

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE EMPRESA

Con este documento se pretende ofrecer un guion / recurso como base para el desarrollo de un plan de empresa, que en primer lugar sirva para analizar su idea de negocio y posteriormente presentarla a sus posibles socios, inversores...

El principal objetivo de un plan de empresa es plasmar la estrategia e iniciativa empresarial a poner en marcha, de una forma clara y realista. Es fundamental que el propio emprendedor pueda identificar y analizar la viabilidad técnica del negocio que quiere emprender.

No obstante, recomendamos antes de ponerse frente a un papel para redactar su plan de empresa, le será muy útil empezar por organizar sus ideas, identificar entre otras cuestiones, cuáles creemos que son nuestros segmentos de clientes, fuentes de ingresos, estructura de costes..., jugando con diversas hipótesis. Para ello, le recomendamos que utilice la herramienta **LEAN CANVAS**:



Dibuje el Lean Canvas a tamaño grande y péguelo en una pared a modo de mural, tenga a mano post-its y rotuladores. En primer lugar, escriba su idea de negocio en un post-it, para tenerla como referencia, aunque puede que varíe según va avanzando en la identificación de los puntos clave de este lienzo. También, le será útil que le ayuden otras personas a ver diferentes hipótesis e incluso que salga a comprobar la opinión de quienes podrían ser sus clientes. Con todo ello, irá modelando su idea y conformando sus estrategias clave.

Aunque el hacerlo con post-its le ayudará a quitar, poner, mover ideas que van surgiendo, sí que es recomendable, en un primer momento, seguir el siguiente orden:

- 1. PROBLEMA:** es muy importante tener claro qué problemas tienen actualmente quienes podrían ser nuestros clientes.
- 2. SEGMENTO DE CLIENTES:** Estudia quien puede ser tu cliente, a quien nos dirigimos y quienes son prioritarios. Para ello te puede facilitar la identificación la utilización de herramientas como el **Diagrama de Persona** o el **Mapa de Empatía**.
- 3. PROPUESTA DE VALOR:** Un mensaje claro y sencillo sobre el principal beneficio que ofrece a sus clientes para satisfacer sus necesidades
- 4. SOLUCIÓN:** una vez identificado el problema, se debe buscar los productos y/o servicios, con sus características clave, que ayuden a resolver el problema.
- 5. CANALES:** cuál es el camino hasta llegar hasta sus clientes, de qué forma contactara con ellos, cómo los atenderá
- 6. FLUJOS DE INGRESOS:** qué valor están dispuestos a pagar sus clientes por la solución que les da, forma de pago y márgenes que se pueden conseguir.
- 7. ESTRUCTURA DE COSTES:** todos los gastos que pueda generar su actividad
- 8. MÉTRICAS CLAVE:** principales acciones, tareas o actividades que nos permitan establecer unos indicadores para medir si solucionamos los problemas que comprobamos tenían nuestros clientes.
- 9. VENTAJA ESPECIAL / DIFERENCIACIÓN:** que hace diferente nuestro producto / servicio de los demás y porqué los clientes nos van a comprar a nosotros en vez de a la competencia.

El documento de **plan de empresa** completo debería contener:

PRESENTACIÓN DE LA ACTIVIDAD Y PROMOTORES:

- Descripción de la actividad a desarrollar. Además puede indicar como nace la idea y objetivos que se pretenden satisfacer.
- Evolución del proyecto: que pasos se han dado y en qué situación se encuentra en ese momento.
- Si se va a constituir una sociedad: forma jurídica elegida y participación de cada socio.
- Presentación del equipo promotor del proyecto, destacando la formación y/o experiencia que refuerce la viabilidad de la actividad a desarrollar, así como las funciones / tareas que va a desempeñar cada uno de los partícipes, destacando la complementariedad entre todos los perfiles. En un anexo adjunto se puede aportar el curriculum, con mayor información, de cada socio.

PLAN DE PRODUCCIÓN:

- Mecánica de producción y/o prestación de servicios: Descripción del producto a ofrecer, y si fuese el caso fases de su elaboración. Capacidad productiva. Necesidades que cubre.
- Elección de proveedores. Estrategia de compras. Gestión de stock y almacenaje. Forma de pago.
- Canales de distribución – sistema de suministro. Directo al cliente final, intermediarios, prescriptores, agentes comerciales, representantes,... Si fuese el caso, condiciones – comisiones a convenir.
- Diferenciación / innovación que aporta el producto / servicio al mercado.
- Características del local en el que se va a desarrollar la actividad: Ubicación, superficie, régimen de propiedad,... Estrategia de situación respecto a la zona, tránsito, accesos y comunicación, cercanía de potenciales clientes y proveedores,... Cumplimiento de la normativa legal y medidas de seguridad. Necesidad de reformas – adecuación.

ESTUDIO DEL MERCADO:

- Características y tendencias del mercado al que se dirige el proyecto. Ámbito geográfico. Ritmo de crecimiento y hábitos de consumo,...
- Tipología, segmentación y cuantificación de clientes objetivo / target, su perfil, motivación y capacidad de compra.
- Normativa - legislación vigente que afecta a la actividad empresarial a llevar a cabo.
- Previsión de ventas y análisis de la estacionalidad. Precio de venta y margen bruto unitario. Periodo de cobro(al contado o tiempo medio de pago).
- Identificación de la competencia. Análisis de sus puntos fuertes y débiles. Barreras de entrada. Productos sustitutos. Posicionamiento y ventajas competitivas (innovación, diseño, amplitud de líneas, costes, calidad, contactos, servicio al cliente...)

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN:

- ¿Se va a utilizar una marca o nombre comercial?
- Acciones de lanzamiento del producto / servicio: Marketing directo (buzoneo, dípticos/trípticos, folletos, catálogos, mailing, telemarketing...). Medios de comunicación (prensa, radio, tv,...). Publicidad exterior (vallas, medios de transporte...). Relaciones públicas (asistencia a ferias, congresos, eventos, pertenencia a asociaciones...)
- Marketing online: SEO, SEM, marketing de contenidos, blog, redes sociales, mobile marketing...
- Promociones: muestras gratuitas, sorteos, 2x1, regalos, degustaciones, vales descuento,...
- Acciones de fidelización de clientes
- En caso de disponer de local, estrategia de merchandising, imagen del local, distribución de espacios, escaparatismo,...

ORGANIZACIÓN – RECURSOS HUMANOS:

- Identificación del papel que va a desempeñar el/los emprendedor/es.
- Personal necesario para la gestión óptima de la empresa y detalle de sus funciones, tareas y responsabilidades que conlleva cada puesto. Si fuese el caso, organigrama de la empresa.
- Selección (perfil de cada puesto) y contratación del personal (tipo de contrato, duración de jornada, salario base...), necesidad eventual o constante.
- Subcontratación de servicios.
- Colaboradores freelance, autónomos dependientes,...

ANALISIS DAFO:

Adicionalmente, es interesante, tras haber estudiado los anteriores puntos, elaborar un DAFO, en donde plasmar los aspectos más relevantes del proyecto: análisis externo de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno, así como un análisis interno de las fortalezas y debilidades con las que nos encontramos, como mantenerlas o corregirlas.

Nota – Recursos de apoyo: A modo informativo, puede ayudarse en las siguientes páginas web :

<http://dafo.ipyme.org/Paginas/Home.aspx> ,
<http://www.emprendedores.es/gestion/como-hacer-un-dafo>,
<http://www.todostartups.com/emprendedores/como-hacer-un-dafo?>,
http://openmultimedia.ie.edu/openproducts/dafo/dafo/index_ok.html, u otros

PLAN DE INVERSIONES-FINANCIACIÓN Y PROYECCIONES ECONÓMICO FINANCIERAS:

- Detalle de inversiones y/o gastos necesarios para iniciar la actividad adjuntando, si procede, facturas, facturas proforma o presupuestos detallados. Esta relación debe de ser coherente y realista con la planificación que se ha ido haciendo en las áreas anteriores del plan de empresa para que no conlleve un coste adicional que repercuta negativamente en la viabilidad del negocio.
- Financiación para afrontar el proyecto: de dónde se esperan obtener los recursos económicos necesarios para hacer frente a las inversiones y/o gastos de puesta en marcha (recursos propios, subvenciones, préstamos, leasing, pagos aplazados de suministradores, pólizas de crédito, inversores, crowdfunding,...), así como al mantenimiento de una liquidez suficiente.
- Balance de situación inicial y al final de los dos siguientes años, recogiendo la evolución patrimonial en esos momento, tanto cuantitativa como cualitativamente (nuevas inversiones, amortizaciones, modificación de las deudas,...)
- Información del cálculo de las ventas mensuales previstas por cada línea de producto / servicio, analizando la estacionalidad. Explicación de la fijación del precio para el cliente.
- Detalle de la previsión de los gastos necesarios para el mantenimiento de la actividad: Costes variables: ya sea de la compra de materias primas, costes de fabricación del producto y/o generados directamente para la prestación del servicio – mano de obra directa..., más costes fijos o de estructura: sueldos y Seguridad Social, tanto del/los emprendedor/es como del personal contratado, arrendamientos, suministros, reparaciones, transporte, publicidad, servicios de otros profesionales, material de oficina, tributos, amortizaciones, gastos financieros,...
- Cuenta de Resultados: Cálculo del beneficio o pérdida originada entre la diferencia de ingresos (ventas) y gastos (costes variables + fijos), descontando también los impuestos, en los primeros 3 años de actividad, evaluando la rentabilidad obtenida y su porcentaje respecto a la cifra de ventas.
- Análisis mensual de la liquidez: La tesorería mide el flujo de dinero en una empresa, siendo importante para conocer la capacidad de hacer frente a todos los pagos. Para ello, se hace una comparativa entre la previsión de cobros y pagos mensuales, desglosando claramente cada una de las partidas, para los 3 primeros años de actividad. Si hubiese un déficit durante un periodo considerable, habría que explicar los aspectos que se iban a adoptar para solucionarlo.

NOTAS:

1. Para un análisis más realista, se debe de tener en cuenta la estacionalidad de cada partida y el momento en el que se preveen realizar los pagos y obtener los cobros.
2. Hay que diferenciar entre “ventas/ingresos – cobros” y “gastos – pagos”. Los importes de ventas que se reflejan en la Cuenta de Resultados están sin IVA, sin embargo los cobros generalmente se identifican con el total de la factura, igualmente pasa con los gastos – pagos.

- **Análisis de principales ratios:** Para un mayor estudio de la viabilidad económico-financiera de una empresa, se utilizan los ratios (coeficientes entre variables significativas, expresados generalmente en porcentajes). Los más significativos, a modo abreviado para ser comprendidos fácilmente, son:
 - ✓ Punto muerto o de equilibrio: nivel mínimo de ventas para cubrir los costes incurridos por la empresa. $PM = \text{Costes fijos} / (\text{Precio venta unitario} - \text{Coste variable unitario})$.
 - ✓ Rentabilidad económica: el rendimiento obtenido por una empresa por cada euro invertido en la actividad. Cuanto más elevado sea este ratio, indicará que se obtiene más productividad del activo. $ROI = \text{beneficio antes de impuestos} / \text{Activo total} \times 100$.
 - ✓ Rentabilidad financiera: mide el rendimiento generado por la inversión hecha por los propietarios de la empresa. $ROE = \text{Beneficio neto} / \text{Fondos propios} \times 100$.
 - ✓ Solvencia: capacidad para poder hacer frente a las deudas a corto plazo. Este resultado debe de ser superior a 1 para que no haya una suspensión de pagos técnica. $\text{Solvencia} = \text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$. El activo corriente integra principalmente las deudas contraídas por nuestros clientes + cifra inventario de existencias en almacén + disponible (efectivo, bancos...). El pasivo corriente está formado por las obligaciones a corto plazo de la empresa.
 - ✓ Endeudamiento: mide la autonomía de la empresa respecto a terceros. El resultado óptimo de este ratio se sitúa entre 0,4 y 0,6. En caso de ser superior a 0,6 indica que el volumen de deuda es excesivo, si por el contrario, es inferior a 0,4 puede que la empresa tenga un exceso de recursos propios. $END = \text{Deudas totales tanto a corto como largo plazo} / (\text{Fondos propios} + \text{Deudas totales})$.