



INSTRUCCIONES PARA LA CUMPLIMENTACIÓN DEL PLAN DE EMPRESA

1. Datos básicos del proyecto

Nombre de identificación del proyecto

Indicar el nombre, o futuro nombre, de la empresa o persona promotora que realiza el Plan de Empresa.

Ubicación

Indicar la ubicación geográfica (provincia, municipio,...) donde está o estará la empresa.

Fecha de inicio

Indicar cuando ha comenzado la actividad la empresa. En el caso de que la actividad no se hubiera iniciado, se realizará una previsión de la fecha en que se realizará.

Tipo de sociedad

Indicar la forma jurídica de la empresa. Si ésta no estuviera constituida, se haría referencia a la opción elegida por las personas promotoras.

Explicación breve de la actividad a desarrollar

Este punto debe recoger de una forma simplificada la naturaleza del negocio, las características del proyecto, el sector de actividad en el que se encuadra el producto o servicio, sus ventajas competitivas y la base sobre la que se apoyan las afirmaciones contenidas en el Plan de Empresa.

Nº de trabajadores previstos

Se debe cuantificar el número de trabajadores que tiene la empresa.

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

En este apartado se debe recoger, de forma resumida, la inversión que se tiene previsto acometer, así como la forma de financiación prevista para las inversiones descritas.

InversiónEuros.
Financiación propiaEuros.
Financiación ajenaEuros.



2. Personas promotoras del proyecto

Identificación de las personas promotoras. Datos personales

Constará en este apartado el nombre y los datos personales de las personas promotoras del proyecto (nombre, N.I.F., domicilio,...)

Breve historial profesional de las personas promotoras (adjuntar CV)

Debe incluirse referencias a:

- Perfil de las personas promotoras: educación, experiencia profesional, éxito en el mundo laboral, etc.
- Experiencia o habilidades de las personas promotoras para llevar a cabo el proyecto: que capacidades/experiencia tienen los miembros del equipo que hagan posible la puesta en marcha y gestión del nuevo negocio.

Grado de dedicación futura al proyecto

En este apartado se indicará el grado de implicación que tendrán las personas promotoras en el desarrollo del proyecto.

3. Descripción de los productos / servicios

Identificación de los productos / servicios

Descripción de una forma amplia los productos o servicios a ofrecer.

Descripción de las características técnicas de los productos o servicios

Explicación detallada del concepto básico y de las características técnicas de los productos o servicios. Debe contener una indicación expresa de las cualidades más significativas, de las ventajas que aportan, de los soportes tecnológicos donde se apoyan, etc.

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

Se debe recoger las especificaciones de los elementos innovadores que incorporan los productos o servicios que se van a lanzar, explicando claramente la diferenciación con la oferta actual de los del resto de competidores existentes en el mercado.

4. Plan de producción

Tiene como objetivo hacer constar todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de servicios recogidos en el Plan de Empresa.

Descripción técnica

Este apartado debe incluir, en el caso de que la actividad esté basada en el desarrollo, producción y comercialización de un producto las dos primeras fases citadas: el desarrollo y producción. Si es un servicio, al no existir proceso productivo como tal, se hablará de

descripción técnica limitándose a realizar una descripción detallada de los procedimientos y las necesidades técnicas en las que incurrimos a la hora de prestar el servicio concreto.

En el caso de desarrollo y producción, se debe comenzar considerando la duración de los trabajos de investigación y desarrollo que llevan a configurar totalmente el producto y las necesidades de inversión en equipo humano y de laboratorio, muestras, prototipos, etc., necesarios para desarrollar el producto final.

Por lo tanto, se describirán aspectos como la asignación de funciones en el proceso de desarrollo, los riesgos y dificultades inherentes al proceso, posibilidad de mejoras a corto y medio plazo del producto o en desarrollo de nuevos productos sinérgicos, los costes del proceso y los derechos de propiedad derivados del producto.

Descripción del proceso productivo

Se debe prestar atención preferente a los siguientes aspectos:

- Localización geográfica de las instalaciones, ventajas y desventajas de la opción elegida en términos de mano de obra cualificada, coste de la misma, incentivos a la ubicación, normativa medioambiental, proximidad a las materias primas, accesibilidad de las instalaciones, etc.
- Edificios y terrenos necesarios, posibilidades de expansión, régimen de adquisición, gastos de mantenimiento, diseño de la planta y coste estimado de las instalaciones.
- Equipos necesarios para la fabricación de los productos o la venta de los servicios, características, modelos, fórmulas de adquisición, capacidad de producción, coste estimado, calendario de las adquisiciones y duración de los equipos productivos.
- Descripción detallada del proceso productivo, desde la recepción de las materias primas hasta el almacenaje y expedición de los productos. Se hará una comparación con otras empresas del sector que serán presumiblemente competencia directa, resaltando las ventajas de la nueva inversión.
- Estrategia del proceso productivo, decisiones de subcontratación, definición de los subcontratados con su cualificación y coste, descripción del plan de producción en términos de volumen, coste, mano de obra, materias primas, gestión de existencias etc.
- Descripción de los procesos del control de calidad, control de inventarios y procedimientos de inspección que garanticen mínimos costes y eviten problemas de insatisfacción en los clientes.

5. Análisis del mercado

Este apartado del Plan de Empresa nos ayudará a determinar la existencia de un mercado para el producto o servicio, y mediante la información que se obtenga se podrá diseñar una estrategia de penetración y diferenciación de los mismos. Un análisis de mercado debe contemplar los siguientes puntos:



Aspectos generales del sector

En este punto se debe estudiar, en general, el sector en el que se va a encuadrar el nuevo producto o servicio. Se tienen que analizar las previsiones y el potencial de crecimiento del sector, y es necesario profundizar en preguntas tales como: ¿es un mercado en expansión o en decadencia?, ¿es un sector concentrado o fragmentado?, ¿existen factores que pueden influenciar la actual estructura de mercado de forma considerable?, ¿nuevas tendencias de la industria, factores socioeconómicos, tendencias demográficas, etc.?

Hay que analizar el tamaño actual del mercado, el porcentaje de crecimiento o decrecimiento del mismo y los comportamientos de compra de los clientes potenciales.

Clientes potenciales

El estudio de mercado debe determinar quienes son y serán los clientes potenciales. Éstos deben ser agrupados en grupos relativamente homogéneos con características comunes.

El estudio deberá demostrar el grado de receptividad de los clientes potenciales a los productos o servicios ofertados, e igualmente tendrá que describir los elementos en los que los clientes basan sus decisiones de compra (precio, calidad, distribución, servicio, etc.). En el caso de que existieran clientes potenciales interesados en el producto o servicio, esto sería muy favorable de cara a posibles futuros inversores.

Análisis de la competencia

La entidad promotora debe conocer el tipo de competencia a la que se va a enfrentar y sus fortalezas y debilidades. Tiene que tener información de su localización, las características de sus productos o servicios, sus precios, su calidad, la eficacia de su distribución, su cuota de mercado, sus políticas comerciales, etc.

Hay que conocer a los líderes en cada una de las características vistas anteriormente y la importancia que otorgan a las mismas los clientes potenciales.

Dentro del análisis de la competencia actualmente es necesario tener en cuenta la globalización de la economía, el avance de las telecomunicaciones, el comercio electrónico, etc.

Barreras de entrada

El estudio de mercado debe analizar las barreras de entrada presentes y futuras en el mercado para poder determinar la viabilidad previa del acceso al mismo y la fortaleza del producto o servicio en él.

Estudio DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)

El DAFO es una herramienta que permite a la persona o entidad promotora analizar la realidad de su empresa, marca o producto para poder tomar decisiones de futuro. Ayudará a definir las estrategias que lleven a potenciar las fortalezas, superar las debilidades, controlar las amenazas y beneficiarse de las oportunidades.

Se compone de un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Amenazas y Oportunidades). Se suele reflejar en forma de matriz:

MATRIZ DAFO

	Factores internos	Factores externos
Puntos débiles	D Debilidades	A Amenazas
Puntos fuertes	F Fortalezas	O Oportunidades

Se debe adjuntar como resumen del proyecto de acuerdo con las consideraciones siguientes:

Análisis externo:

Oportunidades

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
- ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Amenazas

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

Análisis Interno:

Fortalezas

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:



- ¿Qué ventajas tiene la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Debilidades

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Financieros, de mercado, organizativos y de Control.

Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Que se debería evitar?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

6. Plan de marketing

El plan de marketing tiene como objetivo la fijación de las estrategias comerciales que permitan alcanzar la cifra de facturación que recogerá el análisis económico-financiero.

Debe servir para explotar la oportunidad de negocio y las ventajas competitivas asociadas a la misma.

Estrategia de precios

Se debe fijar los precios de comercialización del producto o servicio y compararlos con los de la competencia. A continuación hay que cuantificar el margen bruto y calcular si dicho margen puede soportar los diferentes tipos de costes y generar un beneficio para la empresa.

En el caso de que los precios de los productos o servicios sean menores que los de la competencia, esto se debe explicar en el Plan de Empresa aludiendo a una mayor eficiencia en la producción, menores costes laborales, menores costes en la distribución etc.

Si los costes fueran mayores, habría que explicar el sobreprecio en términos de novedad, calidad, garantía, prestaciones, servicio, etc.

Política de ventas

Es necesario describir la composición, forma de contratación y cualificación del equipo de ventas (propios y representantes), tanto al principio como a medio y largo plazo.

Más tarde hay que describir la política de márgenes comerciales y medidas de promoción ofrecidas a distribuidores, representantes y comerciantes, y comparar con lo que hace la competencia. Se han de presentar las ventas estimadas por cada representante o miembro del equipo de ventas, los incentivos diseñados para diferentes volúmenes y los costes totales de la actividad de ventas y su porcentaje con respecto a la facturación total estimada.



Se hará referencia a los períodos de cobros a clientes y otras consideraciones como descuentos, anticipos, rappels, etc.

Promoción y publicidad

El plan de marketing ha de describir las fórmulas que se van a utilizar para atraer a los clientes potenciales. Es importante elaborar un plan de medios que recoja las medidas promocionales en que se piensa incurrir, tales como mailings, presentaciones en ferias, artículos y anuncios en revistas especializadas, etc.

Canales de distribución

Es importante estudiar cuales serán los canales de distribución a utilizar, la política de descuentos y márgenes a los mismos, la importancia de los costes de distribución con respecto a los costes de comercialización y las posibilidades de exportación haciendo referencia a la distribución internacional, transporte, seguros, cobros a clientes internacionales, etc.

Servicio post-venta y garantía

Se debe cuantificar la importancia que para el cliente potencial tiene el contar con tales servicios. Hay que especificar el tipo de garantía que se ofrece, su duración temporal, quien se encargará del servicio post-venta y los costes en que se incurre, y compararlos con lo ofertado por la competencia.

7. Organización y personal

Este apartado del Plan de Empresa tiene como objetivo garantizar el correcto funcionamiento de los diferentes departamentos de la empresa, así como una apropiada coordinación de los mismos.

Debe incluir una descripción detallada de las funciones de todos los puestos de la empresa, directivos y de línea. Para cada persona que ocupe un puesto de responsabilidad es necesario describir en detalle su experiencia profesional y su especialización en una determinada área funcional. Estas referencias hace que aumente la confianza de los posibles inversores en el equipo gestor.

También conviene describir las responsabilidades y tareas concretas que cada miembro de la organización ejercerá en el proyecto.

En cuanto al personal de línea, es necesario recoger las categorías laborales que existen en la empresa, las tareas a desempeñar por cada una de esas categorías, el convenio laboral al que se acogen los trabajadores, las fórmulas de contratación y el número de trabajadores por categoría y puesto estableciendo turnos de trabajo que garanticen el correcto funcionamiento de la empresa, y finalmente la remuneración correspondiente a cada grupo de trabajadores.

También es importante hacer referencia a la política global de la empresa en el área de recursos humanos, donde queden establecidos los planes de formación y especialización para todo el personal, las fórmulas de promoción y ascensos, y todo aquello que tenga referencia con temas sociales en la empresa.

Igualmente es conveniente confeccionar un organigrama de la empresa por áreas de actividad y que recoja las personas específicas que ocupen cada puesto de trabajo. Si esto no fuera posible, se debería hacer, al menos, un cuadro semejante al que se indica, donde se pueda ver el número de trabajadores y el departamento al que pertenecen.

8. Plan económico-financiero

PLAN DE INVERSIONES:

Este punto refleja la decisión de invertir en una empresa, y se plasmará en el destino que se dará a unos fondos financieros para obtener una serie de recursos necesarios para la realización de un determinado proceso productivo.

- Gastos de comienzo de la actividad

Son gastos en los que se incurre por una sola vez al comienzo de la actividad y que van a verse reflejados como gasto en la cuenta de resultados del primer año, son entre otros:

- Gastos legales y notariales
- Licencias administrativas
- Estudios técnicos
- Publicidad de lanzamiento

-Inversiones en Activos no corrientes (Fijos o Inmovilizado):

La estructura de los activos fijos que conforman la empresa, ya sean nuevos o usados, es la siguiente:

Inmovilizado material

Son inversiones que realizará la empresa y que se materializarán en bienes muebles o inmuebles tangibles que no se destinarán a la venta o transformación.

Tendrán un período de duración superior a un año su deterioro o contribución al proceso productivo se materializará a través de las amortizaciones anuales (a excepción de los terrenos).

Dentro de este capítulo estarían:

- Terrenos
- Edificaciones y construcciones
- Instalaciones
- Maquinaria y herramientas
- Mobiliario y equipamiento
- Equipos informáticos y de procesamiento de la información
- Elementos de transporte
- Otros inmovilizados materiales

Inmovilizado intangible:

Son inversiones o elementos patrimoniales intangibles que tiene la empresa con carácter estable y que son susceptibles de ser valorados económicamente.

Dentro de este capítulo los más frecuentes son:

- Gastos de investigación y desarrollo
- Concesiones administrativas
- Propiedad industrial



- Fondo de comercio
- Aplicaciones informáticas
- Derechos de traspaso

-Inversión en Activos corrientes (circulante):

La inversión vinculada al ciclo de explotación de la empresa se denomina capital circulante, y determina el volumen de recursos financieros que un proyecto necesita tener de forma permanente para hacer frente a las exigencias del proceso productivo. Se incluyen las existencias y tesorería

PLAN DE FINANCIACIÓN:

- Financiación propia

Recursos aportados por las personas promotoras (incluyendo el capital en el caso de sociedades mercantiles.) Mencionar si se va a capitalizar el desempleo.

- Financiación ajena

Recursos ajenos, ya sea mediante préstamos de entidades financieras, personales, contratos de leasing, etc,

CUENTAS DE RESULTADOS (a 3 años):

La cuenta de resultados es aquella que recoge las diferencias surgidas en el transcurso de un período contable entre las corrientes de ingresos y gastos imputables al mismo.

Resume las operaciones de la empresa durante el período considerado, generalmente un año, indicando los ingresos por ventas y otras procedencias, el coste de los productos vendidos, todos los gastos en que ha incurrido la empresa y el resultado económico.

Deben presentarse las Cuentas de Resultados de tres ejercicios para poder apreciar la evolución de la empresa y su capacidad de integración y subsistencia en el mercado.

Ingresos

Se reflejarán los ingresos previstos, excluido el Iva, del conjunto de las líneas de negocio, así como la evolución prevista para los dos ejercicios siguientes.

Se incluirá información acerca de las subvenciones a percibir durante los tres años del estudio, así como otros posibles ingresos teniendo en cuenta el principio de importancia relativa.

Costes y Gastos

Se harán constar los costes por las compras directamente asociados a las previsiones de ingresos, excluido el Iva, así como la evolución prevista para los dos ejercicios siguientes.

Se reflejará una estimación, excluido el Iva, así como la evolución prevista para los dos ejercicios siguientes, de los gastos por:

- Arrendamientos
- Reparaciones y conservación
- Servicios profesionales externos(asesoría, gestoría,etc)

- Gastos de transporte de ventas
- Primas de seguros
- Servicios bancarios y similares
- Publicidad y relaciones públicas
- Suministros (agua, gas, electricidad, teléfono, Internet, etc).
- Gastos diversos (papelería, limpieza, mensajería, etc.)
- Trabajos realizados por otras empresas
- Tributos (IBI, Tasas basura, vado, terrazas, etc).

Respecto a los gastos de personal se reflejará el salario bruto anual de los empleados por cuenta ajena así como el correspondiente a las personas promotoras del negocio y los costes de seguros sociales (incluida la cuota de autónomo)

PREVISIONES DE TESORERÍA (a 3 años):

Las previsiones de Tesorería recogen los flujos de entradas y salidas de fondos en la empresa, poniendo de manifiesto su situación respecto a su liquidez inmediata.

Deben presentarse las previsiones relativas a tres ejercicios para poder apreciar la evolución de la empresa y su capacidad de atender a los pagos comprometidos.

Entradas

Se reflejarán los ingresos previstos, incluido el Iva, del conjunto de las líneas de negocio, así como la evolución prevista para los dos ejercicios siguientes.

Se incluirá información acerca del Capital aportado, financiación ajena recibida mediante préstamos así como las subvenciones a percibir durante los tres años del estudio y otros posibles ingresos teniendo en cuenta el principio de importancia relativa.

Salidas

Se harán constar los pagos por las compras asociadas a las previsiones de ingresos o para copio de materiales, incluido el Iva, así como la evolución prevista para los dos ejercicios siguientes.

Se reflejará una estimación, incluido el Iva, así como la evolución prevista para los dos ejercicios siguientes, de los pagos por:

- Salarios netos
- Seguridad social de la empresa y de los trabajadores
- Servicios profesionales
- Arrendamientos
- Gastos de transporte de ventas
- Primas de seguros
- Suministros
- Publicidad y relaciones públicas
- Reparaciones y conservación
- Gastos diversos (comunicaciones, mensajería, etc.)
- Inversiones
- Pagos por préstamos
- Pagos por operaciones de Leasing
- Otros gastos financieros
- IRPF retenciones y pagos a cuenta



- IVA Pagos trimestrales
- Impuesto de Sociedades

BALANCE DE SITUACIÓN

El balance es un documento contable que refleja la situación de la empresa en un momento determinado, en la medida en que dicha situación es expresable en términos monetarios.

El balance se considera como la representación integral de un patrimonio de una empresa en un determinado momento, es decir, la representación por separado del conjunto de bienes y derechos poseídos por la empresa (activo) y del conjunto de obligaciones que tiene contraídos frente a los propietarios y frente a terceros (pasivo).

Se presentarán los Balances de tres ejercicios para poder apreciar la evolución de la situación financiera de la empresa.

9. Valoración del riesgo

En este punto se deben valorar los riesgos que existen en la puesta en marcha de un proyecto empresarial o el lanzamiento de un nuevo producto.

El Plan de Empresa debe incluir una descripción de los riesgos y de las posibles circunstancias adversas que afecten a la empresa, al personal, a la aceptación de nuestro producto o servicio por el mercado, a retrasos en el lanzamiento del producto o servicio, o a la obtención de los recursos financieros necesarios.

Del mismo modo, la valoración de riesgos debe hacer referencia a factores externos como recesión, aparición de nuevas tecnologías, reacción de los competidores, cambios en la demanda, etc., y también en las posibles medidas correctoras que se puedan aplicar.