

#5

PLAN DE EMPRESA



Marina RECHE PARDO

✉ m.rechepardo@um.es

Antonio ARAGÓN SÁNCHEZ

✉ aaragon@um.es



**El plan de empresa
es el punto de partida
de cualquier aventura
emprendedora**

START



#5

PLAN DE EMPRESA

Si ya tienes claro que quieres llevar a cabo tu idea y montar tu empresa, desde la **Oficina de Emprendimiento de la UMU** te damos la enhorabuena porque vas a empezar un **camino muy enriquecedor y lleno de aventuras**. Para comenzar es necesario que lo hagas con el menor riesgo y, para ello, te recomendamos que elabores un Plan de Empresa que te ayudará a contemplar todos los aspectos de tu proyecto o idea.

La elaboración de este documento debe ser el **primer paso** a realizar antes de ponerte en marcha con la creación de tu empresa y, no te preocupes por dedicarle tiempo a esta tarea, porque te va a ayudar a comenzar de la mejor manera posible con un gran control y conocimiento de todos los elementos que afectarán e influirán en tu proyecto.



PALABRAS CLAVE_

Business Plan | Plan de Empresa | Plan de Inversiones | Plan de Financiación | Business Angel | Venture capital

5.1 Qué es un plan de empresa

El Business Plan o Plan de Empresa es el campamento base, el punto de partida de cualquier aventura emprendedora y uno de los pasos más importantes a la hora de crear tu empresa.

Es un documento en el que se **identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, se examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma**, y se desarrollan todos los procedimientos y estrategias necesarios para convertir la oportunidad de negocio detectada en un proyecto empresarial concreto. Es una herramienta imprescindible cuando se quiere poner en marcha un proyecto empresarial, sea cual sea la experiencia profesional del promotor y la dimensión del proyecto. Resulta esencial detenerse a reflexionar sobre cada detalle de la puesta en marcha de nuestro futuro negocio. Nos permite tomar conciencia de los pasos a seguir para lograr nuestros objetivos, así como la viabilidad de nuestro proyecto.



a) Para qué debemos hacer un plan de empresa

Hacer un plan de empresa es fundamental para cualquier persona o equipo que quiera iniciar un nuevo negocio o empresa. En él se resumen los objetivos, estrategias y acciones que se llevarán a cabo para lanzar y gestionar el negocio de manera efectiva.

El proceso de hacer un plan de empresa puede ayudar a los emprendedores a:

- 1. Establecer** una visión clara y realista para su empresa, definiendo su propósito, objetivos y metas a largo plazo.
- 2. Identificar** el mercado al que se dirigirán, el nicho de mercado al que pertenecerán y las necesidades que satisfarán.

3. **Evaluar** la competencia y analizar su posición en el mercado.
4. **Diseñar** una estrategia de marketing para promocionar y posicionar la marca.
5. **Definir** los roles y responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo.
6. **Identificar** las fuentes de financiación necesarias para el arranque y el funcionamiento de la empresa.
7. **Establecer** un plan de acción y un cronograma para llevar a cabo cada una de las acciones que permitirán alcanzar los objetivos establecidos.

b) Quién debería realizarlo

El plan de empresa debes elaborarlo tú. Si quieres iniciar un negocio o empresa necesitarás establecer objetivos, estrategias, planes de acción y presupuestos para su puesta en marcha. Este plan puede ser creado por ti si eres el único que está en el proyecto o por todo el equipo que esté liderando el mismo. En este caso, es fundamental que participen en su elaboración todos los integrantes del proyecto lo que os ayudará a implicaros en su desarrollo.

5.2 Cómo llevamos a cabo un plan de empresa: pasos a seguir

Como cabe imaginar hay muchísimas formas de plantear un Plan de Empresa. No existe un único modelo para realizarlo, pero sí es importante que la **información que contenga sea veraz, realista, clara, precisa y comprensible.**

Además, es fundamental que el documento que elaboremos se vaya actualizando según avance el proyecto, se trata de algo vivo y no debemos obsesionarnos en cumplirlo...ya que irá cambiando con las circunstancias del mercado, competencia o incluso el propio modelo de negocio. En cuanto a la extensión del plan, ésta también puede variar, pero no debería extenderse más de 25-30 páginas, su lectura debe ser muy amena, no dando más información de la estrictamente

necesaria. Lo más importante es que quede demostrado claramente que existe la oportunidad que planteas en el mercado, describiendo los recursos que necesitarás para llevarlo a cabo, analizando los riesgos críticos del proyecto y, sobre todo, las necesidades financieras y los retornos de tu inversión.

Es fundamental seguir un **esquema de actuación** que permita desarrollar los aspectos más importantes del proyecto que queremos poner en marcha. Deberás responder a las siguientes preguntas:

¿QUIÉN?

- ✓ Quién/es son los promotores
- ✓Cuál es el nombre de la empresa, marca, del producto o servicio

¿QUÉ?

- ✓Cuál es el propósito de la elaboración del plan
- ✓Cuál va a ser tu producto o servicio
- ✓En qué plazo de tiempo

¿POR QUÉ?

- ✓Razón de ser de nuestra empresa
- ✓Objetivos

¿DÓNDE?

- ✓Dónde venderemos nuestro producto/servicio

¿CUÁNDO?

- ✓Tiempo que nos llevará cada actuación

¿CUÁNTO?

- ✓Inversiones necesarios para llevar a cabo la actividad
- ✓Beneficios/Pérdidas

Si tenemos en cuenta estos elementos nos será más fácil elaborar y configurar un buen Plan de Empresa.

Vamos ahora con los pasos:

a) Presentación del proyecto y de sus promotores

La presentación de una nueva idea/proyecto, de quién la promueve y una síntesis del proyecto es el primer paso de cualquier plan de empresa, ya que permite a inversores y colaboradores comprender de manera clara y concisa la esencia de tu proyecto empresarial.

Se debe iniciar con una **breve introducción** acerca de la historia y el propósito, así como de sus objetivos a largo y corto plazo. A continuación, hay que incluir una **sección dedicada a los promotores**, en la que se indique quiénes son, su formación, experiencia y su papel en el proyecto. Y, por último, se debe ofrecer una **visión general de la idea** que ayudará a los posibles inversores a entender cómo funciona tu negocio, cuáles son sus fortalezas y oportunidades, y qué riesgos y desafíos pueden presentarse.

En conclusión, una buena presentación de la empresa, de los promotores y un resumen del proyecto permitirán transmitir de manera clara y concisa la esencia del proyecto a los posibles inversores y colaboradores. Es importante que trasmitamos ese “algo especial” que tiene nuestro proyecto y que lo diferencia de la competencia.

b) Análisis del mercado

Actualmente, las empresas se mueven en un contexto realmente complejo en el que la competencia es muy grande. Es fundamental conocer en profundidad el mercado en el que venderás tus productos y servicios, lo que te ayudará a identificar todas sus oportunidades.

El análisis del mercado te servirá para **obtener y analizar la información**

necesaria para que puedas establecer estrategias adecuadas y, en función de ellas, iniciar la actividad e introducirte en el mismo. Si quieres estar presente en un mercado, necesitas conocerlo, saber qué es lo que necesita, cómo lo quiere, quién lo quiere y cómo se cubre actualmente.

En el estudio de mercado debes considerar elementos como el **análisis del entorno** (A través de la influencia de factores generales: Político-legales, económicos, sociales y tecnológicos), **análisis del sector** (estado actual del mercado, tamaño y evolución y organización del mercado), **clientes** (tipos de clientes y características, grado fidelidad de la clientela, motivaciones de compra...), **competidores** (tamaño y número competidores actuales, entradas/salidas nuevos competidores, alianzas entre competidores...), **análisis de proveedores** (proveedores actuales, costes materias primas, dificultad acceso a proveedores...). No te preocupes, tienes a tu disposición diversas herramientas que te facilitarán este análisis como el análisis PEST (<https://creately.com/es/lp/herramienta-de-analisis-pest/>) o las 5 fuerzas de Porter (<https://creately.com/es/usage/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-los-porters/>).

c) Plan de marketing

El siguiente punto del Business Plan es esencial, siendo el Plan de Marketing y de Comunicación el medio a través del cual **se promociona y se vende el producto/servicio**. Se desarrolla ampliamente en el capítulo 6 de este manual.



d) Plan de producción

Según el tipo de proyecto que vayamos a llevar a cabo tendrás que detallar muy bien todo el **proceso de elaboración o desarrollo de tus productos o servicios**, desde la adquisición de materiales hasta la entrega del producto/servicio final. Todo ello se deberá reflejar en el Plan de Producción, que incluirá los elementos a nivel técnico y organizativo del proceso de producción. Es necesario especificar, por tanto, cómo deberán ser todos los

procesos, considerando desde la fabricación de los productos hasta los recursos materiales, técnicos y humanos que habrá que movilizar. En general, podríamos decir que el objetivo del plan es acortar la duración de las operaciones, maximizando la utilidad de la capacidad de las instalaciones, equipo y personal para mejorar el servicio al cliente, con lo que conseguirás minimizar costes.

Para elaborar el Plan de Producción será necesario llevar a cabo las siguientes etapas: **prever la demanda, identificar los recursos necesarios, desarrollar estrategias para los procesos de producción y analizar la capacidad de la nueva empresa para resolver conflictos.**



Si consigues elaborar un plan de producción bien orquestado lograrás cometer menos errores en la toma de decisiones en el desarrollo de las operaciones, problemas de presupuesto, minimizar averías e imprevistos, etc.

e) Plan de recursos humanos

Seguramente tu futura empresa, si no al comienzo sí a lo largo de su andadura necesite de otras personas para su funcionamiento adecuado y para alcanzar sus objetivos de ventas y beneficios, por lo que necesitarás de nuevos colaboradores que se incorporen a las tareas de la empresa.

En este punto tendrás que analizar todos los elementos relacionados con la política de personal: definir qué capacidades son esenciales, cómo se organizarán las funciones, la dimensión y estructura de tu plantilla, cómo piensas seleccionar, contratar o formar a tu personal. Para abordar este apartado el primer paso es elaborar el organigrama de la empresa, tratando de definir los puestos de trabajo con los que contarás y las relaciones entre ellos. Lo siguiente que tendrás que hacer será buscar a los mejores profesionales. Además, es necesario definir una política de retribución eficaz.

Si sigues estos pasos desarrollarás un plan de recursos humanos sólido que ayudará a tu empresa a alcanzar el éxito y retener a los empleados valiosos a largo plazo.

f) Financiación

Llegamos a un punto clave de tu plan de empresa: el dinero..., es el momento de valorar cuantitativamente lo que costará cada uno de los puntos de tu plan. Los datos que necesitas para elaborar el plan económico-financiero ya los conoces puesto que has reflexionado sobre tu idea: cuánto dinero necesitas (inversiones), cómo lo conseguirás (financiación), cuánto prevés vender y a qué precio (ingresos), cuáles serán los costes variables de tus productos/servicios, y cuáles serán tus costes fijos.

En este apartado vamos a evaluar la viabilidad económica financiera del negocio, es decir si tenemos posibilidades de dar beneficios a corto-medio plazo y la viabilidad financiera, si el proyecto es capaz de afrontar sus pagos y hacer frente a sus créditos en caso de que los tenga. En los próximos párrafos introduciremos algunos términos que te pueden parecer complejos, pero con los que te familiarizarás rápidamente.

Lo primero que haremos será elaborar un **Plan de Inversiones**. Aquí recogeremos todos los recursos necesarios para poner en marcha la empresa y que van a permanecer en ella como la reforma y acondicionamiento del local, los equipos informáticos, la página web, etc.

Para poder hacer frente al coste de las inversiones necesitarás un **Plan de Financiación** en el que se va a reflejar cómo se distribuya la financiación entre fondos propios (provenientes de ahorros personales, familiares o amigos) y/o de otros inversores o, en su caso, de préstamos bancarios si fuese necesario.



Plan de Inversiones

ACTIVO NO CORRIENTE **Importe**

INMOVILIZADO INMATERIAL

Patentes, licencias y marcas

Gastos de I+D

Aplicaciones informáticas

Otros

INMOVILIZADO MATERIAL

Terrenos

Construcciones

Maquinaria y utillaje

Mobiliario

Equipos informáticos

Elementos transporte

Otros

INMOVILIZADO FINANCIERO

Depósitos y finanzas

ACTIVO CORRIENTE

Existencias iniciales

Deudores (Clientes, AAPP)

Tesorería

TOTAL INVERSIONES



Plan de Financiación

RECURSOS PROPIOS **Importe**

Capital y otras aportaciones de socios

Subvenciones, donaciones y legados recibidos

RECURSOS AJENOS

Deudas a l/p por préstamos recibidos y otros conceptos

Deudas a c/p con entidades de crédito

Otros (proveedores, acreedores y anticipos de clientes)

TOTAL FINANCIACIÓN

TOTAL INVERSIÓN

=

TOTAL FINANCIACIÓN

Tras estimar cuál va a ser tu inversión inicial y estudiar cómo la financiarás, el siguiente paso será analizar la rentabilidad económica de tu idea/proyecto a través de la elaboración de una **Cuenta de Pérdidas y Ganancias o Cuenta de Resultados**. Para ello, tendrás que restar a la cifra de ventas estimadas todos los gastos, empezando por los gastos variables, de aprovisionamiento de mercancías o trabajos realizados por empresas externas o colaboradores, luego los gastos fijos (gastos de personal y otros gastos de explotación) y la amortización del inmovilizado. Una vez restados todos estos gastos tendremos el Resultado de Explotación (Beneficio antes de impuestos o BAIT).

En caso de que solicites un préstamo deberás quitar también los gastos que corresponden a los intereses del mismo, obteniéndose el Beneficio antes de impuestos. Por último, restaremos los impuestos y nos dará el Resultado o beneficio después de impuestos.

Para que un negocio se considere viable económicamente este resultado deberá ser positivo a corto-medio plazo.





Cuenta de pérdidas y ganancias

IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas			
Prestaciones de servicios			
APROVISIONAMIENTOS			
Consumo de materias primas			
Trabajos realizados por otras empresas			
GASTOS DE PERSONAL			
Sueldos, salarios y asimilados			
Cargas sociales			
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
Servicios exteriores (arrendamientos, servicios prof. independientes, reparaciones y conservación, transportes...)			
Tributos			
Otros gastos de gestión corriente			
AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO			
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (BAIT)			
Gastos financieros			
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS			
Impuestos			
BENEFICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS			

Por último, vamos a contarte como realizar un **Presupuesto de Tesorería**. Para ver la viabilidad y solvencia financiera de tu futuro proyecto, es necesario que seas consciente del dinero que deberás tener disponible para afrontar el día a día de la actividad de tu empresa.

El saldo de la tesorería siempre deberá ser positivo porque si no es así quiere decir que no podemos afrontar nuestros pagos y que la empresa sería insolvente y, por lo tanto, el proyecto no sería viable desde el punto de vista financiero. El primer año es necesario hacerlo mes a mes para ver cuando se producen las diferentes entradas y salidas de dinero. Además, es importante que tengas en cuenta el período de pago y de cobro habitual con proveedores y con los clientes.



Presupuesto de Tesorería

1.SALDO INICIAL	ENE.	FEB.	DIC.
(Ventas, Capital/Recursos propios, Subvenciones, Préstamos, Otros...)			
COBROS POR:			
Ventas			
Otros cobros			
2. TOTAL COBROS			
PAGOS POR:			
Inversiones, Pago a proveedores, Salarios, Seg. Social, Tributos, Publicidad, Serv. Profesionales, Arrendamientos, Suministros			
3. TOTAL PAGOS			
4. SALDO NETO CAJA (2)-(3)			
5. SALDO FINAL CAJA (1) +(4)			

Para finalizar este apartado tenemos que hablar de uno de los elementos más importantes y puede que el más complicado de obtener: **LA FINANCIACIÓN**.

¿De dónde obtendrás el dinero para financiar tu proyecto? ¿Qué fuentes de financiación te ofrece el mercado? Dependiendo de la situación empresarial en la que te encuentres, podrás elegir qué tipo de financiación utilizar. A continuación, te resumimos algunas de ellas:

1. Utilizar nuestros propios recursos económicos es la fuente básica de financiación: Autofinanciación/Financiación propia.

2. Recurrir a tu entorno y círculo más cercano (familia y amigos) suele ser otra opción muy habitual. Son personas de confianza que, pese al desconocimiento, van a creer en tu proyecto: "Friends, family and fools".

3. A través de bancos. Ofrecen diferentes tipos de financiación como préstamos, créditos y los microcréditos. Se trata de cantidades de dinero que se prestan con un determinado interés que tendrás que devolver en un tiempo establecido.

4. Ayudas públicas dirigidas a cubrir necesidades de financiación para alcanzar la etapa de crecimiento se pueden obtener a través de convocatorias del Centro de Desarrollo Tecnológico e Industrial (CDTI <https://www.cdti.es>) y la Empresa Nacional de Innovación (ENISA <https://www.enisa.es>). Se trata de entidades que ofrecen créditos muy ventajosos para emprendedores que cumplan con determinadas características.

5. Subvenciones. Ayudas económicas, asesoramiento y bonificaciones que conceden las administraciones con el fin de impulsar la creación de empresas y la contratación de profesionales.

6. A través de inversores privados. Aquí te destacamos dos: (i) los Business Angel (inversores privados que invierten importantes cantidades de dinero y también aportan sus conocimientos y experiencia. Su participación y presencia en la empresa suele ser por tiempo elevado y en las primeras fases de la



actividad) <https://www.murcia-ban.es> y (ii) las operaciones de capital riesgo o Venture capital (Operaciones financieras basadas en la inversión económica de sociedades de capital riesgo en startups con modelos de negocios novedosos, con un alto potencial de riesgo y de crecimiento y de los que se espera gran rentabilidad. Las sociedades de capital riesgo obtienen a cambio una participación de la empresa).

7. Crowdfunding. Consistente en obtener ingresos de un grupo de personas durante un tiempo determinado, a través de una plataforma online.

8. Crowdsourcing. Esta fuente de financiación consiste en la externalización de tareas, de manera que estas son cubiertas de manera colaborativa, mediante otra plataforma digital.

g) Aspectos jurídicos y fiscales de la empresa

Cada proyecto es único por lo que no todas las formas jurídicas son idóneas y tendrás que elegir aquella que mejor se adapte a tu proyecto específico, atendiendo a diferentes aspectos, entre los que no se pueden obviar las obligaciones con las diferentes administraciones. Se presentan estos aspectos en el capítulo 7.

h) Calendario de ejecución

Hemos llegado al último punto de nuestro Business Plan: el calendario de ejecución. Se trata de establecer un diagrama o línea de tiempo donde estructurarás todos los pasos y acciones específicas que se van a realizar especificando el orden de ejecución, la persona que la realizará y el momento en el que se llevará a cabo. Esto te ayudará a tenerlo todo planificado y a realizar un seguimiento y control de todos los pasos planeados para poner en marcha la idea. Ten en cuenta que dependiendo de la naturaleza de tu proyecto tanto los tiempos como el orden de cada tarea serán totalmente diferentes.

