

## ¿Qué es un plan de empresa?

Un Plan de Empresa, también llamado plan de viabilidad o plan de negocio es:

- Una herramienta para planificar el futuro, para definir el camino a seguir. El hecho de tener planes claros debe servirnos para alcanzar los objetivos que nos fijamos, para tener un punto de referencia sobre aquello que queremos conseguir y como hacerlo. Y si no se alcanza, para conocer por lo menos, que falló en que nos equivocamos, por que no se cumplieron los planes.
- Un método de comunicación muy eficaz de la empresa. Un buen plan de empresa es muy efectivo, como método de presentación de la empresa ante un banco o institución financiera a la cual vayamos a solicitar un crédito, para convencer a un posible socio de que aporte dinero a la empresa o para solicitar una subvención a una institución pública.

### Estructura del Plan de Empresa.

Breve resumen del proyecto:

Realizar una introducción superficial del proyecto, en la cual se proporcione información sobre la actividad que a la que se va a dedicar la empresa, donde se situará, a que productos y / o servicios concretos va a dedicarse y una idea genera sobre los aspectos competitivos en los que se basa la viabilidad del proyecto.

Antecedentes de los promotores:

Incluye también tu currículum y el de tus socios, remarcando aquellos aspectos tales como formación o experiencia en el sector, que os validen como las personas adecuadas para llevar a cabo el proyecto.

Análisis del entorno

- Existen multitud de factores ajenos a tu empresa que pueden afectarle de forma decisiva. Ten en cuenta como te afectará la situación económica, y las leyes, la situación social y el estado de la tecnología.
- Conocer a tus clientes y diseñar tus productos o servicios en función de ellos. Un producto sirve para cubrir necesidades no satisfechas en el mercado, por tanto, debes saber que funciones cumplen tus productos o servicios y que necesidades cubren para saber quien y cuantos pueden ser tus clientes.
- Diseñará tu estrategia en función de las necesidades de los clientes y de tus capacidades. Piensa que hay dos formas básicas de competir: ofreciendo productos más baratos o diferentes.
- Piensa tanto en tu producto de hoy como en el de mañana. Los productos tienen cada vez menos validez en el tiempo, por lo que tendrás que innovar y ofertar nuevos productos o servicios continuamente. No te centres en un solo producto, pues concentrarás en el todo tu riesgo.
- Ten claro que no todos los clientes son iguales. No todos tienen las mismas características personales y económicas, ni las mismas necesidades. Identifica cuales son los segmentos a los que te puedes dirigir.
- No desprecies a tu competencia. Identifica quién será tus competidores, que características (dimensión, situación, etc.) tienen, como actúan y donde radican sus fortalezas y debilidades. Define cual será la mejor estrategia para enfrentarse a ellos. Ten en cuenta que, con más o menos, intensidad siempre reaccionarán ante tu llegada.
- Analiza si existe algún freno o barrera que pueda impedir tu entrada en el mercado que escogiste. Piensa que pueden aparecer factores como la inversión necesaria, el conocimiento de una tecnología o cumplimiento de alguna ley o norma, etc., que, de no cumplirse, provocaría que ni siquiera pudieras entrar en el mercado.

## Análisis interno

Realizar el análisis interno significa diseñar como va a ser tu empresa y como va a funcionar. La palabra clave en esta fase es coherencia. El diseño de la nueva empresa, de su estructura, de sus pautas de funcionamiento, de las personas y de los bienes que formarán parte de ella, deben ser aspectos coherentes con los productos y los mercados y por lo tanto, con la estrategia competitiva que elijas.

- Analiza detenidamente todos los procesos (diseño, fabricación, venta, administración etc.) Define en que procesos están tus ventajas competitivas, que cosas sabes hacer mejor que tu competencia que te permitirán competir con ellas con garantía.
- Analiza que procesos vas a realizar internamente y cuales vas a subcontratar a otras empresas. Reserva para ti los procesos clave (en los que radican tus ventajas), y busca profesionales y empresas externas que puedan realizar las restantes funciones.
- Define tu estructura organizativa y a las personas que la van a componer. Ten en cuenta que perfil personal y profesional deben tener estas personas para poder integrarse en tu empresa.
- Analiza los recursos técnicos que necesitarás para realizar tus operaciones. Estima cuanto tendrás que invertir en los mismos, y si podrás disponer de dinero (propio o ajeno) suficiente para financiarlos.
- Marca unos objetivos claros, en términos de ventas, beneficios, etc. Que te sirvan como referencia de a donde quieres llegar.
- Los objetivos deben ser ambiciosos, para que implique un esfuerzo permanente conseguirlos, pero al mismo tiempo alcanzables. Fijar objetivos demasiados ambiciosos llevan a la desmotivación si no se alcanzan.

## La Viabilidad económica y financiera.

La razón de ser de cualquier empresa es proporcionarles a las personas que la fundan unos beneficios, bien por el trabajo que realizan o bien por el dinero que invierten en ella. Así que tendrás que esforzarte en procurar que tu futura empresa sea rentable compensando el trabajo realizado para que la misma llegue a nacer. Para eso tendrás que intentar prevenir cuanto dinero va a ganar tu empresa, cuanto tienes que gastar para conseguir dichas ganancias, y si todo esto vale la pena.

## El Plan de Inversiones

En primer lugar necesitarás una serie de bienes (maquinaria, herramienta, materia prima, etc.) que te van a permitir realizar tu actividad.

Estos bienes pueden ser de dos tipos:

- Inversiones fijas o duraderas: instalaciones, mobiliario, máquinas, herramientas, ordenadores, etc.
- Elementos consumibles en el desenvolvimiento normal de los trabajos: materias primas, consumibles de informática, material de oficina, etc.

El conjunto de todos los elementos que necesitas para empezar a trabajar se le llama **ACTIVO**. Una vez que dispongas del activo necesario para tu empresa, podrás comenzar las actividades y empezar a vender y ganar dinero.

## El financiamiento.

El dinero necesario para pagar todos los elementos que compres para el desarrollo de tu actividad (ACTIVO) tienes que conseguirlo de alguna manera (ahorros propios, préstamos familiares, etc.), es lo que se conoce como "**PASIVO**".

Los recursos monetarios que necesitas pueden provenir de

- Fondos propios: Ahorros, capitalización de las prestaciones de desempleo.
- Fondos ajenos
- Préstamos a largo plazo: fondos que hay que devolver a más de 1 año.
- Préstamos a corto plazo: fondos que hay que devolver antes de 1 año.

Donde conseguir dinero

- Fuentes personales, familia y amigos.
- Asociarse con alguien.
- Entidades financieras: préstamos personales, créditos hipotecarios, etc.
- Sociedades de capital riesgo.
- Sociedades de Garantía recíproca.
- Ayudas a las PYMES
- Créditos comerciales: proveedores.

## Ingresos y gastos

Una vez que dispones de los medios necesarios y del dinero suficiente, ya puedes comenzar a trabajar. Tienes unas instalaciones, unas máquinas, unas materias primas, etc., Todas ellas debidamente financiadas. El cálculo de la previsión de beneficio o pérdida de tu negocio tendrás que hacerlo restándole a los ingresos que previsiblemente vas a conseguir los gastos que tendrás en la realización de tus actividades.

Los ingresos de tu futura empresa provendrán de los productos que vendas o de los servicios que prestes con tus actividades cotidianas.

Los gastos son la cuantificación de todos los consumos que tengas durante la actividad diaria de tu empresa.

En las tareas propias de la empresa consumirás una serie de productos. Algunos de los consumos no provienen directamente de las actividades de producción, sino que estarán relacionados con tareas más generales de tu empresa, pero igualmente necesarias, como pueden ser los gastos de limpieza de las instalaciones, los seguros que tengas que pagar, o los gastos de teléfono o de correos.

## El punto de equilibrio.

(Donde los ingresos igualan a los gastos)

Algunos de los gastos que citamos van a suponer para tu empresa un coste fijo, en el sentido de que cada cierto tiempo habrá que pagar una cantidad de dinero determinada, que no va a depender del nivel de actividad que tenga tu empresa. Pero algunos de los gastos van a ser mayores o menores en función de que la empresa venda más o menos. Estos gastos van a ser llamados costes variables, de manera que van a variar en función del nivel de actividad.

## ¿Por qué es tan importante diferenciar los costes fijos de los variables?

Si no quieres llegar a tener pérdidas, tendrás que mantener un nivel mínimo de actividad para cubrir este gasto constante que vas a tener que soportar, independientemente de que la empresa venda mucho, poco o nada.

El primer concepto que será necesario definir es el de margen de contribución. El **margen de contribución** es la diferencia entre el precio de venta de los productos o servicios y los costes variables en los que incurres para obtenerlos o venderlos. Así, esa cifra indicará cuanto dinero te queda por cada unidad de producto o servicio que vendas e que servirá para cubrir los costes fijos y alcanzar un beneficio.

**Veamos un ejemplo:**

La ferretería de Martínez vende martillos a un precio de 100 € la unidad. Entre el precio que cobra o proveedor (precio de compra) y el precio que le cuesta transportar cada pedido de martillos hasta su tienda cada unidad le cuesta a Martínez 38 ptas.

El margen de contribución que tiene Martínez por cada martillo es de 62 ptas.

Para saber cuanto tienes que producir/vender para empezar a ganar dinero, tendrás que comparar el margen de contribución que te da tu unidad de producto o servicio vendido con tus costes fijos.

Si divides o total de los costes fijos entre el margen de contribución, sabrás cuantas unidades tendrás que vender para no perder ni ganar dinero. Este nivel de ventas, que te asegura ni ganar ni perder se denomina punto de equilibrio o punto muerto.

### Ejemplo

La ferretería de Antonio tiene un gasto mensual fijo, en el que se incluyen, su sueldo, el alquiler del local, el gasto de electricidad, el agua y todo lo demás, de 396.800 pesetas.

¿Cuántos martillos tendrá que vender Antonio para no perder dinero?

Costes fijos: 396.800 pesetas al mes.

Margen de contribución: 62 pesetas por martillo

Punto de equilibrio: 6400 martillos al mes.

El punto de equilibrio será, pues, aquella cifra de ventas a partir de la cual tu empresa empezará a tener beneficios. Dicho de otro modo, es la cifra de ventas que debes alcanzar en un periodo de tiempo determinado para no perder dinero.

### Beneficios y rentabilidad.

#### *La cuenta de resultados*

El objetivo final de cuantificar tus ingresos y los gastos es llegar a conocer anticipadamente cuanto dinero ganarás, o perderás, realmente con tus actividades.

Para obtener esta información utilizamos un esquema, más o menos predefinido, llamado Cuenta de resultados.

En la cuenta de resultados tendrás que detallar los ingresos y los gastos de tu empresa poniendo los primeros en la columna de la izquierda y los segundos en la derecha.

GASTOS	INGRESOS
Aprovisionamientos (Consumo de materias primas) Gastos de personal (Sueldos y cargas sociales)	Importe de las ventas
Otros gastos de explotación (Servicios subcontratados, tributos, etc.)	Subvenciones
Amortizaciones	Ingresos financieros
Gastos financieros	Beneficios por ventas de activos
Gastos extraordinarios	Ingresos extraordinarios

Impuesto de sociedades	
------------------------	--

Una vez listados todo los gastos y todos los ingresos y ordenados en la cuenta de resultados podrás tener claro cuales serán tus beneficios o tus pérdidas.

Pero no es lo mismo ganar 100 € cuando tienes invertidas 1000, que ganar esas mismas cantidades cuando tienes invertido un millón. Tenemos que ver si nuestro negocio es rentable, tenemos que saber cuanto ganamos en relación con el dinero que invertimos.

La rentabilidad mide, la cantidad de dinero que gano en función de lo que tuve que gastar para que funcionase la empresa.

### La Tesorería

Aunque el objetivo de cualquier negocio sea, ganar dinero tenemos que tener en cuenta que el hecho de que puedes estar vendiendo, y sin embargo, no estar cobrando estas ventas. Esto no se refiere simplemente a los posibles impagados, que puedas sufrir, sino que es muy habitual en determinados negocios o actividades que no coincida el momento de la venta con el del pago.

Los periodos de cobro y de pago dependerán de la capacidad de negociación que tengas con ellos, así como de los usos y de las costumbres del sector, ya que puede existir una costumbre instaurada y no será nada fácil variarlo. Tendrás que controlar las entradas y las salidas de dinero líquido, mediante una tabla de seguimiento de tesorería.

### CUADRO DE TESORERIA

	Enero	Febrero	Marzo.....
<b>FLUJOS ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>			
<b>POR OPERACIONES DE EXPLOTACIÓN</b>			
Cobros de clientes			
Pagos a proveedores			
Pagos al personal			
Otros pagos			
<b>POR INGRESOS Y GASTOS FINANCIEROS</b>			
Cobros de impuestos y dividendos			
Pagos de impuestos			
<b>POR IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS</b>			
Pagos del ejercicio			
<b>POR OTROS IMPUESTOS</b>			
IRPF			
IVA			
<b>FLUJOS POR ACTIVIDADES DE INVERSIONES</b>			
Cobros por venta de activos fijos			

Pagos por adquisición de activos fijos			
Gastos constitución y apertura			
<b>FLUJOS POR ACTIVIDADES DE FINANCIACION</b>			
Aportaciones de los accionistas			
Captación de capitales ajenos			
Pagos de dividendos			
Reembolso de capitales ajenos			
Variación neta de los préstamos a corto plazo			
<b>VARIACIÓN DE LA TESORERÍA EN EL PERÍODO</b>			
-Saldo de Tesorería inicial			
<b>SALDO FINAL DE LA TESORERÍA</b>			

### El Balance

Una vez explicados los conceptos de activo y pasivo, resulta lógico entender que el valor monetario del activo tiene que ser igual al valor del pasivo, y todo esto tendrás que presentarlo de forma ordenada en lo que se llama balance de situación

El balance de situación no es más que un esquema ordenado donde reflejaras claramente que bienes tiene tu empresa y de donde salieron los fondos para comprarlos

### BALANCE DE SITUACION

ACTIVO	PASIVO
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>FONDOS PROPIOS</b>
<b>Inmovilizado inmaterial:</b> patentes, aplicaciones informáticas, gastos de constitución, etc.	<b>Capital:</b> dinero invertido por los socios
<b>Inmovilizado material:</b> maquinaria, mobiliario, ordenadores, etc.	<b>Reservas:</b> beneficios de la empresa no repartidos a los socios.
<b>Inmovilizado financiero:</b> acciones a largo plazo, bonos, etc.	<b>ACREEDORES A LARGO PLAZO</b>
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>Deudas con entidades de crédito:</b> Deudas con Cajas y Bancos a corto plazo.
<b>Existencias:</b> materias primas, productos terminados, etc.	<b>Otros acreedores:</b> deudas a largo plazo no financieras.
<b>Deudores</b>	<b>ACREEDORES A CORTO PRAZO</b>
<b>Clientes:</b> ventas realizadas y no cobradas.	<b>Deudas con entidades de crédito</b>
<b>Administraciones Públicas:</b> dinero que Hacienda nos debe...	<b>Acreedores comerciales:</b> deudas con bancos o Cajas a corto plazo.
	<b>Acreedores no comerciales:</b> deudas con Hacienda, los trabajadores, etc.

**Inversiones financieras temporales:**  
inversiones a corto plazo.

**Tesorería:** dinero líquido en caja o en cuentas bancarias