

## **PLAN DE EMPRESA PIMEEF**

### **¿Qué es un Plan de Empresa?**

El Plan de Empresa es un documento 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 proyecto empresarial concreto.

Es una herramienta imprescindible cuando se quiere poner en marcha un proyecto empresarial, sea cual fuere la experiencia profesional del promotor o promotores y la dimensión del proyecto.

### **Objetivos**

- Permite a los promotores de un proyecto llevar a cabo un exhaustivo estudio de todas las variables que determinan la viabilidad del proyecto. Así los promotores de un mismo negocio pueden poner en común ideas que quizás no se habían planteado, o daban por supuesto que sus socios las aceptarían sin haberlas consensuado. De esta manera una vez puesto en marcha el negocio se podrán evaluar las desviaciones sobre el escenario previsto en el plan de empresas.
- Es la carta de presentación de los emprendedores y del proyecto ante terceras personas: bancos, inversores u otros agentes implicados de cualquier tipo.

### **Utilidades**

- Guía de planificación empresarial.
- Instrumento para la búsqueda de financiación
- Desarrollo de nuevas estrategias y actividades. Además de consensuar ideas.

El plan de empresa exige una serie de recomendaciones mínimas ya que va a ser la carta de presentación de la empresa.

Es muy importante crear una información seria, clara, concisa, y verificable. Para ello hemos elaborado este guión con las recomendaciones mínimas generales; pero no se ha de tomar como una guía rígida, sino que se debe adaptar según la actividad, los promotores, el volumen de negocio...

## Características del Plan de Empresas:

- **Eficaz:** Debe contener toda la información que cualquier inversor espera conocer; pero sin sobrepasarse.
- **Estructurado:** Debe tener una estructura de fácil seguimiento.
- **Comprensible:** Debe estar escrito con claridad, con un vocabulario preciso y evitando jergas y conceptos muy técnicos.
- **Breve:** Debe tener un máximo de unas 20-25 páginas.
- **Cómodo:** El formato debe ser agradable y visual.

## Qué puntos deben aparecer en un Plan de empresas:

- Naturaleza del proyecto.
- Mercado.
- El producto.
- La organización.
- Aspectos económicos-financieros.

## Consejos antes de empezar:

El plan de empresa PIMEEF consta de diez puntos. Pero quizás en alguno no se podrá poner gran información. Como por ejemplo en la organización de personal si no se contrata a nadie y se trata de una pequeña empresa. Así que si se cree conveniente introducir dos puntos en uno o unirlos eso dependerá de nuestras preferencias.

A veces estaremos obligados a repetir mucha información que se interrelaciona.

No hay que olvidar que el objetivo principal del plan de empresa es avalarnos ante terceras personas. Por lo tanto hay que intentar agrupar y precisar al máximo la información de interés: qué proveedores, cómo les pagamos; estrategias de precios, márgenes de beneficios; ventajas respecto a la competencia.

Para ello tendremos que analizar la competencia (como trabaja, en qué es mejor, en qué peor...), los clientes potenciales (hacer estadísticas, encuestas..), los costes y los proveedores (todos los gastos se tendrán que demostrar por facturas: tanto alquileres como compras). Toda la información que se pueda demostrar por precontrato, facturas o presupuestos la adjuntaremos en el anexo (sobre todo la de los gastos más importantes: equipamiento, alquiler, compras...).

Cuanto más se intuya que se ha invertido mucho tiempo en crear el documento mejor. Así que tendremos que detallar información, no generalizarla. Mejor que sobre información (de mínima utilidad) a que falte.

## 0. RESUMEN EJECUTIVO.

La primera parte del plan de empresa debe incluir un **resumen ejecutivo, es la introducción de nuestro plan de empresa**. Éste servirá para captar el interés de los potenciales inversores, bancos, o cualquier tercera persona que lo lea. Por este motivo, debe contener los **aspectos más relevantes** del plan de negocio resumidos de la forma más breve y concisa posible, a ser posible en un máximo de dos o tres hojas.

En todo momento se debe conseguir motivar al destinatario a continuar leyendo el plan con un alto grado de entusiasmo y curiosidad. Piense que la primera impresión es muy importante, y es inmodificable (sólo hay una primera vez para cada acto). El lector debe tener una buena primera impresión de nuestra idea de negocio mediante la lectura de nuestro resumen ejecutivo.

## 1. DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO.

Nombre de identificación del proyecto.

Ubicación (domicilio, localidad, C. P.)

Fecha de inicio

Tipo de sociedad

Explicación Breve de la actividad a desarrollar

Nº de trabajadores

Cuantificación, en líneas generales, de la inversión necesaria y su financiación.

✓ INVERSIÓN TOTAL .....	100 %
✓ Financiación propia .....	__ % ( <i>mínimo 25-30%</i> )
✓ Financiación ajena .....	__ %

**FINANCIACIÓN TOTAL = Financiación propia + Financiación Ajena**

## 2. PROMOTORES DEL PROYECTO.

Identificación de los promotores. Datos personales

Breve historial profesional de los promotores

Grado de dedicación futura al proyecto

### 3. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS / SERVICIOS.

Identificación de los productos / servicios.

Descripción de las características técnicas de los productos o servicios.

-Hay que hacer hincapié en las cualidades más significativas, ventajas que aporta, elementos tecnológicos, etc.

Elementos innovadores que incorporan, caracteres diferenciales respecto a los de la competencia.

### 4. PLAN DE PRODUCCIÓN.

Tiene como objetivo constatar todos los aspectos técnicos y organizativos relativos a la elaboración de los productos o prestación de servicios.

Este apartado es muy relativo al tipo de producto o servicio ofrecido. Con lo cual va a ser un punto muy adaptable a nuestras necesidades.

- Servicio→Descripción técnica: Descripción de los procedimientos y de las necesidades técnicas.
- Producto→Descripción del proceso productivo: Es un punto que puede llegar a ser muy complejo, según el proceso productivo que llevemos a cabo.
  - Localización de instalaciones. Edificios y terrenos necesarios (modo de adquisición).
  - Equipos necesarios para poder ofertar el bien o servicio.
  - Descripción detallada del proceso productivo (desde la recepción de las materias primas hasta el almacenaje y la adquisición por parte del cliente).
  - Estrategia del proceso productivo (Producción propia o subcontratación de procesos).
  - Ventajas y desventajas del proceso. Costes de mano de obra.
  - Descripción de plan de producción
  - Descripción del plan de producción en términos de volumen, costes, mano de obra, materias primas...
  - Descripción de los procesos de control de calidad.

Nota: Hay que enfatizar los principales puntos, como los costes que vamos a soportar, quien o quienes serán nuestros proveedores más importantes, las instalaciones y la maquinaria necesaria, y nuestra justificación de comprar o alquilar. También es importante hacer una comparación con las demás empresas del sector, y situar la nuestra respecto a la competencia.

Muchas veces producir un producto, va a implicar que lo complementemos con servicios. Por ejemplo transporte, servicios post-venta (mantenimiento, garantía), formas de cobrar...

## 5. ANÁLISIS DEL MERCADO

Aspectos generales del sector. Evolución previsible

- Se debe realizar un análisis de cómo se encuentra el mercado. Si se está expandiendo o está en decadencia. Que nuevas tendencias se van a dar (por ejemplo, según corresponda el caso: socioeconómicas, demográficas, industriales...).
- Hay que valorar el tamaño del mercado. Es decir a quien se dirige todo nuestro sector, quién puede ser nuestro cliente. Pero si nos vamos a especializar, debemos especificar cómo lo haremos y a qué colectivo nos dirigiremos. Por ejemplo, si nos especializamos en un público joven, deberemos ofrecer un producto o servicio que mejor se adapte a su perfil concreto.

Clientes actuales y potenciales

- Nuestros clientes actuales y potenciales son el público al que dirigiremos nuestro producto o servicio y al que podríamos llegar a satisfacer. Estos grupos deben ser homogéneos y perfectamente diferenciables (por ejemplo mujeres solteras de 20 a 30 años; niveles culturales elevados; personas que suelen frecuentar sitios complementarios, como bar de copas y discoteca).
- Habrá que especificar a qué variables responden mejor nuestros clientes y sobretodo el sector específico al que nos pretendemos dirigir. Las variables más importantes para un consumidor son el precio, la calidad, la distribución, el servicio. De tal manera que seguramente un público más joven tendrá preferencia para encontrar un mejor precio, en lugar de preferir servicio o calidad.

Competencia: empresas más importantes de sector (especial referencia a su ubicación geográfica), datos más significativos y su evolución.

- Análisis de la competencia. Tanto su fortaleza, como sus debilidades; analizando variables como su cuota de mercado, sus precios, calidad, política comercial. Es importante hablar sobre si tenemos ventajas competitivas respecto a estos; en qué vamos a ser mejor o en qué nos vamos a especializar más que la competencia.
- Hay que dar especial referencia a los competidores con una ubicación geográfica cercana a la nuestra. Sobretodo en mercados donde al cliente le supone mucho esfuerzo desplazarse para ir a la competencia; por ejemplo en bares, videoclubes, librerías, y demás tiendas genéricas.
- Hay que hablar de barreras de entrada en el caso en que entremos en un mercado que tenga una entrada de difícil acceso; como pueden ser administraciones públicas: loterías, estancos, que funcionan por concurso. O mercados que necesiten de activos específicos (como titulación específica, o una ubicación ventajosa).

Nota: En definitiva lo que se tiene que hacer es un análisis del mercado y de nuestra competencia según la localización que elijamos, la estructura, la amplitud, el crecimiento, etc.

Lo podemos crear como un **Análisis DAFO**, donde se estudian las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que vamos a tener si nos constituimos como empresa en un lugar concreto, lo que implica unos clientes potenciales concretos y una competencia concreta. Es decir un análisis DAFO dentro de un contexto empresarial concreto.

## 6. PLAN COMERCIAL / PLAN DE MARKETING

Estrategia de precios; ventas, distribución, promoción, publicidad, etc.

- Fijar precios y compararlos con los de la competencia. Sin olvidar que se debe relacionar con la calidad, la distribución, garantía, servicio, la novedad y otras variables que puedan incidir sobre el precio al alza si nuestros precios son superiores a los de la competencia. Si nuestros precios son más bajos debemos argumentarlo por cuestiones de mejor eficacia productiva, menores costes de distribución o laborales, etc.
- Política de ventas; cómo vamos a distribuir el producto. Si hay descuento para mayoristas, o por pronto pago o volumen. Precios para consumidores convencionales. También es importante la forma de cobro, y si damos facilidades a los clientes en el pago.
- Promoción y publicidad: Fórmulas para atraer a nuevos clientes; y fórmulas para fidelizar a nuestros clientes. Anuncios, artículos en prensa y revistas, mailing y participación en ferias; son algunas de las opciones más usadas por los empresarios.

*Para actividades más concretas (generalmente más industriales):*

- Distribución: Según la actividad nos podremos convertirnos en una empresa más competitiva si creamos una política de distribución óptima.
- Servicio post-venta: cuantificar su importancia para el cliente. También especificar las condiciones de las garantías.

Nota: Para fijar precios suele ser más fácil aplicar un margen sobre el coste del producto para nosotros (adquisición, costes de almacenamiento, transporte, % de gasto en personal...). Si la actividad es más compleja estudiaremos otros métodos.

## 7. ORGANIZACIÓN Y PERSONAL

Plantilla de la empresa→Crear un organigrama es una buena opción. Así se delimitan áreas, y se muestra desde que departamento se dirigen las demás áreas. Además se debe completar con una descripción detallada de las funciones de todos los puestos de la empresa, tanto de directivos como del resto de personal. Hay que dar una justificación de todos los puestos de trabajo.

Experiencia profesional previa→El currículum de los promotores suele ser importante si tienen gran experiencia en el sector. Es muy importante que el emprendedor este vinculado al sector en el que va a iniciar su actividad.

Plan de formación→Si se requieren conocimientos específicos será conveniente crear un plan de formación (sobretudo para un mejor funcionamiento interno).

Nota: Sería conveniente en este punto justificar el gasto en personal.

## 8. PLAN DE INVERSIONES

El plan de Inversiones debe ir desglosado según partidas:

- Activos Fijos (maquinaria, herramientas, equipamientos, instalaciones, mobiliario...)
- Inmovilizado material
- Inmovilizado inmaterial
- Gastos amortizables
- Inmovilizado financiero
- Activo Circulante: Dinero en caja y bancos. Existencias e inversiones a corto plazo.
- Pasivo Circulante: Deudas a corto plazo (bancos, proveedores...)

Nota: Tener un balance equilibrado en las empresas de mayor envergadura es muy importante para tener liquidez o equilibrar nuestros recursos propios con nuestro nivel de deuda (para maximizar nuestra rentabilidad global). El plan de inversiones dará información sobre si nuestro balance tiene demasiada deuda a corto plazo, o es poco líquida, etc.

Hay una tabla de “Plan de Inversiones” al final de este documento.

## 9. PREVISIÓN CUENTA DE RESULTADOS

Este es el punto más importante del Plan de Empresa. Si este análisis no se hace, o se hace mal, ninguna entidad va a avalar o financiar el proyecto. Hemos de ser meticulosos con los desgloses y los importes; y se ha de crear información verificable. Los costes se deben verificar con facturas, precontratos o presupuestos; y se ha de explicar cómo calculamos el resultado de los ingresos.

Previsión de ventas (volumen y precios), costes (debidamente desglosado) y resultados de la empresa para los próximos años (un mínimo de tres).

De esta manera también podremos analizar cuan rentable va a ser nuestro negocio; podremos ver que margen de beneficios tenemos para devolver el préstamo, y podremos calcular los rendimientos de los recursos propios.

NOTA: En la parte final de la guía hay un modelo de una Cuenta de Resultados y de otras tablas de utilidad (aunque por Internet se pueden encontrar varias que quizás se adapten más a nuestra actividad concreta; sino también podemos crear una propia con nuestras partidas más cuantiosas).

Tenemos que pensar que si no sabemos calcular nuestra cuenta de resultados, es que realmente no sabemos si nuestro negocio va a ser rentable. Por lo tanto no lo van a financiar.

## 10. FINANCIACIÓN PREVISTA

Cuantía necesaria de financiación.

Instrumentos de financiación previstos (importes, plazos y condiciones): aumentos del capital, subvenciones, pago aplazado, créditos que se esperan conseguir.

Previsión de tesorería, estimado el punto máximo de las necesidades financieras.

Estructura de Balance (explicada anteriormente)

### Notas:

Balance de Situación: Da información sobre cómo se dividen las partidas de activo y de pasivo de una empresa en un momento determinado. Crear una previsión de balance, aunque sea porcentual, puede ser muy útil para calcular ratios contables de importancia (ratios como liquidez, capitalización, facilidad de pago, facilidad de cobro, endeudamientos, rentabilidades).

Valoración del riesgo: Podemos crear varios escenarios para realizar nuestra previsión de cuenta de resultados. Serían escenarios Pesimista-Previsto-Optimista.

Este estudio puede ser muy importante, ya que los bancos al analizar tu plan de empresa crearán estas tres situaciones y entonces valorarán tu riesgo. Si lo planteamos de manera correcta tendremos muchos puntos ganados.

**CUENTA DE RESULTADOS:**

<b>COBROS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ventas			
Subvenciones			
IVA repercutido			
Otros			
<b>TOTAL COBROS</b>			
<b>PAGOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Proveedores			
Sueldos y salarios			
Seguridad Social			
Comisiones			
Publicidad y propaganda			
Alquileres			
Suministros			
Servicios exteriores			
Pagos por inversión			
Intereses de préstamos			
Capital amortizado de préstamos			
IVA soportado			
Otros pagos			
<b>TOTAL PAGOS</b>			
<b><i>DIFERENCIA COBROS-PAGOS (BENEFICIO)</i></b>			

**- PLAN DE INVERSIONES**

<b>INVERSIÓN</b>	<b>IMPORTE</b>
Fianza por alquiler de edificios	
Compra edificios o locales	
Traspaso de negocio	
Acondicionamiento del local	
Instalaciones	
Maquinaria	
Mobiliario	
Herramientas	
Elementos de transporte	
Equipos para procesos de información	
Previsión de tesorería	
Leasing (arrendamiento financiero con opción de compra)	
Gastos de constitución y puesta en marcha ( escritura pública, abogados, gestoría, etc. )	
Existencias iniciales ( primeras compras de productos )	
Otros	
<b>TOTAL GASTOS DE INVERSIÓN</b>	

## **OTRAS TABLAS DE UTILIDAD:**

### **-FINANCIACIÓN TOTAL**

<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>	<b>FINANCIACIÓN</b>
Financiación propia	
Préstamos o créditos	
Otras fuentes de financiación	
<b>TOTAL FINANCIACIÓN</b>	

### **-AYUDAS Y SUBVENCIONES (no es financiación)**

<b>SUBVENCIÓN</b>	<b>POSIBLE IMPORTE</b>	<b>FECHA INGRESO</b>