

EL PLAN DE NEGOCIO

Definición y estructura

- **¿Qué es un plan de negocio?**
 - **Que aspectos debe incluir un plan de empresa**
 - **Cómo redactar un plan de empresa**
 - **Estructura de un plan de empresa**
-

¿Que es un plan de negocio?

El plan de negocio (también denominado memoria del proyecto) es la plasmación escrita y ordenada de nuestra idea. La escritura permite realizar una reflexión sobre nuestra idea inicial, estructurando la idea inicial y ajustando el proyecto para reducir al máximo los riesgos.

¿Para que sirve un plan de empresa?

El objetivo último del plan de empresa es concretar la viabilidad y rentabilidad de un proyecto a medio y largo plazo. Esto nos permitirá llegar a conclusiones y decidir si finalmente debe constituirse la empresa, asumiendo unos riesgos controlados, o si debe desecharse la idea de negocio, evitando de esta manera un fracaso seguro. Tanto en uno como en otro caso, el plan de empresa habrá sido una herramienta de gran utilidad.

Internamente sirve para que los promotores reflexionen acerca de su idea inicial, le den forma y la estructuren con coherencia, evaluando todas las posibilidades. El hacerlo por escrito constituye un medio de reflexión. De esta forma, un estudio exhaustivo del proyecto permite saber la viabilidad del proyecto, desde una perspectiva técnica, económica y jurídica.

Externamente, el plan de empresa es una carta de presentación de nuestro proyecto, útil a diversos niveles: obtener financiación, optar a posibles subvenciones, convencer a un posible socio para que participe, captar los primeros clientes, etc.

¿Que aspectos debe incluir un plan de empresa?

Con carácter general, suele afirmarse que un plan de empresa debería contener una referencia suficiente de, al menos, los siguientes elementos:

- Producto o servicio que se ofrecerá (características diferenciadoras, ventajas competitivas, competencia, etc.)
- Equipo de personas que conforman la empresa (habilidades, experiencia, titulaciones)
- Mercado (búsqueda del nicho de mercado correspondiente, debilidades y fortalezas de nuestros competidores, preferencias del cliente)
- Operativa ordinaria de producción y de gestión (gestión diaria, procesos, tecnología, etc.)
- Previsiones financieras y económicas del negocio (costes, ventas, etc.)
- Mecanismos de financiación puestos en juego

¿Como redactar un plan de empresa?

Antes de comenzar a desarrollar esta estructura, cabe señalar ciertas recomendaciones generales que los expertos suelen efectuar a la hora de redactar el plan de empresa:

- Cuidar la presentación
- Concisión (no parece recomendable ir más allá de las 25 a 30 páginas)
- Orden, coherencia y buena estructuración
- Integridad de la información (aunque con brevedad, deberían tratarse todos aquellos aspectos que permitan emitir un juicio completo sobre el proyecto)
- Precisión y rigor (los datos aportados deberían incluir aquellos elementos -citas, fuentes de información, etc.- que permitan contrastar la veracidad de lo que se lee)
- Eficacia y atractivo

Estructura de un plan de empresa

Partiendo de la relación, anteriormente mencionada, de elementos mínimos que debería describir un plan de empresa, debe insistirse en la importancia de ordenar la información contenida, como medio de asegurar la coherencia e integridad del plan. A tal fin proponemos, a modo de ejemplo, una estructura concreta (hay otras muchas formas estructurar esa información que pueden ser perfectamente eficaces e igualmente válidas. Es más, según cual sea el interlocutor del emprendedor, resultará recomendable un diseño variable, adaptado a las concretas necesidades que cada caso plantee.

- - **Definición del proyecto**
- - **Presentación del equipo humano**
- - **Plan de marketing**
- - **Plan operativo**

- - **Plan de recursos humanos**
- - **Plan económico financiero**
- - **Plan Jurídico Formal**

PLAN DE MARKETING

- **Concepto de marketing**
 - **Estudio de mercado**
 - **Decisiones estratégicas de marketing**
 - **Definición de las variables del Marketing - Mix:**
 - Producto
 - Precio
 - Distribución
 - Promoción/Comunicación
-

Concepto de marketing

En una descripción clásica, atribuida a Peter Druker, el marketing se concibe como la empresa en su conjunto observada desde el punto de vista de sus resultados finales, es decir, desde el punto de vista del consumidor

Por otro lado, desde un punto de vista dinámico el marketing se entiende como un proceso dirigido a la satisfacción del cliente mediante el desarrollo de la oferta adecuada a tal fin.

Desde un criterio temporal, se suelen distinguir dos dimensiones del marketing:

- Marketing operativo (a corto plazo)
- Marketing estratégico (a medio y largo plazo)

Estudio de mercado.

La investigación de mercados o estudio de mercado es una de las herramientas básicas del marketing. Consiste en la búsqueda y análisis de la información relevante sobre los elementos esenciales que caracterizan un mercado (competidores -en sentido amplio, la oferta- y clientes -demanda en sentido amplio-, así como los factores externos que influyen en el mismo).

Las conclusiones derivadas de un estudio de mercado deberían servir para identificar y cuantificar las variables del marketing operativo, adoptando así las decisiones oportunas (producto, precio, distribución y promoción); asimismo deberían servir como instrumento de control del grado de cumplimiento de las estrategias diseñadas (marketing estratégico).

La tarea principal de un estudio de mercado habrá de ser, por tanto, obtener información relevante sobre 3 grandes ámbitos:

1) la demanda:

Número y características, poder de compra, hábitos y comportamiento, gustos y tendencias de los potenciales clientes del producto o servicio (individuos, familias, empresas, organizaciones, etc.). A este fin se utilizan las técnicas de segmentación de mercado, medio para la definición concreta del sector específico de mercado que, por ofrecer mayores oportunidades al producto o servicio ofrecido, será objeto de nuestro producto o servicio. La segmentación permite obtener un perfil o retrato robot de nuestra clientela potencial.

Volumen de consumo para el producto o servicio ofrecido (en unidades físicas o monetarias)

Identificación de posibles variaciones estacionales en la demanda de nuestro producto o servicio.

Determinación de la fase del ciclo en que la demanda de un determinado producto o servicio se encuentra.

2) la oferta

Empresas competidoras (estrategias, políticas de precio, de producto, de distribución y de promoción, debilidades y fortalezas, aspectos diferenciadores de su oferta)

Nivel de competencia existente en el mercado, mediante la ponderación de, al menos, los siguientes elementos:

- Potenciales entradas de otras empresas en el mercado elegido
- Grado de rivalidad existente
- Existencia de productos o servicios sustitutivos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores, características de otros productos y servicios presentes en el mercado potencialmente concurrentes con el que se pretende ofrecer (productos o servicios sustitutivos).
- Organización sectorial de la profesión o el ámbito de actividad.
- Otros actores presentes en el mercado: distribuidores (número de distribuidores o establecimientos que distribuyen un producto; fórmulas de distribución posibles, etc.), proveedores (condiciones ofrecidas, poder de negociación, etc.)

3) el entorno del mercado

- entorno político - legal
- contexto económico y político
- entorno sociocultural
- entorno demográfico
- tecnología
- situación medioambiental
- elementos externos variados

Decisiones estratégicas de marketing

Los datos recabados en el estudio de mercado habrán de servir para adoptar las decisiones oportunas. En concreto:

- estrategia de marketing que se desarrollará
- definición y adopción de acciones de marketing operativo para la puesta en práctica de la estrategia -incidiendo en las denominadas variables del marketing - mix: producto, precio distribución y promoción
- control del proceso y eventual reorientación estratégica y/u operativa
.-Estrategia de marketing a adoptar.-

Con carácter previo al establecimiento de una estrategia comercial, suele aconsejarse la realización de una reflexión sobre la posición de la empresa en el mercado, mediante el análisis de las debilidades intrínsecas y amenazas externas, así como de las fortalezas internas y las oportunidades del entorno. Esa es la tarea del denominado ANÁLISIS DAFO (SWOT en inglés -Strengths, weaknesses, opportunities and threats analysis-).

Para su presentación, suele proponerse una matriz, en la que se enuncian, para cada una de las categorías, las más relevantes:

ANÁLISIS INTERNO (se refiere a aspectos internos de la empresa favorables o desfavorables respecto de la competencia)

- Debilidades
- Fortalezas

ANÁLISIS EXTERNO (se refiere a circunstancias externas favorables o desfavorables para la empresa)

- Amenazas
- Oportunidades

Analizada la situación de la empresa con relación al mercado en que pretende insertarse, es posible establecer la estrategia comercial a adoptar, mediante el refuerzo de fortalezas y /o el aprovechamiento de oportunidades, así como a través de la corrección de debilidades y/o de la evitación de amenazas.

En general se admite que toda estrategia supone decantarse por una opción, la expresión de una preferencia por una línea de acción, manteniendo la coherencia entre la estrategia elegida y las acciones que se llevan a cabo para su implementación. Entre otras, las principales alternativas que se plantean a la hora de definir la estrategia son las siguientes:

Atender a todo el mercado

Atender sólo un segmento del mercado

Basar la oferta en el coste

Basar la oferta en la diferenciación de la oferta

Producto

El producto es un bien material, un servicio o una idea que posee un valor para el consumidor o usuario y es susceptible de satisfacer una necesidad. Es, en definitiva, el medio para satisfacer una necesidad.

El Plan de marketing debería contener una descripción de las DECISIONES que, con relación al producto, serán aplicadas por la empresa. Esto es, la POLÍTICA de PRODUCTO a desarrollar. Se tratará más adelante.

Antes de ello, es conveniente conocer algo más sobre el concepto y caracterización del PRODUCTO. Así, los autores suelen hablar de aspectos como:

- el ciclo de vida de un producto: así desde que un producto sale al mercado hasta su desaparición, suelen distinguirse varias fases, comunes, por lo general, a la mayoría de productos. Así: Creación, Introducción, Crecimiento, Madurez, Declive, Relanzamiento, Hipermadurez, etc.

La fase de vida en que se encuentra un producto podrá determinar, en buena medida, la política de producto a adoptar por la nueva empresa.

- las dimensiones o niveles del producto: así, además del PRODUCTO BÁSICO o núcleo central del mismo y del BENEFICIO BÁSICO que deriva del mismo, deben tenerse en cuenta conceptos como los de PRODUCTO AMPLIADO (que incluye servicios añadidos como posventa, mantenimiento, garantía, entrega, trato personal, etc.), PRODUCTO FORMAL (que incorpora al producto básico los

aspectos de apariencia externa del mismo: envase, marca, diseño, forma física, identidad de la empresa, calidad, etc.)

- los atributos del producto: entre los que cabe hablar de los atributos estrictamente sensoriales (color, olor, sabor, etc), el surtido de productos que ofrece una empresa y la línea o gama de aquéllos con características similares, (siendo posible hablar, para cada una de esas categorías -surtido y gama- de la amplitud, profundidad, consistencia o congruencia, longitud, etc. de las mismas).

En lo que respecta a la política de producto que debería reflejar un plan de marketing, estaría integrada por el conjunto coherente de decisiones concretas con referencia (cuando, por la naturaleza del producto, proceda) a:

- el envase o embalaje (si procede) que definirá al producto ofrecido
- el diseño
- el etiquetado
- la calidad
- la marca

La combinación de todas esas decisiones permitirán perfilar el posicionamiento del producto en el mercado, entendido como la ubicación que el producto ofertado ocupa en el sector de mercado correspondiente y la valoración que del mismo hacen los potenciales clientes.

A tal fin se usan herramientas como la valoración interna de atributos del producto (para compararlos con los competidores) o el mapa de posicionamiento de un producto (que, igualmente, permite comparar las valoraciones que el cliente atribuye a nuestro producto y a los de la competencia).

Precio

El plan de marketing debería contener una definición de la estrategia de precio y las acciones previstas para desarrollar esa estrategia.

Con carácter general, y sin perjuicio de posible combinaciones, suelen señalarse dos grandes orientaciones estratégicas que las empresas de nueva creación podrán adoptar para penetrar en el mercado:

- Precios reducidos: determinan un inicial sacrificio de rentabilidad en favor de la adquisición de mayor cuota de mercado.

- Precios elevados: se orienta a una cuota de mercado seleccionada para la que la percepción de la calidad cuenta en mayor medida que otras consideraciones.

La decisión sobre el precio pivotará, normalmente, sobre los siguientes elementos, combinando las informaciones que de cada uno de ellos quepa extraer:

- Costes (un precio calculado sobre los costes permitirá asegurar la rentabilidad y la pervivencia misma de la empresa).

- Precios de la competencia (permitirán conocer la potencial competitividad de nuestros precios).

- Sensibilidad de la demanda (de los consumidores) ante variaciones del precio. Así, a la hora de establecer una política de precio, debe tenerse presente la relación directa que existe entre precio y demanda. Dicha relación es objeto de estudio a través del concepto de ELASTICIDAD DE LA DEMANDA. Ésta permite conocer la variación relativa de la demanda cuando se produce una variación del precio.

Así, se habla de:

- Demanda inelástica o rígida, cuando la demanda sufre escasas variaciones ante variaciones del precio. (permite la elevación de precios)

- Demanda elástica, cuando cualquier variación del precio determina alteraciones importantes de la demanda. (Aconseja el mantenimiento o bajada de precios)

Otro de los aspectos que debería determinarse en el plan de marketing habrá de ser la posible política de descuentos y su alcance.

Asimismo, conviene insistir en que toda decisión de precios influirá y podrá verse influida por los siguientes colectivos: consumidores, intermediarios, competidores, proveedores, administración pública.

Distribución

La función de la distribución es la puesta a disposición de los clientes del producto o servicio desarrollado por una empresa.

Concepto clave en la distribución es la de los CANALES a través de los que la misma fluye. Suelen distinguirse los siguientes canales:

- Venta directa (en el lugar de consumo, en el lugar de fabricación, en punto intermedio -máquinas expendedoras, etc-)
- Venta a través de mayoristas
- Venta a través de detallistas
- Venta multicanal (combinando las anteriores)

Asimismo, se consideran entre los posibles canales:

- Franquicias (se tratan en el apartado "La Idea Empresarial")
- Canales modernos de distribución (Entre otros: Internet, correo, venta asociada a medios de pago, venta por televisión, clubes sectoriales de consumidores, etc).

Además, es conveniente tener presente las MODALIDADES DE DISTRIBUCIÓN que conceptualmente se definen, para adoptar aquélla que más se adecue a las características y necesidades de "nuestro mercado":

- a) Distribución exclusiva: supone otorgar exclusividad para el ofrecimiento de un producto en un área geográfica determinada
- b) Distribución selectiva: el fabricante elige determinados puntos de distribución atendiendo a sus especiales características (ubicación geográfica, tipo de clientela, etc.).
- c) Distribución intensiva: la distribución del producto se concentra en establecimiento del mismo ramo comercial.
- d) Distribución extensiva: se distribuye el producto en todo tipo de establecimientos con independencia del sector que ocupen.

A la hora de optar por uno u otro modelo de distribución y por los canales a través de los cuales la misma fluirá habrán, por tanto, de ponderarse las ventajas e inconvenientes de cada una de aquéllas y de éstos. Muy especialmente, se recomienda una elección en función de los objetivos y estrategia comerciales que la empresa se proponga llevar a efecto.

Promoción/Comunicación

La comunicación de una empresa se compone de una serie de herramientas cuyo objeto estriba en hacer llegar un mensaje al cliente, mediante el establecimiento de

una vía de contacto con aquél. Los principales elementos que componen la comunicación de la empresa son:

- La Imagen de empresa: que cabe desglosar de una parte en su propia identidad objetiva (nombre de la empresa, actividad a la que se dedica, etc.), la identidad visual o sensorial (logotipo, símbolos, colores, sabor, sintonías, etc), identidad corporativa (trato personal, formas de atención al público, etc.).

Todos estos elementos deberían contribuir a crear la diferenciación de la empresa respecto de la competencia.

- La Publicidad: incluye todas aquellas acciones de comunicación persuasivas que pretenden dar a conocer el producto, incrementar el consumo (generar necesidades en el cliente), así como crear imagen de la empresa.

En materia de publicidad es conveniente distinguir algunos conceptos básicos:

- MEDIOS (prensa, radio, televisión, Internet, espacios publicitarios en vías públicas, etc.)

- SOPORTES (cada uno de los periódicos o revistas que ofrecen su espacio publicitario, cada una de las cadenas de radio o televisión, etc)

- MENSAJE (los expertos suelen hacer algunas recomendaciones al respecto: mensajes directos y eficaces -resaltando las ventajas y beneficios derivados del producto ofrecido-, que permitan la asociación entre el anuncio y el producto, que puedan recordarse, etc.)

- La Promoción de ventas: se integra de aquellas acciones comerciales encaminadas a estimular la eficiencia compradora del consumidor y/o del distribuidor; o a la mejora de las condiciones de adquisición de un producto sobre otro.

Modalidades: ventas con regalo, sorteos, concursos, cupones descuento, muestras, degustaciones, demostraciones, rebajas, saldos y liquidaciones, ferias, exposiciones y salones, regalos de empresa, etc.

Dentro de esta categoría, se suele incluir igualmente el denominado Merchandising. Bajo esta denominación cabe encuadrar todas aquellas acciones que pretenden aumentar la visibilidad y atractivo de un bien o producto en el propio establecimiento donde éste se ofrece al público (iluminación, disposición, escaparates, expositores, música, etc.). Pretenden influir en la denominada compra por impulso o no reflexiva.

- Las Relaciones Públicas: cuando una empresa efectúa acciones de comunicación no relacionadas directamente con la actividad económica desempeñada -no pretenden persuadir acerca de las bondades del producto ofrecido-, pero que de alguna forma pretenden la mejora de la imagen de la empresa y la generación de un clima favorable (tanto de cara al potencial cliente, como con relación a la opinión pública en general), podemos hablar de una actividad de relación pública.

Entre los instrumentos utilizados, cabe citar: las actividades de patrocinio, la participación u organización de eventos sociales, la organización de concursos y su retribución mediante premios, las donaciones de una porción de los beneficios de explotación, etc.

- La Venta Personal: el acto de venta es también parte de la política de comunicación de una empresa, adquiriendo en ocasiones un valor reforzado, al presentarse como la fórmula más idónea para hacer llegar el producto a su destinatario -especialmente, empresas de servicios-.

Conviene que el plan de marketing contenga una descripción, siquiera sea mínima, de los principales elementos que compondrán la política de comunicación de la empresa. La opción por uno u otro medio dependerá, en muy buena medida, no sólo de las disponibilidades económicas destinadas a tal fin, sino, también, de la mayor o menor eficacia previsible de los distintos medios utilizados.

Conviene en todo caso no olvidar que la empresa cubre necesidades insatisfechas de los consumidores, nos las crea. Por eso, en este momento del inicial (la creación de una empresa), es conveniente atenderse a los resultados del estudio de mercado para saber cuáles son esas necesidades.

PLAN OPERATIVO

Es recomendable que el plan de empresa mencione, igualmente, determinados aspectos tocantes a la actividad ordinaria de la empresa, referidos, entre otras cosas a sus necesidades infraestructurales de funcionamiento así como a la estrategia de aprovisionamiento y compras que habrá de seguirse para el buen funcionamiento de la misma.

Podrían enunciarse así:

- mecánica de producción o forma de prestación de servicios, local donde se ubicará la empresa.
- necesidades de maquinaria, equipamiento, suministros.
- estrategia de compras y almacenaje
- elección de proveedores

La elección de proveedores es una cuestión importante para garantizar el buen éxito de la empresa. En primer lugar, debería plantearse que va a hacer la empresa directamente y que va a subcontratar. Para empezar, puede ser más conveniente que se limite la actividad a lo que se sepa hacer mejor y subcontratar otras funciones como contabilidad, administración, etc.

Al seleccionar la red de proveedores, es importante seguir las siguientes recomendaciones:

- Comparar distintas opciones.
- Negociar el sistema de pago, es decir, si se va a pagar al contado, a 30, 60 o 90 días. Esto hay que ponerlo en relación con el periodo de cobro a nuestros clientes ya que si no hemos recibido dinero de estos, no podremos hacer frente a las obligaciones contraídas. Hay que evitar los desfases de tesorería.
- Determinar las condiciones de suministro. En este punto debe destacarse que si el volumen de pedidos es elevado, habrá que contar con una estrategia de almacenaje o quizá sea más conveniente la opción de un aprovisionamiento gradual, a medida que se precise la mercancía.

PLAN DE RECURSOS HUMANOS

- **Presentación del equipo humano**
 - **Plan de recursos humanos**
-

Presentación del equipo humano.

El objetivo de este apartado es describir, uno a uno, los miembros del equipo humano que da lugar al nacimiento de la nueva empresa, destacando lo que cada cual aporta para la consecución del objetivo planteado. Debería hacerse especial mención de aquellos ingredientes o elementos que mayor coherencia guarden con el objeto del proyecto (experiencia profesional; formación relacionada con el tipo de negocio a desarrollar, etc.).

Una de las tareas convenientes en este punto será definir las tareas que, en caso de una dirección y gestión colegiada de la empresa, habrán de corresponder a cada uno de los partícipes o socios de la nueva empresa. De esa forma se hace patente la voluntad, desde el principio, de evitar potenciales duplicidades no necesarias que puedan entorpecer el buen desarrollo del negocio.

En cuanto al resto de personas que conforman la empresa (recursos humanos cuya contratación esté prevista), se suele recomendar tratar dicho tema en el apartado "Plan de recursos humanos" que se desarrolla más adelante.

Plan de recursos humanos

La elección del equipo de trabajo es otro de los puntos fuertes en una empresa, ya que esta constituye "el alma de la empresa".

Se puede contratar directamente o a través de entidades interpuestas. Nos remitimos al capítulo correspondiente a la contratación.

PLAN JURÍDICO-FORMAL

El objeto de este apartado del plan de empresa debería ser describir brevemente, entre otros, los siguientes aspectos:

- .- Forma jurídica elegida para el negocio (se remite al apartado "Forma Jurídica de la empresa" para mayor información)
- .- Posibles socios, participaciones, gobierno de la nueva empresa, estatutos o régimen interno de la nueva entidad (se remite al apartado "Forma Jurídica de la empresa" para mayor información).
- .- Permisos y licencias necesarias; otros trámites (es preciso conocerlos al objeto de prever posible requisitos que se requieran para su efectiva realización: planos, memorias, estudios de peritos o expertos, etc) (Se remite al apartado "Biblioteca de Trámites" para mayor información sobre los trámites).
- .- Regímenes de la Seguridad Social aplicables (a los socios y administradores, al empresario individual, a los comuneros; al personal de la empresa) (se remite a "Obligaciones Sociales y Laborales" de l empresario para mayor información).
- .- Calendario de constitución y puesta en marcha de la empresa.

PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

- **Plan de inversiones y de financiación inicial, responde a la pregunta ¿cuáles son los capitales necesarios para la puesta en marcha del proyecto y si seremos capaces de reunir esos capitales?**
 - **Cuenta de resultados provisional, responde a la pregunta ¿la previsión de actividad de la nueva empresa va a producir los ingresos suficientes para cubrir los gastos y cargas que representan los medios materiales, humanos y financieros empleados?**
 - **Plan de tesorería, responde a la pregunta ¿los ingresos de caja a lo largo del año van a permitir hacer frente a los pagos del mismo periodo?**
 - **Balance provisional: ¿Cuál es la situación económico financiera de la empresa en un momento dado?**
 - **Plan de financiación a tres años: ¿la solidez de financiera de la empresa prevista en el plan de financiación inicial tendrá continuidad a lo largo del desarrollo de la empresa?**
 - **Punto de equilibrio: ¿Cuánto he de vender para obtener rentabilidad?**
-

Plan de inversiones y de financiación inicial

El objetivo de este estado es reflejar (preferiblemente, mediante un listado pormenorizado) las inversiones previas necesarias para la puesta en marcha de la empresa, así como los recursos permanentes (también en listado) que se espera obtener y que deberían cubrir las inversiones proyectadas. (Dicho en otras palabras, el propósito de este estado inicial es determinar las necesidades iniciales para afrontar el proyecto y la forma en que esas necesidades se financiarán).

Plan de inversiones

Así, en una primera columna (PLAN DE INVERSIONES) deberían enunciarse las inversiones previas necesarias para la puesta en marcha de la empresa. Por tanto, dentro de esta primera columna deben incluirse:

1) GASTOS DE ESTABLECIMIENTO. Entre otros:

- permisos,
- licencias de actividades
- altas IAE y SS de autónomos o de sociedades mercantiles (en su caso)
- gastos de formalización de préstamos
- gastos de asesoramiento, consultoría, gestoría necesarios
- gastos de primera promoción de la empresa

- otros gastos constitutivos o de puesta en marcha

2) INVERSIONES. Se incluirán:

.-Inmovilizado material:

- terrenos y/o locales
- acondicionamiento de locales o terrenos (obras, pintura, cerramientos, etc.)
- existencias iniciales (primeras compras de productos)
- maquinaria, herramientas, utillaje
- mobiliario
- medios de transporte
- equipos informáticos (ordenadores, periféricos)
- instalaciones (electricidad, gas, fontanería/pocería, red datos, etc.)
- leasing

.- Inmovilizado inmaterial:

- adquisición de patente
- licencias
- canon de entrada en red de franquicias
- precio de traspaso de negocios
- fondo de comercio

.- Inmovilizado financiero:

- Fianza de determinadas mensualidades de alquiler
- Cauciones o depósitos de otro tipo

Para ser utilizado más tarde en la elaboración de las cuentas anuales previsionales, cabe desarrollar, adicionalmente, los cuadros de amortización contable de las diferentes categorías de inmovilizado (mediante la división del importe correspondiente a cada uno de los elementos de inmovilizado por la vida útil prevista para dicho elemento).

3) PREVISIÓN DE TESORERÍA o FONDO DE MANIOBRA (también denominado Inversión en Circulante)

Antes de comercializar un producto - y por tanto, antes de obtener cualquier ingreso por la venta del mismo- es preciso adquirir un stock mínimo de aquél o de los materiales necesarios; del mismo modo, una vez en marcha la actividad, es

posible que debamos conceder aplazamientos de pago a nuestro clientes, (del mismo modo que es posible que nuestros proveedores nos concedan aplazamientos -a 30, 60 o más días- antes de pagar la mercancía facilitada). Para empresas del sector servicios, lo normal será que transcurran varios días o semanas antes de poder facturar por la prestación de los mismos.

Para poder hacer frente a los pagos derivados de esos productos o servicios anticipados, es indispensable inmovilizar una cifra de dinero, es indispensable hacer una "inversión en el ciclo de producción" o "inversión en circulante". Y esa cifra, habrá de financiarse con recursos financieros derivados, no de la explotación ordinaria de la empresa, sino de sus fuentes de financiación a largo plazo. De ahí la conveniencia de ubicar junto al resto de inversiones iniciales esta cifra o fondo de tesorería.

La dotación insuficiente de esta cifra de tesorería o una inadecuada elección sobre la forma de financiarla pueden conducir, en muy corto término, a graves problemas de tesorería (impagos de trabajadores, de proveedores, etc.), comprometiendo muy seriamente la continuidad de la empresa.

Para saber el monto de la cifra de tesorería o cantidad de líquido que conviene tener a mano, suele proponerse tener en cuenta los pagos que deben realizarse, el stock necesario y los aplazamientos que preveamos conceder a nuestros clientes, restando de esa suma los aplazamientos que por su parte preveamos nos concederán nuestros proveedores.

Al final de esta primera columna deberían totalizarse los importes de los tres elementos propuestos.

Plan de financiación

En la segunda columna (PLAN DE FINANCIACIÓN) deberían enunciarse, por su parte, los recursos permanentes o duraderos que se prevea obtener (capital social y aportaciones de socios, subvenciones, préstamos, leasing, financiación directa de los proveedores, etc).

Como en el caso de las inversiones, aquí también se aconseja desarrollar las tablas de amortización contable de los recursos ajenos (este desarrollo podrá ser de utilidad para su reflejo en las cuantías de resultados provisionales).

Una vez totalizados los recursos permanentes, los principios de una gestión ortodoxa dicen que su cuantía debería ser igual a la suma de las inversiones necesarias (incluido el fondo de maniobra).

Otro de los objetivos del plan de financiación debe ser determinar la naturaleza y características (recursos propios o ajenos, a medio, largo o corto plazo, financieros o no financieros -crédito comercial de proveedores-, etc.) de los diferentes recursos que se pretende poner en juego.

Remitimos al apartado Financiación de la segunda parte de este módulo para encontrar una caracterización básica de esos medios financieros.

Aquí, de momento, bastará con enunciar ciertos principios básicos que suele recomendarse a nuevos emprendedores:

- .- Los recursos ajenos no deberían sobrepasar el 70% del total de financiación necesaria.
- .- El porcentaje restante debería suplirse con recursos propios.
- .- No debe confiarse en las subvenciones como vía principal de financiación de un nuevo proyecto.
- .- Debería reservarse una cantidad para imprevistos.

Propuesta de presentación del Plan de inversiones y Financiación.-

Inversiones iniciales Financiación

GASTOS DE ESTABLECIMIENTO.

INVERSIONES.

Inmovilizado material

Inmovilizado inmaterial

Inmovilizado financiero

PREVISIÓN DE TESORERÍA (FONDO DE MANIOBRA)

RECURSOS DURADEROS

Cuentas de resultado provisional

La cuenta de resultados provisional -que formalmente se presenta como una relación de los gastos e ingresos previstos para un periodo de tiempo determinado y que visualmente cabe presentar en forma de lista o, más habitualmente, de cuadro- permitirá conocer si la actividad prevista para la nueva empresa va a

producir un monto de ingresos suficientes para cubrir todos los gastos, y, aún más, si una vez cubiertos los gastos, se obtendrá algún beneficio de la actividad.

En primer lugar, se debe elaborar una relación exhaustiva de los GASTOS FIJOS del negocio, que son independientes del volumen de actividad (alquiler, parte fija de suministros, cuotas de la seguridad social, sueldos).

A continuación se determinan los GASTOS VARIABLES, estrechamente ligados a la actividad (Ejemplo: materiales de fabricación del producto, en los que la cantidad será mayor cuanto mayor sea la producción-).

Es aconsejable que una empresa joven se cargue lo menos posible con gastos fijos y opte por una estructura de costes variables en función del volumen del negocio.

En esta primera columna:

- No deberían olvidarse ninguna de las partidas de gastos de explotación previsibles (un plan contable puede servir de guía).
- Deberían incluirse las dotaciones para amortización de los elementos de inmovilizado (siempre que sean amortizables).
- Deben calcularse las cargas financieras que derivan de la financiación externa (caso de que deba recurrirse a ella).

Una vez determinados los gastos del negocio, debemos considerar, en una segunda columna, la PREVISIÓN DE INGRESOS (ingresos por ventas o cifra de negocios, a la que se unirán otros eventuales productos de la explotación (ingresos financieros, subvenciones, otros ingresos).

El Plan de Tesorería.

La elaboración del Plan de Tesorería (o cuenta previsional de tesorería o presupuesto de caja o de tesorería) es de gran utilidad (siempre que cobros y pagos no se prevean exclusivamente al contado) como instrumento de ayuda para determinar las entradas y salidas de caja y para planificar la liquidez. (en no pocas ocasiones las deficiencias de liquidez, debidas a una insuficiente previsión, determinan el fracaso a corto plazo de algunos proyectos empresariales).

Antes de desarrollar su elaboración, es preciso incidir en la diferencia entre ingreso y cobro y entre gasto y pago.

El ingreso se genera cuando se produce la venta (criterio del devengo) y el cobro cuando se recibe la liquidez derivada de esa venta. Se puede dar el caso que

contabilicemos un ingreso y que el cobro no se produzca jamás: por ejemplo cuando el cliente es moroso y deja de pagar. Y viceversa, podemos cobrar un dinero que no es un ingreso: cuando un cliente nos paga una factura con IVA, aunque recibimos liquidez, no podemos considerar la parte del impuesto como un ingreso propio (puesto que es para Hacienda).

El mismo análisis puede aplicarse a la diferencia entre gasto y pago. El gasto se produce cuando se genera la obligación (con un proveedor, con Hacienda, etc). El pago se genera cuando se produce la salida de caja.

Por ultimo, hay que ajustar los periodos de cobro a clientes con pagos a proveedores para evitar desfases de Tesorería.

El conocimiento de estos datos permitirá saber las necesidades de tesorería y el momento en que éstas podrán manifestarse, pudiendo así prever por anticipado la búsqueda de financiación de caja cuando la liquidez sea escasa o, en sentido contrario, cuando sea alta la liquidez, estudiar la colocación de los fondos generados.

Balance provisional.

El balance es el reflejo de la situación económico - financiera de la empresa en un momento dado, puesto que identifica lo que tiene (sus derechos o activo) y lo que debe (sus obligaciones o pasivo).

Se desglosa, por tanto, en dos grandes aparrados:

A) ACTIVO:

Refleja bienes e inversiones ordenados según su mayor o menor grado de liquidez (esto es, la facilidad para que esos derechos se conviertan en dinero metálico).

De acuerdo a ese criterio, es posible hacer la siguiente clasificación:

- activo circulante: integrado por inversiones a corto plazo, relacionadas, normalmente con la actividad corriente de la empresa.
- activo fijo: integrado por inversiones a medio y largo plazo, ligadas a la estructura permanente y duradera de la empresa.

B) PASIVO:

Indica las obligaciones de la empresa, que también son fuentes de financiación de las inversiones reflejadas en el activo.

También se ordenan según su mayor o menor exigibilidad, o sea, según el mayor o menor plazo para efectuar su devolución.

Se clasifican en dos grandes grupos:

- recursos propios (también denominado NO EXIGIBLE), puesto son parte de esa estructura permanente de la empresa).

- recursos ajenos: Éstos a su vez en dos categorías más:

- .- Exigible a largo / medio plazo
- .- Exigible a corto plazo

Así, los recursos propios (capital social, reservas), más los ajenos a largo y medio plazo constituyen el PASIVO FIJO, destinado a financiar las inversiones permanentes de la empresa, más parte del capital circulante (normalmente, el fondo de maniobra o inversión en circulante).

Los recursos ajenos de exigibilidad a corto plazo (aplazamiento de pago a proveedores, efectos a pagar, créditos bancarios a menos de un año, etc.) constituyen el PASIVO CIRCULANTE, destinado a financiar los activos ordinarios de la empresa (capital circulante).

En cuanto a la forma de representación del balance provisional, caben dos modalidades básicas:

(1) - mediante la clasificación por los mencionados criterios de liquidez (del activo) y exigibilidad (del pasivo).

(2) - mediante bloques o masas patrimoniales homogéneos (lo que permite introducir el concepto de fondo de maniobra ya mencionado -parte del pasivo fijo que se destina a financiar el activo circulante).

A continuación se presentan esas modalidades de representación:

(1) - Criterios de liquidez (del activo) y exigibilidad (del pasivo)

.-ACTIVO PASIVO

.-ACTIVO FIJO

- Inmovilizado material
- Inmovilizado inmaterial
- Inmovilizado financiero
- Gastos amortizables

.-ACTIVO CIRCULANTE

- Disponible (cajas y bancos)
- Realizable a corto plazo (clientes, cartera de efectos, deudores)
- Existencias (materias primas, productos semielaborados y productos acabados, envases y embalajes).

.-RECURSO PERMANENTES

- Fondos propios (capital, reservas y provisiones)

.-EXIGIBLE A LARGO PLAZO

- Créditos bancarios a medio y largo plazo.
- Créditos hipotecarios.

.-EXIGIBLE A CORTO PLAZO

- Proveedores,
- Efectos a pagar,
- Créditos a corto plazo
- Acreedores diversos

(2) Bloques o masas patrimoniales homogéneos.-

ACTIVO PASIVO

ACTIVO FIJO

RECURSOS PROPIOS

EXIGIBLE A LARGO PLAZO

ACTIVO CIRCULANTE

Fondo de maniobra

EXIGIBLE A CORTO PLAZO

Plan de financiación a tres años.

Este estado permite determinar la solvencia financiera de la empresa en un periodo de tres años. En tal sentido debe recalcar que una estructura financiera sólida es una garantía de perduración para la nueva empresa. Dicha solidez permitirá afrontar imprevistos (tales como un retraso en el aumento de la cifra de negocio, o el surgimiento de impagos) en la medida en que se hayan reservado recursos financieros estables a tal fin.

Se propone un cuadro provisional de la evolución financiera de la empresa; cuadro que, siguiendo la estructura del plan de inversiones y financiación inicial (ya visto en el punto 1), refleja al final de cada uno de los tres primeros ejercicios, la evolución de las necesidades financieras duraderas y la evolución de los recursos financieros estables.

Para el año primero, bastaría con reproducir el contenido del plan de inversiones y financiación inicial, incorporando a éste los elementos nuevos aparecidos a lo largo del ejercicio; principalmente, los recursos nuevos generados por la propia actividad: capacidad de autofinanciación (que es igual a los beneficios después de impuestos más la dotación para amortizaciones del ejercicio).

Para los años 2 y 3 únicamente habrá de tenerse en cuenta los elementos nuevos aparecidos en las necesidades duraderas o recursos duraderos en el curso de cada uno de esos ejercicios.

Suele recomendarse que durante el año 1º, los recursos superen a las necesidades en un monto aproximado de al menos el 15% a 20% de la capacidad de autofinanciación. Dicho exceso debería aumentarse en los años sucesivos.

Cálculo del punto de equilibrio o umbral de rentabilidad.

El punto de equilibrio, umbral de rentabilidad, (también llamado punto muerto) refleja el nivel de actividad de la empresa que permite, en virtud del margen aplicado, cubrir todos los gastos de la empresa. En consecuencia, al cubrirse los gastos en ese punto:

- Una actividad por debajo del punto de equilibrio determina pérdidas para empresa
- Una actividad que alcance ese punto implica un "beneficio = cero", ni se gana ni se pierde.
- Una actividad que sobrepase el punto de equilibrio determina la obtención de beneficios.

Se suele proponer una fórmula básica para el cálculo del punto de equilibrio:

- a) Distribuir el total de gastos del ejercicio en dos (costes fijos y costes variables). Para ello puede servir la cuenta de resultados provisional (anteriormente desarrollada).
- b) Calcular el margen sobre los costes variables, que es igual al monto de las ventas previstas menos los costes variables.
- c) Traducir a porcentaje ese margen (tasa de margen sobre los costes variables). Fórmula: dividir el margen sobre costes variables por el monto de la cifra de negocios y multiplicarlo por cien.
- d) El umbral de rentabilidad, esto es, el monto de la cifra de negocios (o volumen de actividad a alcanzar) que permitirá pagar todos los costes fijos, se obtendrá dividiendo el monto de costes fijos por la tasa sobre margen variable antes calculada.

Lo habitual (que es lo que aquí se ha hecho), es calcular el importe monetario de las ventas necesarias para alcanzar ese umbral. También será posible traducir ese umbral en función de unidades físicas de producto (dividiendo el importe monetario total por el precio unitario del producto).

Plan jurídico formal.

El objeto de este apartado del plan de empresa debería ser describir brevemente, entre otros, los siguientes aspectos:

- .- Forma jurídica elegida para el negocio (se remite al apartado "Forma Jurídica de la empresa" para mayor información)
- .- Posibles socios, participaciones, gobierno de la nueva empresa, estatutos o régimen interno de la nueva entidad (se remite al apartado "Forma Jurídica de la empresa" para mayor información).

- .- Permisos y licencias necesarias; otros trámites (es preciso conocerlos al objeto de prever posible requisitos que se requieran para su efectiva realización: planos, memorias, estudios de peritos o expertos, etc) (Se remite al apartado "Biblioteca de Trámites" para mayor información sobre los trámites).
- .- Regímenes de la Seguridad Social aplicables (a los socios y administradores, al empresario individual, a los comuneros; al personal de la empresa) (se remite a "Obligaciones Sociales y Laborales" de l empresario para mayor información).
- .- Calendario de constitución y puesta en marcha de la empresa.