Índice

POR QUÉ HACER UN PLAN DE EMPRESA 3

1. PROYECTO Y PROMOTORES:
Cuál es nuestro proyecto y quiénes somos 5
1.1 IDEA DE NEGOCIO 7
1.2 EQUIPO PROMOTOR 8
1.3 ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA 8
1.4 LOCALIZACIÓN 12
1.5 PRODUCTOS – SERVICIOS 13

2. ANÁLISIS DEL MERCADO. Dónde y a quiénes 15
2.1 SECTOR, ENTORNO Y COMPETENCIA 17
2.2 CLIENTES 18
2.3 PROVEEDORES 19
2.4 ANÁLISIS DAFO 19

3. PLAN DE MARKETING. Cómo vendemos 23

4. MEDIOS TÉCNICOS Y HUMANOS. Qué recursos necesitamos 29
4.1 MEDIOS TÉCNICOS 31
4.2 RECURSOS HUMANOS 31

5. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.
Qué viabilidad tiene nuestro proyecto 35
5.1 PLAN DE INVERSIÓN-FINANCIACIÓN 38
5.2 CUENTA DE RESULTADOS O DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 40
5.3 PLAN DE TESORERÍA 42
5.4 BALANCE DE SITUACIÓN 43

6. RESUMEN EJECUTIVO. Cómo lo resumimos 45

PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA. Por dónde empezamos 48

RECURSOS DE INTERÉS 49

POR QUÉ HACER UN PLAN DE EMPRESA

Una vez tenemos la idea, es momento de preguntarnos qué pasos previos habría que dar para poner en marcha una empresa con garantía de éxito. Para ello vamos a elaborar un plan de empresa. Después de su realización tendremos más preparación y seguridad sobre el proyecto que queremos iniciar.

El plan de empresa es un ejercicio creativo que nos permite conocer y estudiar todos los aspectos de nuestra empresa y tomar decisiones antes de empezar la actividad.

Elaborarlo nos permitirá:

- Ordenar la idea de negocio para conocer la viabilidad de nuestra futura empresa.
- Conocer, aprender y analizar la gestión del negocio antes de iniciar la actividad. Es el primer entrenamiento, el diseño de una estrategia, de un plan de acción.
- Tener una carta de presentación de nuestra empresa, útil ante entidades públicas y privadas, de cara a solicitar financiación, ayudas, infraestructura, búsqueda de posibles socios, apoyo de entidades u otros. En el marco de ExpertEmprende nos servirá para defender nuestro proyecto ante los compañeros o el jurado, si llegamos a la final.

Para realizar el plan de empresa tendremos que reflexionar sobre la idea, buscar información, documentarnos, dar respuesta a muchas preguntas y tomar decisiones; “pasar las ideas de la cabeza al papel”.

Con el fin de facilitar su realización, a continuación os presentamos el guión que podéis seguir para hacer vuestro proyecto en ExpertEmprende.

expertemprende

1. PROYECTO Y PROMOTORES

Cuál es nuestro proyecto y quiénes somos

1.1 IDEA DE NEGOCIO

El primer paso a la hora de desarrollar el plan de empresa es contar brevemente qué queremos hacer, con una exposición clara de nuestra idea de negocio, identificando las razones que justifican llevar a cabo el proyecto:

- **Antecedentes y actividad a desarrollar**. Explicaremos cómo nos surgió la idea, a través de una experiencia previa empresarial, familiar o de amigos, si tenemos aficiones relacionadas, interés especial por el sector… Describiremos brevemente la actividad que queremos llevar a cabo, enumerando nuestros productos o servicios.
- **Ventajas competitivas**. Son aquellas características que nos diferencian del resto de empresas de la competencia, las ventajas que ofrecen nuestros productos o servicios respecto a lo que ya existe en el mercado, debemos indicar si consideramos que nuestra empresa es innovadora o en qué nos diferenciamos.
- La **misión** define cuál es nuestra labor o actividad en el mercado. Para definir la misión podemos responder algunas de las siguientes preguntas: ¿qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿quién es nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva? Para formular la misión en una frase debemos pensar en lo que ofrecemos en presente: “Somos…”
- La **visión** define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, ¿cómo deseamos que sea la empresa?, ¿qué queremos lograr?, ¿dónde queremos estar en el futuro? Para formular la visión en una frase debemos pensar qué queremos alcanzar: “Seremos…”

Ejemplo de misión y visión de un supermercado:

Misión: “Nuestra misión es satisfacer tanto a socios y socias, como a la clientela, con una compra única de calidad, variedad, precio y servicio, basada en la atención y el compromiso de nuestros trabajadores y nuestras trabajadoras, es decir: personas trabajadoras comprometidas, clientela satisfecha”.

Visión: “Queremos ser una cooperativa independiente, innovadora, honesta y sostenible en la que comprar con capacidad de elección y buenos precios. Es decir, ser un modelo de empresa referente en el sector de la distribución”.

1.2 EQUIPO PROMOTOR

Tenemos que hacer una presentación del equipo de personas, es decir, los promotores que van a llevar a cabo el proyecto empresarial, facilitando los **datos personales** y sus **datos académicos y profesionales**.

Como equipo emprendedor del proyecto, debemos pensar qué formación y experiencia profesional previa puede servirnos para nuestra empresa o qué conocimientos podemos aportar. En cuanto a la formación académica, puede ser formación reglada u otro tipo de cursos o formación realizada que será necesaria o de utilidad para el desarrollo del proyecto. En relación a la experiencia profesional, detallaremos las tareas realizadas en otras empresas o en empresas familiares, principalmente en ámbitos relacionados con la nueva iniciativa como el administrativo, comercial, económico-financiero, de dirección de personal, etc., que podremos aportar para el desarrollo de la nueva empresa.

Otros aspectos que debemos tener en cuenta: las **habilidades emprendedoras**. Son las aptitudes, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo con éxito una determinada actividad, trabajo u oficio. Algunos ejemplos son trabajo en equipo, creatividad, espíritu investigador, innovación, autonomía o liderazgo.

Es necesario cumplimentar todos estos datos para cada uno de las personas promotoras del proyecto. También podremos incluir como anexo el Curriculum Vitae de cada uno, destacando sus *capacidades, experiencias, motivaciones y conocimientos*, especialmente los relacionados con la actividad que vamos a emprender.

1.3 ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA

Un aspecto de importancia a la hora de poner en marcha un proyecto empresarial es la elección de la forma jurídica más adecuada para nuestra empresa. Es muy importante conocer cuáles son los principales rasgos diferenciadores, ventajas, inconvenientes de cada una de las formas jurídicas.

Antes de decidirnos por una fórmula u otra, es conveniente que nos planteemos algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Cuántas personas componen el equipo promotor en el proyecto?
- ¿De cuánto dinero disponemos?
- ¿Hasta dónde llegarán nuestras responsabilidades?
- ¿Cómo nos interesa más tributar, a través de Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) o por Impuesto de Sociedades?

La primera diferenciación que tenemos que conocer es que una empresa puede estar formada por personas físicas o personas jurídicas:

Persona física	**Persona jurídica**
Se trata de que una persona exclusivamente es la encargada de gestionar la empresa y asume todas las decisiones, riesgos y beneficios (o pérdidas), respondiendo de forma ilimitada con todo su patrimonio, tanto personal como empresarial.	En este caso puede tratarse de una o más personas las que comparten decisiones, riesgos y beneficios o pérdidas. La responsabilidad dependerá del tipo de forma jurídica elegida.

	FORMA JURÍDICA	CAPITAL	Nº MÍN SOCIOS/AS	RESPONSABILIDAD
Personas físicas	EMPRESARIO/A INDIVIDUAL-AUTÓNOMO/A	No existen requisitos.	1	Ilimitada. No existe separación entre patrimonio personal y empresarial.
	SOCIEDAD CIVIL	Compuesto por las aportaciones de los/as socios/as.	2	Mancomunada e ilimitada. Primero sobre la sociedad y posteriormente sobre socios/as.
	COMUNIDAD DE BIENES (C.B.)	Compuesto por las aportaciones de los/as socios/as.	2	Mancomunada e ilimitada. Primero sobre la sociedad y posteriormente sobre socios/as.
Personas jurídicas	**SOCIEDAD LIMITADA (S.L. o S.R.L.)**	• Dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables. • Mínimo de 3.000 € totalmente suscrito y desembolsado. • Las participaciones no pueden transmitirse libremente a terceras personas, precisándose el consentimiento expreso de la Junta General de la Sociedad.	1	Limitada a las aportaciones.
	SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA (S.L.N.E.)	• Dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables. • Mínimo 3.012,00 €, máximo 120.200,00 €, totalmente suscrito y desembolsado. • El capital mínimo sólo puede ser desembolsado en aportaciones dinerarias.	1 (En la constitución no puede ser superior a 5).	Limitada a las aportaciones.

Personas jurídicas		• Sólo pueden ser socios personas físicas. • Las participaciones no pueden transmitirse libremente a terceras personas, precisándose el consentimiento expreso de la Junta General de la Sociedad.		
	SOCIEDAD ANÓNIMA (S.A.)	•Dividido en acciones transmisibles libremente, pueden ser nominativas o al portador. • Mínimo de 60.000,00 € totalmente suscrito y desembolsado en un 25%, como mínimo, en la constitución.	1	Limitada a las aportaciones.
	SOCIEDAD COOPERATIVA (S.COOP.)	Mínimo fijado en los Estatutos, totalmente desembolsado desde su constitución. Mínimo 3.000 €.	De 1º grado, tres socios/as; las de 2º grado, mínimo dos sociedades cooperativas.	Limitada a las aportaciones.
	SOCIEDAD LABORAL: LIMITADA (S.L.L.) ANÓNIMA (S.A.L.)	Límite de 1/3 del capital por socio/a y la suma de las acciones o participaciones de los/as socios/as trabajadores/as deberá suponer, al menos, el 50,01% del capital social. **S.L.L**. Dividido en participaciones, mínimo de 3.000,00 €, totalmente suscrito y desembolsado. **S.A.L**. Dividido en acciones nominativas, mínimo de 60.000,00 €, totalmente suscrito y desembolsado un mínimo del 25% a la hora de la constitución.	3	Limitada a las aportaciones.

Para saber más…

Fiscalidad y tributación. Las personas físicas tributan por el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF). Se trata de un impuesto progresivo (a mayores beneficios, mayores impuestos). Mientras que las personas jurídicas lo hacen por el Impuesto de Sociedades, porcentaje fijo para las empresas hasta superar un volumen de facturación del 25%. Si nos constituimos como persona física y nuestra facturación es superior a 75.000 €, sería recomendable que nos planteáramos constituirnos como sociedad.

1.4 LOCALIZACIÓN

Debemos **analizar dónde vamos a ubicar la actividad de la empresa**, ya que un emplazamiento adecuado contribuye al éxito del proyecto empresarial.

¿Por qué escogemos una determinada localidad o por qué una zona concreta? Es muy importante que estudiemos las ventajas e inconvenientes de las posibles localizaciones.

Algunos aspectos a considerar para decidirnos entre distintas alternativas de localización pueden ser:

- Fácil accesibilidad y buenas comunicaciones.
- Cercanía a la clientela.
- Costes de compra o alquileres.
- Gastos de reformas o instalaciones del local.
- Zona de tránsito.
- Facilidad para obtener suministros de agua, luz, teléfono, etc.
- Cercanía a proveedores.
- Utilización de instalaciones familiares.
- Posibles ventajas fiscales o ayudas públicas por implantación en la zona.
- Localización de la competencia.
- Existencia de recursos humanos adecuados.
- Agilidad en la concesión de los correspondientes permisos.
- Existencia de infraestructuras de apoyo empresarial.

Ejemplos: Las empresas de componentes suelen ubicarse próximas a las fábricas de automóviles; o las industrias, almacenes o talleres, que normalmente establecen la localización en polígonos industriales.

1.5 PRODUCTOS – SERVICIOS

En este apartado detallaremos qué va a ofrecer nuestra empresa, identificando los productos que queremos fabricar o los servicios a prestar, en definitiva, qué queremos vender. Cuando se habla de oferta se puede diferenciar claramente dos tipos: **productos y servicios.**

- Productos: elaboración de mermeladas, fabricación de muebles, laboratorio farmacéutico…

- Servicios: Empresa de formación, hotel rural, supermercado, gabinete de psicología…

Describiremos de manera clara y concisa las **características** fundamentales de cada uno de ellos, incorporando la siguiente información:

- Cualidades y especificaciones técnicas (materiales, diseño, calidad…).
- Presentación externa (etiqueta, envase, embalaje, colores…).
- Tecnología o programas informáticos necesarios para el producto o servicio.
- Otros aspectos como instalación, garantía, servicio post-venta.

Es muy importante hablar de las **necesidades** y carencias que van a satisfacer nuestros productos o servicios y los beneficios que va a obtener la clientela con su adquisición.

Destacaremos las ventajas o valor añadido que ofrecen nuestros productos/servicios respecto a lo existente en el mercado: pueden referirse a aspectos técnicos, comerciales o logísticos (precio, mayor período de garantía, servicio post-venta) que sean apreciados por el cliente como aspectos diferenciales. Es lo que se conoce como **ventaja competitiva**.

En esta fase del plan de empresa también recogeremos el **proceso** necesario para **la elaboración de los productos y/o prestación del servicio** que vamos a ofrecer, detallando la sucesión de las diferentes fases o etapas necesarias, los aspectos técnicos y organizativos relacionados.

Por ejemplo, **si nuestra actividad está basada en elaboración de productos**, debemos describir de forma detallada en qué consiste el proceso productivo desde la

recepción de las materias primas necesarias, fases de transformación para la elaboración del producto y posterior almacenaje, tiempo estimado de cada fase, mano de obra, turnos de trabajo, equipos necesarios para la fabricación, tecnología a utilizar, controles de calidad, hasta la gestión y control de los productos terminados.

En el caso de prestación de servicio, las empresas no tienen un proceso productivo como tal, por ello es conveniente tener un manual detallado de los procedimientos para ofrecer los servicios, necesidades técnicas y de personal, de manera que se pueda estandarizar la calidad del resultado.

Es muy recomendable definir las fases del proceso productivo o de prestación de servicio, ya que nos ayudará a conocer las necesidades de medios técnicos y de recursos humanos (que se detallarán más adelante en el apartado 4 del plan de empresa).

expertemprende

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

Dónde y a quiénes

2.1 SECTOR, ENTORNO Y COMPETENCIA

El secreto de éxito de las empresas es conocer bien su mercado y adaptarse a sus necesidades y exigencias. Describiremos en este apartado las tendencias generales del **sector** en el que operará la empresa, factores que influyen en el mismo, volumen, localización, estacionalidad (periodos de mayor y menor venta a lo largo del año), tecnología, canales de distribución, etc.

Toda actividad empresarial debe estar clasificada atendiendo al Código Nacional de Actividades Económicas -**C.N.A.E**- y encuadrada en el epígrafe del Impuesto de Actividades Económicas - **I.A.E.-**. Identificaremos el código y epígrafe correspondientes a nuestra iniciativa. Debemos saber que una empresa puede tener varios epígrafes, uno por cada actividad.

Por ejemplo, una empresa de hostelería que desarrolla distintas actividades: café bar, máquinas recreativas, restaurante, alojamiento... tendrá distintos epígrafes. Podemos consultar el C.N.A.E. de referencia para nuestra empresa en el enlace http://www.cnae.com.es/lista-actividades.php, y los epígrafes del I.A.E. en http://www.agenciatributaria.es/.

Tendremos que detallar las condiciones del **entorno** en el que se va a desarrollar nuestro proyecto, y ver si estas son favorables o desfavorables para realizar la actividad, así como tener presente los cambios que pueden producirse en un futuro y que se convertirán en oportunidades u obstáculos para nuestra empresa.

Algunos aspectos que debemos considerar son:

- Factores demográficos, sociales y culturales, como son las características demográficas del mercado (crecimiento de la población, variación de la distribución por edades, nivel educativo y cultural…), los hábitos de consumo (comprar en grandes superficies, en tiendas especializadas, a través de internet…), valores sociales, modas y estilos de vida, etc.
- Factores económicos, tales como la renta y riqueza nacional, crecimiento o recesión, etc. La situación económica general va a determinar nuestra estrategia, no es lo mismo comenzar la actividad en una época de crisis que en una época de bonanza.
- Factores legales y administrativos, como las obligaciones tributarias y laborales, legislación medioambiental, normativa municipal para establecimien-

tos públicos, concesión de subvenciones, normativa sobre comercio exterior, etc.
- Factores tecnológicos, como la aparición de nuevas tecnologías, nuevos materiales, nuevas formas de distribución, investigación y desarrollo, etc.

Por último, es importante que conozcamos nuestra **competencia**. Identificar sus características, tamaño y dónde se localizan. Es un factor clave entender que la competencia está ahí, ya conoce a la clientela, se ha ganado su confianza y no está dispuesta a perderla, por lo que reaccionará ante nuevos competidores como nuestra empresa.

Describiremos qué características diferencian a sus productos de los nuestros, qué tecnología utilizan, a qué precios venden sus productos/servicios, dónde están localizados, cuál es su ámbito de actividad, cuánto tiempo llevan en el mercado…

Realizaremos una búsqueda de al menos dos competidores reales de nuestra empresa.

Para saber más…

¿Conocemos el "**BENCHMARKING**"? Es una técnica que consiste en tomar de referencia algunos aspectos de la competencia para mejorar nuestros procesos productivos, comerciales, administrativos o industriales. Se trata de aprender basándonos en la experiencia de los demás, ya sean empresas competidoras directas o de otros segmentos del mercado.

2.2. CLIENTES

Hay que establecer el público objetivo al que nos vamos a dirigir, es decir, el perfil de nuestros clientes, si van a ser empresas o particulares, o ambos, y definir los rasgos fundamentales de estos (edad, sexo, nivel adquisitivo, aficiones, tamaño de empresa, sector de actividad, ubicación…).

También habrá que analizar el volumen de demanda de nuestro producto o servicio, así como las motivaciones, capacidad de compra y otras pautas de comportamiento de la clientela.

Para saber más…

No toda la clientela tiene las mismas necesidades ni se comporta igual frente a la oferta. Por ello, es recomendable realizar una **segmentación** del mercado, agrupándola según características y comportamientos similares. La segmentación nos ayudará a definir cuál puede ser nuestra clientela potencial y analizar aspectos importantes sobre sus decisiones de compra.

Ejemplo: Si nos vamos a dedicar a comercializar abrigos impermeables de diseño para señora con un precio medio alto, nuestro segmento de mercado podría ser el siguiente: mujeres de edades comprendidas entre los 25 y 40 años, de ingresos familiares comprendidos entre los 24.000 y los 42.000 euros anuales, residentes en poblaciones de más de 50.000 habitantes pero de menos de 500.000, con climas fríos, húmedos y lluviosos de España. En este caso hemos usado hasta seis variables diferentes, como son: sexo, edad, nivel económico, hábitat urbano, condiciones climatológicas y ámbito geográfico.

2.3 PROVEEDORES

Señalaremos los diferentes proveedores que suministrarán las materias primas o material necesario para la elaboración de los diferentes productos o prestación de servicios.

Es importante indicar el número de unidades que compraremos, precios, forma de pago (si el proveedor lo exige al contado o nos deja un margen por ejemplo a 30, 60 o 90 días), y el tiempo de entrega de cada pedido, para organizar el proceso productivo y fijar los plazos de entrega a nuestra clientela.

Identificaremos al menos dos proveedores reales de nuestra empresa, para ello podemos realizar una búsqueda por internet u otras fuentes.

2.4 ANÁLISIS DAFO

Es el momento para que analicemos e identifiquemos de manera interna y externa las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de nuestra empresa en el mercado.

La matriz DAFO *(Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades)* nos ayuda en este análisis. Para ello, puede sernos de utilidad plantearnos las siguientes cuestiones.

ANÁLISIS INTERNO **Empresa**	**ANÁLISIS EXTERNO** **Entorno**
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
Aspectos de nuestra empresa que pueden constituir un obstáculo para su desarrollo. • ¿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?	*Aspectos del entorno que pueden afectar a nuestro proyecto de manera negativa.* • ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa? • ¿Qué están haciendo los competidores? • ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
Elementos de nuestra empresa que suponen una ventaja respecto a la competencia. •¿Qué ventajas tiene la empresa? •¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra? •¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza? •¿Qué elementos facilitan obtener una venta? •¿Qué conocimientos específicos posee el equipo? •¿Qué aspectos tecnológicos nos hacen más innovadores?	*Situaciones del entorno favorables para nuestro proyecto.* •¿Qué tendencias favorables presenta el mercado? •¿Qué necesidades de la clientela no están cubiertas por la competencia? •¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado que nos puedan favorecer? •¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están produciendo? •¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida?

Ejemplo de Análisis DAFO de un hotel rural:

DEBILIDADES	AMENAZAS
• Antigüedad de las instalaciones. • Tamaño reducido de las habitaciones. • Escasa promoción y publicidad. • Poca incorporación de nuevas tecnologías. • Plantilla reducida.	• Gran aumento de la competencia. • Dificultad para los suministros. • Bajada de precio en otros hoteles.
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
• Equipo de profesionales con experiencia. • Localización accesible. • Gran riqueza del paisaje natural en el entorno. • Buena relación calidad/precio.	• Nuevas subvenciones de apoyo al turismo rural. • Creciente apuesta de los consumidores por la naturaleza y lo rural. • Planificación de eventos deportivos en el medio natural.

Tras el análisis DAFO, analizaremos lo obtenido y pensaremos cómo mejorar esos puntos que no son tan positivos o cómo sacar partido de las fortalezas, diseñando para ello estrategias concretas de acción.

expertemprende

3. PLAN DE MARKETING

Cómo vendemos

Una vez estudiado el mercado y la competencia existente, debemos pensar en cómo vender el producto o servicio a través de un plan de marketing. El marketing es un conjunto de actividades que tienen como fin la satisfacción del consumidor.

La estrategia de marketing mix es una metodología que puede aplicar nuestra empresa, y abarca cuatro variables: **producto, precio, promoción y distribución**, que permiten de forma sencilla y práctica tener presentes los factores clave para el éxito comercial de un proyecto.

Producto

En este apartado del Plan de Marketing incorporaremos toda la información detallada que hemos especificado en el apartado 1.5. Productos/ servicios.

Precio

Debemos pensar a qué precio queremos ofrecer nuestros productos o servicios. Es una de las tareas más complicadas y para fijarlo debemos conocer como mínimo los costes en los que vamos a incurrir para obtener un margen razonable y que seamos una empresa competitiva en el mercado. De su correcta determinación dependerá la imagen que tendrá la clientela de nuestra oferta.

¿Cómo fijamos el precio de nuestros productos o servicios? Las fórmulas más habituales son:

- Coste de elaboración del producto o de puesta en marcha del servicio, marcando un margen sobre el coste total que tenga para nuestra empresa, que nos permita cubrir estos costes y generar beneficio. Después habría que compararlo con los precios que hay en el mercado.
- Demanda, estudiando cuáles son los hábitos de consumo de nuestro público objetivo y cuánto estaría dispuesto a pagar por nuestro producto o servicio.
- Competencia, teniendo en cuenta su nivel de precios y en qué nos diferenciamos.

Otros factores que también pueden influir para establecer precios son: el posicionamiento (cuánto más exclusivo sea, mayor precio) o la imagen que queremos proyectar.

En este apartado debemos argumentar el precio de venta de nuestros servicios y productos, y como referencia buscaremos información sobre el precio de la competencia.

Promoción

Tendremos que definir los medios e instrumentos que utilizaremos para dar a conocer nuestra empresa y la oferta de productos y/o servicios. Si contamos con una estrategia de comunicación facilitaremos que nuestra idea esté más cerca de la clientela, tendremos más claros los mensajes a transmitir sobre el producto o servicio, los canales que vamos a utilizar y los resultados que deseamos obtener.

¿Por qué realizamos acciones de comunicación? Aquí tenemos algunos ejemplos:

- vender un producto o servicio.
- captar nuevos clientes o fidelizar los que tenemos.
- difundir una actividad o evento que vayamos a realizar.
- posicionarnos como profesional o experto/a.
- conocer las opiniones de nuestros clientes.
- generar prestigio para nuestra marca.
- o simplemente informar.

Por eso, deberemos planificar la comunicación de nuestra empresa sin olvidar su aplicación en diferentes ámbitos, los fundamentales son:

- La comunicación corporativa: es el mensaje que transmitimos a nuestro público, la identidad e imagen. Se refiere a la filosofía que tiene nuestra empresa; pero también a la identidad visual a través de: logo, tipografía, colores, envases, etiquetas... Abarca desde el diseño del papel corporativo, al uniforme de nuestros empleados o la imagen de la oficina; pero también es cómo ofreceremos el servicio a la clientela, la responsabilidad social corporativa de la empresa...
- La comunicación interna: es la que va dirigida a nuestros trabajadores y nuestras trabajadoras, clave para potenciar su sentimiento de pertenencia a la organización. Informarles sobre lo que ocurre dentro de la empresa, hacerles partícipes de los valores y ética, establecer una línea estratégica clara de comunicación entre los diferentes departamentos...
- Podemos usar herramientas como el tablón de anuncios, la intranet, un manual de bienvenida, buzón de sugerencias, reuniones, convenciones anuales o boletines internos.
- La comunicación externa: se basa en acciones de comunicación dirigidas a proyectar una imagen de nuestra empresa, mejorar las relaciones con el público externo (como clientes, proveedores o inversores), aumentar las ventas, ofrecer una imagen de los productos o servicios, etc.

Algunos ejemplos:

- para conseguir nueva clientela podemos hacer una reducción de precio en promociones de lanzamiento u obsequios por la compra de un producto.
- de fidelización, para mantener a la clientela ofreciendo regalos o tarjetas de puntos.
- personalización de la oferta y el mensaje de la empresa en función de las necesidades que tenga nuestra clientela.
- utilizando los medios publicitarios para hacer acciones publicitarias directas al consumidor como anuncios en prensa, publicidad en el lugar de venta, merchandising…
- eventos de lanzamiento de un nuevo producto, para dar a conocer nuestras instalaciones, catas en puntos de venta, servicio inicial de asesoramiento gratuito…
- hacer networking asistiendo a reuniones, exposiciones, ferias o almuerzos de trabajo. El networking consiste en establecer contactos con el objetivo de hacer negocios en común y buscar oportunidades de trabajo.
- crear una web de empresa o utilizar las redes sociales para promocionar nuestros productos. Ejemplo: cupones descuento a través de Facebook para aquellas personas que sigan el perfil de tu empresa en esta red social, o hacer un sorteo cuando alcances los 1.000 seguidores y seguidoras…

Distribución

La distribución consistirá en hacer llegar el producto o prestar el servicio a la clientela en el momento requerido. En función de las características de nuestra oferta, podemos utilizar diferentes canales de distribución. Por ejemplo:

- Canal largo en el que intervendrían mayoristas que almacenarán el material y lo suministrarán a los minoristas que los pondrán a disposición del usuario final. Las principales ventajas son la menor complejidad logística y un equipo de ventas más reducido, aunque se puede perder control del producto. Por ejemplo, almacén de distribución de bebidas a bares y restaurantes.
- Canal corto, es cuando hay un intermediario entre el fabricante y el usuario final. Ejemplo, venta de automóviles.
- Venta directa al consumidor/a, en el que la comercialización se realiza directamente por la empresa a través de delegaciones, sucursales, puntos de venta, internet… Ejemplo, tiendas de telefonía móvil.

- Franquicias. Son más habituales en la prestación de servicios. Debemos tener en cuenta distintos factores del contrato como condiciones de venta, imagen de marca, gama de productos, frecuencia del suministro… Ejemplo: McDonald´s.
- Venta a través de la red, utilizando internet y un sistema de entrega concertado en el caso de bienes, así como un sistema de cobro asociado. Ejemplo, Privalia o BuyVip.
- Otras formas de distribución, venta por correo, clubes de consumo, venta ambulante (en ferias, mercados, exposiciones…), venta vía catálogo de productos… Por ejemplo, la revista Venca, El Círculo de Lectores.

Para saber más…

Mayorista: Empresas con gran capacidad de almacenamiento que compran a la empresa productora para revender el artículo. Esta reventa no suele destinarse al consumidor o consumidora final.

Minorista: También conocido como detallista, son empresas pequeñas que compran el producto a la empresa productora o al mayorista para venderlo al consumidor o consumidora final. Es el último eslabón del canal de distribución.

expertemprende

4. MEDIOS TÉCNICOS Y HUMANOS

Qué recursos necesitamos

4.1. MEDIOS TÉCNICOS

Analizaremos en este apartado las necesidades que tendrá la empresa en cuanto a:

- Infraestructura e instalaciones: La ubicación de la empresa no sólo es una decisión estratégica para la viabilidad del negocio, sino que también debemos asegurarnos de que es compatible con la actividad a desarrollar. Una vez decidida, tendremos que realizar un análisis detallado de las instalaciones requeridas y describir las características necesarias:
  - Tipo de instalación (nave, local, despacho…), régimen de alquiler o propiedad, tamaño, distribución funcional de los espacios, interior, exterior...
  - Reglamentación especial del sector que afecta a nuestras instalaciones (sanitario, medioambiental…).
- Maquinaria y equipamiento: mobiliario, máquinas, equipos informáticos …
- Medios de transporte: propios o en régimen de alquiler.

4.2. RECURSOS HUMANOS

El buen funcionamiento de una empresa depende en gran medida de los **empleados y empleadas** que trabajan en ella y la labor que desempeñan. Por ello, para el análisis de las necesidades de recursos humanos en nuestra empresa, nos pueden ayudar las siguientes preguntas:

- ¿Cuántas personas trabajarán en la empresa?
- ¿Qué funciones, tareas y responsabilidades tendrán asignadas?
- ¿Qué formación y experiencia son necesarias?
- ¿Necesitamos contratar personal?
- ¿Cuáles serán los costes salariales de las personas de la empresa?

La forma más común de estructurar el trabajo es a través **de áreas o departamentos**. Algunos de los más comunes son:

- Dirección: organiza la gestión de todas las áreas y la toma de decisiones. Puede que existan varias personas promotoras y que se repartan las funciones directivas entre ellas.
- Área de producción: realizará las actividades para la producción de bienes o la prestación de servicios.

- Área de administración: contabilidad, facturación, tareas financieras, liquidación de impuestos… Es habitual que las funciones de esta área se contraten con una asesoría.
- Área de marketing y comercialización: promoción de productos y servicios, gestión de clientela, posicionamiento online…

¿Cuál será la **función de cada promotor o promotora** dentro de la empresa? Tendremos en cuenta que no es necesario que cada una de las áreas sea gestionada por personas diferentes, lo importante es que tengamos definidas las tareas en cada departamento. Por ejemplo, existen pequeñas empresas en las que la persona empresaria es encargada de gestionar todos estos departamentos y también de la toma de decisiones.

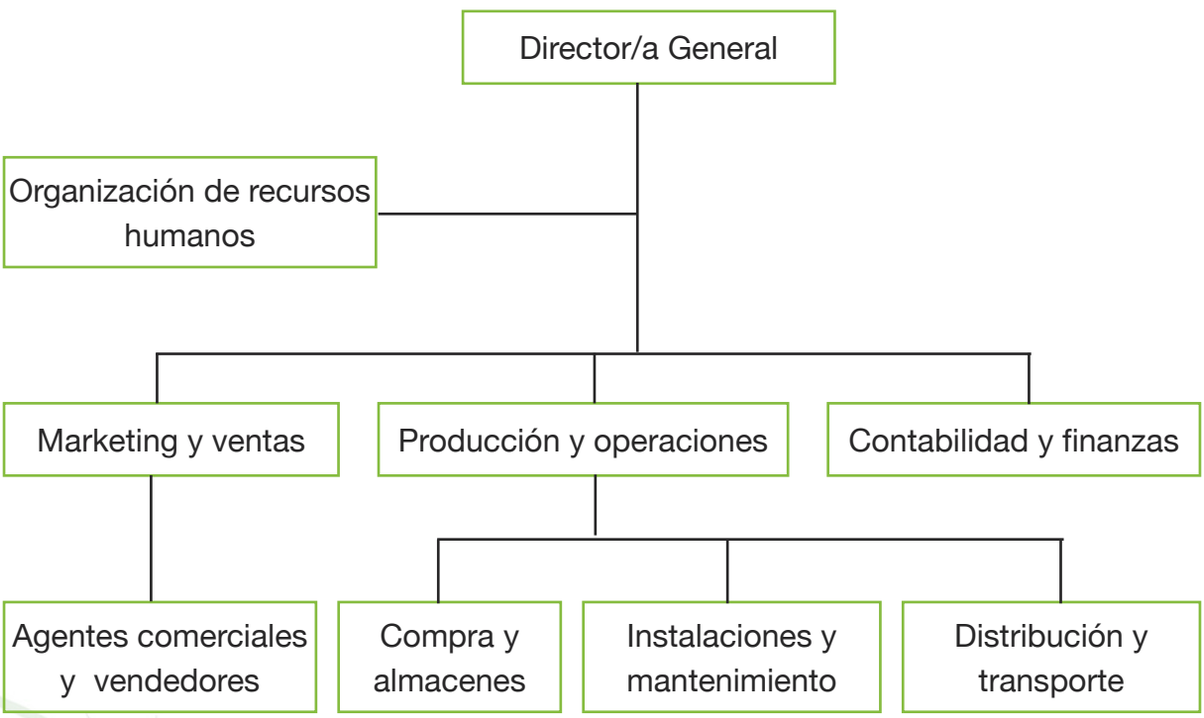
Es importante que decidamos si las personas **promotoras** del proyecto, también podemos ocupar un puesto de trabajo dentro de la empresa, qué funciones realizaríamos y por tanto qué sueldo vamos a cobrar. O si por el contrario, como personas socias participaremos aportando capital a la empresa y recibiendo beneficios, pero no ocuparemos un puesto de trabajo en la misma.

Análisis de los puestos de trabajo. Rellenaremos una tabla por cada una de las personas trabajadoras de nuestra empresa, cumplimentando los siguientes datos:

- Descripción del puesto de trabajo a ocupar.
- Funciones o responsabilidades que va a asumir en la empresa.
- Formación requerida para el puesto de trabajo.
- Tipo de contrato. Los más comunes son indefinido o por obra y servicio.
  El contrato indefinido especifica el comienzo del contrato aunque no contempla la fecha de finalización del mismo, quedando abierta a las necesidades de trabajo de la empresa.
  Por el contrario, el contrato por obra y servicio, es durante un tiempo determinado que viene específicamente recogido en el contrato.
- Gastos de personal: en este cuadro recogeremos el coste mensual que supone cada trabajador/a para la empresa. Es el resultado de sumar el salario base y los costes de la seguridad social a cargo de la empresa.
  La suma de todos los gastos de personal irá reflejada también en la cuenta de resultados (apartado 5 del plan de empresa).

Posteriormente vamos a definir un **organigrama**, que es un esquema visual que representa la organización de la empresa por áreas de actividad.

Ejemplo de organigrama:



expertemprende

5.- ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

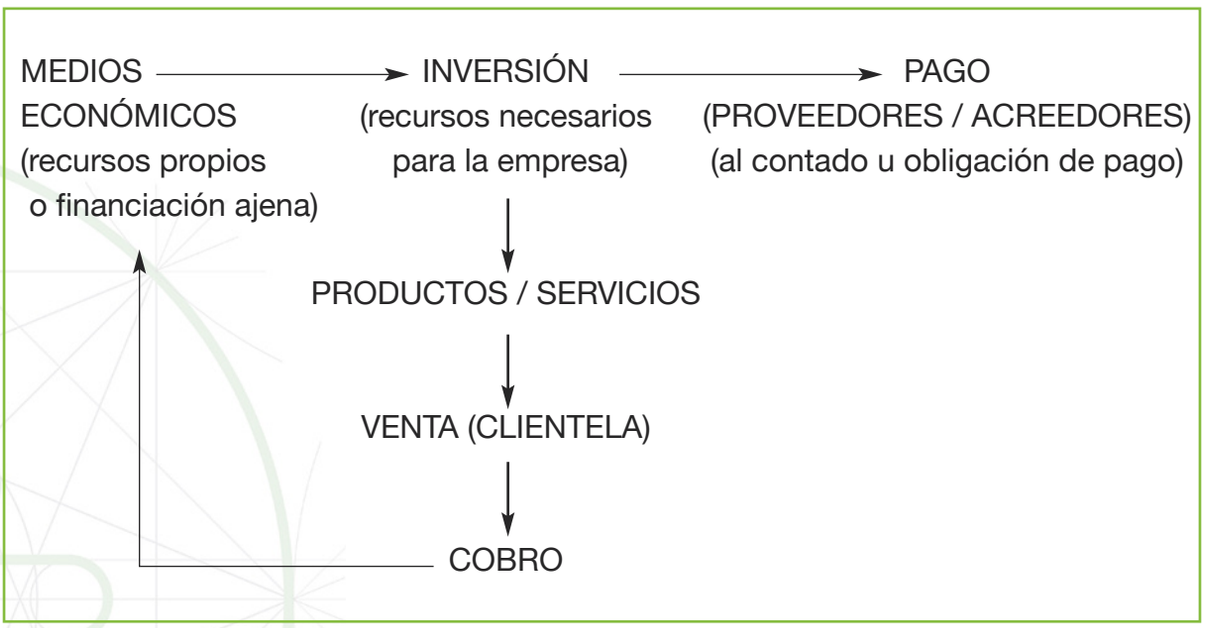
Qué viabilidad tiene nuestro proyecto

A medida que avanzamos en el plan de empresa percibiremos que cada una de las fases lleva implícitos unos valores económicos, lo que podríamos denominar como el ciclo económico de la empresa.

Para poner en marcha la empresa, necesitamos MEDIOS ECONÓMICOS aportados por nosotros mismos o conseguidos a través de financiación ajena. Con este dinero podemos comenzar a realizar la INVERSIÓN para la empresa y comprar aquellos recursos necesarios para iniciar la actividad empresarial (terreno, edificio, maquinaria, equipos informáticos, materias primas, etc.).

En caso de que estos recursos no los paguemos en el momento de su adquisición, sino en un momento posterior, se generan obligaciones de PAGO con las personas suministradoras de los mismos.

Con la inversión inicial realizada, nuestra empresa estará en condiciones de comenzar a fabricar sus PRODUCTOS o prestar sus SERVICIOS, destinados a la VENTA a la clientela.



Elaborando el **análisis económico-financiero** podremos ver la viabilidad de la empresa antes de ponerla en marcha, conocer si seremos capaces de generar beneficios

y proporcionar una rentabilidad aceptable. Las grandes áreas a tener en cuenta para realizar el análisis son:

- Plan de inversión - financiación.
- Cuenta de resultados o de pérdidas y ganancias.
- Plan de tesorería.
- Balance de situación.

5.1. PLAN DE INVERSIÓN-FINANCIACIÓN

El Plan de Inversión-Financiación permite conocer cuánto dinero necesitamos para iniciar la actividad y de dónde lo obtenemos. A la hora de cumplimentar este apartado, debemos tener en cuenta que el total de la inversión debe ser igual que el total que reflejemos en el cuadro de financiación.

Plan de inversión: ¿Cuánto dinero necesitamos para iniciar nuestra actividad?

Se trata de calcular todos los recursos (bienes y derechos) imprescindibles en nuestro proyecto para el comienzo de la actividad.

Inversiones	Descripción
Terrenos y edificios	Valor de compra de solares, fincas, edificios, locales u otras construcciones necesarias para ubicar la empresa y desarrollar la actividad.
Maquinaria y herramientas	Aquellos dispositivos técnicos relacionados directamente con la elaboración de productos o prestación de servicios.
Mobiliario y equipamiento	Muebles y equipos de oficina para las instalaciones de la empresa.
Vehículos de transporte	Todos los vehículos necesarios para la actividad empresarial. Ejemplo: camiones de reparto, vehículos comerciales, etc.
Equipos informáticos	Ordenadores, pantallas, impresoras y otros conjuntos electrónicos.

Gastos I+D	Investigación y Desarrollo. Ejemplo: gastos de investigación en una nueva línea de producto, mejora del sistema de producción con una máquina específica...
Nombre comercial, marca, patente	Nombre comercial es un título que concede el derecho exclusivo a la utilización de cualquier signo o denominación como identificador de una empresa. Ejemplo: Mercadona (supermercado). Marca es el signo que distingue en el mercado los productos o servicios de una empresa y que sirve para proteger los símbolos de la misma a la hora de su difusión, comercialización o distribución. Ejemplo: la marca Deliplus creada para los productos de cosmética e higiene perteneciente a Mercadona. Patente es un título que reconoce el derecho de explotar en exclusiva una invención. Puede referirse a un producto nuevo o perfeccionamiento de uno existente. Un ejemplo sería el presentado por la compañía Apple para la cámara del iPhone, una tecnología que incorpora tres sensores para lograr unas fotografías de mayor calidad, mejorando la saturación del color y de la luminosidad.
Aplicaciones informáticas	Programas informáticos que den soporte a la actividad empresarial. Ejemplo: programas de contabilidad, administración… que tengamos que comprar.

Todos los importes del Plan de inversión no incluyen IVA

Plan de financiación. ¿De dónde obtenemos el dinero?

Tenemos que reflejar los fondos necesarios para hacer frente a la inversión inicial, indicando de dónde proceden.

Financiación	Descripción
Recursos propios	Son las aportaciones que realizamos como promotores del proyecto (en dinero o en a través de locales o materiales necesarios…). Pueden proceder de ahorros, o también de las aportaciones de nuestros familiares y amigos, de inversores privados (Business Angels) que aporten capital al proyecto; así como aquellas ayudas y subvenciones que ya nos hayan sido concedidas.
Recursos ajenos	Son fondos prestados principalmente por entidades bancarias (préstamos o deudas bancarias).

Para saber más…

Podemos consultar todas las ayudas disponibles en la web:
http://activacionempresarial.gobex.es

5.2. CUENTA DE RESULTADOS O DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

¿Es rentable nuestro proyecto? El siguiente paso sería simular el funcionamiento de nuestra empresa durante un periodo de tiempo determinado, con la finalidad de demostrar la viabilidad de la misma.

Es importante hacer una previsión de los ingresos y de los gastos en los próximos tres años ya que pueden existir negocios no rentables durante su primer año, pero que sean rentables en los ejercicios sucesivos.

La cuenta de resultados recoge la diferencia entre los ingresos y los gastos surgidos en el período de actividad de nuestra empresa.

Cuenta de resultados = Ingresos – Gastos

Ingresos > Gastos = Beneficios

Ingresos < Gastos = Pérdidas

Cumplimentaremos el cuadro de los ingresos, añadiendo tantas tablas como productos o servicios diferentes tengamos y haremos la suma del total de ingresos de todos los productos.

INGRESOS	Descripción
Ingresos de las ventas o prestación de servicios	Tendremos en cuenta el número de unidades de productos/servicios que pensamos vender o prestar + el precio por unidad que aplicaremos a los mismos (sin IVA).

Cumplimentaremos el cuadro de los gastos, teniendo en cuenta los siguientes conceptos:

GASTOS	Descripción
Gastos generales	Aquellos necesarios para el funcionamiento de la empresa. Ejemplo: alquiler de local, suministros de agua, electricidad y teléfono, seguros, material de oficina…
Compras (sólo para proyectos que se dediquen a la elaboración de productos)	Adquisición de materias primas, materiales, productos, envases, embalajes… necesarios para la fabricación.

Gastos de personal	Debemos reflejar el sueldo que tendremos como socios y socias trabajadores, y el de contratación de personas empleadas para nuestra empresa. El gasto de personal que tiene la empresa para cada persona es el resultado de sumar estos dos conceptos: • Salario bruto: que incluye la cantidad que percibe la persona empleada, el impuesto IRPF y una cuota del trabajador o trabajadora a la Seguridad Social. • Seguridad social a cargo de la empresa: la cuota que paga la empresa a la Seguridad Social.

Todas las cantidades de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias irán sin IVA

5.3 PLAN DE TESORERÍA

El Plan de Tesorería es un apartado del análisis económico y financiero de la empresa. A continuación podremos conocer para qué sirve, aunque no es necesario realizarlo en Expertemprende, por eso no está recogido en el plan de empresa.

¿Cuánto dinero necesitamos para hacer frente a la actividad diaria de nuestro negocio? La tesorería es el dinero en efectivo con el que cuenta la empresa en cada momento. Es la diferencia entre los cobros y pagos de dinero efectivo, y mide la capacidad para hacer frente a las obligaciones de pago de la empresa y detectar posibles desfases entre cobros y pagos.

Tesorería = cobros – pagos
Cobros **>** pagos à superávit de cajaà tenemos dinero en efectivo en la empresa
Cobros **<** pagos à déficit de cajaà necesitamos fondos en la empresa

5.4 BALANCE DE SITUACIÓN

El balance de situación es un apartado del análisis económico y financiero de la empresa. A continuación podremos conocer para qué sirve, aunque no es necesario realizarlo en Expertemprende, por eso no está recogido en el plan de empresa.

Con el balance de situación obtenemos una "fotografía" de la situación económica y financiera de la empresa en un momento concreto. Este balance lo podemos realizar en cualquier momento, aunque normalmente se hace al final de cada ejercicio económico.

El balance está compuesto por dos grandes bloques:

<table>
<tr><th>ACTIVO</th><th>PASIVO</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Activo no corriente</td><td>Patrimonio neto</td></tr>
<tr><td>Pasivo no corriente</td></tr>
<tr><td>Activo corriente</td><td>Pasivo corriente</td></tr>
</table>

Activo: bienes y derechos que conforman la estructura de la empresa:

1. Activo no corriente: bienes y derechos que permanecen en la empresa. Ejemplo: terrenos, edificios, patentes y marcas…
2. Activo corriente: bienes y derechos que se incorporan al proceso productivo en un período inferior al año. Por ejemplo, existencias de mercaderías o materias primas en almacén, saldo de tesorería, clientela pendiente de cobro…

Pasivo: obligaciones de la empresa:

1. Patrimonio Neto: capital social, subvenciones a la inversión…
2. Pasivo no corriente: deudas a largo plazo.
3. Pasivo corriente: deudas a corto plazo, préstamos a corto plazo, deuda pendiente con acreedores, impuestos pendientes de pago.

expertemprende

6. RESUMEN EJECUTIVO

Cómo lo resumimos

Es un breve análisis de los aspectos más importantes y significativos del proyecto, y es lo primero, e incluso a veces lo único, que lee el receptor del proyecto (como por ejemplo una entidad financiera a la que podemos solicitar un préstamo), por lo que tenemos que hacerlo **atractivo** para despertar su interés.

La extensión ideal que deberá tener un resumen ejecutivo es de dos páginas, y deberá contener como mínimo:

- **Nombre del proyecto:** denominación por la que se identificará la empresa, fecha prevista de inicio, ubicación, forma jurídica.
- **Breve resumen del proyecto**: descripción de la idea, características, necesidades que cubre y valores diferenciales.
- **Trabajadores y trabajadoras**: perfil y experiencia profesional, así como número de personas empleadas previstas.
- El mercado, la competencia y los factores de éxito.
- Cuantificación, en líneas generales, de la **inversión necesaria y su financiación**: debe recoger de forma resumida, los recursos necesarios para iniciar la actividad (técnicos y humanos) y las necesidades de financiación, así como los resultados esperados.
- Conclusiones generales del proyecto.

Debe recoger de manera clara, concisa y convincente los factores clave por los que el proyecto será un éxito.

El resumen ejecutivo debemos elaborarlo una vez desarrollados todos los puntos del plan de empresa, momento en el que tendremos toda la información necesaria para resumirla. Pero normalmente aparece como el primer capítulo del plan, ya que permite tener de un vistazo la información más importante sobre nuestro proyecto.

PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA

Por dónde empezamos

Trámites de constitución y documentación.

Tendremos en cuenta que hay trámites generales (según nuestra forma jurídica) y otros específicos en función de la actividad a realizar.

Los trámites generales más comunes:

- De constitución: certificación negativa del nombre, elaboración de estatutos y formalización de escritura de constitución, liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, inscripción en el Registro Mercantil o el que corresponda, legalización de libros obligatorios.
- En el Ayuntamiento: licencia de apertura, licencia de obras.
- En Hacienda: declaración censal, solicitud del Código de Identificación Fiscal CIF (provisional y definitivo), alta en Impuesto Actividades Económicas (IAE).
- En la Autoridad Laboral: alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA), inscripción de la empresa, libro de visitas, comunicación apertura del centro de trabajo, alta de personas empleadas.

Para saber más…

El **Punto de Activación Empresarial** centraliza todos los recursos que el Gobierno de Extremadura pone a disposición de los emprendedores y empresarios. Un espacio en el que obtendremos información, asesoramiento y todos los recursos necesarios para acelerar la creación de nuestra empresa.

RECURSOS DE INTERÉS

- Extremadura Empresarial
  http://activacionempresarial.gobex.es

- Puntos de Activación Empresarial
  http://activacionempresarial.gobex.es
  - Punto de Activación Empresarial de Mérida
    Centro Empresarial y de Nuevas Tecnologías
    C/ Pío Baroja, 7 (frente a Hospital) - 06800 Mérida
    Tlfno.: 924 38 72 76- Fax: 924 37 02 26
    paemerida@org.gobex.es
  - Punto de Activación Empresarial de Cáceres
    Edificio Embarcadero. C/ Santa Cristina, s/n (Aldea Moret) - 10195 Cáceres
    Tlfno.: 927 20 60 30- Fax: 927 23 13 66
    paecaceres@org.gobex.es
  - Punto de Activación Empresarial de Plasencia
    Centro de Agricultura Ecológica y de Montaña (CAEM) - Avda. de España, 43
    Tlfno.: 927 42 71 50- Fax: 927 23 13 66
    paeplasencia@org.gobex.es
  - Punto de Activación Empresarial de Don Benito
    Centro Tecnológico de FEVAL. Avda. de Badajoz, s/n - 06400 Don Benito (Badajoz)
    Tlfno: 924 28 06 71- Fax: 924 81 19 58
    paedonbenito@org.gobex.es
  - Punto de Activación Empresarial de Badajoz
    Parque Científico y Tecnológico de Extremadura-PCTEX. Campus Universitario, Avenida de Elvas, s/n - 06071 Badajoz
    Tfno. 924027460 - FAX: 924276736
    paebadajoz@org.gobex.es

- Extremadura Avante • www.extremaduraavante.es

- Servicio Extremeño Público de Empleo (SEXPE) • www.extremaduratrabaja.es

- Tesorería General de la Seguridad Social • www.seg-social.es

- Agencia Tributaria • www.aeat.es

- Oficina Española de Patentes y Marcas • www.oepm.es

- Registro Mercantil Central • www.rmc.es