

Guía para la Creación de Empresas

Plan de Empresa

El apoyo a la creación de empresas constituye uno de los ejes de la política de promoción empresarial del gobierno del Principado de Asturias. En este sentido, la presente Guía constituye una herramienta de consulta y de trabajo para todas aquellas personas que quieran poner en marcha un proyecto empresarial. Con su ayuda y el asesoramiento proporcionado a través de los instrumentos de apoyo a los emprendedores, esperamos contribuir a dinamizar el tejido empresarial asturiano y el desarrollo de actividades innovadoras.

La Guía consta de dos cuadernos complementarios e independientes: el Plan de Empresa y el Entorno Legal.

La elaboración del Plan de Empresa es un paso necesario para evaluar adecuadamente la viabilidad del proyecto. Todos los proyectos tienen elementos comunes y otros que los definen como singulares. Por ello el cuaderno del Plan de Empresa está concebido como un guión que debe ser adaptado a cada proyecto en particular.

El Plan de Empresa debe contener información suficiente para poder realizar una evaluación del contenido del proyecto y de su grado de viabilidad técnica (tecnología, productos, producción), comercial (mercado, comercialización), económica (inversiones, presupuestos, financiación), y humana (estructura, organización, formación), así como del grado de innovación del mismo.

Es importante que en la elaboración del Plan de Empresa participe todo el equipo promotor del proyecto con el fin de conseguir la máxima unidad de criterios y compromiso en lo relativo a los objetivos a alcanzar y los medios para conseguirlos.

*Una versión on line y
permanentemente actualizada
está disponible en:*



Índice

pág.			pág.	
4	PRESENTACIÓN	¿Qué es un plan de empresa? ¿Para qué sirve? ¿Quién ha de elaborarlo? ¿Cómo se estructura? ¿Cómo presentarlo?	4 4 4 5 5	
7	IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	0.1. El proyecto 0.2. La idea 0.3. El emprendedor 0.4. El entorno	8 8 10 11	0
13	PLAN DE MARKETING	1.1. Delimitación del negocio 1.2. Información y análisis de la situación 1.3. Análisis D.A.F.O. 1.4. Objetivos 1.5. Estrategias 1.6. Plan de acción 1.7. Presupuesto del plan de marketing	14 15 18 18 19 24 27	1
29	PLAN DE OPERACIONES	2.1. Productos o servicios 2.2. Procesos 2.3. Programa de producción 2.4. Aprovisionamiento y gestión de existencias	30 30 31 31	2
33	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	3.1. Organización funcional 3.2. Plan de contratación 3.3. Política salarial / Costes salariales 3.4. Plan de externalización de funciones	34 34 35 35	3
37	PLAN DE INVERSIONES Y UBICACIÓN	4.1. Localización: ubicación 4.2. Inmovilizado material 4.3. Inmovilizado inmaterial 4.4. Inmovilizado financiero 4.5. Gastos amortizables	38 39 39 39 39	4
41	PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	5.1. Plan de inversión 5.2. Plan de financiación 5.3. Previsión de ventas / Consumos 5.4. Gastos de explotación 5.5. Previsión de tesorería 5.6. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional 5.7. Balance de situación previsional	42 44 47 48 50 52 53	5
57	ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA	6.1. Elección de la forma jurídica de la empresa 6.2. Trámites para la constitución de la empresa 6.3. Datos de identificación de la empresa	58 60 60	6
63	CALENDARIO Y EJECUCIÓN	7.1. Trámites administrativos generales 7.2. Inversiones y gastos: hitos 7.3. Planificación del punto cero	64 65 65	7
68	RESUMEN Y VALORACIÓN	Resumen / Valoración	66	
69	ANEXOS	Currículums / Otras informaciones	67	

Presentación

¿QUÉ ES UN PLAN DE EMPRESA?

El Plan de Empresa es una herramienta de trabajo para todas aquellas personas o colectivos que quieran poner en marcha una iniciativa empresarial.

Es un documento escrito por los promotores del proyecto y en él están recogidos los diferentes factores y los objetivos de cada una de las áreas que intervienen en la puesta en marcha de la empresa. No debe confundirse con una simulación de cuentas de documentos financieros provisionales.

¿PARA QUÉ SIRVE?

La utilidad del Plan de Empresa es doble:

Internamente obliga a los promotores del proyecto a iniciar su aventura empresarial, con unos mínimos de coherencia, eficacia, rigor y posibilidades de éxito, estudiando todos los aspectos de viabilidad del mismo.

Además sirve de base para cohesionar el equipo promotor del proyecto, permitiendo definir claramente los cargos y las responsabilidades, y verificar que están de acuerdo acerca de los objetivos y la estrategia a seguir.

Externamente es una espléndida carta de presentación del proyecto a terceros, que puede servir para solicitar soporte financiero, buscar socios, contactar con proveedores, Administraciones, etc.

También servirá de referencia para la acción futura de la empresa y como instrumento de medida de los rendimientos alcanzados.

¿QUIÉN HA DE ELABORARLO?

Es muy importante que en la elaboración del Plan de empresa participen todos los socios o promotores del proyecto. Esto garantiza la plena implicación de todos en los objetivos de la empresa y en la manera de alcanzarlos.

¿CÓMO SE ESTRUCTURA?

Cada Plan de Empresa tiene su propia personalidad y, por tanto, puede organizarse de formas diferentes, pero existen una serie de elementos y reglas comunes a todos ellos.

Una posible estructura de Plan de Empresa, que es la que se seguirá en este documento, puede ser la siguiente:

0. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO
1. PLAN DE MARKETING
2. PLAN DE OPERACIONES
3. PLAN DE RECURSOS HUMANOS
4. PLAN DE INVERSIONES Y UBICACIÓN
5. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO
6. ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA
7. CALENDARIO DE EJECUCIÓN
8. RESUMEN Y VALORACIÓN
9. ANEXOS

¿CÓMO PRESENTARLO?

Las personas que tienen que leer un Plan de Empresa (entidades financieras, posibles socios, proveedores, etc.) normalmente disponen de poco tiempo para hacerlo, por ello, la parte principal del documento debe ser relativamente breve, del orden de 20 a 40 páginas como máximo.

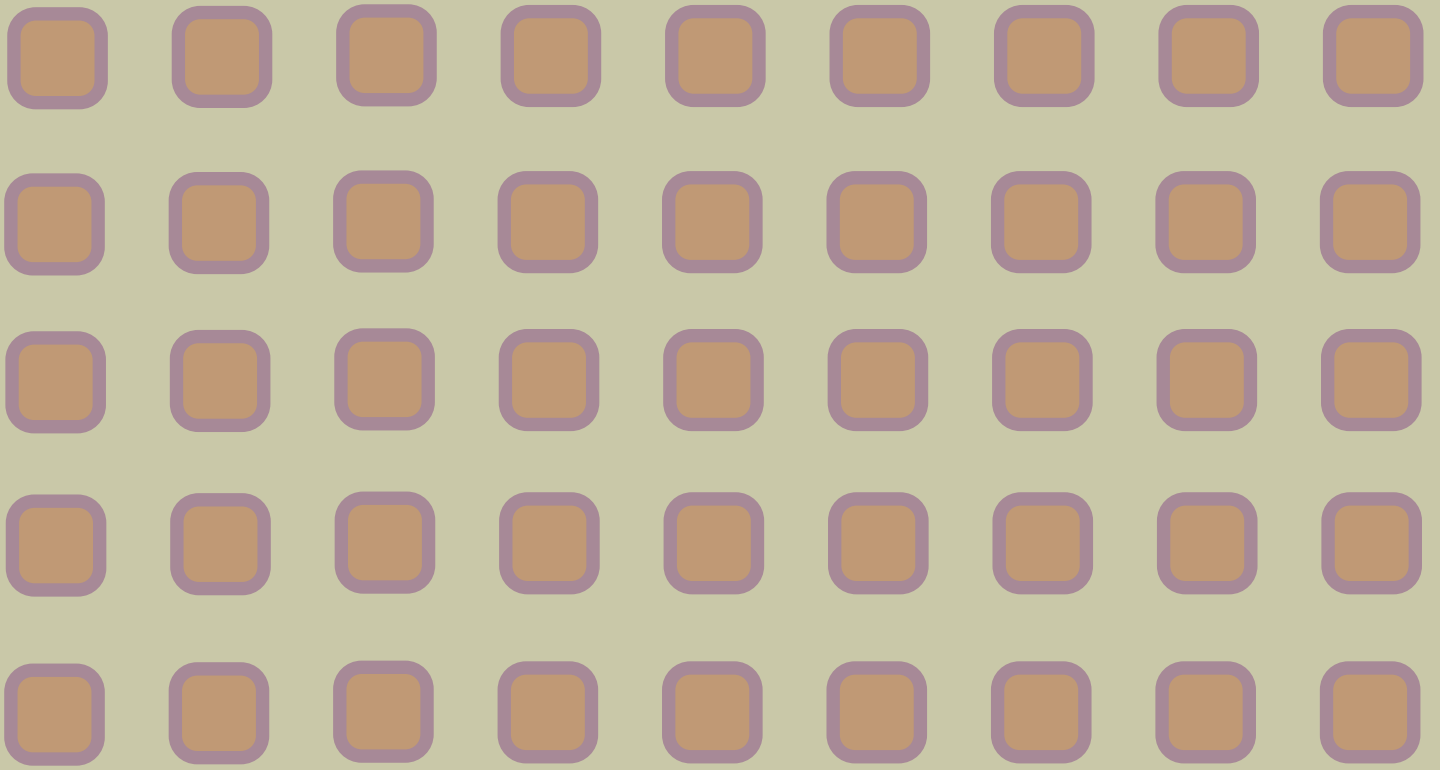
Todos los elementos detallados formarán parte de anexos, los cuales suelen ser bastante completos y sólo serán leídos por el lector interesado en ellos (estudios de mercado, curriculums, datos técnicos, documentos financieros, etc.).

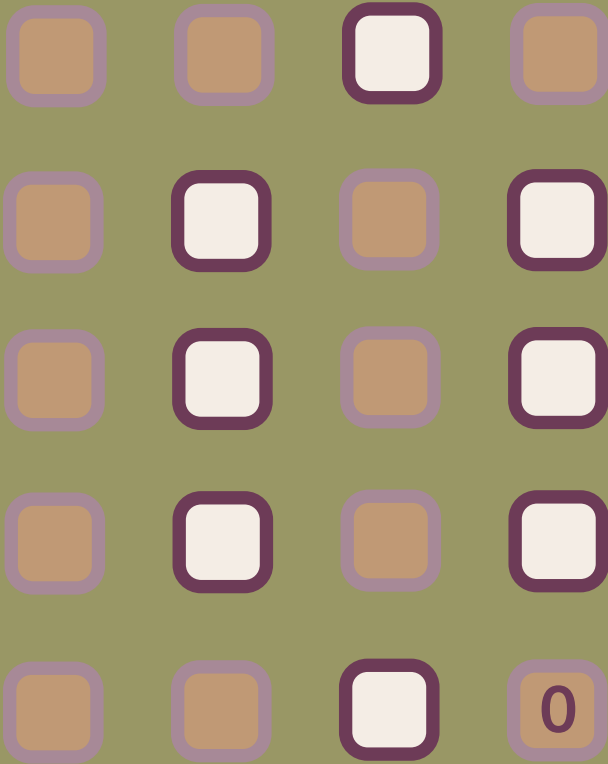
No existe un modo absoluto de presentación, sin embargo la mayoría de los profesionales recomiendan respetar unas reglas:

Un dossier principal breve y anexos: La parte principal del documento debe contener un breve resumen sobre las conclusiones del estudio de mercado, comentarios acerca de los documentos financieros, presentación comprensible de los datos técnicos, etc.

Un resumen obligatorio, de una o dos páginas que exponga de manera sucinta una síntesis de todos los aspectos del proyecto e impulse al lector a proseguir la lectura y a formarse una opinión favorable del mismo. Se trata, en cierto modo, de un “folleto” o página de publicidad con la cual el empresario trata de “vender” su empresa.

Se aconseja realizar una presentación del documento de manera estructurada, clara y concisa, cuidando los aspectos formales y evidentemente, escrito a máquina o impresora.





Identificación del Proyecto

La empresa surge de una idea, requiere la presencia de un promotor, emprendedor o empresario, y se desarrolla en un entorno determinado.

Antes de iniciar la aventura empresarial hay que considerar que el simple empeño no basta. Tener una idea genial es importante, pero mucho más lo es madurarla, comprobar su viabilidad, asegurar su futuro y ponerla en práctica. La idea puede buscarse o surgir de la simple observación del entorno, la experiencia, la imaginación o las aficiones. Una vez definida conviene plantearse qué necesidades pretende cubrir, qué productos o servicios similares existen ya en el mercado, cuál ha sido su acogida por los consumidores, cuáles son sus puntos débiles, etc.

El emprendedor debe empezar por tener confianza en sí mismo y en su iniciativa. Si definir la idea para desarrollar un proyecto es clave para fundamentar un negocio, tener fe en ella y en su futuro no lo es menos.

Por último es preciso observar el entorno y analizar sus posibles repercusiones en el proyecto.

0.1

EL PROYECTO

Se indicarán los datos de identificación de la empresa, tales como: nombre, domicilio, N.I.F, teléfono, fax, capital social, nombre de los principales socios, actividad, etc.

0.2

LA IDEA

Un emprendedor sin idea puede obtenerla a través de innumerables fuentes que en muchas ocasiones tiene muy cerca. Existen muchas clasificaciones de estas fuentes de entre las cuales, aquí nos referimos a una de ellas, la que distingue entre fuentes externas e internas.

PRINCIPALES FUENTES DE IDEAS

FUENTES EXTERNAS

Mercado

- Clientes y consumidores.
- Proveedores.
- Distribuidores.
- Mercado exterior.
- Cambios en la estructura de los mercados.

Entorno general

- Cambios demográficos.
- Cambios culturales.
- Cambios en el marco político-legal, etc.

Competencia

- Imitación de productos o servicios.
- Análisis de “debilidades”.
- Estudio de su organización y sus actuaciones comerciales.

Tecnología

- Inventos y patentes.
- Know-how.
- Revistas científicas y técnicas.
- Instituciones y organismos de investigación.
- Previsiones tecnológicas.
- Redes tecnológicas.

Empresas de servicios

- Consultores externos.
- Agencias de publicidad.

FUENTES INTERNAS

De la propia empresa

- I+D en productos.
- I+D en procesos.

Del emprendedor

- Control de calidad.
- Recepción de devoluciones y servicio de atención al cliente.
- Producción.
- Marketing.
- Intereses y características personales.

Los aspectos más significativos de las principales fuentes externas son:

Clientes y consumidores, que están en contacto directo con múltiples productos y con los resultados de su utilización, lo que les pone en condiciones de proporcionar sugerencias en cuanto a posibles modificaciones, mejoras, nuevos usos, etc., derivados de su propia experiencia.

Proveedores, tanto de materias primas como de componentes, envases, etc., dada la dimensión que alcanzan en algunos casos, pueden disponer de potentes departamentos de I+D, generando oportunidades de negocio que no explotan por motivos de coherencia estratégica, pero que pueden ser utilizados por nuevas empresas con capacidad innovadora.

Distribuidores, que, al estar en contacto directo con los clientes, pueden percibir mejor sus quejas y sugerencias, lo que resulta particularmente relevante de cara a la realización de mejoras y adaptaciones de productos ya existentes, y la detección de nuevas necesidades.

Mercado exterior, que aporta información sobre productos o novedades técnicas surgidas en otros países y transportables al mercado nacional, así como sobre nuevas posibilidades en cuanto a usos, formas, modelos, etc. de productos ya conocidos en el propio país.

Competencia, pues tanto desde una perspectiva técnica (desarrollando sus propios nuevos productos), como económica (mediante sus formas de actuación en los mercados), los competidores proporcionan continuamente una información que puede ser origen de ideas para nuevos productos.

Inventos y patentes, fruto tanto del esfuerzo investigador de empresas o instituciones como de la actividad privada de algunas personas. Si bien pueden no resultar de utilidad por sí mismas, en ocasiones suponen el punto de partida para el desarrollo de nuevos productos.

Instituciones y organismos de investigación, como las universidades y otros centros, tanto públicos como privados, que pueden no estar capacitados para comercializar los resultados obtenidos con su investigación, los cuales pueden satisfacer ciertas demandas existentes.

Consultores externos, cuya aportación suele ser más objetiva, al no encontrarse involucrados directamente en la actividad de la empresa innovadora o del emprendedor.

Agencias de publicidad, que suelen disponer de personal altamente creativo y en contacto con el mercado, cuya capacidad puede canalizarse hacia la obtención de ideas para nuevos productos.

En cuanto a las fuentes **internas**, hay que destacar:

Investigación y desarrollo, I+D desarrollada por el emprendedor y su equipo, que genera nuevos conocimientos y avances técnicos que pueden ser la base para nuevos productos.

Intereses o características personales del emprendedor, pues muchas empresas exitosas provienen de una idea encontrada a raíz de un interés o una característica personal del emprendedor.

Una vez que la idea ha surgido hay que validarla, es decir asegurarse que es una buena idea. El cuadro siguiente resume este proceso.

EL TEST DE LA IDEA

Los compradores

- ¿Qué necesita o necesitaría el mercado?
- ¿Cuándo lo necesita?
- ¿Con qué frecuencia? ¿A qué precio?
- ¿Cómo reaccionaría ante un precio distinto? (¿inferior? ¿superior?)
- ¿Se adapta la idea del negocio a lo que el mercado necesita?
- ¿Qué modificaciones habría que hacer en el nuevo producto o servicio que se ha concebido?

Productos o servicios competidores

- ¿Satisfacen las demandas de los consumidores?
(Verificarlo en relación a las preguntas anteriores para nuestro nuevo producto o servicio en cada uno de los puntos expuestos)

La reacción de los usuarios: la demanda cambiante

- ¿Se ha comportado siempre el mercado así?; si no lo ha hecho, ¿a qué razones ha sido debido? (¿al alza, a la baja?)
- ¿Ha sabido responder la competencia frente a esos cambios? (¿positivamente? ¿negativamente?)
- ¿Podría la empresa responder tal como lo ha hecho la competencia en los casos positivos? (y en este caso, ¿qué herramientas utilizó? ¿más financiación para publicidad? ¿cambios en el producto?)

0.3

EL EMPRENDEDOR

Para el éxito en el desarrollo de una idea empresarial, un factor es absolutamente imprescindible: el emprendedor / empresario.

Conviene reflexionar sobre las propias capacidades y carencias. No siempre el ideador de un negocio es quien resulta mejor capacitado para su puesta en marcha. Todo consiste en proponérselo y rodearse de los socios y/o colaboradores apropiados.

Características personales:

Motivación y seguridad en sí mismo: personas altamente motivadas con su proyecto y con una ilusión fuerte para ponerla en marcha a pesar de los posibles contratiempos que se puedan producir.

Afán de perfección: los empresarios prósperos aprecian la perfección; se exigen a sí mismos una ejecución impecable del trabajo y unos buenos resultados y no se satisfacen con menos.

Capacidad de trabajo y concentración en el mismo: fuerte capacidad de trabajo para dedicarle a su empresa el esfuerzo y tiempo que requiera.

Elección de un riesgo moderado: las personas con alto grado de necesidad de realización desean un riesgo moderado, lo suficiente para que resulte emocionante, pero con una esperanza razonable de ganar.

Percepción del futuro; sentido especial para captar oportunidades de negocio: las personas de talante emprendedor ven y aprovechan rápidamente las oportunidades; demuestran una mentalidad creadora y convierten las oportunidades que observan en programas de acción.

Especial valoración de la información: personas interesadas en obtener información de todo tipo. La valoran muy especialmente, sobre todo en función de lo que la misma les pueda aportar; quieren rápidamente datos sobre los resultados que han obtenido.

Optimismo en situaciones nuevas: las personas con gran necesidad de realización tienden a ser optimistas en las situaciones que no conocen; las probabilidades de éxito quizá no estén claras, pero las circunstancias pueden ser atractivas.

Actitud hacia el dinero: personas que respetan el dinero, pero que no son avariciosas.

Iniciativa y previsión en la gestión empresarial: personas que sin perder de vista el presente, dedican una gran parte de sus pensamientos al futuro.

Necesidad de obtener resultados: personas que no suelen hacer las cosas por hacerlas; todas sus actividades tienen un objetivo marcado en base a obtener unos determinados resultados del carácter que sea.

Personalidad dominante: personas con gusto por la organización y dirección de tareas.

Capacidad innovadora: personas creativas, con imaginación e interés por implementar cosas nuevas en cualquier área de la organización.

0.4

EL ENTORNO

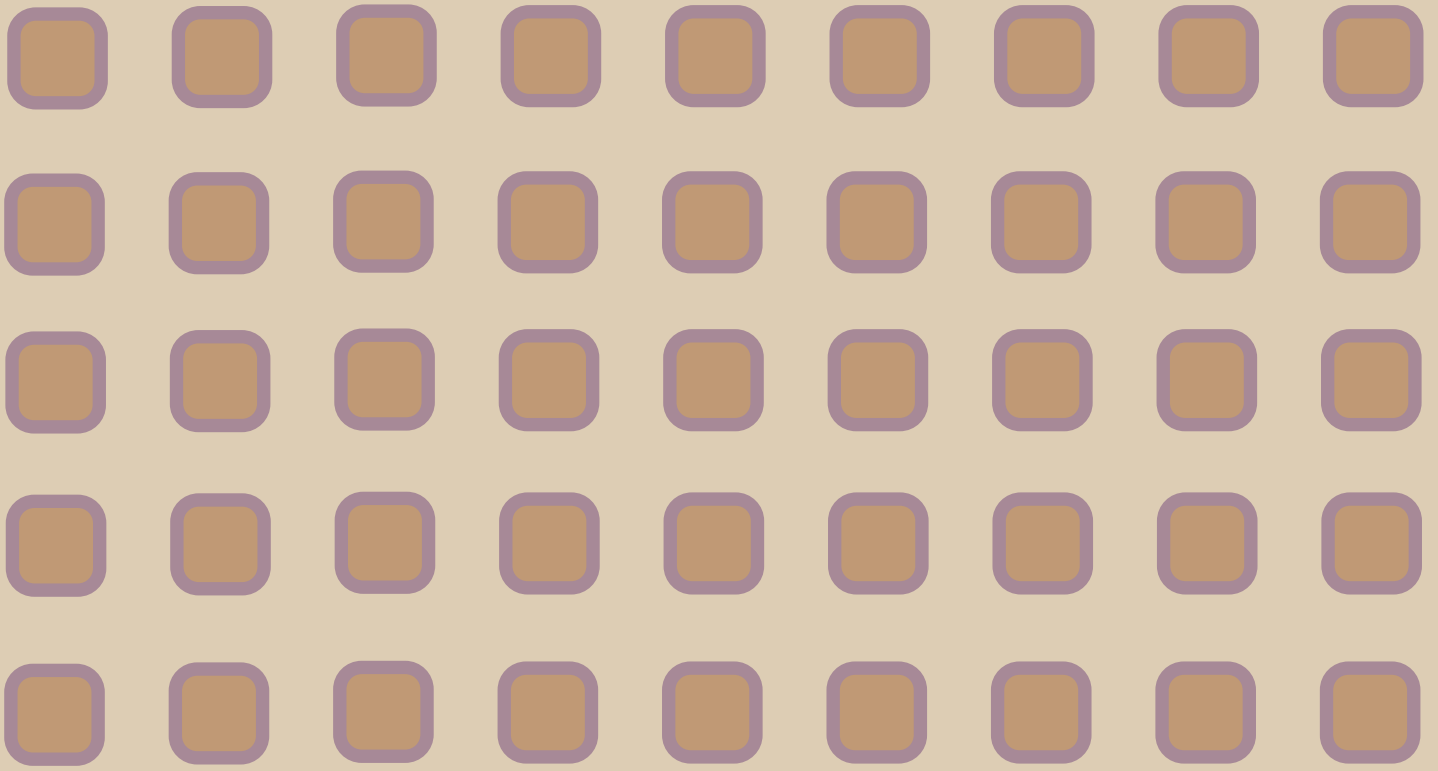
La empresa actúa en un entorno que cambia continuamente y, en general, cada vez más deprisa. Es necesario tratar de predecir estos cambios y evaluar la repercusión de los mismos en la empresa en los ámbitos siguientes:

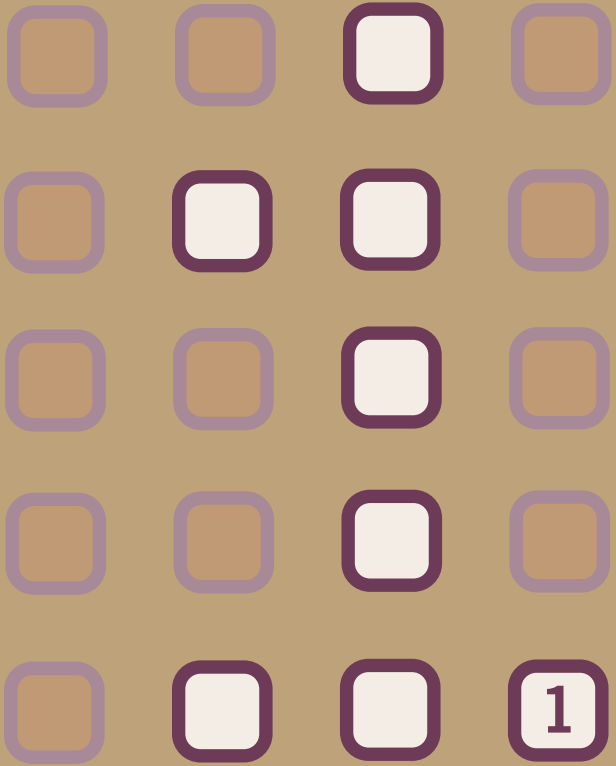
Sociales: crecimiento de la población, variación de la distribución por edades, nivel educativo y cultural, etc.

Económicos: estructura productiva, productividad, renta per cápita y distribución de la misma, etc.

Tecnológicos: infraestructuras tecnológicas, departamentos universitarios, centros de I+D, etc., que puedan ofertar o tener relación con la actividad de la empresa.

Institucionales: instituciones, medidas de política económica, situación de las relaciones internacionales, etc.





Plan de Marketing

¿Qué vender?,
¿a quién?,
¿a qué precio?,
¿con qué medios?,
¿cómo?,
¿cuánto?.

El Plan de Marketing trata de responder a estas preguntas, y las respuestas determinarán decisivamente el Plan de Empresa en su conjunto y la propia configuración de la empresa.

DELIMITACIÓN PREVIA DEL NEGOCIO

En este apartado se trata de describir cuál es el producto o servicio a cuya producción se va a dedicar la empresa. Para ello resulta necesario tener en cuenta los siguientes conceptos:

Se entiende por **producto** cualquier bien material dotado de un valor para el consumidor o usuario y susceptible de satisfacerle una necesidad o proporcionarle una utilidad.

Un producto puede ser comprado por un particular o empresa con vistas a su consumo final. Se trata en este caso de un producto de consumo, pudiendo ser, según su duración, perecedero (ej.: pan, fruta, leche, etc.) o duradero (ej.: automóviles, electrodomésticos, etc.).

También puede comprarse el producto por una empresa u organización para incorporarlo a sus procesos productivos, usarlo en sus operaciones corrientes o, simplemente, revenderlo. El producto se denominará, en este caso, producto industrial (ej.: materias primas, maquinaria, etc.).

Por su parte, se entiende por **servicio** la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas, animales u objetos. A diferencia de un producto, un servicio se caracteriza por su intangibilidad y por el hecho de ser perecedero y no poderse almacenar.

Como en el caso de un producto, existen servicios de consumo (ej.: una consulta médica, un viaje en autobús, etc.) y servicios industriales (ej.: servicios financieros a empresas, servicios de investigación, asesoramiento en general, etc.).

Finalmente, hay que tener en cuenta que la producción de bienes y servicios no es excluyente dentro de una misma empresa, sino que es relativamente frecuente la prestación de servicios asociados a los productos fabricados (ej.: servicios de seguros y de reparaciones asociados a la venta de un automóvil, etc.).

También en este apartado se trata de describir cuál es el mercado al que va destinado el producto o servicio al que está dedicada la empresa. Para ello se tendrán en cuenta los siguientes conceptos:

Un **mercado** se encuentra determinado por la existencia de un conjunto de personas, físicas y/o jurídicas, que sienten la necesidad de disponer de un producto o servicio determinado, desean o pueden desear comprarlo y tienen capacidad para hacerlo.

Un mercado presenta unos límites de distintos tipos, que es conveniente conocer. Dichos límites pueden ser físicos (ej.: territoriales o geográficos), según las características de los consumidores (ej.: demográficos, socioeconómicos, culturales, etc.), según los diferentes usos del producto o servicio (ej.: los usos alternativos de un producto en sí o derivados de la existencia de posibles productos complementarios, etc.).

Asimismo es necesario distinguir entre un mercado potencial (al que puede dirigirse la oferta comercial de la empresa o conjunto de posibles clientes de la misma), un mercado objetivo (al que se dirige efectivamente dicha oferta comercial, pudiendo coincidir o no con el mercado potencial) y un mercado real (formado por los demandantes de un producto o servicio determinado y en un momento dado).

Es importante, por último, definir con exactitud ya desde este momento la actividad a desarrollar, identificándola en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, CNAE-93, y/o en el Impuesto de Actividades Económicas I.A.E. correspondiente.

INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Su objeto es organizar y sistematizar la información necesaria para completar el conocimiento y descripción del negocio, tanto del conjunto del sector en el que se va a desarrollar la actividad (información externa), como del proyecto o empresa individual (información interna).

Esta información permitirá analizar las oportunidades y amenazas del entorno, las fuerzas y debilidades de la empresa, proyectar la evolución del mercado y del entorno y establecer los objetivos y las estrategias del marketing-mix.

1.2.1 INFORMACIÓN EXTERNA O DEL MERCADO

1.2.1.1. Demanda

El mercado de un producto o servicio viene dado por el tipo de personas o de grupos de personas dispuestas a convertir dicho producto en una necesidad.

Es preciso conocer cuál es la **necesidad** del consumidor que pretende satisfacer el producto o servicio; más aún, debería acotarse el tema añadiendo cuál es la necesidad que se pretende cubrir y que no es cubierta por otro producto o servicio. Es por tanto, necesario analizar qué hace el producto o servicio por el cliente, es decir:

¿Qué necesidad resuelve?

¿Por qué, en qué momento y dónde satisface esa necesidad?

¿Cómo se satisface esa necesidad?

¿Qué necesidades no cubre el producto que se ofrece?

Conocida la necesidad que se pretende satisfacer, es preciso cuantificar el **volumen de mercado**. Si el producto o servicio no es nuevo, y existen ya productos o servicios que satisfacen la misma necesidad, puede evaluarse el momento real, es decir, el número de productos que se venden al año, la cantidad total y su importe. Si el producto es radicalmente nuevo, hay que buscar referencias de los que venden productos sustitutivos, o de los que venden productos parecidos o idénticos en otras provincias, regiones o países.

También hay que considerar el **mercado potencial**, es decir, el número de clientes y el volumen de ventas que teóricamente es posible alcanzar, sirviéndose para ello de variables demográficas y sociales.

Es interesante identificar en qué etapa del **ciclo de vida** del producto o servicio (conjunto de fases o etapas que transcurren desde su lanzamiento al mercado hasta que es retirado del mismo; suelen identificarse cuatro etapas que son: introducción, crecimiento, madurez y declive) se encuentra el mercado del producto o servicio que va a ser ofrecido por la empresa ya que en cada una de las diferentes etapas varía el comportamiento de las ventas, de los resultados y de la actuación de la competencia, por lo cual debe seguirse una estrategia distinta.

Otro aspecto a señalar es la **distribución geográfica del mercado** real a partir del reparto de volumen de ventas en las diferentes zonas (ciudades, provincias, regiones o países) y

canales de distribución. Asimismo hay que detectar si el mercado que se pretende (público objetivo) tiene características especiales como las siguientes:

Estacionalidad: si es un mercado con fuertes desequilibrios de ventas en determinados periodos del año.

La reglamentación legal: si existen importantes límites legales respecto a la actividad empresarial.

El ritmo del cambio tecnológico: si se trata de un mercado en que los nuevos productos quedan obsoletos con gran rapidez.

La existencia de canales de distribución casi obligatorios: si el producto o servicio va a verse fuertemente condicionado en su proceso de comercialización por un canal de distribución inevitable que impone su ley.

1.2.1.2. Clientes

Los negocios se realizan entre personas. Son ellas las que los hacen vivir y crecer si se les ofrece un producto o servicio que cubra necesidades insatisfechas. Para nuestro análisis es necesario:

Segmentar el mercado, dividiéndolo en grupos diferenciados según sus características específicas (socioeconómicas, territoriales, personalidad, comportamiento, comprador).

Analizar las motivaciones de compra que afectan a los distintos clientes (el interés económico, la comodidad, la seguridad, la moda, etc.), explicar cómo y cuándo toman sus decisiones de adquirir un producto, y dónde y cuánto compran.

Obtener información acerca de cómo se toman las decisiones de compra. Las personas primero se informan, después contactan y por último adquieren y, según sea el peso económico del bien con respecto a sus rentas, tomarán una decisión más inmediata, sopesando el riesgo de la compra o bien actuando por impulso, pero siempre valorando la confianza que el producto les ofrece, su precio y su imagen, valoración que puede ser individual o mediatizada por recomendaciones o influencias.

1.2.1.3. Competencia

Resulta necesario analizar la competencia considerando los aspectos siguientes:

Los segmentos del mercado a los que se dirige.

Tiempo que lleva en el mercado, su nivel de éxito y qué estrategias de marketing le han permitido alcanzar dicho éxito.

Sus políticas de precios, producto, distribución y promoción.

Aunque parezca paradójico, el iniciar un negocio sin competencia resulta muchas veces más arriesgado que empezar enfrentándose a la existencia de competidores. Cuando otros se han abierto camino en un sector determinado, el que llega después tiene mucho camino trillado. Además puede comparar, analizar las ventajas e inconvenientes que tiene el negocio del vecino, sus estrategias de éxito, sus puntos débiles, etc., y salir al mercado ofreciendo algo mejor y más competente.

Es importante saber elegir a los competidores. Es decir, determinar a cuál o cuáles de ellos se va a enfrentar. Desde este punto de vista, abrir un negocio constituye una contienda. El objetivo no es destruir al contrario, pero sí arrebatárle cuota de mercado.

Optar por enfrentarse al competidor más débil no suele traer resultados positivos. Funciona mejor tomar en consideración al más fuerte, al mejor, ya que así se peleará -se consiga o no- por llegar a ser los primeros, los mejores.

1.2.2 INFORMACIÓN INTERNA O DEL PROYECTO/ EMPRESA

En este apartado se trata de definir la postura que adoptará la empresa en la sociedad, lo que quiere hacer y los medios que considera utilizables para ello.

Para el supuesto de empresas de nueva creación el análisis interno se limita al análisis del emprendedor o emprendedores (ya realizado en el punto 0.3. El emprendedor) y a la identificación y fijación de los siguientes puntos:

La vocación o misión de la empresa: es la función que ésta pretende realizar dentro de la sociedad. En definitiva, es la razón o causa de la existencia de la empresa.

Los objetivos generales de la empresa: son aquellos objetivos que ésta se plantea alcanzar a largo y a muy largo plazo. Se trata de ver hacia dónde quiere ir o a dónde quiere llegar la empresa.

La ética de la empresa: es la declaración de los medios que ésta considera utilizables para conseguir los objetivos generales propuestos de acuerdo con su misión. Define la forma de actuar de la empresa.

En el caso de empresas en funcionamiento, se deberá, además, realizar un análisis exhaustivo de la situación actual de las distintas áreas de la empresa y sus recursos con el objeto de identificar más adelante los puntos fuertes y débiles de ésta:

Humanos: Necesidades de personal de las distintas áreas o departamentos funcionales de su empresa, tanto en cuánto al personal directivo como al de los diferentes departamentos que la integran: ventas, I+D, administración, etc.

Financieros: Composición de los recursos financieros de su empresa, indicando la cuantía y los orígenes de los capitales tanto propios como ajenos que está en condiciones de obtener para financiar su proyecto.

Conocimiento o Know-How: Nivel de conocimientos o Know-How (en definitiva “saber hacer”) con que cuenta su empresa en las distintas áreas funcionales, como la de producto, la de proceso, la comercial, la organizativa, etc.

Otros recursos materiales: En este apartado se trata de que indique cuáles son las disponibilidades de su empresa en cuanto a otros recursos materiales no incluidos en los tres apartados anteriores, así como las posibilidades de acceso y localización con que cuenta su empresa respecto a otros recursos materiales, tales como materias primas, aprovisionamientos, bienes de equipo, incentivos locales y regionales, facilidades administrativas y de tramitación, etc.

ANÁLISIS D.A.F.O.

Llegado a este punto se deberá realizar el análisis de los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como de las oportunidades y amenazas con las que se va a encontrar para el ejercicio de su actividad:

Oportunidades: son situaciones del entorno que permiten mejorar la situación competitiva de la empresa si son aprovechadas.

Amenazas: son situaciones que si no se afrontan adecuadamente, pueden situar a la empresa en peor situación competitiva.

Puntos fuertes, fortalezas o fuerzas de una empresa: son aquellos aspectos de la misma que suponen una ventaja comparativa frente a las demás empresas competidoras del sector.

Puntos débiles o debilidades de una empresa: son aquellos aspectos que suponen una desventaja comparativa frente a esas mismas empresas competidoras.

OBJETIVOS

En este apartado se trata de indicar cuáles son los objetivos que, en términos generales, se plantea conseguir con el Plan de Marketing.

Los objetivos deben ser:

Adecuados a la misión, a las metas y a la ética de la empresa.

Claros.

Medibles.

Viables (los objetivos imposibles carecen de sentido).

Aceptables para las personas que deben lograrlos.

Flexibles ante la posibilidad de cambios imprevistos.

Un reto para quienes tengan que conseguir su realización.

Asimismo, las personas implicadas en dichos objetivos deben participar en su fijación y comprometerse con ellos.

1.4.1 OBJETIVOS CUANTITATIVOS

Establecer objetivos que sean mensurables cuantitativamente: establecimiento del volumen de ventas que se prevé conseguir, la cuota de mercado, la rentabilidad, la penetración, el grado de cobertura de la distribución así como los incrementos anuales para los años que se recogen en el plan.

1.4.2 OBJETIVOS CUALITATIVOS

Se deben también fijar aquellos objetivos que por su mayor intangibilidad no son fácilmente mensurables, como la posición competitiva que pretende alcanzar la empresa en un determinado plazo, la imagen y notoriedad de marca, calidad, etc.

1.5

ESTRATEGIAS

En este apartado se trata de definir las estrategias de marketing que se propone seguir la empresa.

Se entiende por **estrategia** el modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de una empresa, así como las políticas y planes que resultan esenciales para su consecución, de tal forma que se encuentre definida su posición competitiva, se sepa en qué clase de negocio está o quiere estar la empresa y qué clase de organización quiere ser.

La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a la empresa con el medio ambiente en el que está ubicada y comprende una acción, tanto ofensiva como defensiva, encaminada a la consecución de una posición defendible frente a las fuerzas competitivas del sector en el que se encuadra y al logro de un rendimiento óptimo sobre la inversión realizada en la empresa.

A pesar de la existencia de múltiples definiciones del concepto de estrategia, todas ellas presentan en común los siguientes rasgos o características:

La estrategia constituye un proceso de naturaleza interactiva entre la empresa y su entorno.

La estrategia implica el planteamiento dentro de la empresa de objetivos y misiones a largo plazo, entendiéndose como tal aquel horizonte al cual, como máximo, puede llegar su sistema de decisión.

En consecuencia, la estrategia debe establecer las políticas y objetivos a corto plazo, de carácter inmediato y operativo, adecuando consiguientemente los medios necesarios. La estrategia persigue la defensa y la mejora de la competitividad de la empresa, para lo cual puede incluso cuestionar la naturaleza y la estructura de la propia empresa y de sus explotaciones económicas o unidades de negocio.

La formulación de las estrategias de la empresa puede plantearse por niveles o etapas, siendo los dos principales los siguientes:

1. El nivel de *estrategia corporativa* o global, que toma a toda la organización como marco de referencia y busca establecer sus objetivos o misiones a largo plazo, así como la forma más adecuada de lograrlos. El emprendedor definirá este nivel de estrategia en el apartado de estrategias genéricas y en el de estrategia de cartera.

2. El nivel de *estrategias de marketing*, que, tomando como base las estrategias anteriores, busca la forma de aplicar los esfuerzos y dirigir los recursos dentro de las distintas áreas funcionales de la empresa para conseguir maximizar la productividad de los mismos.

1.5.1 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

1.5.1.1. Estrategia Genérica

Las principales estrategias genéricas seguidas por las empresas en función de los objetivos que pretendan alcanzar, son tres:

Estrategia de liderazgo en costes: consiste en vender los productos o prestar los servicios al precio posible más próximo a su coste (el cual, a su vez, será el más reducido posible para lograr una rentabilidad positiva), lo que servirá para atraer nuevos compradores o usuarios y potenciar las ventas de la empresa, la cual tenderá a ocupar una posición dominante en el mercado.

Existen una serie de factores que posibilitan el desarrollo de una estrategia de liderazgo en costes, siendo los principales los siguientes:

Firmar contratos con los proveedores de materias primas y demás inputs de la empresa que aseguren el suministro en las condiciones más ventajosas que sea posible.

Utilizar la tecnología más eficaz que se encuentre en el mercado, a fin de obtener las máximas economías de escala que sean factibles.

Desarrollar procesos de fabricación propios que, por medio de la adaptación a la situación particular de la empresa, posibiliten la reducción de costes.

Desarrollar asimismo procedimientos o formas propias de distribución, comunicación, etc.

Firmar contratos con clientes mediante los cuales la empresa pueda asegurarse un nivel mínimo de ventas.

Estrategia de diferenciación: supone que la empresa se especialice en algún aspecto concreto que la haga única y que sea valorado por la totalidad del mercado, es decir, se trata de conseguir el liderazgo bien en calidad, o bien en tecnología, en innovación, en servicio, etc. En este caso, los principales factores que posibilitan llevar a cabo una estrategia de diferenciación son los siguientes:

Utilizar técnicas de producción o tecnologías diferentes y lo más flexibles que sea posible.

Utilizar, en la medida de lo posible, procesos productivos que permitan la introducción de adaptaciones y mejoras en los productos o servicios.

Conceder importancia a aspectos del producto o servicio como pueden ser el diseño, la presentación, etc.

Resaltar la calidad del propio producto o servicio frente a la de sus competidores.

Destacar la posibilidad de usos alternativos o utilidades secundarias de los productos o servicios, así como la posible existencia de otros complementarios.

Estrategia de especialización: consiste en la división del mercado en subgrupos homogéneos (segmentación) de acuerdo con sus características, comportamientos o necesidades, para así llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, lo cual permitirá satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

Los principales factores que posibilitan desarrollar una estrategia de segmentación o especialización son los siguientes:

Emplear procesos productivos lo más flexible que sea posible.

Utilizar tecnologías y procesos de fabricación que no necesiten unos niveles mínimos de producción elevados para ser rentables.

Utilizar asimismo procesos o formas de distribución, comunicación, etc. que puedan ser rentables sin necesidad de tener un mínimo de producción o de ventas demasiado alto para cada referencia del producto o servicio.

1.5.1.2. Estrategia de cartera

Para definir la estrategia de cartera es aconsejable utilizar la “matriz de Ansoff” o “matriz de dirección de crecimiento”, ya que es una herramienta útil especialmente para las pymes. La matriz ayuda a decidir la línea estratégica de crecimiento de la empresa a seguir para los años siguientes.

La matriz recoge cuatro estrategias diferenciadas de crecimiento: estrategia de penetración de mercado, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados y estrategia de diversificación. Si bien es una matriz pensada para ser utilizada por empresas ya en funcionamiento y con productos y/o servicios en el mercado, para empresas de nueva creación es interesante empezar a planificar de acuerdo a este modelo el crecimiento de los años siguientes al del comienzo de la actividad.

MATRIZ DE ANSOFF		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

1.5.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING

1.5.2.1. Estrategia de segmentación

Se trata de establecer los **segmentos** en que se va a dividir el mercado de la empresa (que pueden ir desde un único segmento, que abarcaría a todo el mercado, hasta el número que el emprendedor considere oportuno diferenciar de acuerdo a las variables de segmentación que se utilicen).

Con la segmentación lo que se pretende es encontrar grupos de consumidores o usuarios lo más parecidos posible dentro de un mismo grupo y lo más distintos posible entre diferentes grupos, para así adecuar las políticas comerciales a llevar a cabo a los gustos, hábitos o necesidades de cada uno o de alguno de los segmentos diferenciados.

Para que una segmentación sea efectiva son necesarias una serie de condiciones:

Cada grupo deber tener percepciones diferentes respecto al producto o servicio.

Ha de ser posible determinar qué consumidores o usuarios pertenecen a cada grupo y qué preferencias tienen.

Se han de poder adaptar las estrategias de producto o servicio, precio, distribución y comunicación a las características de cada segmento.

El potencial de ventas de cada segmento debe ser lo suficientemente importante como para compensar y hacer rentables los costes de adaptación de las distintas políticas a ese segmento.

Los segmentos no deben ser tan cambiantes a lo largo del tiempo que no sea posible adecuarse a sus necesidades en cada momento.

Después, habrá que indicar, para cada uno de los segmentos señalados, su dimensión, los criterios significativos que lo definen y los beneficios identificados para el mismo.

La dimensión es el potencial de ventas existente en el segmento para su producto o servicio.

Los criterios significativos son las características que tiene un segmento y que son comunes para sus integrantes a diferencia de los restantes grupos, que carecen de ellas.

Algunos de los criterios más comúnmente utilizados son los siguientes:

Geográficos: Región: Comunidades Autónomas, zonas Nielsen, etc.

Hábitat: rural o urbano, centro ciudad o periferia, etc.

Tamaño de la población

Demográficos: Edad
Sexo
Tamaño de la familia
Ciclo de vida familiar
Renta
Categoría socio-profesional
Educación
Religión
Nacionalidad

Psicográficos: Clase social
Estilo de vida
Personalidad

Comportamiento: Ocasión de compra: compra regular, esporádica, nunca, etc.

Tipo de usuario: antiguo usuario, usuario regular, usuario potencial, no usuario, etc.

Tasa de utilización: nunca, baja, media, fuerte.

Estadio de compra: desconoce el producto o servicio, lo conoce, está informado, etc.

Actitud ante el producto o servicio: entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil, etc.

Los beneficios identificados: se trata de subdividir a los compradores en función de las ventajas que esperan obtener de un producto o servicio concreto. Así, por ejemplo, determinados consumidores comprarán un alimento por el precio, otros por la comodidad de preparación, otros por el sabor, etc.

1.5.2.2. Estrategia de posicionamiento: se puede optar entre:

La estrategia no diferenciada: indica que la empresa va a dedicarse a servir de la misma forma a todo el mercado, sin realizar ningún tipo de especialización o concentración en algún segmento o mercado-objetivo concreto.

La estrategia de diferenciación: implica la especialización de la empresa en algún aspecto que la haga única y que sea valorado por la totalidad del mercado, o sea, conseguir el liderazgo en calidad, en tecnología, en innovación, en servicio, etc.

La estrategia de concentración: supone que la empresa, al no disponer de los recursos suficientes que le permitieran atender a todo el mercado, va a servir sólo a uno o a unos pocos segmentos del mismo, en los cuales puede mantener alguna ventaja competitiva (ya sea en calidad, en precio, en distribución, etc.).

PLAN DE ACCIÓN

Toda la información recabada permite responder a preguntas tales como: ¿dónde estamos?, ¿a dónde queremos ir?, o ¿cómo llegar ahí?. El plan de acción comercial define los medios y las acciones operativas necesarias para responder a la última pregunta; incluye la descripción del mercado o mercados donde se pretende actuar, los objetivos de ventas por cada uno de los mercados y/o productos, las acciones comerciales a realizar (marketing-mix), y el presupuesto o coste de estas acciones comerciales.

1.6.1 PÚBLICO OBJETIVO

En un punto anterior se debe haber realizado la segmentación del mercado de acuerdo a conformar grupos homogéneos de clientes. Una vez conseguido esto, se debe definir el público objetivo o target group y para ello se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

El atractivo de cada segmento: tamaño actual, potencial de crecimiento, presencia de competidores, etc.

Elección de los segmentos o mercados a los que queremos llegar.

1.6.2 MARKETING-MIX

En cuanto a la naturaleza de las acciones de marketing, como es lógico, éstas se referirán a los elementos del marketing-mix oportunos en cada caso, por ser éste el nivel más concreto de la estrategia de marketing decidida; esto significa que en esta etapa de lo que se trata es de concretarlas más, detallando las acciones que habrá que poner en marcha para que no se queden en meras directrices (que es precisamente lo que son las estrategias; directrices para la acción).

1.6.2.1. Producto

El producto es el elemento esencial del marketing-mix. Sus elementos fundamentales son: su calidad, sus características, marca, tipos de empaquetado y diseño, y servicios relacionados.

La totalidad de estos elementos deberá estar orientada a satisfacer las demandas del mercado, es decir, a complacer deseos de los individuos que lo integran; estos deseos actúan como motivador de la acción de compra. Los individuos buscarán en el mercado hasta satisfacer esas necesidades, lo cual incluye componentes tanto de orden físico como social o psicológico. Muchas de estas necesidades pueden ser suscitadas a través de oportunas acciones de marketing-mix.

Hay productos industriales y productos de consumo. Los industriales pueden ser finales (bienes producidos que sirven para producir otros bienes: edificios, maquinaria, bienes de equipo, etc.) o intermedios (bienes producidos que sirven para formar parte de otros bienes; piezas, componentes, etc.). Los de consumo también pueden ser finales (dirigidos al consumidor doméstico) o intermedios (dirigidos al consumidor industrial). En cuanto a los servicios, pueden ser empresariales (sus clientes son empresas) o personales (sus clientes son personas).

A la hora de definir el producto / servicio es necesario:

Describir las líneas de productos o servicios que ofrece y las características fundamentales de los mismos.

Comparar los productos / servicios con productos / servicios competitivos.

Analizar si las necesidades que pretenden satisfacer sus productos / servicios están ya satisfechas por otros productos / servicios.

Reflexionar sobre: ¿los productos / servicios son distintos de los que ya existen en el mercado?; en caso afirmativo ¿cuál es la novedad?; ¿qué ventajas aportan?.

Considerar que resulta conveniente contar con elementos innovadores que los diferencien de la competencia; examinando este aspecto cuidadosamente y siendo precavido si se quiere hacer algo demasiado original (es sumamente arriesgado).

Tener en cuenta que si el producto / servicio tiene éxito la competencia reaccionará sacando otros similares, por ello resulta necesario planear la diferenciación futura del producto / servicio o el desarrollo de otros nuevos.

La diferenciación puede venir como consecuencia de la naturaleza del producto o servicio que va a realizar, del proceso que utilice en su elaboración, de la técnica de venta que aplique e incluso de otras prestaciones que ofrezca -la garantía y el servicio post-venta son especialmente importantes para determinados bienes- y para verificarlo debe analizar, observar, estudiar y aprender de aquellos que realizan actividades similares a la suya o bien vender productos u ofrecer servicios substitutivos.

Hay que tener en cuenta que los competidores ya están en el mercado, y que muchas de sus actuaciones en cuanto a productos, precio, distribución y promoción, han pasado, y están pasando el examen del mercado.

Si se estima necesario, se puede imitar a la competencia en aquello que hayan tenido éxito, pero tratando de diferenciarse en algo; reunir la máxima información que pueda sobre ellos y estudiar su posicionamiento, tanto desde el punto de vista de las funciones de uso de sus productos o servicios, como desde el de su elaboración física o acondicionamiento, estudiar su publicidad, sus productos y sus estrategias, y pensar que ellos están trabajando duramente por mantenerse en el mercado, lo que les exige un esfuerzo para estar al día y adaptarse continuamente a los cambios, a fin de satisfacer, conservar e incrementar una clientela cada vez más consciente del valor de intercambio de su dinero, de su esfuerzo y de su tiempo.

1.6.2.2. Precio

Se trataría de definir la estrategia de precios más adecuada para la empresa así como el sistema de cobro que la empresa utilizará frente a los clientes.

El precio de un producto puede fijarse a partir del coste de fabricación o de acuerdo con el mercado:

A partir del coste de fabricación.

El punto débil de este sistema es que ignora el volumen de demanda. La solicitud de un producto o servicio determinado por parte del mercado debe siempre tenerse presente al fijar su precio.

A partir del mercado.

La forma ideal de fijar el precio será conocer lo que el cliente está dispuesto a pagar por el producto, pero esto no es más que una utopía que, además, dará pie al juego de los regateos, poco aconsejable para la estabilidad del bien ofertado.

Más fácil resulta conocer lo que el cliente exige a un producto o servicio y partir de ese conocimiento fijar el precio en cuestión. Si se comparan las características de dos productos similares con precios diferentes, se observará que el de precio más alto justifica el incremento acreditando el empleo de materiales de mejor calidad, diseño y técnica novedosa. Por esa serie de conceptos un segmento de clientes está dispuesto a pagar más. Inevitablemente, el precio afecta a la demanda.

Puede optarse por fijar un precio alto con opción de descuento o fijar un precio ajustado para vender más, aunque sea a costa de obtener menores beneficios. Resulta muy eficaz observar la reacción de la demanda ante la rebaja en el precio de un producto en un porcentaje determinado: si las ventas crecen en la misma proporción se sabrá que se trabaja con una demanda elástica, si no es así la demanda podrá calificarse como inadaptable.

El propio producto, sus circunstancias y el comportamiento de la demanda, así como los objetivos de beneficio que se persigan serán los factores determinantes a considerar a la hora de establecer la política de precios.

Cabe señalar las siguientes estrategias de **fijación de precios**:

Coste más margen.

Valor de mercado.

Precios altos. Se paga novedad y puede aplicarse si:

- El producto o servicio es único o está bien registrado.
- Es difícil de fabricar.
- El mercado es pequeño para atraer competencia.

Precios bajos de salida: provocan una rápida expansión del producto o servicio, pero son peligrosos si los competidores son fuertes y reaccionan.

Precios disuasorios: precios muy bajos para disuadir a la competencia de entrar en ese mercado.

Reducción promocional: precio de salida bajo, como reclamo para que los clientes conozcan el producto y se animen a seguir comprándolo a su precio normal, más elevado.

1.6.2.3. **Distribución**

Consiste en tener y hacer llegar el producto o prestar el servicio adecuado, a la persona indicada y en el momento justo. Para ello debe elegirse cuidadosamente los canales de distribución más adecuados. El tipo de canal más idóneo se deduce del mercado elegido, de los condicionantes de la empresa y de las normas de distribución del sector.

Formar una red de ventas adecuada no es fácil y más en la etapa inicial de una empresa. Es difícil encontrar vendedores experimentados que quieran trabajar en la empresa e igualmente sucede con los representantes o agentes comerciales y distribuidores: son los primeros clientes a los que hay que convencer.

En la etapa inicial el empresario debe ser el primer comercial de la empresa. La tarea de ventas recaerá en importante proporción sobre él o sobre otra persona del equipo promotor,

si son varios los promotores del negocio, por tanto necesita prepararse adecuadamente para esta tarea.

Cuando resulte necesario contratar comerciales, además de seleccionarlos cuidadosamente habrá que motivarlos, ya que la venta es pieza clave en la empresa, y deberá de cuidarse también la comunicación con ellos, pues tienen una información directa del mercado que será indispensable para el desarrollo del negocio.

Pensar que la exportación no está reservada a las grandes empresas: Diariamente pequeñas empresas de nuestro país se inician en ello; Europa es ya nuestro mercado y quizá la empresa tenga un producto de gran éxito fuera de nuestras fronteras. Es necesario informarse y asesorarse.

El transporte tiene una incidencia fundamental en un negocio y no suele prestársele la debida atención. Hay que considerar qué medio de transporte se adapta mejor, tanto a las compras como a las ventas, analizando su capacidad y tarifas. En su elección debe tenerse en cuenta la seguridad que ofrece en el traslado de la mercancía y en las operaciones de carga y descarga y manipulación de la misma, así como en la regularidad y puntualidad del servicio y en la cobertura del riesgo de la mercancía.

1.6.2.4. Promoción

No basta con tener un hueco en el mercado, es necesario informar a los compradores tanto del producto / servicio como de las acciones comerciales. Habrá que:

Definir la imagen por la que se quiere que la empresa sea conocida. ¿Qué es lo que se desea hacer prevalecer? Puede ser el saber hacer técnico, el trabajo bien hecho, las posibilidades de flexibilidad comercial, su capacidad constante de innovación, etc. Debe recordarse a este respecto que la primera imagen que da la nueva empresa es, a menudo, la más duradera.

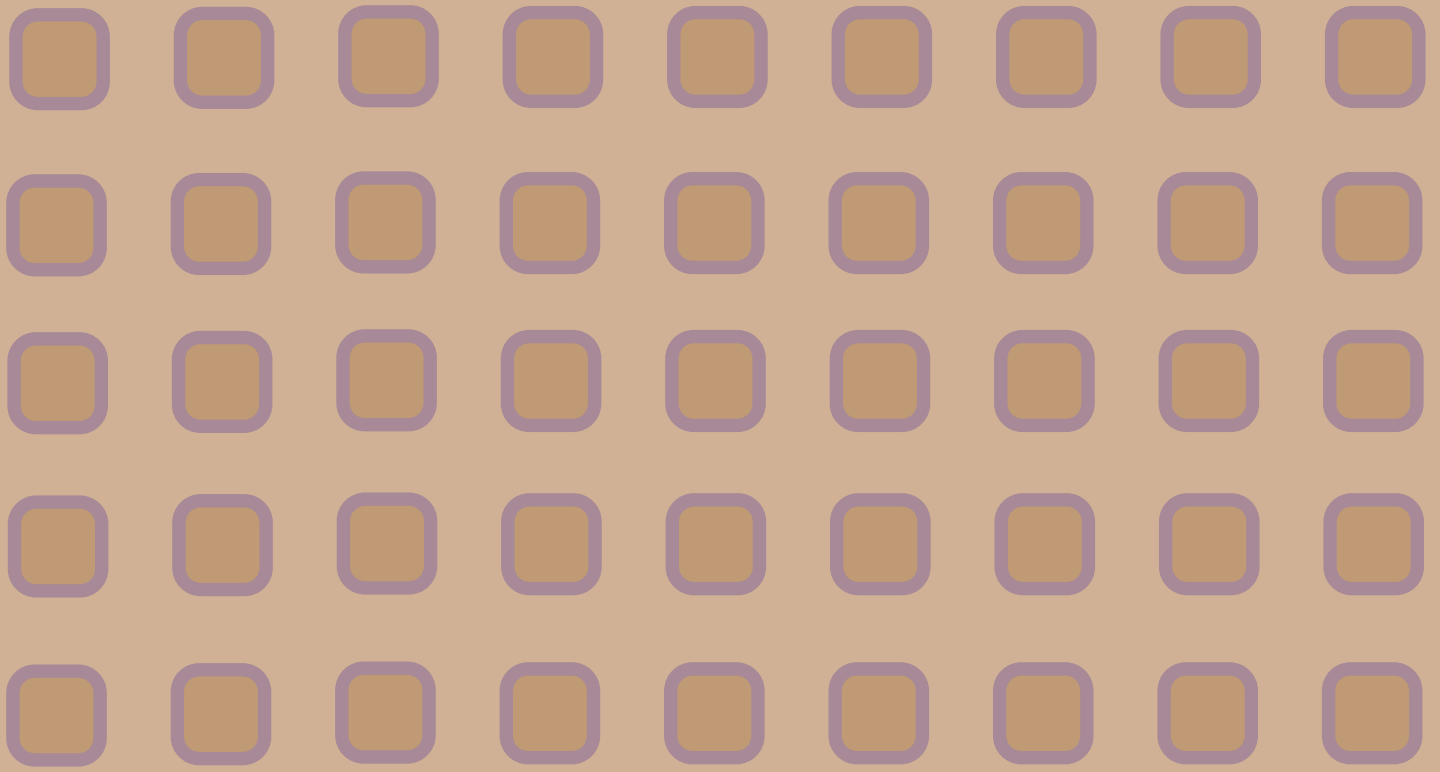
Analizar los distintos mecanismos que pueden ser utilizados para dar a conocer el producto o servicio: oferta directa, teléfono, publicidad por anuncios, correo, radio, televisión u otros.

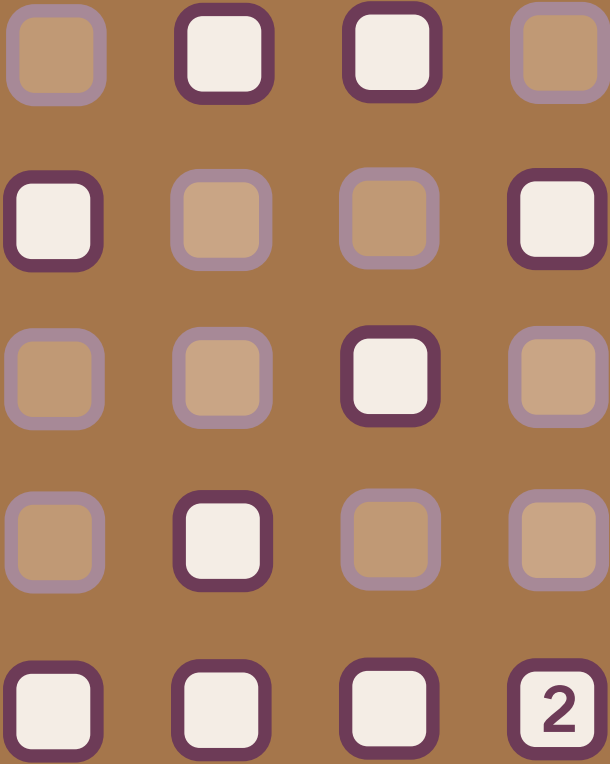
Valorar las acciones de soporte informático a través de la asistencia a ferias, congresos, conferencias técnicas y de expertos sobre el producto o servicio del que se trate. Es preciso tener una especial sensibilidad para tener informados de la actividad de la empresa a los líderes de opinión entre el segmento de mercado que se ha escogido y a aquellas personas clave que influyen en el proceso de toma de decisiones para el consumo.

1.7

PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING

En este apartado habría que recoger todos los costes de las acciones contempladas en el plan (costes de publicidad y promoción y relaciones públicas). Asimismo, hay que tener en cuenta la estrecha relación que debe tener la fijación del presupuesto de marketing con la previsión de ventas y con lo que va a producir en términos económicos dicho plan si se ponen en marcha todas las acciones en él recogidas.





Plan de Operaciones

El plan de operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos que concierne a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios.

Contiene cuatro partes:

Productos o servicios: descripción de las características técnicas de los productos o servicios con indicación expresa de las cualidades más significativas y las ventajas que aportan.

Procesos: descripción de todos los procesos de la empresa, con especial referencia a los procesos productivos de bienes y servicios indicando los aspectos más relevantes de la planificación y programación, y haciendo especial mención de las capacidades del proceso productivo, tecnologías utilizadas y medios empleados.

Programa de producción: análisis de la capacidad de producción.

Aprovisionamiento y gestión de existencias: se trataría de justificar la política de compras y almacenamiento de bienes y productos terminados, reflejando en detalle la manera de realizar el aprovisionamiento y gestión de existencias (plan de compras).

2.1.

PRODUCTOS / SERVICIOS

Para realizar este apartado hay que tener en cuenta que, a diferencia del plan de marketing donde el producto o servicio se describía desde un punto de vista comercial, aquí se refiere a una descripción técnica, como:

- Características.
- Comparaciones con productos o servicios competitivos.
- Organización y gestión de los productos o servicios.
- Aspectos legales de los productos: modelos industriales, modelos de utilidad y patentes. Certificaciones y homologaciones.
- Diseño de producto.

2.2.

PROCESOS

Un proceso es una cadena de actuaciones o de manipulación a una entrada (de información, de materiales, de servicio, etc.), a la cual se le aporta valor añadido, generando una salida, cuya naturaleza puede ser diversa (tangible o intangible). En una empresa estos procesos pueden ser simples o complejos: desde procesos puramente administrativos o comerciales, hasta procesos de fabricación.

Se deberá de identificar aquellos procesos de la futura empresa, que sean más relevantes para su viabilidad, indicando de quién proviene la entrada (proveedor interno o externo del proceso) y quién es el destinatario (cliente interno o externo del proceso); después intentar enlazar todos los procesos según estas indicaciones.

2.2.1 PROCESOS DE PRODUCCIÓN (sólo en el caso de empresas industriales)

Describir los aspectos siguientes:

- Procesos de producción.
- Organización de cada proceso.
- Tecnologías de la producción.
- Patentes y derechos de propiedad o contratos de asistencia técnica.
- Justificación de la elección de la tecnología.

Determinar si la fabricación es en serie o bajo pedido.

Realizar un croquis de disposición sobre la nave o establecimiento productivo de las diferentes fases del proceso productivo u organizativo, así como la disposición de la diferente maquinaria o equipo necesario, y adjuntarlo como anexo.

Para documentar las tecnologías de producción a emplear se debe solicitar catálogos técnicos descriptivos a los proveedores de maquinaria, y adjuntarlo como anexo al Plan.

Especificar si parte del proceso productivo se va a subcontratar a terceros.

Determinar la duración o vida útil de cada elemento del equipo productivo.

2.2.2. OTROS PROCESOS DE LA EMPRESA

Identificar y describir los procesos más relevantes (comerciales, compras, administrativos, informativos, de comunicación, etc.), diferentes a los de fabricación.

2.3.

PROGRAMA DE PRODUCCIÓN

Las empresas de servicios también tienen programa de producción; a diferencia de las empresas industriales que pueden tener almacenes reguladores de su producción, los servicios son productos altamente perecederos, por lo cuál es extremadamente importante gestionar el tiempo. Las empresas de servicios programan horas de trabajo, y por tanto su problema principal es de capacidad. Estas empresas deberán de administrar su tiempo eficazmente, realizando previsiones para analizar si va a ser capaz de satisfacer todas las demandas de servicio para no congestionarse o por el contrario para no infrutilizar su tiempo.

Es necesario establecer:

- La capacidad de producción, nominal y efectiva; grado de utilización.
- El control de producción.
- El programa de producciones anuales.
- El impacto sobre el medio ambiente y medidas correctoras previstas.

Una vez realizado en el plan de marketing la previsión de ventas, es necesario y conveniente realizar el cálculo del número de unidades a producir (si es producto) o número de horas (si es servicio). Asimismo, para ese programa de producción, debe calcularse las necesidades de personal (mano de obra directa), así como tener en cuenta la capacidad de producción de la inversión productiva (equipo necesario para la fabricación de los productos o la venta de los servicios).

2.4.

APROVISIONAMIENTO Y GESTIÓN DE EXISTENCIAS

(sólo en el caso de empresas
industriales)

Hay que tener en cuenta los aspectos siguientes:

Materias primas utilizadas, materiales, productos (terminados o semiterminados) subproductos y residuos.

Calidad, niveles de tolerancia.

Acopios en función de los planes de producción y comerciales.

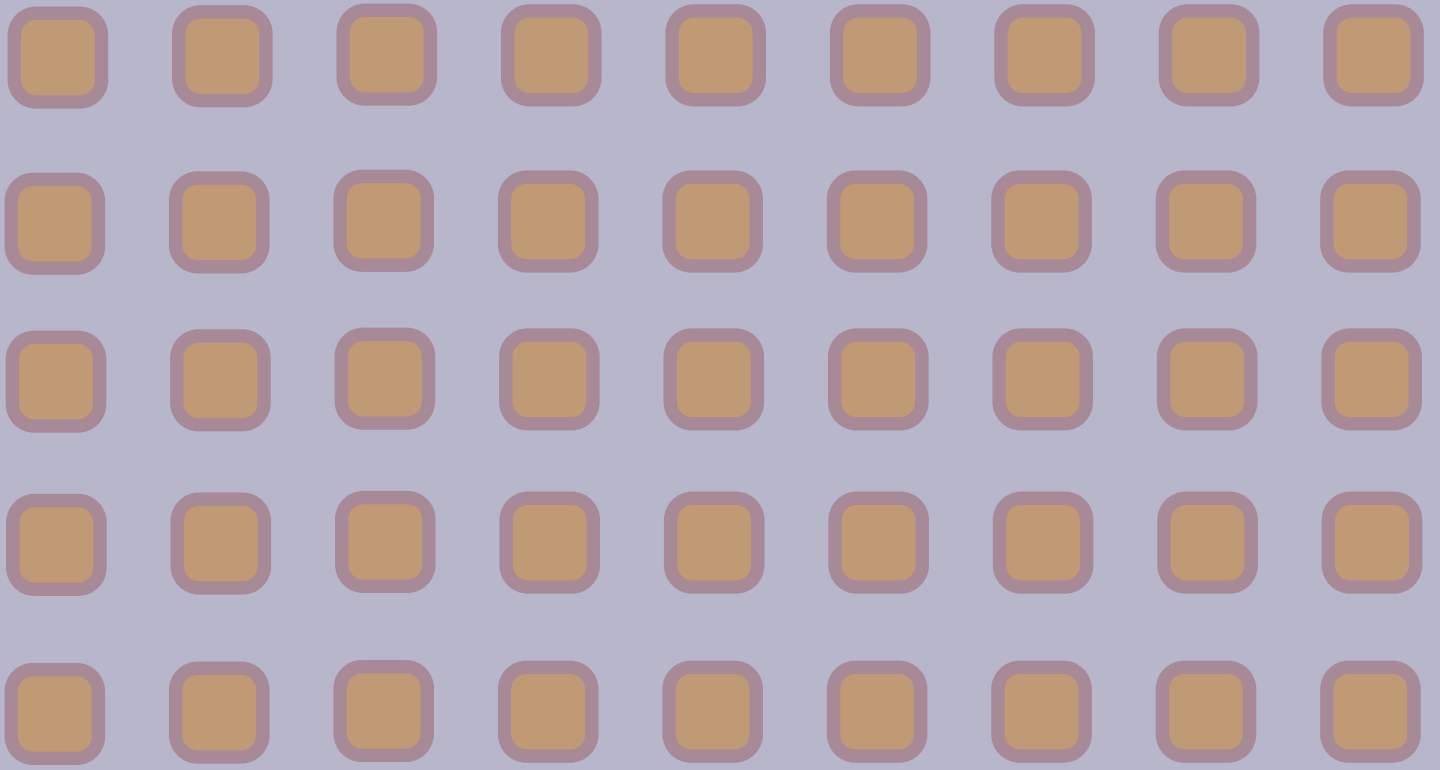
Posibles fuentes de abastecimiento.

Proveedores (precios, condiciones de pago, plazos de entrega, etc.).

Ciclo de aprovisionamiento: stock de seguridad, mínimos y máximos.

Ciclos de venta, plazos de entrega.

Almacenamiento: capacidad y costo.





Plan de Recursos Humanos

El plan de recursos humanos debe analizar y determinar todos los elementos relacionados con la política de personal: la definición de capacidades, la organización funcional, la dimensión y estructura de la plantilla, la selección, contratación y formación del personal, y todos aquellos aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa desde la detección de conflictos hasta el desarrollo de estrategias de solución de éstos.

El futuro empresario deberá poner gran atención sobre este aspecto, ya que la correcta selección y gestión del personal será un elemento esencial para la consecución del éxito de la empresa. Por otra parte, debe saberse que los costes laborales suelen ser una de las cargas más pesadas para el negocio que comienza su andadura.

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

La organización funcional trata de estructurar de la forma más adecuada los recursos humanos e integrar éstos con los recursos materiales y financieros a fin de aplicar eficazmente las estrategias elaboradas y los medios disponibles, y conseguir los objetivos propuestos. El emprendedor / empresario tendrá que:

Determinar la organización funcional de la empresa: sus áreas, relaciones, jerarquía y dependencia.

Organizar las tareas que realizará cada empleado tanto cuantitativa (cuántas tareas) como cualitativamente (qué tareas). En función de este resultado podremos definir el número de horas de trabajo necesarias para desarrollar dichas tareas, establecer el número de empleados necesarios para cumplir con cada función específica, el tipo de horario (partido o continuado) que deba aplicarse, etc.

Definir el nivel de conocimientos técnicos requeridos, así como la capacitación profesional.

Establecer la importancia de cada una de las tareas en términos absolutos y en comparación con el resto. Esto permitirá establecer el nivel de exigencia durante el proceso de selección de personal, la estructuración del espacio físico de trabajo, el diseño de los sueldos, etc.

PLAN DE CONTRATACIÓN

El plan de contratación define el tipo de contrato que va a vincular a cada uno de los empleados con la empresa, las condiciones generales de las relaciones laborales y su coste. No es preciso que todas las personas cuyas habilidades requiere la nueva empresa mantengan con ella vínculos de contratación a jornada completa y por tiempo indefinido. En algunos casos, será suficiente contratar a algunas personas a tiempo parcial, por una temporada, o durante una época del año. En otros, será suficiente establecer un acuerdo de consulta o asesoramiento periódico algunas veces al mes.

El empresario debe reflexionar sobre los siguientes conceptos:

- El salario
- La jornada de trabajo
- Los costes de personal
- Los tipos de contrato*

* Para más información sobre este tema véase el apartado “Contratos Laborales” en el cuaderno Entorno Legal.

3.3

POLÍTICA SALARIAL / COSTES SALARIALES

Establecer los salarios para cada categoría de trabajadores, para ello se debe de tener en cuenta el mercado de trabajo, el grado de cualificación y la experiencia de cada trabajador, los convenios colectivos, los costes, etc.

Asimismo establecer una previsión anual del incremento salarial en términos porcentuales y los regímenes de Seguridad Social para cada categoría de trabajador.

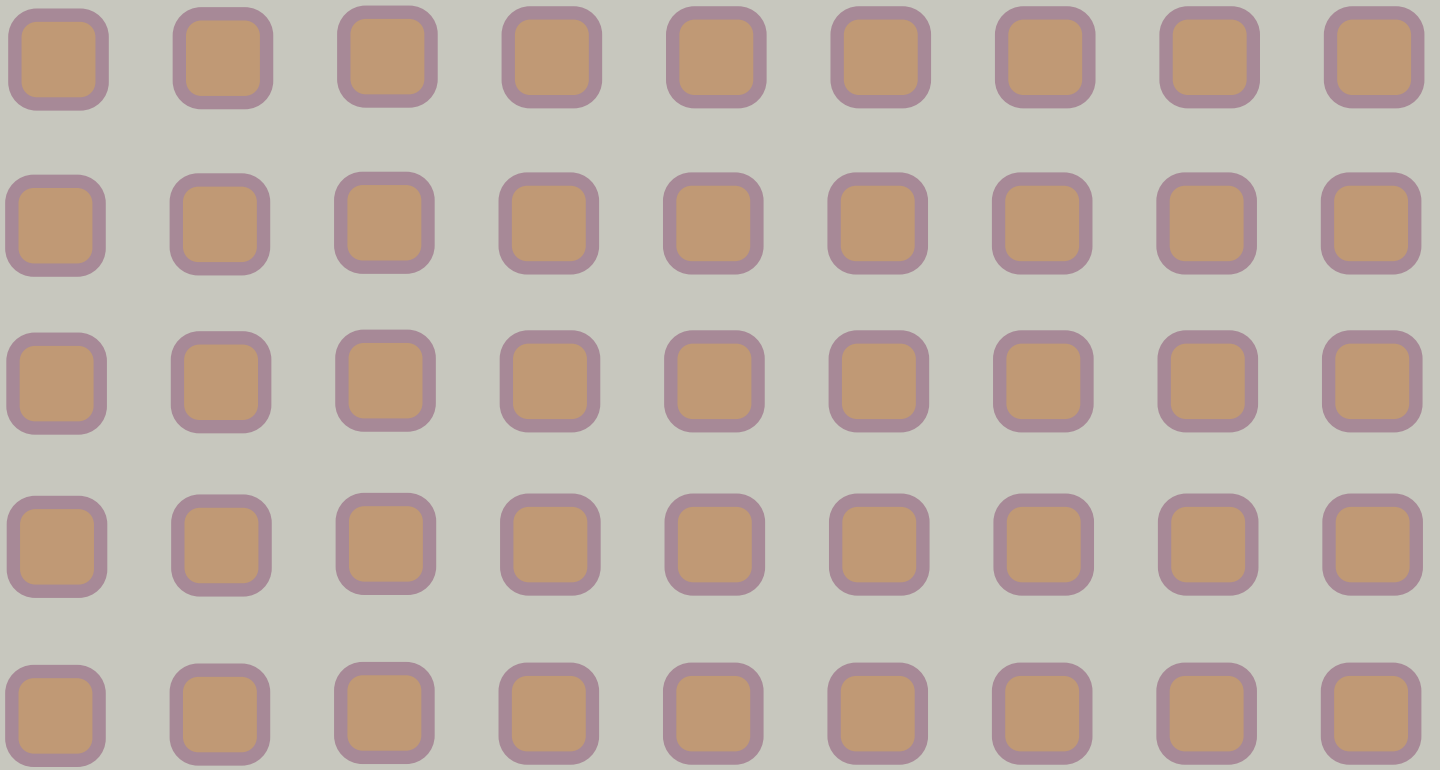
Aparte del sueldo bruto anual establecido para cada categoría de trabajador pueden determinarse una serie de incentivos que serán variables en función de la producción, las ventas o los beneficios.

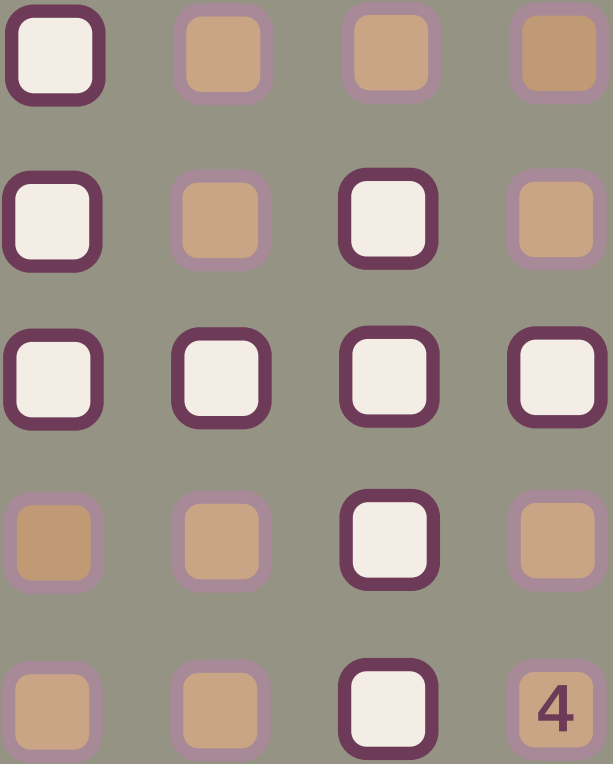
Categoría Profesional	Nº trabajadores	Sueldo (salario base + incentivos)	Seguridad Social	Fecha de contratación
-----------------------	-----------------	------------------------------------	------------------	-----------------------

3.4

PLAN DE EXTERNALIZACIÓN DE FUNCIONES

Algunas funciones especializadas (temas jurídicos, tecnológicos, comerciales, etc.), puede ser conveniente desarrollarlas a través de consultores externos. Se deberá de determinar la naturaleza de las funciones a externalizar, identificando los consultores externos idóneos y cuantificando su coste.





Plan de Inversiones y Ubicación

El plan de inversiones y ubicación analiza los factores de ubicación, describe los aspectos más destacados del inmovilizado material e inmaterial y cuantifica el valor de los mismos; también establece la política de amortizaciones de la empresa.

LOCALIZACIÓN: UBICACIÓN

La ubicación o localización geográfica de la empresa es una decisión de tipo estratégico vital para la viabilidad de la misma.

Hay que buscar la localización adecuada, pensando en la distancia conveniente a las áreas de influencia, y en las posibilidades de acceso tanto del personal, como de las materias primas y compradores, en su caso; que esté dotada de suministro de agua, luz y teléfono, así como de la infraestructura necesaria para el tipo de empresa que se vaya a implantar.

La implantación ideal es aquella en donde los costes de instalación son los más bajos y, al mismo tiempo, cumple el mayor número de exigencias del proyecto y utiliza al máximo los recursos del entorno: proximidad a los clientes, fuentes de aprovisionamiento, posibilidades de subcontratación, equipamiento de la zona, mano de obra cualificada, incentivos a la creación de empresas y calidad de vida.

La elección del local para instalar el negocio es una decisión básica. Piense si puede plantear impedimentos para la ampliación de la empresa y examine detenidamente su superficie, su distribución en planta, su coste y forma de adquisición (alquiler, compra, leasing), la reglamentación que puede afectarle, etc.

En ocasiones, y dependiendo del tipo de actividad y del producto o servicio a fabricar o prestar, los promotores no encuentran especiales dificultades para ubicar su nueva empresa. En otras ocasiones, las características técnicas del producto, la naturaleza del servicio, la tecnología y otras muchas razones, hacen que la localización de la futura empresa sea un problema importante.

En la elaboración del plan es necesario:

Indicar la ubicación del nuevo establecimiento. Si es posible aportar como anexo un croquis de ubicación de la localidad y de situación dentro de la localidad.

Informarse acerca de las ordenanzas municipales que son de aplicación en concepto de tasas por licencia de apertura (nuevas aperturas o traspasos, cambios de titularidad o cambio de actividad), así como del impuesto de bienes inmuebles en caso de ser propietario.

Hacer un análisis de puntos a favor y en contra acerca de su posible ubicación en el lugar elegido. A continuación se detallan algunos de los criterios que deberían tenerse en cuenta al realizar dicho estudio:

Proximidad del mercado.

Facilidad para disponer de materias primas u otros recursos (mano de obra cualificada, Universidad, centros de investigación, etc.)

Infraestructuras y comunicaciones:

- Dotación de servicios e industrial de la zona.
- Legislación urbanística.
- Ayudas económicas e incentivos fiscales.
- Precio.

4.2

INMOVILIZADO MATERIAL

Describir los aspectos siguientes y realizar inventario de:

Terrenos: describir los aspectos de ubicación, capacidad, comunicación, servicios y suministros, el régimen de adquisición de la propiedad.

Edificios y Construcciones: indicar la titularidad de propiedad del establecimiento o nave donde radique la actividad. Especifique el número de metros cuadrados de construcción total. Describa aspectos como: traídas y acometidas de servicios, oficinas y laboratorios, edificios de producción, servicios sociales y sanitarios del personal.

Bienes de equipo: Describir y realizar el inventario de: maquinaria y herramientas, vehículo de transporte interior, mobiliario y equipamiento, equipos informáticos y de procesamiento de información.

Instalaciones: Describir y realizar el inventario de: instalaciones eléctricas en general, instalaciones de climatización, instalaciones de agua, instalaciones de higiene, equipos de medida y control, especificando aquellas que tengan un carácter especial.

Otros Inmovilizados Materiales: incluir en este apartado todos los elementos patrimoniales tangibles, muebles o inmuebles, destinados a servir de forma duradera en la actividad de la empresa, y no comprendidos en epígrafes anteriores como serían inmovilizaciones materiales en curso.

4.3

INMOVILIZADO INMATERIAL

Describir los aspectos siguientes y realizar inventario de:

- Investigación y desarrollo
- Concesiones administrativas
- Propiedad industrial y patentes
- Fondo de comercio
- Aplicaciones informáticas
- Otros inmovilizados inmateriales

4.4

INMOVILIZADO FINANCIERO

Describir los aspectos siguientes y realizar inventario de:

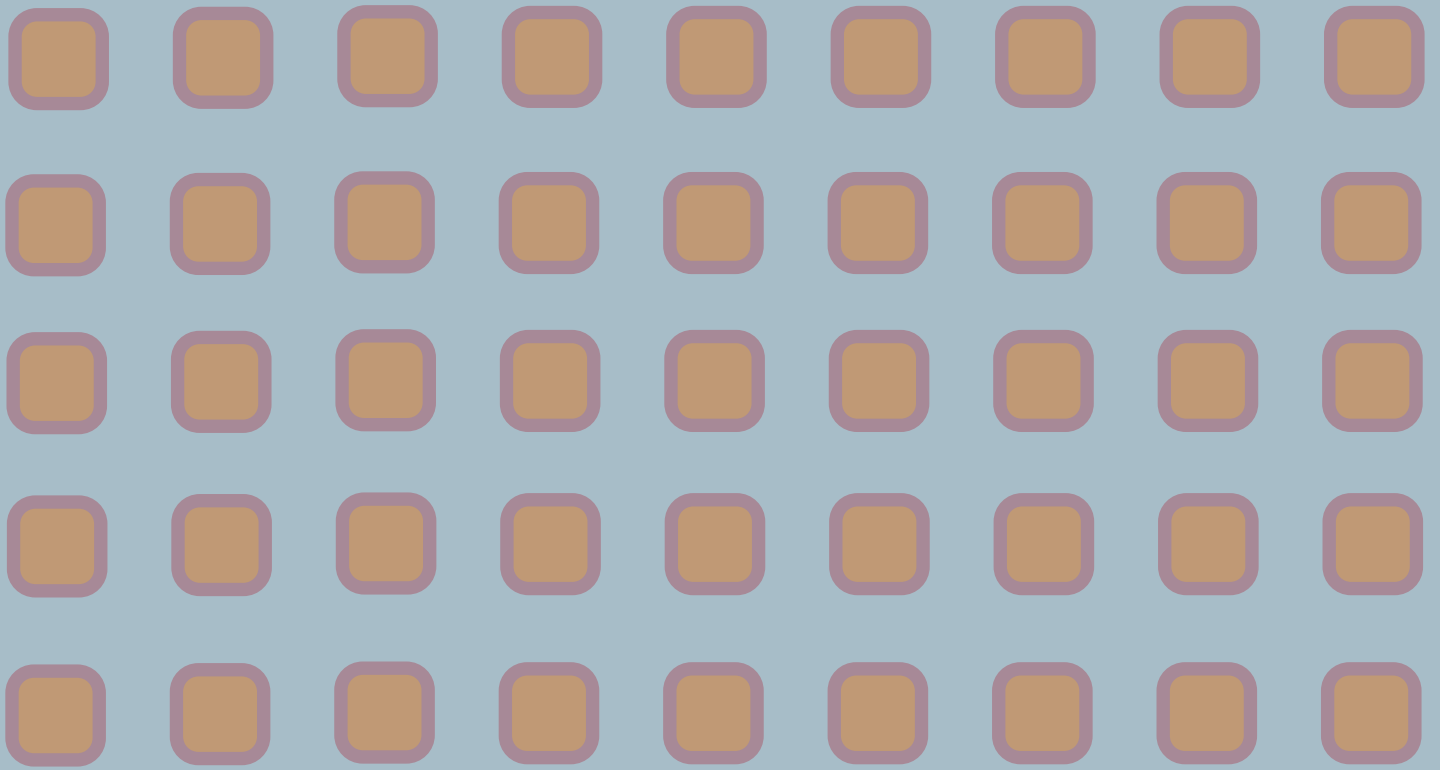
- Depósitos y Fianzas
- Otros (aportaciones a sociedades de garantía recíproca (SGR), valores de renta fija, otros)

4.5

GASTOS AMORTIZABLES

Describir los aspectos siguientes y realizar inventario de:

- Gastos de primer establecimiento
- Gastos de constitución
- Otros gastos amortizables





Plan Económico-Financiero

El Plan económico-financiero debe recoger toda la información de carácter económico y financiero referente al proyecto, para determinar la viabilidad económica del mismo. Se trata de analizar, partiendo del

estudio realizado en el resto de los planes específicos de este documento empresarial, si el proyecto reúne la *rentabilidad*, *solvencia*, y *liquidez* necesaria para llevarlo a cabo.



PLAN DE INVERSIÓN

Para elaborar el estudio económico-financiero es necesario partir de la siguiente información:

Volumen de fondos necesarios para iniciar la actividad.

CONCEPTO	IMPORTE	% IVA	% AMORTIZACIÓN
Gastos Amortizables:			
Gastos de constitución			
Gastos de primer establecimiento			
Otros gastos amortizables			
Inmovilizado Inmaterial:			
Gastos de Investigación y Desarrollo			
Concesiones administrativas			
Propiedad industrial			
Fondo de comercio			
Aplicaciones informáticas			
Otro Inmovilizado Inmaterial			
Inmovilizado Material:			
Terrenos			
Edificios y construcciones			
Instalaciones			
Maquinaria y utillaje			
Mobiliario			
Equipamiento informático			
Elementos de transporte			
Otro Inmovilizado Material			
Inmovilizado Financiero:			
Depósitos y fianzas			
Otros (participaciones en S.G.R., etc.)			
Circulante:			
Existencias iniciales			
Provisión de fondos			
Otros			
TOTAL INVERSIONES			
TOTAL INVERSIONES (IVA INCLUIDO)¹			
TOTAL AMORTIZACIONES			

(1) En el presupuesto del Plan de inversión se detallará el importe económico sin IVA: el impuesto sobre el valor añadido nunca es mayor valor de la inversión, siempre y cuando sea fiscalmente deducible. No obstante, a efectos de financiación de la inversión, debe tenerse en cuenta.

ACLARACIONES:

Gastos Amortizables:

Gastos de constitución: honorarios de letrados, notarios y registradores; impresión de memorias, boletines y títulos; tributos; publicidad registral, etc.

Gastos de primer establecimiento: gastos de viaje y otros para estudios previos de naturaleza técnica y económica; publicidad de lanzamiento; captación, adiestramiento y distribución de personal, etc.

Otros gastos amortizables: ampliación de capital, formalización de deudas, etc.

Inmovilizado Inmaterial:

Gastos de Investigación y Desarrollo (I+D): es la indagación original y planificada que persigue descubrir nuevos conocimientos y mejor comprensión en los terrenos científico y técnico, así como la aplicación concreta de los logros obtenidos hasta que se inicia la producción comercial.

Concesiones administrativas: gastos efectuados para la obtención de derechos de investigación o de explotación otorgados por el Estado u otras Administraciones públicas, o el precio de adquisición de aquellas concesiones susceptibles de transmisión.

Propiedad industrial y patentes: importe satisfecho por la propiedad, o por el derecho al uso, o a la concesión del uso de las distintas manifestaciones de la propiedad industrial, en los casos en que, por las estipulaciones del contrato, deban inventariarse en la empresa adquirente. Esta cuenta comprenderá también todos los gastos realizados en I+D cuando los resultados de los proyectos fuesen positivos, y cumpliendo los necesarios requisitos legales, se inscribieran en el correspondiente Registro.

Fondo de comercio: conjunto de bienes inmateriales tales como la clientela, nombre o razón social y otros de naturaleza análoga que impliquen valor para la empresa.

Aplicaciones informáticas: importe satisfecho por la propiedad, o por el derecho al uso de programas informáticos; se incluirán los elaborados por la propia empresa.

Otro Inmovilizado Inmaterial: derechos sobre bienes en régimen de arrendamiento financiero (leasing), anticipos para Inmovilizaciones Inmateriales, etc.

Inmovilizado Material:

Terrenos: representa solares de naturaleza urbana, fincas rústicas, otros terrenos no urbanos, minas y canteras.

Edificios y construcciones: representa los edificios, cualquiera que sea su destino.

Instalaciones: cualquier otra instalación de uso especializado como instalaciones eléctricas en general, instalaciones de climatización, instalaciones de agua, instalaciones de higiene, equipos de medida y control, etc.

Maquinaria y utillaje: representa las máquinas mediante las cuales se realiza la extracción o elaboración de productos.

Mobiliario: muebles, material y equipos de oficinas; con excepción de los incluidos en la cuenta equipos para procesos de información.

Equipamiento informático: ordenadores y demás conjuntos electrónicos.

Elementos de transporte: vehículos de todas clases exceptuando los de transporte interno dentro de la factoría.

Otro Inmovilizado Material: otros elementos patrimoniales tangibles, muebles o inmuebles, destinados a servir de forma duradera en la actividad de la empresa, y no comprendidos en epígrafes anteriores.

Inmovilizado Financiero:

Depósitos o fianzas constituidos a largo plazo.

Otros: Participaciones en Sociedades de Garantía Recíproca (SGR), etc.

Circulante:

Existencias iniciales: coste del stock inicial que puede resultar necesario para hacer frente a la apertura del negocio.

Provisión de fondos: importes necesarios para el mantenimiento de la empresa antes de cobrar las primeras facturaciones.

Otros: cualquier otro no previsto anteriormente.

5.2

PLAN DE FINANCIACIÓN

Fondos económicos de donde se obtienen los recursos para financiar el plan de inversiones.

CONCEPTO	IMPORTE	%
Capital / Recursos Propios		
Subvenciones		
Préstamos		
Créditos		
Otra Financiación		
TOTAL FINANCIACIÓN		

ACLARACIONES:

Capital / Recursos Propios: recursos aportados al inicio o de forma sucesiva por los propietarios y socios de la empresa. También incluiremos en este apartado la autofinanciación y recursos generados por la empresa (beneficios no distribuidos).

El Capital Riesgo: las sociedades de capital riesgo invierten en empresas con dificultades para acceder a otras fuentes de financiación. Son participaciones minoritarias, a medio y largo plazo que buscan desinvertir una vez que la empresa se haya consolidado.

Sociedad Regional de Promoción (SRP): www.srp.es

Sociedad para el desarrollo de las comarcas mineras, S.A. (SODECO): www.sodeco.es

Fondo de Capital riesgo (INVERASTURIAS I): www.idepa.es

Sociedad Asturiana de diversificación minera (SADIM): www.sadim.es

Asociación Española de Capital Inversión (ASCRI): <http://www.ascr.org/ascr/ascrweb.nsf>

Los “**Business Angels**” son inversores privados que invierten en proyectos empresariales o empresas, ofrecen asesoría y facilitan contactos.

Red Española de Business Angels: www.esban.com/

Red Europea de Business Angels: www.eban.org/

Subvenciones: cantidades a fondo perdido, no reembolsables, de carácter no regular, y que se pueden obtener en forma de reducción de tipos de interés o de ayuda directa. Las concede la administración y pueden destinarse al capital o a la explotación. Existen diferentes líneas en función de las directrices económicas.

Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (IDEPA): www.idepa.es

Préstamos: contrato en virtud del cual el prestamista entrega al prestatario una cantidad de dinero a un tipo de **interés** (fijo o variable) durante un **plazo determinado** de tiempo.

Microcréditos: son préstamos dirigidos a microempresas y actividades económicas en general que cuenten con un proyecto de inversión viable pero encuentren dificultades para acceder a los canales habituales de financiación.

- Microcréditos para emprendedoras y emprendedores del Principado de Asturias. CEEI: www.ceei.es
- Microcréditos del Ayuntamiento de Gijón. Centro Municipal de Empresas de Gijón: www.cmegijon.es/
- Microcréditos del Instituto de Crédito Oficial (ICO): www.ico.es

Préstamos participativos: el tipo de interés varía en función de la evolución de la actividad de la empresa prestataria. Como garantía se exige la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto y experiencia del equipo gestor.

Los organismos regionales que conceden este tipo de préstamos:

- Sociedad Regional de Promoción, SRP: www.srp.es
- Sociedad para el Desarrollo de las Comarcas Mineras, SODECO: www.sodeco.es
- Fondo de Capital Riesgo INVERASTURIAS I: www.idepa.es
- Sociedad Asturiana de Diversificación Minera, SADIM: www.sadim.es

Créditos: cantidad de dinero que una entidad financiera pone a disposición del prestatario en una cuenta corriente abierta al efecto, hasta un límite determinado y por un plazo prefijado, liquidándose periódicamente los intereses sobre las cantidades dispuestas.

OTRA FINANCIACIÓN

Arrendamiento financiero: arrendamiento de bienes muebles e inmuebles. Ofrece la ventaja de poder disponer de un bien sin desembolsar la totalidad de la inversión.

Leasing: arrendamiento financiero, a medio o largo plazo, de bienes de equipo o inmuebles destinados a finalidades empresariales o profesionales. Al final del contrato, se puede adquirir el bien por un valor residual.

Renting: la compañía de renting alquila el bien al arrendatario y le garantiza el uso y disfrute del mismo.

Garantía Recíproca: las Sociedades de Garantía Recíproca avalan a las empresas con objeto de facilitarles el acceso al crédito.

Sociedad Asturiana de Garantía Recíproca (ASTURGAR): www.asturgar.com

Confederación Española de Sociedades de Garantía Recíproca: www.cesgar.es

5.3

PREVISIÓN DE VENTAS / CONSUMOS

Expresión de la cifra total de ventas del ejercicio económico de la empresa y coste de las mercaderías y/o materias primas, componentes o productos que forman parte del producto final.

CONCEPTO	AÑO 1
Producto / Servicio (*):	
Unidades	
Precio venta / unidad	
Importe	
Consumos / unidad	
Consumos total	
Consumos sobre ventas (%)	
TOTAL VENTAS	
TOTAL CONSUMOS	

(*) Para cada uno de los productos / servicios que la empresa comercializaría, expresaremos el número de unidades que se prevé vender, el precio de venta por unidad y el coste de los consumos.

GASTOS DE EXPLOTACIÓN

Servicios de naturaleza diversa adquiridos por la empresa no incluidos en los consumos.

CONCEPTO	AÑO 1
Otros Gastos de Explotación	
Arrendamientos y cánones	
Reparaciones y conservación	
Servicios de profesionales independientes	
Transportes	
Primas de seguros	
Servicios bancarios y similares	
Publicidad y relaciones públicas	
Suministros	
Comunicaciones	
Otros Tributos (IBI, IAE, IVTM, etc.)	
Otros servicios (gastos de viaje, formación, etc.)	
Gastos de Personal contratado	
Sueldos y Salarios	
Seguridad Social	
Gastos de Personal no Laboral	
Retribuciones	
Seguridad Social	

Aclaraciones:**Otros gastos de Explotación:**

Arrendamientos y cánones: Alquileres, tanto de locales o despachos como de maquinaria.

Reparaciones y conservación: Mantenimiento y reparaciones, gastos derivados de la conservación del inmovilizado material.

Servicios de profesionales independientes: contraprestación de servicios profesionales independientes (asesorías, gestorías, etc.)

Transportes: comprende los transportes a cargo de la empresa, realizados por terceros, cuando no proceda incluirlos en el precio de adquisición del inmovilizado o de las existencias.

Primas de seguros: comprende las cantidades que se satisfacen por primas de seguros de todo tipo, excepto Seguridad Social.

Servicios bancarios y similares: Comprende las comisiones y otros gastos que se satisfacen por servicios bancarios y similares.

Publicidad, propaganda y relaciones públicas: importe de los gastos que se satisfacen por los conceptos que indica el nombre de la cuenta (presupuesto de marketing)

Suministros: Consumos de electricidad, agua, gas o cualquier otro abastecimiento que no tenga la calidad de almacenable.

Comunicaciones: Gastos de teléfono, fax, internet, etc.

Otros tributos: Todo tipo de tasas, contribuciones e impuestos (IBI, IAE, IVTM, etc.)

Otros servicios: cualquier otro gasto no especificado anteriormente (gastos de viaje, formación, etc.).

Gastos de Personal contratado: incluye salarios brutos de personal asalariado, incentivos y Seguridad Social a cargo de la empresa.

Gastos de Personal no laboral: incluye retribución económica y seguros sociales del personal no laboral.

PREVISIÓN DE TESORERÍA

Previsión mensual de los cobros y pagos que se harán en el plazo de un año.

CONCEPTO	
COBROS	Saldo inicial
	Cobros
	Cobros de clientes / ventas
	Subvenciones
	Capital / Recursos propios
	Préstamos
Otra Financiación	
	Total cobros
PAGOS	Pagos
	Inversiones
	Pagos a proveedores
	Otros proveedores
	Sueldos y Salarios de Personal contratado
	Seguridad Social de Personal contratado
	Retribuciones de Personal no laboral
	Seguros Sociales de Personal no laboral
	IRPF
	Otros Tributos (IBI,IAE,IVTM, etc.)
	Publicidad, propaganda y relaciones públicas
	Servicios de profesionales independientes
	Primas de seguros
	Arrendamientos y cánones
	Suministros
	Comunicaciones
	Servicios bancarios y similares
	Reparaciones y conservación
	Transportes
	Otros servicios (gastos de viaje , formación, etc.)
	Gastos financieros de préstamos, créditos, etc.
	Devolución préstamos, créditos, etc.
	IVA repercutido
	IVA soportado
	Pago de IVA
	DIFERENCIA COBROS-PAGOS
	SALDO ANTERIOR
	SALDO ACUMULADO

Aclaración:

Los conceptos manejados en este apartado son los mismos que los que se van a manejar posteriormente en la cuenta de explotación, pero en este caso se ha de considerar el momento en que se pagará o cobrará, independientemente de cuando se produzcan las compras y las ventas.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL

Previsión de los beneficios o pérdidas que se obtendrán en el plazo de tres años.

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas			
Consumos			
Gastos de Personal contratado			
Otros gastos de Explotación			
Amortizaciones			
RTDO. DE EXPLOTACIÓN			
Gastos de Personal no laboral			
BAII			
Gastos Financieros			
BAI			
Impuestos			
Tipo Impositivo (%)			
RESULTADO			
CASH - FLOW			

Aclaraciones:

Ventas: prestaciones de bienes o servicios que son objeto del tráfico de la empresa. La cifra de negocios es el término utilizado para denominar la cifra total de ventas del ejercicio económico de la empresa.

Consumos: aprovisionamientos en mercaderías y demás bienes adquiridos por la empresa para revenderlos, bien sin alterar su forma o previo sometimiento a procesos de adaptación, transformación o construcción.

Gastos de Personal contratado: gasto total en el que incurre la empresa en este concepto según su Política salarial.

Otros Gastos de Explotación: resto de las cantidades monetarias empleadas en la gestión del negocio que no añaden valor a los activos y no son gastos de compra de materia prima.

Amortizaciones: pérdida gradual de valor de un activo fijo a lo largo de su vida física o económica dando como gasto del ejercicio un porcentaje de su valor.

Gastos de Personal no laboral: gasto total en el que incurre la empresa por este concepto según su Política salarial.

Gastos Financieros: gastos de financiación (intereses, comisiones, etc.) tanto de créditos, préstamos, gastos financieros generales, como de descuentos y financiación de clientes, y gastos financieros comerciales.

Impuestos: impuesto proporcional que grava los beneficios de la empresa.

BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL

BALANCE ACTIVO	Año 1	Año 2	Año 3
Activo fijo			
Gastos Amortizables			
Inmovilizado Material			
Inmovilizado Inmaterial			
Inmovilizado Financiero			
Amortización Acumulada			
Activo circulante			
Existencias			
Clientes y otros deudores			
Tesorería			
Total activo			
BALANCE PASIVO	Año 1	Año 2	Año 3
Fondos propios			
Capital social			
Reservas			
Subvenciones al capital			
Pérdidas y Ganancias			
Recursos ajenos a LP			
Préstamos a largo plazo			
Otra financiación a largo plazo			
Pasivo circulante			
Acreedores a corto plazo			
Proveedores a corto plazo			
Administraciones Públicas			
Total pasivo			
Necesidades			

Aclaraciones:

ACTIVO

Gastos Amortizables: desembolso que no se lleva totalmente a la cuenta de resultados del ejercicio en el que ha incurrido, sino que se activa, imputándose anualmente mediante un coeficiente de amortización determinado.

Inmovilizado Material: parte del inmovilizado de la empresa compuesto por bienes inmuebles, o bienes muebles no destinados a la venta en el curso normal de las operaciones.

Inmovilizado Inmaterial: activos no físicos y amortizables que consisten en un bien o derecho de la propiedad industrial o comercial.

Inmovilizado Financiero: activos financieros que se tiene como objetivo de filiales o participaciones estables.

Amortización Acumulada: expresión del deterioro del activo fijo para su utilización en el proceso productivo.

Existencias: valor de las existencias, materias primas y auxiliares que se compran adicionalmente a la mercadería vendida en el periodo.

Clientes y otros deudores: recoge el saldo pendiente de cobro de clientes y otros deudores.

Tesorería: expresa la disponibilidad de medios líquidos en caja.

PASIVO

Capital social: importe del capital aportado por los accionistas para constituir el patrimonio social que les otorga sus derechos sociales.

Reservas: son los beneficios no distribuidos que forman parte de los fondos propios de la empresa.

Subvenciones al capital: importe de la ayuda económica concedida por la Administración por la realización de inversiones.

Pérdidas y Ganancias: muestra el resultado (beneficio o pérdida) de forma informativa, como componente de los recursos propios de la empresa. Su desglose se muestra en el punto 5.6. Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

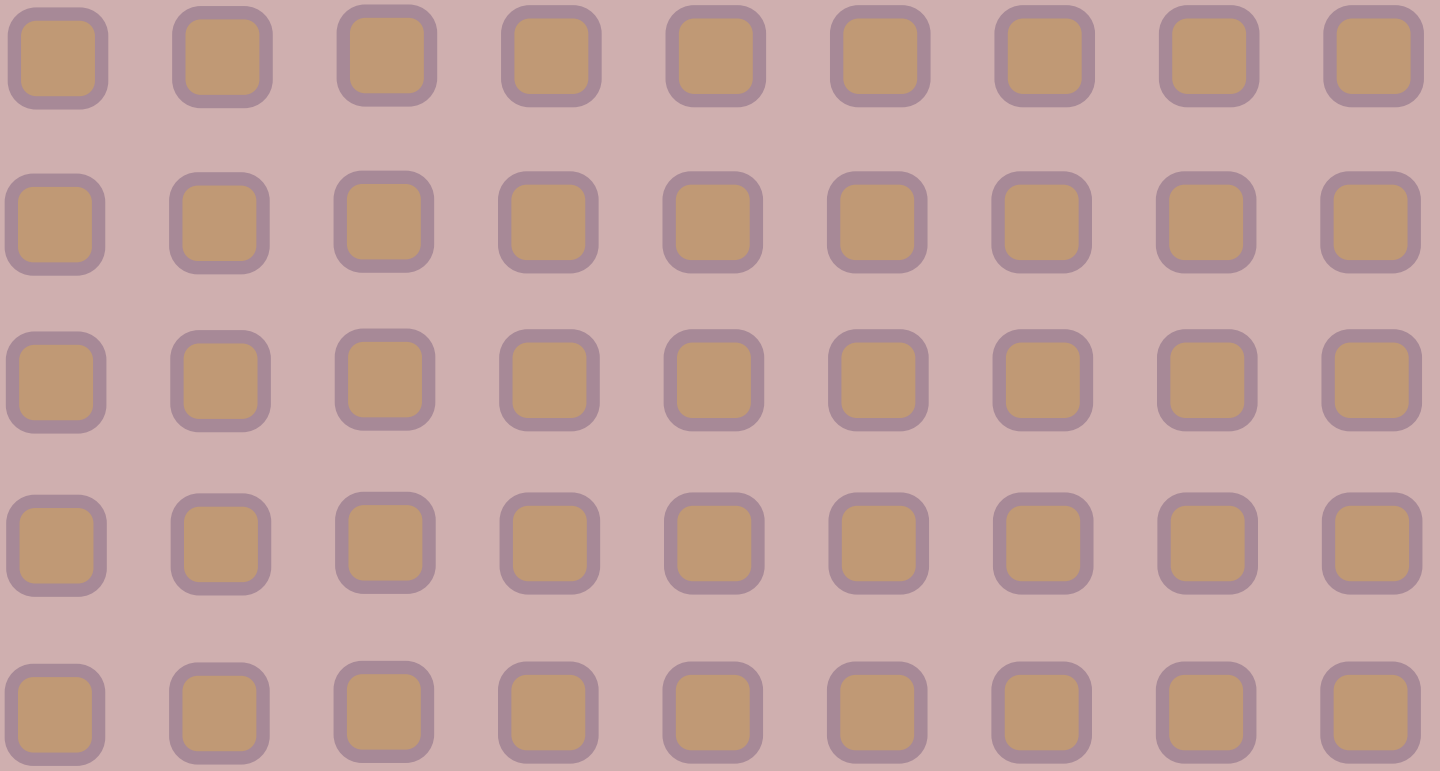
Préstamos a largo plazo: muestra la deuda pendiente sobre el dinero concedido por una entidad bancaria, con devoluciones superiores al año y con un coste financiero.

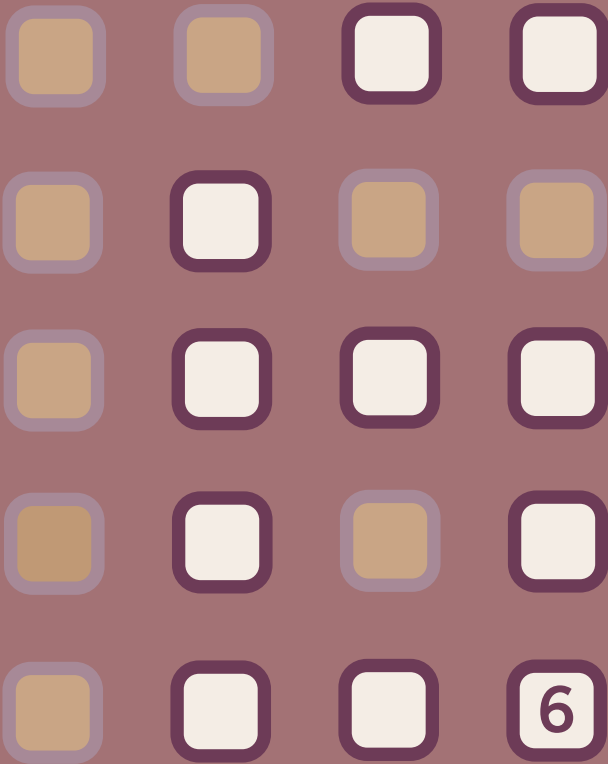
Otra financiación a largo plazo: importe de las deudas pendientes de pago en el momento de cierre del ejercicio originadas por las inversiones y compra de mercaderías.

Acreedores a corto plazo: saldos pendientes de pago derivados de otros gastos de explotación.

Proveedores a corto plazo: saldos pendientes de pago por la compra de mercaderías.

Administraciones Públicas: importe de los saldos pendientes con las Administraciones Públicas.





Estructura Legal de la Empresa

Una de las primeras cosas que deberá hacer quien decida afrontar una actividad empresarial es decidir cuál es la forma legal más adecuada para el desarrollo de la misma. Desde luego, lo fundamental es la propia idea empresarial, la planificación del negocio, el estudio y análisis de los costes iniciales y de producción; pero la elección de la forma legal de la empresa marcará desde un principio una serie de situaciones, que hacen que sea importante acertar en el modelo elegido.

Cuestiones como los límites de la responsabilidad, el compromiso de los bienes previos al inicio de la actividad, la fiscalidad del negocio, el cumplimiento del mayor o menor número de requisitos, la necesidad de financiación externa, etc., son todos ellos factores que deber tenerse en cuenta a la hora de esa elección.

ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA

Para tomar una decisión al respecto es necesario, en primer lugar, conocer los distintos tipos de forma jurídica que la ley recoge, sus requisitos, ventajas e inconvenientes. Además, deberán valorarse otros factores:

La actividad en sí misma: En ocasiones es la propia normativa reguladora de una actividad la que exige la adopción de una forma jurídica determinada (ej. las agencias de viajes deben ser sociedades limitadas o anónimas). En otros casos, la naturaleza misma de la actividad puede llevar aparejado un alto riesgo que aconseje la limitación de responsabilidad, propia de las formas mercantiles.

El número de promotores que participan en el proyecto: Se puede desarrollar la actividad económica en solitario, y en ese caso se podrá optar entre limitar o no la responsabilidad patrimonial (ej.: sociedad limitada unipersonal o empresario individual, respectivamente). Cuando hay más de una persona implicada, es recomendable, tanto desde una perspectiva legal como económica, acudir a una forma societaria, ya sea civil o mercantil.

El grado de implicación y experiencia de los promotores: Antes de nada, un promotor debe calibrar y analizar las consecuencias, incluso personales, de su implicación en un proyecto empresarial, así como la responsabilidad patrimonial que se está dispuesto a asumir. Por ejemplo, si entre un grupo de personas hay una cuyo grado de implicación no es muy alto y no desea asumir excesivos riesgos, debería optarse por una forma mercantil que permita la participación de socios capitalistas. Puede ocurrir, además, que las personas que vayan a desarrollar la actividad no tengan experiencia en la materia, siendo en estos casos recomendable recurrir a la fórmula de Franquicia.

Complejidad de constitución y gestión: Las formas societarias mercantiles, a pesar de las últimas novedades legales, son siempre de constitución mucho más compleja, pero no es aconsejable tomar la decisión basándose exclusivamente en la mayor o menor burocracia que la constitución pueda generar, dado que se trata de una cuestión relevante sólo en el momento inicial. Desde el punto de vista de la gestión, cualquier proyecto empresarial debe nacer con vocación de crecimiento, lo que a medio o largo plazo siempre hace necesaria una gestión, no ya compleja, sino rigurosa y adaptada a la dimensión del negocio y a sus posibilidades de crecimiento.

Libertad de acción del emprendedor: Lógicamente, el margen de actuación y la libertad en la toma de decisiones es absoluta en los casos del Empresario Individual y las sociedades unipersonales. En el extremo opuesto estarían las sociedades mercantiles personalistas, en las que no se decide en función del capital social que se tenga, sino que cada persona representa un voto.

Necesidades económicas del proyecto: La dimensión económica del proyecto puede hacer necesario cierto nivel de inversión o de flujo de capitales que hagan aconsejable la limitación de responsabilidad patrimonial, lo que es especialmente evidente cuando por el tipo de actividad se impone legalmente un tipo de sociedad con un capital social mínimo superior al normal (ej. agencias de viajes).

La responsabilidad patrimonial que conlleva el desarrollo de la actividad: Puede ser limitada a los bienes afectos al negocio o ilimitada, esto es, todo el patrimonio personal del empresario responde de los resultados. Este aspecto ha de ponerse en relación con la dimensión económica del proyecto y el grado de implicación de las personas que participan en él.

Aspectos fiscales y de seguridad social: En general, las formas mercantiles suscitan cierto rechazo por llevar aparejado el Impuesto de Sociedades (IS), mientras que las formas que carecen de personalidad jurídica propia (Empresario Individual, Comunidad de Bienes, Sociedad Civil) tributan a través del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF). Lo cierto es que, a priori, no existe un régimen fiscal más o menos ventajoso, sino que depende de los resultados económicos reales o potenciales del negocio. Por otra parte, existen formas bonificadas fiscalmente a través del Impuesto de Sociedades, como por ejemplo las Sociedades Cooperativas.

Por otra parte, actualmente existe una fórmula societaria que cuenta con importantes ventajas fiscales, especialmente desde el punto de vista de la liquidez en los primeros ejercicios: la Sociedad Limitada Nueva Empresa.

Otra cuestión que suele tenerse en cuenta es la posibilidad del promotor de cotizar en el régimen general, y no en el de autónomos, a través de una sociedad. Pero esto depende en realidad del porcentaje de participación que se tenga, por lo que debe valorarse caso por caso.

Rapidez y simplicidad de la tramitación: Si las circunstancias o las preferencias de los promotores apuntan a una tramitación rápida y sin grandes complicaciones burocráticas las posibilidades se reducen a las fórmulas sin personalidad jurídica (Empresario Individual, Comunidad de Bienes, Sociedad Civil) y a la Sociedad Limitada Nueva Empresa en su versión telemática.

Acceso a ayudas públicas: Aunque no es un criterio recomendable en sí mismo a la hora de escoger la forma jurídica, sí es una variable a tener en cuenta, por lo que habrá que atender a las circunstancias de cada proyecto y a cada convocatoria específica.

6.2

TRÁMITES PARA LA CONSTITUCIÓN Y/O PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA

Decidida la forma jurídica a adoptar, debe explicarse qué trámites serán necesarios realizar para la constitución de la sociedad y/o puesta en marcha de la empresa. Para una mejor comprensión de todos ellos suele distinguirse entre trámites de constitución, es decir, aquellos que dan como resultado el nacimiento de la empresa como entidad, y trámites de puesta en marcha, que normalmente son comunes a todas las formas jurídicas. Existen además trámites específicos por razón de la actividad. Véase información detallada en el apartado “Trámites” del cuaderno Entorno Legal.

6.3

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Concluidos los trámites descritos anteriormente, es conveniente identificar la sociedad con sus datos básicos.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Razón social

N.I.F.

Forma jurídica

1. Sociedad Anónima
2. Sociedad Limitada
3. Empresario Individual
4. Cooperativa
5. Otras (especificar)

Domicilio social

Capital social

% desembolsado

Ampliación prevista

Fecha de ampliación

Participación capital extranjero

- No
- Sí
- Porcentaje
- Nacionalidad

Relación de socios

Nombre y apellidos o razón social

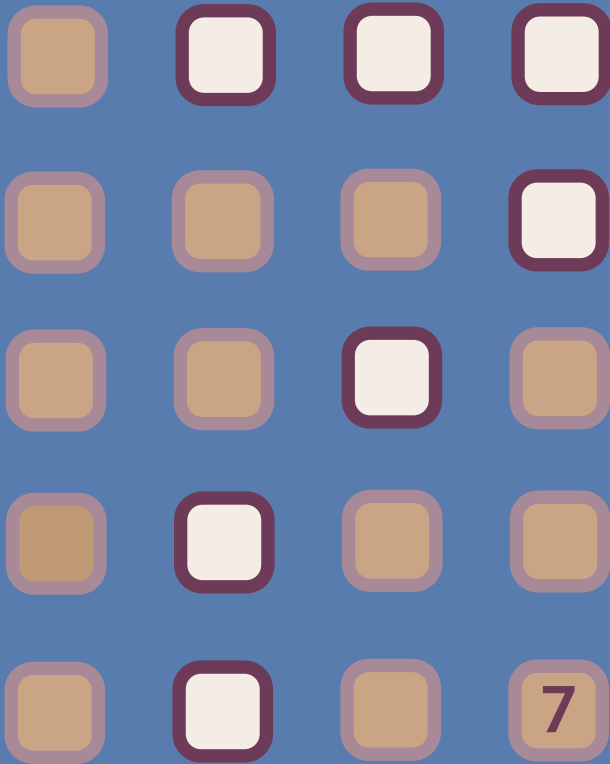
D.N.I. o N.I.F

%

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Objeto social

Órganos de administración y gestión



Calendario de Ejecución

La creación y puesta en marcha de la empresa requiere finalmente realizar una serie de trámites administrativos y ejecutar las acciones de inversión y gastos que permitirán el ejercicio de la actividad empresarial.

CALENDARIO

1

TRÁMITES ADMINISTRATIVOS

Resumir los principales trámites administrativos a realizar en función de la tipología de empresa elegida.

2

INVERSIONES Y GASTOS: HITOS

En paralelo a los trámites administrativos, hay que realizar las inversiones y gastos necesarios para la puesta en marcha de la empresa. Se establecen unos hitos fundamentales, distinguiendo entre terrenos, edificaciones e instalaciones por un lado, y bienes de equipo y otras inversiones del inmovilizado inmaterial por otro.

Terrenos, locales o edificaciones e instalaciones:

- Compra de terrenos
- Compra o alquiler de locales
- Inicio de las edificaciones e instalaciones
- Conclusión de los edificios e instalaciones

Bienes de equipo e inversiones inmateriales:

- Petición de los equipos
- Recepción
- Montaje
- Conclusión

3

PLANIFICACIÓN DEL PUNTO CERO

Planificar el punto cero en la puesta en marcha de la empresa a partir de los hitos establecidos.

RESUMEN Y VALORACIÓN



RESUMEN

Exponer resumidamente los aspectos más destacados del proyecto, tales como actividad, datos comerciales (producto, cliente, competencia y precios), ubicación, cifra de inversión, empleo, rentabilidad y calendario de ejecución.



VALORACIÓN

Resumir los factores que pueden incidir en la valoración social del proyecto, tales como: creación de empleo, utilización de recursos naturales o factores productivos de la zona, tasa de valor añadido o, en su caso, incremento de productividad, tecnología, carácter dinamizador para la zona, zona prioritaria, etc.

ANEXOS

Este apartado ha de incluir aquellos elementos que complementan o aportan datos cualitativamente importantes para la comprensión global del proyecto y que no hayan sido introducidos anteriormente.



CURRÍCULUMS

Se ha de incluir el currículum personal de cada una de las personas promotoras del proyecto, poniendo énfasis especial en la descripción de los elementos que estén relacionados con la actividad empresarial.



OTRAS INFORMACIONES

Se trata de aportar el máximo de elementos que puedan enriquecer la comprensión global del proyecto; destacando sus elementos más importantes y sugerentes a través de: material fotográfico, audio-visual, maquetas, referencias en medios de comunicación, referencias diversas, muestras, etc.

GUÍA PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS.
Plan de Empresa

Edita:

Instituto de Desarrollo Económico
del Principado de Asturias
Centro Europeo de Empresas e Innovación
del Principado de Asturias

Diseño:

Manuel Fernández (MF)

Imprime:

Imprenta Narcea

Colabora:

El cuaderno de Plan de Empresa se ha realizado sobre la base del guión *Emprendiendo Plan de Empresa* elaborado por el Centro Europeo de Empresas e Innovación de Castilla y León (CEICAL)

Aviso Legal:

Nuestro objetivo es que la información contenida en esta publicación sea precisa y oportuna. En el caso de apreciarse errores haremos todo lo posible en corregirlos.

No obstante, los editores no asumimos responsabilidad alguna en relación con la información incluida en estas páginas. Dicho material:

- Es información de carácter estrictamente general y no aborda circunstancias específicas
- No ofrece necesariamente información exhaustiva, completa, exacta o actualizada.
- No ofrece asesoramiento profesional o jurídico

Téngase en cuenta que no puede garantizarse que el documento reproduzca exactamente un texto legal, sólo se considera auténtico el texto legal publicado en el diario oficial correspondiente.



**Instituto de Desarrollo
Económico del Principado de
Asturias (IDEPA)**
Parque Tecnológico de Asturias
33428 Llanera. Asturias (España)
Tel. +34 985 98 00 20
Fax +34 985 26 44 55
idepa@idepa.es
www.idepa.es



**Centro Europeo de Empresas
e Innovación del Principado
de Asturias (CEEI)**
Parque Tecnológico de Asturias
33428 Llanera. Asturias (España)
Tel. +34 985 98 00 98
Fax +34 985 98 06 18
ceeiasturias@ceei.es
www.ceei.es



www.ceei.es



www.idepa.es