado, diferencias con los productos de la competencia y precios.

Como señala Nueno (2001) resulta conveniente pensar además qué aspectos del producto o servicio permiten una extensión del mismo:

- Posibilidad de modificarlo y así poder introducirlo en otros mercados.
- Posibilidad de encontrar productos o servicios complementarios que permitan incrementar las ventas.
- Posibilidad de extender el concepto de producto hacia una familia de productos.

- Posibilidad de encontrar avances que permitan, mediante su incorporación, pensar en la segunda o tercera generación del producto.

Una vez que la empresa haya sido fundada con éxito, es preciso garantizar su crecimiento y éste sólo es posible mediante una oferta de productos o servicios continuamente renovada (Nueno, 2001).

### **8.2. NORMAS QUE REGULAN EL PRODUCTO O SERVICIO**

En este apartado señalaremos si existe algún derecho sobre el producto o servicio que se pretende fabricar, comercializar o prestar (patentes, marcas, anagramas, etc.). Además, señalaremos si tenemos que atenernos a normas especiales, sacar determinadas licencias o inscribirnos en registros específicos para desarrollar nuestra actividad empresarial.

Si necesitamos obtener patentes u otras fórmulas de protección jurídica para nuestro producto o servicio, entonces también debemos especificar las gestiones necesarias que se deben realizar.

## **9. ESTUDIO DE MERCADO**

El estudio de mercado es una de las herramientas básicas del marketing y, por tanto, muchos autores lo incluyen dentro del plan de marketing. Sin embargo, consideramos que se debe subrayar la importancia de este aspecto para el éxito de cualquier proyecto empresarial y, por ello, debe tener su propio capítulo. Como señala Herrero (2002): «No se debe reparar en esfuerzo, e incluso en gastos, a la hora de realizar el estudio de mercado». Según Almoguera (2003), el estudio del mercado debe cubrir dos objetivos fundamentales:

- 1.- Demostrar la viabilidad del proyecto.
- 2.- Proporcionar la información necesaria para demostrar la existencia de un hueco en el mercado para nuestro producto o servicio.

### **9.1. SITUACIÓN DEL MERCADO**

El mercado se puede definir como el conjunto de actos de compra y de venta de unos bienes determinados en el lugar y en el tiempo, una pluralidad de sujetos con el deseo de comprar y vender (Córdoba y Torres, 1995). Por consiguiente, el mercado está compuesto por dos actores fundamentales: el consumidor, que se define como el componente más importante, y los competidores (Almoguera, 2003).

En este apartado profundizaremos en el análisis de los rasgos del mercado al que nos dirigimos:

- Tamaño estimado.
- Evolución y tasa de crecimiento.
  - Tipo de mercado: por ejemplo, fragmentado, donde compiten muchas empresas, o concentrado, si compiten pocas empresas que ostentan una posición de liderazgo.
  - Sector: por ejemplo, si nuestro servicio es el diseño de sobres para correo o ensobrado, entonces el sector sería el de papelería.

Debemos ser objetivos cuando presentamos la segmentación del mercado y el nicho (clientes potenciales y competidores) al que se dirigirá la futura empresa. Si desde el principio nuestro nicho de mercado se presenta como deficiente, nos encontramos entonces con la necesidad de abandonar la idea de negocio o bien modificarla convenientemente (Herrero, 2002).

### **9.2. PÚBLICO OBJETIVO**

Definiremos quiénes son los clientes potenciales a los que nos vamos a dirigir, diferenciando entre quienes toman la decisión de compra y quienes consumen finalmente el producto o servicio.

Resulta interesante clasificar el público objetivo potencial en grupos homogéneos (sexo, edad, región y nivel económico-social). Estos grupos homogéneos los analizaremos en sus comportamientos, investigando los elementos en los que se basan sus decisiones de compra, las motivaciones de compra que tienen y los cambios que se dan en sus hábitos de consumo.

### **9.3. LA COMPETENCIA**

Finch (2002) señala que sorprende leer tantos planes que describen negocios aparentemente sin competencia. Incluso cuando aparecen competidores destacados, se les atribuye una producción o servicio de inferior calidad. Con lo cual se incurre en falta de humildad que nos lleva al emprendedor a desestimar el siguiente hecho: aunque el producto del competidor sea inferior esto no significa que sea fácil derrotarlo en la lucha por el mercado. Por ejemplo, muchos opinaban que el sistema de grabación de video «Beta» era técnicamente superior, pero fue el «VHS» el que se impuso.

Por lo tanto, debemos analizar la competencia de la manera más

pormenorizada posible. En la siguiente tabla, se recogen los aspectos más destacados que debemos conocer sobre la competencia.

<b>1. Competidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Quiénes son mis competidores?</li> <li>- ¿Cuál es el tamaño de sus empresas?</li> <li>- ¿Cómo están organizados?</li> <li>- ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?</li> </ul>
<b>2. Cuota de mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo se distribuye la cuota de mercado entre los diferentes actores del mercado?</li> </ul>
<b>3. Producto o servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuáles son los productos y servicios de la competencia?</li> <li>- ¿Qué hace a mi producto o servicio diferente?</li> <li>- ¿Cómo se puede evitar la imitación de mis productos o servicios?</li> </ul>
<b>4. Estrategias de mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo compiten mis rivales: precios, calidad del producto, cantidad de ventas, servicio, etc.?</li> </ul>
<b>5. Percepción del cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo ven mis clientes potenciales a la competencia?</li> <li>- ¿Son los clientes fieles a una determinada empresa?</li> <li>- ¿Están los clientes satisfechos con el servicio de la competencia?</li> <li>- ¿Cuáles son sus principales quejas?</li> </ul>
<b>6. Reacción de la competencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué problemas ocasiona un nuevo competidor en el mercado?</li> <li>- ¿Cómo reaccionará la competencia a mi entrada en el mercado?</li> <li>- ¿Seguirán otras empresas o emprendedores mi iniciativa?</li> </ul>

En el estudio de la competencia debemos introducir todos aquellos factores que permitan diferenciar a nuestra nueva empresa de aquellas que ya están operando en el mercado. Según Almoguera (2003), el objetivo es atraer al inversor a un nuevo proyecto empresarial y asegurar al mismo tiempo que aquél no deriva sus inversiones hacia otra empresa que ya está en marcha haciendo algo similar.

#### 9.4. PARTICIPACIÓN PREVISTA EN EL MERCADO

En este apartado, señalemos la posición que pensamos tener en el mercado y la participación a alcanzar a través del tiempo, basándonos en las características de nuestro proyecto y sus etapas de crecimiento.

Para una nueva empresa, el mercado puede ser durante años una ciudad, durante un segundo período puede ser una región, en tercer lugar un país y en una etapa posterior el mundo (Nueno, 2001).

### **9.5. BARRERAS DE ENTRADA**

Consideramos interesante dedicar un apartado, dentro del estudio del mercado, al análisis de las posibles barreras de entrada, es decir, si existen mecanismos que dificultan la incorporación de nuevos competidores.

Según Almoguera (2003), las barreras de entrada más comunes son:

- Economías de escala. Los costes de fabricación disminuyen a medida que aumenta la producción debido a la existencia de costes fijos elevados, lo cual implica una ventaja significativa para las empresas ya consolidadas en el sector.
- Ventajas de costes de la competencia.
- Diferenciación de un producto por patentes y marcas.
- Dificultades para acceder a los canales de distribución.

Resulta fundamental conocer estas barreras para tratar de superarlas a través del diseño de la estrategia adecuada de entrada en el mercado.

### **9.6. LEGISLACIÓN APLICABLE EN EL MERCADO**

En esta sección debemos incluir la información sobre la legislación aplicable a la actividad concreta a desarrollar como, por ejemplo, autorizaciones de apertura e instalación, política medioambiental o política de gestión de residuos.

En conclusión, el estudio del mercado permite conocer la situación general y la situación específica del sector en el que se encuentra nuestro producto o servicio. Para conseguir esta información conviene dirigirse a instituciones oficiales, patronales, asociaciones, proveedores y distribuidores relacionados con la actividad que nos ocupa. También se puede acudir a una consultora para que nos realice este estudio de mercado, aunque esta opción suele resultar excesivamente costosa cuando se trata de un nuevo proyecto empresarial y los emprendedores no cuentan con demasiado capital.

## **10. PLAN DE MARKETING**

El marketing es la combinación de actividades dirigidas a satisfacer, con beneficio, las necesidades del consumidor con un producto o servicio y el plan de marketing es el documento por el que se rige (Almoguera, 2003).

El plan de marketing debe estar basado en el estudio de mercado descrito anteriormente y su elaboración supone preguntarse cómo se va a vender nuestro producto. Es decir, hay que describir las estrategias comerciales

para nuestro producto, fijándose en las cuatro variables clásicas (también llamadas «las 4 p») del marketing-mix: producto, precio, distribución (*Place*) y comunicación (*Promotion*).

Según Almoguera (2003), en la redacción del plan de marketing debemos tener en cuenta los siguientes requisitos:

- Debe estar adecuado a la estrategia global de la empresa.
- Cuantificable, revisable y, sobre todo, práctico y que se pueda llevar a la realidad.
- Debe contener metas alcanzables.

### 10.1. ANÁLISIS D.A.F.O.

Como carácter previo al establecimiento de una estrategia comercial, suele aconsejarse la realización de un ejercicio que permite la reflexión sobre la posición de la empresa en el mercado, mediante el análisis de las *debilidades* intrínsecas y *amenazas* externas, así como las *fortalezas* internas y las *oportunidades* del entorno. Este ejercicio se denomina análisis DAFO (SWOT en inglés: «Strengths, Weakness, Opportunities and Threats analysis»).

Para su presentación, suele proponerse una matriz, en la que se enuncian, para cada una de las categorías, las más relevantes:

Tabla 2. Análisis DAFO

<i>ANÁLISIS INTERNO</i>	Debilidades	Fortalezas
	- -	- -
<i>ANÁLISIS EXTERNO</i>	Amenazas	Oportunidades
	- -	- -

Analizada la situación de la empresa con relación al mercado en que pretende insertarse, es posible establecer la estrategia comercial a adoptar, mediante el refuerzo de fortalezas y /o el aprovechamiento de oportunidades, así como a través de la corrección de debilidades y/o de la evitación de amenazas.

## **10.2. POLÍTICA DE PRODUCTO**

El producto es un bien material, un servicio o una idea que posee un valor para el consumidor o usuario y es susceptible de satisfacer una necesidad. Es, en definitiva, el medio para satisfacer una necesidad.

En lo que respecta a la política de producto que debería reflejar un plan de marketing, estaría integrada por el conjunto coherente de decisiones concretas con referencia (cuando, por la naturaleza del producto, proceda) a:

- Envase o embalaje (si procede) que definirá al producto ofrecido.
- Diseño.
- Etiquetado.
- Calidad.
- Marca.

### ***10.2.1. Ciclo de vida***

Desde que un producto sale al mercado hasta su desaparición, suelen distinguirse varias fases, comunes, por lo general, a la mayoría de productos. Así: *creación, introducción, crecimiento, madurez, declive, relanzamiento, hipermadurez*, etc.

La fase de vida en que se encuentra un producto podrá determinar, en buena medida, la política de producto a adoptar por la nueva empresa.

### ***10.2.2. Niveles del producto***

Además del producto básico o núcleo central del mismo y del beneficio básico que deriva del mismo, deben tenerse en cuenta conceptos como los de producto ampliado (que incluye servicios añadidos como posventa, mantenimiento, garantía, entrega, trato personal, etc.), producto formal (que incorpora al producto básico los aspectos de apariencia externa del mismo: envase, marca, diseño, forma física, identidad de la empresa, calidad, etc.).

### ***10.2.3. Atributos del producto***

Entre los que cabe hablar de los atributos estrictamente sensoriales (color, olor, sabor, etc), el surtido de productos que ofrece una empresa y la línea o gama de aquellos con características similares, (siendo posible hablar, para cada una de esas categorías–surtido y gama- de la amplitud, profundidad, consistencia o congruencia, longitud, etc. de las mismas).

### ***10.2.4. Posicionamiento del producto***

Entendido como la ubicación que el producto ofertado ocupa en el sector

de mercado correspondiente y la valoración que del mismo hacen los potenciales clientes.

### 10.3. POLÍTICA DE PRECIOS

El plan de marketing debería contener una definición de la estrategia de precio y las acciones previstas para desarrollar esa estrategia.

Con carácter general, y sin perjuicio de posibles combinaciones, suelen señalarse dos grandes orientaciones estratégicas que las empresas de nueva creación podrán adoptar para penetrar en el mercado:

**1.- Precios reducidos:** determinan un inicial sacrificio de rentabilidad en favor de la adquisición de mayor cuota de mercado.

**2.- Precios elevados:** se orienta a una cuota de mercado seleccionada para la que la percepción de la calidad cuenta en mayor medida que otras consideraciones.

#### 10.3.1. Costes

Un precio calculado sobre los costes permitirá asegurar la rentabilidad y la pervivencia misma de la empresa.

#### 10.3.2. Precios de la competencia

Permitirán conocer la potencial competitividad de nuestros precios. Los precios de la competencia deben estar recogidos en el estudio de mercado. Una técnica eficaz y sencilla para averiguar los precios es realizar *pseudocompra*, es decir, hacernos pasar por compradores y pedir directamente los precios de los productos a la competencia.

#### 10.3.3. Sensibilidad de la demanda

Así, a la hora de establecer una política de precio, debe tenerse presente la relación directa que existe entre precio y demanda. Dicha relación es objeto de estudio a través del concepto de elasticidad de la demanda. Ésta permite conocer la variación relativa de la demanda cuando se produce una variación del precio.

Así, se habla de:

**1.- Demanda inelástica o rígida:** cuando la demanda sufre escasas variaciones ante variaciones del precio (permite la elevación de precios).

**2.- Demanda elástica:** cuando cualquier variación del precio determina alteraciones importantes de la demanda (aconseja el mantenimiento o bajada de precios).

Otro de los aspectos que debería determinarse en el plan de marketing habrá de ser la posible política de descuentos y su alcance.

Asimismo, conviene insistir en que toda decisión de precios influirá y podrá verse influida por los siguientes colectivos: consumidores, intermediarios, competidores, proveedores, Administración Pública.

#### **10.4. POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN**

La función de la distribución es la puesta a disposición de los clientes del producto o servicio desarrollado por una empresa.

##### **10.4.1. Canales de distribución**

En la distribución de los productos tenemos que contar con diferentes agentes que actuarán como intermediarios entre el fabricante y el consumidor. Estos agentes son los siguientes:

**1.- Detallista:** ejerce una influencia decisiva en el resultado de nuestras acciones de marketing. Tradicionalmente, la función del detallista era positiva al convencer a los consumidores sobre la bondad de la compra de un determinado producto. Sin embargo, en los modernos establecimientos actuales lo que importa es evitar la influencia negativa del detallista, que se traduce en la situación inadecuada del producto o el poco espacio a él destinado.

**2.- Mayorista:** el mayorista es el intermediario que adquiere los productos en grandes cantidades para suministro a los detallistas, ofreciéndoles al propio tiempo otros servicios. Por lo tanto, resulta un poderoso aliado, capaz de expandir el producto con rapidez y eficiencia, siempre que su demanda esté asegurada.

**3.- Broker:** este término recibe distintos nombres dependiendo del sector de actividad como, por ejemplo, comisionista o corredor. Actúa por cuenta propia y dispone de libertad en materia de precios, recibe y entrega los productos y puede trabajar simultáneamente con empresas competidoras entre sí.

**4.- Distribuidor:** técnicamente este concepto hace referencia al gran mayorista a nivel de fabricante, quien se ocupa de la labor de venta y distribución de toda o una gran cantidad de la producción. El distribuidor comercializa un número reducido de productos, pudiendo trabajar, en el límite, para un solo fabricante.

A continuación, se presentan los eslabones por los que puede moverse el producto desde el fabricante al consumidor.

Fabricante → Distribuidor → <i>Broker</i> → Mayorista → Detallista → Consumidor
Fabricante → <i>Broker</i> → Mayorista → Detallista → Consumidor
Fabricante → Mayorista → Detallista → Consumidor
Fabricante → Detallista → Consumidor
Fabricante → Consumidor
<i>Cuadro 3. Canales de distribución</i>

Como hemos visto, excepto en el caso de venta directa al consumidor, el flujo de productos en la moderna distribución se sirve de una variada serie de órganos ajenos a la empresa que reciben el nombre de intermediarios. Asimismo, debemos señalar la aparición de canales modernos de distribución como Internet, correo, venta asociada a medios de pago, venta por televisión, clubes sectoriales de consumidores, etc.

#### 10.4.2. Modalidades de distribución

Además, es conveniente tener presente las modalidades de distribución que conceptualmente se definen, para adoptar aquella que más se adecúe a las características y necesidades de “nuestro mercado”:

- a) Distribución exclusiva:** supone otorgar exclusividad para el ofrecimiento de un producto en un área geográfica determinada.
- b) Distribución selectiva:** el fabricante elige determinados puntos de distribución atendiendo a sus especiales características (ubicación geográfica, tipo de clientela, etc.).
- c) Distribución intensiva:** la distribución del producto se concentra en el establecimiento del mismo ramo comercial.
- d) Distribución general o extensiva:** se distribuye el producto en todo tipo de establecimientos con independencia del sector que ocupen.

En conclusión, escoger el sistema de distribución es una importante decisión de marketing, con ventajas e inconvenientes en cada caso, que deben sopesarse para adoptar una política acertada.

#### 10.5. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

La comunicación de una empresa se compone de una serie de herramientas cuyo objeto estriba en hacer llegar un mensaje al cliente, mediante el establecimiento de una vía de contacto con aquél.

Conviene que el plan de marketing contenga una descripción de los principales elementos que compondrán la política de comunicación de la empresa. La opción por uno u otro medio dependerá, en muy buena medida, no sólo de las disponibilidades económicas destinadas a tal fin, sino, también, de la mayor o menor eficacia previsible de los distintos medios utilizados.

#### 10.5.1. Imagen de la empresa

Cabe desglosar de una parte en su propia identidad objetiva (nombre de la empresa, actividad a la que se dedica, etc.), la identidad visual o sensorial (logotipo, símbolos, colores, sabor, sintonías, etc), identidad corporativa (trato personal, formas de atención al público, etc.). Todos estos elementos deberían contribuir a crear la diferenciación de la empresa respecto de la competencia.

#### 10.5.2. Publicidad

Incluye todas aquellas acciones de comunicación persuasivas que pretenden dar a conocer el producto, incrementar el consumo (generar necesidades en el cliente), así como crear imagen de la empresa.

En materia de publicidad es conveniente distinguir algunos conceptos básicos:

- **Medios:** prensa, radio, televisión, Internet, espacios publicitarios en vías públicas, etc.
- **Soportes:** cada uno de los periódicos o revistas que ofrecen su espacio publicitario, cada una de las cadenas de radio o televisión, etc.
- **Mensajes:** directos y eficaces –resaltando las ventajas y beneficios derivados del producto ofrecido- que permitan la asociación entre el anuncio y el producto, que puedan recordarse, etc.

#### 10.5.3. Promoción de ventas

Se integra de aquellas acciones comerciales encaminadas a estimular la eficiencia compradora del consumidor y/o del distribuidor; o a la mejora de las condiciones de adquisición de un producto sobre otro.

Modalidades: ventas con regalo, sorteos, concursos, cupones descuento, muestras, degustaciones, demostraciones, rebajas, saldos y liquidaciones, ferias, exposiciones y salones, regalos de empresa, etc.

Dentro de esta categoría, se suele incluir igualmente el denominado *Merchandising*. Bajo esta denominación cabe encuadrar todas aquellas accio-

nes que pretenden aumentar la visibilidad y atractivo de un bien o producto en el propio establecimiento donde éste se ofrece al público (iluminación, disposición, escaparates, expositores, música, etc.). Pretenden influir en la denominada compra por impulso o no reflexiva.

#### **10.5.4. Relaciones públicas**

Cuando una empresa efectúa acciones de comunicación no relacionadas directamente con la actividad económica desempeñada –no pretenden persuadir acerca de las bondades del producto ofrecido-, pero que de alguna forma pretenden la mejora de la imagen de la empresa y la generación de un clima favorable (tanto de cara al potencial cliente, como con relación a la opinión pública en general), podemos hablar de una actividad de relación pública.

Entre los instrumentos utilizados, cabe citar: las actividades de patrocinio, la participación u organización de eventos sociales, la organización de concursos y su retribución mediante premios, las donaciones de una porción de los beneficios de explotación, etc.

#### **10.5.5. Venta personal**

El acto de venta es también parte de la política de comunicación de una empresa, adquiriendo en ocasiones un valor reforzado, al presentarse como la fórmula más idónea para hacer llegar el producto a su destinatario, especialmente en empresas de servicios.

Conviene en todo caso no olvidar que la empresa cubre necesidades insatisfechas de los consumidores, nos las crea. Por eso, en este momento inicial es conveniente atenerse a los resultados del estudio de mercado para saber cuáles son las demandas de los clientes y enfocar la estrategia de ventas a satisfacer esas necesidades.

## **11. PRODUCCIÓN Y MEDIOS TÉCNICOS**

Ya sabemos qué vamos a vender, a quién, cómo y a qué precio. Ahora debemos pensar en el *proceso de producción* (si es un producto) o la *descripción técnica* (si es un servicio). Es decir, los medios tanto materiales como humanos que necesitaremos para fabricar el producto o prestar nuestro servicio, cuánto se quiere producir y en cuánto tiempo debemos hacerlo (Ballesteros, Guillamón, Manzano, Moriano y Palací, 2001).

### **11.1. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA Y SUS INSTALACIONES**

Debemos indicar la localización exacta y tipo de estructura industrial en la que se va a encuadrar nuestra empresa si se da el caso: suelo industrial, polígono industrial, centro de empresas, viveros de empresas, parque empresarial, etc. Además, tenemos que describir los criterios seguidos para escoger esta localización.

Resulta interesante señalar también las principales redes de comunicaciones, infraestructuras, servicios a nuestra disposición, así como la proximidad a los clientes y proveedores.

### **11.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO**

Este apartado resulta necesario sólo cuando el proceso productivo es complejo. Los principales aspectos que se deben tratar son los siguientes:

- Equipos necesarios para la producción o para prestar nuestros servicios: características y modelos, coste, modo de pago y financiación, posibles subvenciones, vida útil y plan de amortización.
- Estrategias del proceso productivo: decisiones de subcontratación de componentes o servicios, características de las empresas subcontratadas.
- Descripción de los procesos de control: de calidad, de medioambiente, de inventarios, de riesgos y de seguridad.

### **11.3. PROCEDIMIENTO LOGÍSTICO**

En el plan de empresa tenemos que tener en cuenta cómo vamos a gestionar nuestras existencias (*stocks*). Para ello, debemos diseñar un plan de almacenamiento óptimo que minimice los costes y que garantice el normal funcionamiento de la empresa.

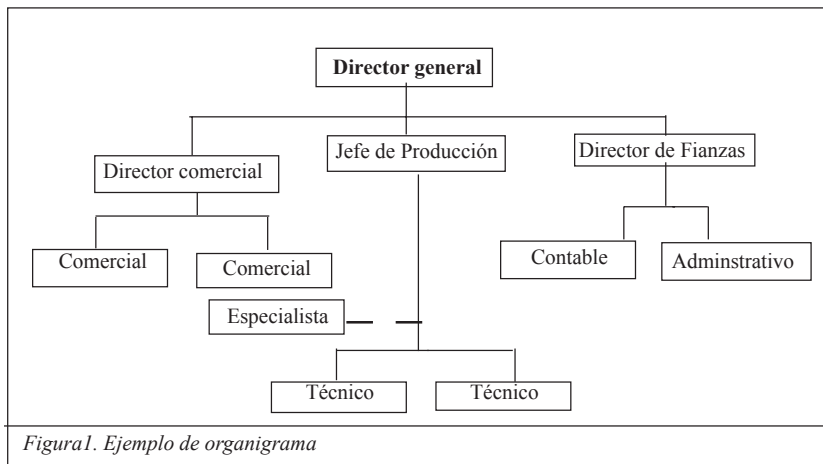
Otros aspectos que se recogen en el procedimiento logístico son el mantenimiento de los materiales y productos terminados, embalajes, transporte y reparto.

## **12. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS (RR.HH.)**

Una vez definida la actividad de la empresa, las instalaciones y los medios técnicos, llega el momento de pensar en la organización y los recursos humanos. No debemos olvidar que el factor humano es crítico para el éxito en cualquier empresa independientemente de la genialidad de la idea de negocio.

### 12.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Aquí definiremos los puestos de trabajo, sus funciones, actividades y tareas concretas. Así como las relaciones de mando y dependencia dentro de la empresa. Para realizar esta tarea es muy útil dibujar un organigrama que exponga las distintas responsabilidades existentes en la empresa.



### 12.2. RECURSOS HUMANOS INTERNOS

Describiremos el personal que vamos a necesitar para poner en marcha la empresa y el perfil (experiencia, conocimientos, habilidades y motivaciones) que deben de tener las personas que ocupen los puestos anteriormente señalados.

Tabla 3. Descripción de un puesto de trabajo y perfil del candidato

<b>Denominación del puesto: DIRECTOR COMERCIAL</b>	
<b>Dependencia Jerárquica:</b> Responderá ante el director general.	<b>Perfil:</b>
<b>Funciones / responsabilidades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener y promover la imagen de la empresa.</li> <li>- Establecer objetivos comerciales.</li> <li>- Fidelizar a los clientes importantes para la compañía.</li> <li>- Controlar la labor comercial de sus subordinados.</li> <li>- Controlar la calidad del servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hombre / mujer de 35 a 45 años.</li> <li>- Con estudios superiores, preferentemente licenciados en económicas o empresariales.</li> <li>- Nivel usuario en informática.</li> <li>- Nivel intermedio de inglés.</li> <li>- Experiencia comercial en el sector.</li> <li>- Capacidad de toma de decisiones.</li> <li>- Liderazgo y dirección de personas.</li> <li>- Habilidades sociales.</li> </ul>

Una vez seleccionado el candidato, hay que buscar asesoramiento en los organismos correspondientes sobre la modalidad más conveniente de contratación, sobre la normativa aplicable, sobre los convenios colectivos sectoriales, bonificaciones y cotizaciones a la Seguridad Social, ayudas a la creación de empleo, etc.

### 12.3. RECURSOS HUMANOS EXTERNOS

Es habitual que algunas funciones se subcontraten en la empresa (*outsourcing*), como la asesoría legal o fiscal de la empresa y otras actividades que por su especificidad las realizarán empresas auxiliares, en todos estos casos señalaremos específicamente sus costes y condiciones.

## 13. FORMA JURÍDICA

Se describe con detalle quiénes serán los socios de la empresa y que aportaciones van a realizar. Se debe aclarar qué socios van a trabajar en la empresa y cuáles serán meros capitalistas. Cualquier otro pacto o acuerdo entre los socios -sobre todo si no va a constar en los estatutos de la sociedad- debe procurar discutirse en este momento.

Otra aspecto esencial de este apartado es decidir qué forma legal se va a dar a la sociedad. Esto puede variar según la legislación del país donde se ubique la empresa. Además, la correcta elección de la forma de la sociedad puede tener importantes repercusiones a nivel de responsabilidad de los socios y de cargas fiscales. Conviene pues consultar con un experto que aconseje la mejor forma social de acuerdo con los objetivos globales de la empresa y los objetivos personales de los socios. Incluso en el caso de un único socio, pueden existir distintas modalidades de constituir la empresa que deben estudiarse.

Tabla 4. Principales formas jurídicas en España.

Forma legal	Capital social	Nº socios	Responsabilidad
<i>Empresario individual/Trabajador autónomo</i>	No se exige.	Sólo uno	<i>Ilimitada y personal</i> : todo su patrimonio está sujeto al riesgo de la empresa
<i>Sociedad limitada</i>	Mínimo de 3.005€ que se desembolsa íntegramente en el acto de la creación	No hay máximo ni mínimo de socios.	<i>Limitada</i> : capital aportado.

Tabla 4 (Cont.). Principales formas jurídicas en España.

<i>Sociedad limitada</i>	Mínimo de 3.005 € que se desembolsa íntegramente en el acto de la creación	No hay máximo ni mínimo de socios.	<i>Limitada</i> : capital aportado.
<i>Sociedad anónima</i>	Mínimo de 60.101 €, 25% al constituirse y el resto en 5 años	No hay máximo ni mínimo de socios.	<i>Limitada</i> : capital aportado.
<i>Sociedad limitada laboral</i>	Mínimo de 3.005 € y ha de estar al menos en 51% del mismo en mano de los socios trabajadores.	Mínimo tres socios trabajadores.	<i>Limitada</i> : capital aportado.
<i>Sociedad anónima laboral</i>	Mínimo de 60.101 € y ha de estar al menos en 51% del mismo en mano de los socios trabajadores.	Mínimo cuatro y de ellos tres trabajadores.	<i>Limitada</i> : capital aportado.
<i>Sociedad cooperativa de trabajo asociado</i>	El capital depende del número de socios	Mínimo cinco personas físicas o jurídicas	<i>Limitada o ilimitada</i> , depende de lo establecido en los estatutos.
<i>Sociedad civil</i>	No se exige capital mínimo, pero sí que pongan en común bienes, dinero o trabajo	Dos	<i>Solidaria</i> : cada uno de los socios responde con su patrimonio a la totalidad de las deudas sociales. <i>Mancomunada</i> : puede reclamar del resto que participen de acuerdo al % de su parte en el capital.
<i>Comunidad de bienes</i>	Capital compuesto por las aportaciones de los socios: propiedades y titularidad indivisibles.	Dos	<i>Ilimitada y personal</i> : todo el patrimonio de los comuneros está sujeto al riesgo de la empresa.

## 14. ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

El estudio económico financiero se elabora teniendo en cuenta toda la información y los datos obtenidos en las anteriores fases del plan de empresa y, como mínimo, su resultado nos indicará los fondos que necesitaremos para llevar a cabo nuestra idea de negocio.

Según Finch (2002), el volumen necesario de información financiera depende de:

- El tamaño y complejidad del negocio que se trata de describir. Una empresa grande y compleja que necesita una fuerte inversión va a tener que aportar muchos detalles, porque los socios y financieros pedirán verlos.
- Quien sea la audiencia del plan de empresa. Por ejemplo, suele exigir más detalles una financiera que un organismo público que otorga una subvención.

Por lo tanto, el estudio económico financiero es el punto clave en cualquier proyecto empresarial, tanto para los promotores que van a llevar a la práctica el proyecto y quiere saber si será viable, como para otros usuarios (posibles socios, inversores, entidades financieras o administraciones públicas), que fundamentarán su decisión de apoyar nuestro proyecto o no en el resultado de este estudio. Así que deberemos poner mucho cuidado al elaborarlo, partiendo de que debe ser sencillo, claro, completo y bien estructurado.

#### **14.1. INVERSIONES INICIALES**

El objetivo de este apartado consiste en el cálculo y determinación de todos los fondos o inversiones en activo fijo (inmovilizado) y activo circulante para la puesta en marcha de la nueva empresa. Dicho en otras palabras, el propósito de este estado inicial es determinar las necesidades económicas iniciales que debe afrontar el proyecto empresarial.

##### **14.1.1. Activo fijo**

Comprende todas las inversiones en activo fijo, elementos patrimoniales (por ejemplo, inmuebles o mobiliario) que van a permanecer más de un ejercicio económico en la empresa. Son inversiones a largo plazo que se van recuperando gradualmente por medio de la amortización y deben de ser financiadas con capitales permanentes: recursos propios o exigible a largo plazo.

En el comienzo de la actividad empresarial estas inversiones suelen ser muy elevadas, de ahí que tengan que estar muy meditadas, pues un error en su planificación puede condicionar el desarrollo futuro de la empresa. En las empresas industriales las inversiones en activo fijo son la base e importan grandes sumas, mientras que las empresas comerciales o de servicios suelen requerir de una inversión más modesta en inmovilizado.

La inversión en activo fijo se suele dividir en los siguientes conceptos:

- 1. Gastos de establecimiento:** gastos de constitución (permisos, licencias de actividades, alta en la Seguridad Social), formalización de prestamos, asesoramiento y promoción publicitaria de la compañía.
- 2. Inmovilizado material:** terrenos, edificios, instalaciones (electricidad, gas, fontanería, red de datos, etc.), maquinaria, utillaje, mobiliario, equipos informáticos y elementos de transporte.
- 3. Inmovilizado inmaterial:** compuesto por todos los elementos que tengan carácter intangible, como son los gastos de I+D, propiedad industrial, patentes, marcas, derechos de traspaso, aplicaciones informáticas, etc.
- 4. Inmovilizado financiero:** participaciones en empresas del grupo, depósitos y fianzas a largo plazo.

Para ser utilizado más tarde en la elaboración de las cuentas anuales provisionales, cabe desarrollar, adicionalmente, los cuadros de amortización contable de las diferentes categorías de inmovilizado (mediante la división del importe correspondiente a cada uno de los elementos de inmovilizado por la vida útil prevista para dicho elemento).

#### 14.1.2. Activo circulante

Son inversiones complementarias o derivadas de las inversiones de activo fijo. Su periodo de permanencia en la empresa es inferior al año, debiendo financiarse en parte con deudas a largo plazo y en parte con deudas a corto plazo, están relacionadas con el ciclo de explotación de la empresa (dinero-mercancías-dinero).

Según Almoguera (2003), el activo circulante comprende los siguientes conceptos:

- 1.- Existencias (stocks):** materias primas, materias auxiliares, productos semiterminados, productos en terminados, envases y embalajes.
- 2.- Cuentas a cobrar:** inversiones realizadas para financiar las ventas a clientes que no pagan al contado.
- 3.- Cuentas a pagar:** se refiere a la financiación de proveedores y acreedores.
- 4.- Tesorería:** es el dinero disponible en caja o bancos para el desarrollo de la actividad.

Tabla 5. Plan de inversión inicial

CONCEPTO	INVERSIÓN
Gastos de establecimiento:	
Inmovilizado material:	
Inmovilizado inmaterial:	
Inmovilizado financiero:	
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	
Existencias – Inventario	
Cuentas a cobrar	
Cuentas a pagar	
Tesorería	
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	
<b>INVERSIÓN TOTAL INICIAL</b>	

Un plan de inversiones detallado, justificado y con sentido común es una buena garantía, no sólo de obtener financiación, sino de garantizar el futuro de la empresa. Hay que tener en cuenta que no todo el capital inicial aportado se puede dedicar a las inversiones iniciales. Habrá que mantener una parte para financiar a los clientes que tardarán en pagar y para afrontar los pagos cotidianos hasta que el negocio empiece a generar dinero.

#### 14.2. FINANCIACIÓN

Después de fijar las inversiones necesarias para el comienzo de la actividad, debemos pensar cómo las vamos a financiar.

En una empresa las fórmulas de financiación básicas son dos:

**1.- Recursos propios:** proviene de las fuentes propias de la empresa, normalmente se refiere al capital que aportan los socios.

**2.- Recursos ajenos:** se refiere a la financiación externa de la empresa, ya sea bancaria o no bancaria (proveedores, acreedores, leasing, etc.).

Normalmente, se organizan en torno a deudas a corto y largo plazo.

En el análisis de la financiación debemos incluir además, dentro del apartado de recursos o fondos propios, las *subvenciones* consideradas como fondos aportados por organizaciones ajenos a la empresa y que no exigen devolución (Almoguera, 2003).

Tabla 6. Plan de financiación inicial

CONCEPTO	CANTIDAD
<u>Recursos propios</u>	
Capital social:	
Subvenciones recibidas:	
<u>Recursos ajenos</u>	
Deudas a corto plazo (créditos):	
Deudas a largo plazo (prestamos):	
<b>TOTAL RECURSOS FINANCIEROS</b>	

### 14.3. BALANCE GENERAL

El balance general es como una foto instantánea del negocio que indica de donde viene el dinero (pasivo) y cómo está siendo usado (activo). Por ello, es necesario realizar el estudio de la inversión y la financiación inicial antes de calcular el balance.

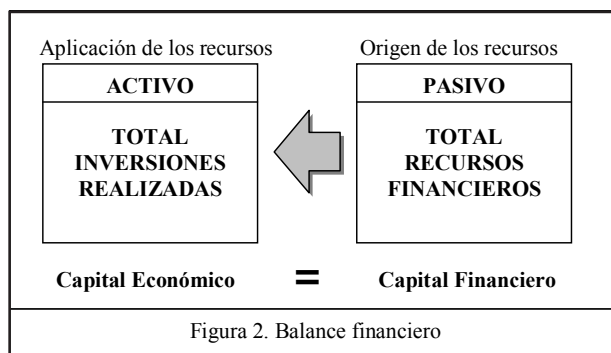
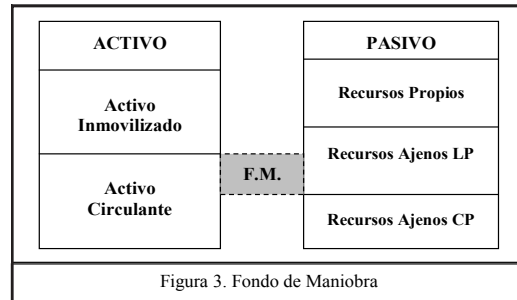


Figura 2. Balance financiero

Podemos hablar de *equilibrio financiero*, si los recursos permanentes (recursos propios más deudas a largo plazo) son suficientes para financiar las inversiones (activo fijo) y una parte variable del activo circulante.

Dentro del balance resulta interesante señalar el *fondo de maniobra* (también llamado fondo de rotación) que se define como la parte del activo circulante que se financia por recursos permanentes.



Para que exista equilibrio financiero, el fondo de maniobra tiene que ser mayor de cero. Si fuese menor de cero entonces nos encontraríamos en una de las siguientes situaciones:

- Suspensión de pagos: la empresa tiene problemas de liquidez.
- **Quiebra**: la empresa no puede hacer frente a las deudas.

En conclusión, los activos del negocio deben quedar totalmente financiados por los recursos propios y ajenos. Si no cuadra, habrá que volver a empezar y averiguar qué pasó con el dinero. Por otra lado, si el emprendedor no tiene una formación contable, se recomienda pedir el asesoramiento de un profesional.

#### 14.4. PREVISIÓN DE TESORERÍA

Para una nueva empresa es fundamental disponer de dinero en efectivo para realizar su actividad. El instrumento para gestionar el dinero de la empresa es la previsión de tesorería, ya que nos muestra cuál será la liquidez y las necesidades de financiación a corto plazo de la empresa, en función de las diferencias previstas de cobros y pagos.

Según Almoguera (2003), el cálculo del estado de tesorería permite optimizar la dimensión del proyecto conociendo la demanda de fondos en todo el horizonte temporal del mismo, es decir, cuánto dinero hace falta y cuándo va a ser necesario.

En este documento hay que describir con todo detalle y precisión los cobros y los pagos que se van a realizar mes a mes en la empresa. Por ello, antes de continuar con su elaboración, es preciso incidir en la diferencia entre ingreso y cobro y entre gasto y pago.

El ingreso se genera cuando se produce la venta (criterio del devengo) y el cobro cuando se recibe la liquidez derivada de esa venta. Por ejemplo, la empresa puede realizar sus ventas en el primer mes de actividad, pero

puede que no cobre el dinero hasta tres o seis meses después. También se puede dar el caso que contabilicemos un ingreso y que el cobro no se produzca jamás: por ejemplo, cuando el cliente es moroso y deja de pagar. Y viceversa, podemos cobrar un dinero que no es un ingreso: cuando un cliente nos paga una factura con IVA, aunque recibimos liquidez, no podemos considerar la parte del impuesto como un ingreso propio (puesto que es para Hacienda).

El mismo análisis puede aplicarse a la diferencia entre gasto y pago. El gasto se produce cuando se genera la obligación (con un proveedor, con Hacienda, etc). El pago se genera cuando se produce la salida de caja. Por ejemplo, si compramos un ordenador en febrero, pero acordamos pagarlo en marzo, en la previsión de tesorería el pago se anotará en marzo, aunque el gasto se devengue en febrero.

Por último, es recomendable ajustar los periodos de cobro a clientes con pagos a proveedores para evitar así desfases de tesorería y falta de liquidez.

A continuación, proponemos un modelo de previsión de tesorería (mes a mes):

Tabla 7. Previsión de tesorería

CONCEPTO	PERÍODO											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>A. SALDO INICIAL</b>												
<b>Cobros:</b>												
- Ventas												
- Desinversiones												
- Capital												
- Subvenciones												
- Prestamos												
- Otros												
<b>B. TOTAL COBROS</b>												
<b>Pagos:</b>												
- Proveedores												
- Inversiones												
- Arrendamientos												
- Reparaciones y conservación												
- Servicios profesionales												
- Transportes												
- Servicios bancarios												
- Publicidad y promoción												
- Suministros												
- Tributos												
- Salarios												
- Seguridad Social												
- Gastos financieros												
- Inversiones												
- Amortización de deudas												
- Otros												
<b>C. TOTAL PAGOS</b>												
<b>D. SALDO NETO (B-C)</b>												
<b>E. SALDO FINAL (A+D)</b>												

La previsión de tesorería va a ser el documento que convenza a bancos y prestamistas de que la empresa va a poder, no sólo, hacer frente a sus pagos mensuales, sino también al pago de intereses por el capital prestado. Por tanto, este es el documento que el emprendedor debería colgar en la cabecera de su cama, pues un descuido en este punto puede llevarse por delante todo el proyecto (Linares, 2003).

#### 14.5. LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

En teoría la cuenta de pérdidas y ganancias (CPG) es muy sencilla e intuitiva, y recoge los resultados de explotación de la empresa. Hay que sumar las rentas del ejercicio y luego restarles los costes y gastos para deducir el beneficio neto (o la pérdida). Además, el análisis de la CPG permite conocer cómo y dónde se ha generado el beneficio.

En primer lugar, se debe elaborar una relación exhaustiva de los gastos fijos del negocio, que son independientes del volumen de actividad (alquiler, parte fija de suministros, cuotas de la seguridad social, sueldos). A continuación se determinan los gastos variables, estrechamente ligados a la actividad (por ejemplo, materiales de fabricación del producto, en los que la cantidad será mayor cuanto mayor sea la producción). Es aconsejable que una empresa joven se cargue lo menos posible con gastos fijos y opte por una estructura de costes variables en función del volumen del negocio.

Una vez determinados los gastos del negocio, debemos considerar la previsión de ingresos (ingresos por ventas o cifra de negocios), a la que se unirán otros eventuales productos de la explotación (ingresos financieros, subvenciones, otros ingresos).

Debemos utilizar el formato que consideremos más conveniente para nuestra actividad, ya que no existe un modelo único. A continuación se propone un modelo CPG o también denominada cuenta de resultados provisional.

Tabla 8. Cuenta de perdidas y ganancias

CONCEPTO	PERÍODO		
	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Ingresos</b>			
- Ventas			
- Subvenciones			
- Ingresos financieros			
- Otros ingresos de explotación			
<b>A. TOTAL INGRESOS</b>			

Tabla 8 (Cont.). Cuenta de pérdidas y ganancias

<b>Gastos:</b>			
<b>1. Compras</b>			
- Mercaderías			
- Materias primas			
- Variación en existencias			
<b>2. Servicios</b>			
- Gastos en I+D			
- Arrendamientos			
- Reparaciones y conservación			
- Servicios de profesionales independientes			
- Transportes			
- Primas de seguros			
- Servicios bancarios			
- Publicidad, promoción y RRPP			
- Suministros			
- Otros servicios			
<b>3. Tributos</b>			
- Impuestos, contribuciones y tasas (excepto Impuesto de Sociedades o sobre el beneficio)			
- Ajustes IVA			
<b>4. Gastos de personal</b>			
- Sueldos			
- Seguridad Social a cargo de la empresa			
<b>5. Gastos financieros</b>			
- Intereses			
- Descuentos sobre ventas			
- Otros gastos financieros			
<b>6. Dotaciones para amortización</b>			
- De gastos de establecimiento			
- Del inmovilizado			
<b>B. TOTAL DE GASTOS</b>			
<b>C. MARGEN BRUTO</b>			
<b>D. RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS (A-B)</b>			
<b>E. IMPUESTO DE SOCIEDADES (O SOBRE EL BENEFICIO)</b>			
<b>F. RESULTADO (D-E)</b>			

## 15. EVALUACIÓN DEL PLAN

Una vez escrito el plan de empresa, debe evaluarse críticamente para asegurar que es realista y alcanzable. En un primer momento, el promotor o equipo de promotores tienen que realizar una lectura crítica que permita subsanar cualquier posible error. Después, el plan debe ser evaluado por

una persona externa al proyecto empresarial que comprenda el tipo de negocio y cuyo juicio sea fiable.

Para evaluar la eficacia del plan se deben contestar las siguientes preguntas:

- ¿Son alcanzables los objetivos propuestos?.
- ¿Son suficientes las acciones planificadas para lograr estos objetivos?.
- ¿Cuentan los promotores del proyecto con la experiencia y conocimientos necesarios?.
- ¿Tenemos suficiente información sobre los clientes y la competencia?.
- ¿Cuál es el valor añadido de la futura empresa y cómo se diferencia de las empresas que actualmente están operando en el mercado?.
- ¿Resulta realista esperar que el negocio crecerá y será rentable?.
- ¿Han sido considerado los principales riesgos?.

## 16.- BIBLIOGRAFÍA

Almoguera, J.A. (2003). *Cómo hacer un plan de negocios*. Madrid: HF.

Ballesteros, B., Guillamón, J.R., Manzano, N., Moriano, J.A., y Palací, F.J. (2001). *Técnica de inserción laboral: guía universitaria para la búsqueda de empleo*. Madrid: UNED.

Bygrave, W. (1993). Theory building in the entrepreneurial paradigm. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 255-280.

Castillo, A.H. (1999). *Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento*, [en línea]. Chile: Intec. Disponible en: [http://www.portalincubacion.cl/upload/Estado\\_del\\_arte.doc](http://www.portalincubacion.cl/upload/Estado_del_arte.doc)

Córdoba, J.L. y Torres, J.M. (1995). *Teoría y aplicaciones del marketing*. Bilbao: Deusto.

Finch, B. (2002). *Cómo desarrollar un plan de negocios*. Barcelona: Gedisa.

Herrero, S. (2002). *Cómo crear una empresa*. Madrid: Boletín Oficial del Estado.

Nueno, P. (2001). *Emprendiendo. El arte de crear empresas y sus artistas*. Bilbao: Deusto.

Sahlman, W.A. (1999). Cómo confeccionar un excelente plan de negocio. En *Creando empresa: la iniciativa emprendedora* (pp.31-61). Bilbao: Deusto.