**Plan de Empresa I.**

Módulo de Empresa e Iniciativa Emprendedora (EIE)

El Plan de Empresa es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto. Es una herramienta imprescindible cuando se quiere poner en marcha un proyecto empresarial, sea cual fuere la experiencia profesional del promotor o promotores y la dimensión del proyecto.

**Objetivos**

La elaboración de un Plan de Empresa tiene dos objetivos concretos:

* Por un lado permite al promotor de una oportunidad de negocio llevar a cabo un exhaustivo estudio de todas las variables que pudieran afectan a dicha a dicha oportunidad, aportándole la información necesaria para determinar con bastante certeza la viabilidad del proyecto. Una vez en marcha, el Plan de Empresa servirá como herramienta interna para evaluar la marcha de la empresa y sus desviaciones sobre el escenario previsto.
* El Plan de Empresa tiene también como objetivo el de ser la carta de presentación de los emprendedores y del proyecto ante terceras personas: bancos, inversores institucionales y privados, sociedades de capital riesgo, organismos públicos y otros agentes implicados a la hora de solicitar cualquier tipo de colaboración y apoyo financiero.

**Utilidades**

El Plan de Empresa tiene diferentes utilidades en función de la situación en que se encuentre el proyecto.

Si la empresa no ha iniciado las actividades, las utilidades son:

* Guía de planificación empresarial
* Instrumento para la búsqueda de financiación
* Desarrollo de nuevas estrategias y actividades

**ÍNDICE**

* 1. Presentación de los/as emprendedores/as.
  2. Presentación del Proyecto.
  3. Análisis y síntesis DAFO (Condicionantes del proyecto).

3.1. Análisis Externo.

3.2. Análisis Interno.

3.3. Síntesis DAFO.

* 1. Planes de Actuación.

4.1. Plan de Marketing.

4.2. Plan de Operaciones.

4.3. Plan Jurídico y Fiscal.

4.4. Plan de Organización. Recursos humanos y Laboral.

5. Plan Financiero.

6. Viabilidad y Conclusiones.

ANEXOS.

* 1. **Presentación de los/as emprendedores/as.**

(En este apartado los/as emprendedores/as, se han de presentar a las personas o entidades a los que le hagan llegar su proyecto. Para ello se debe dar la siguiente información: Apellidos y nombre. Formación académica y/ó complementaria. Experiencia profesional. Conocimiento de la zona. Relaciones con el sector.)

* 1. **Presentación del Proyecto.**

**Misión de la empresa**, aquí debe plasmarse:

* La idea básica referida al producto ó servicio que constituirá la oferta,
* El mercado objetivo identificando para operar y tipología del cliente.
* Necesidad del mercado que se ha detectado y cómo se prevé cubrirlo.
* Objetivos personales que el (ó los) promotor/es persigue/n con la implantación del Proyecto.

Ejemplo: "Este proyecto Empresarial contempla la creación de un negocio especializado en ofrecer (productos,  servicios, etc.) dirigidos a un mercado constituido por clientes objetivo cuya tipología responda a las siguientes características.... En principio el ámbito geográfico a cubrir con esta oferta de (productos, servicios, etc.) se centrará en la (provincia, ciudad, autonomía, etc.) de............. estando previsto, para etapas posteriores, extender la actividad a............... El objetivo es crear un negocio rentable, cuya oferta y forma de operar constituyan una empresa de referencia en el sector y ámbito geográfico de actividad, y que al tiempo, proporcione autoempleo para los promotores, así como su desarrollo profesional y empresarial.

**Nombre del proyecto.**

Bajo qué nombre comercial se va a desarrollar la actividad.

**Lugar de ubicación.**

Ejemplo: La empresa se establecerá en la ciudad de..............., situado en la zona de......., etc.

**Objetivos generales de la empresa y de la actividad.**

Ejemplo: Respuesta a las expectativas de los clientes, satisfacción de los empleados, optimización de los beneficios, reinversión y crecimiento, etc.

**Singularidades ó Factores diferenciales.**

Aspectos y particularidades que el promotor haya decidido aplicar en las actividades, externas e internas, de su empresa, como eje diferenciador frente a la competencia para configurar un **perfil** marcadamente **positivo** y perceptiblemente **singular** ó distinto.

* 1. **Análisis y síntesis DAFO (Condicionantes del proyecto)**

**3.1. Análisis Externo.**

**a) Macroentorno, contexto general.**

En este apartado conviene dar una visión general de los antecedentes, situación presente, tendencias, evolución y previsiones en relación con las variables fundamentales que configuran el entorno y que condicionarán el desenvolvimiento y desarrollo futuro del sector.

Para ello elabora un cuadro como el siguiente:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ANÁLISIS DEL MACROENTORNO** | | | | |
| **Variables del entorno general** | **Descripción** | **Análisis de Importancia** | | |
| **Alta** | **Media** | **Baja** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**b) Microentorno. Situación del sector en términos globales y variables del entorno más próximo.**

Para ello elabora un cuadro como el siguiente:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **SITUACIÓN DEL SECTOR EN TÉRMINOS GLOBALES** | | | | |
| Datos del Sector | Descripción | Análisis de Importancia | | |
| Alta | Media | Baja |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA (Datos cualitativos)** | | | | | | | | | | | | |
| **Empresa** | **Notoriedad Imagen** | | | **Atención personal** | | | **Nivel profesional del personal** | | | **Ética y Solvencia** | | |
| A | M | B | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **VALOR GLOBAL** |  | | |  | | |  | | |  | | |
| **PROPIA EMPRESA** |  | | |  | | |  | | |  | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA (Datos cuantitativos)** | | | | | | | | |
| **Empresa** | **Cobertura**  **Geográfica** | **Total empleados** | | **Oferta de productos ó Servicios** | | | **Datos Económicos** | |
| Direc. | Indi. | P1 | P2 | P3 | Fact. Total | % Mercado |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **VALOR GLOBAL** |  |  | |  | | |  | |
| **PROPIA EMPRESA** |  |  | |  | | |  | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ANÁLISIS COMPETITIVO** | | | | |
| **VARIABLES** | **Descripción y análisis** | **Importancia** | | |
| **A** | **M** | **B** |
| Barreras de entrada y salida |  |  |  |  |
| Posibles nuevos competidores |  |  |  |  |
| Poder de negociación de los clientes |  |  |  |  |
| Posibles estrategias de respuesta de los competidores a la entrada de nuestra empresa |  |  |  |  |
| Poder de negociación de los proveedores |  |  |  |  |
| Productos o servicios sustitutivos |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **VARIABLES DEL ENTORNO MÁS PRÓXIMO** | | | | |
| **VARIABLES** | **Descripción y análisis** | **Importancia** | | |
| **A** | **M** | **B** |
| Clientes potenciales |  |  |  |  |
| Proveedores |  |  |  |  |
| Competidores |  |  |  |  |
| Otras variables… |  |  |  |  |

**3.2. Análisis Interno.**

Este apartado, al que hay que conceder especial importancia pues dependiendo del rigor y calidad con que el mismo se haga quedarán bien ó mal establecidos los fundamentos internos de la empresa que condicionarán su mejor ó peor funcionamiento y eficiencia, se debe realizar analizando y determinando decisiones concretas y acertadas sobre las diferentes áreas de la empresa.

Como no siempre se dispone de la experiencia suficiente, y para ayudar en la correcta realización de dicho análisis, se propone comenzar cubriendo con las conclusiones que se consideren más convenientes y con mayor probabilidad de aplicación, así como con aquellas otras que, no siendo posible de otra manera, puedan irse percibiendo como insuficientes ó negativas y, por tanto, permitiendo la clara identificación de puntos débiles que requerirán de acción concreta para neutralizarlos desde cuando antes y hasta alcanzar la solución  definitiva los cuadros pre-elaborados que siguen como Esquema resumen del Análisis Interno.

A partir del contenido de esos cuadros, podrán identificar unas relaciones de elementos concretos que permitirán una redacción clara, concreta y completa de todo lo que hay que tener en cuenta en la definición resumida y expresiva de los siguientes factores:

* Factores Humanos. (Todo lo referente a organización, estructura, perfiles y actitudes, y número de personas necesarias).
* Factores Técnicos. (Tecnología, Procesos y métodos de trabajo, dotación de medios de Producción, condiciones de trabajo, gestión de Stocks y Aprovisionamientos, Aseguramiento de la Calidad, etc.).
* Factores ó Capacidades Comerciales. (Existencia ó no y grado de desarrollo de los Productos y/o Servicios, Estructura de Ventas, Ciclos de Vida y previsión de Nuevos Lanzamientos, Comunicación, Imagen y Notoriedad de la empresa, etc.).
* Factores Financieros.
* Capacidades de Gestión.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ANÁLISIS INTERNO** | | | |
| **FACTORES HUMANOS Y CAPACIDADES PERSONALES** | **DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS** | **DEBILIDAD** | **FORTALEZA** |
| Organización y estructura. (ej. Flexible, polivalente, adaptada al proyecto, etc.)  Eficiencia organizativa (A,M ó B)  Clima de trabajo (motivación, integración, etc.)  Retribuciones (competitiva con el mercado, retribución fija ó variable, etc.)  Nivel de formación (adecuado o insuficiente)  Problemas para encontrar personal cualificado.  Grado de flexibilidad laboral |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ANÁLISIS INTERNO** | | | |
| FACTORES O CAPACIDADES TÉCNICAS | **DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS** | **D** | **F** |
| Nivel Tecnológico (p.ej.: avanzado, productivo, competitivo, manual, automático, obsoleto, etc.) |  |  |
| Maquinaria, instalaciones y utillaje. (de acuerdo con lo anterior) |  |  |
| Ingeniería, procesos y métodos. (Existencia y grado de desarrollo) |  |  |
| Mantenimiento.(Establecido o no, interno o subcontratado, preventivo o “curativo”) |  |  |
| Productividad. (Comparada con la media de sector. Por ej. Facturación por empleado, precio / hora, margen mano de obra, etc.) |  |  |
| Calidad Objetiva, Calidad Total. (Determinación de estándares y nivel de aplicación) |  |  |
| Acuerdos, licencias y patentes. |  |  |
| Sistemas de gestión y control. (Existencia y grado de desarrollo) |  |  |
| Espacio, distribución y capacidad de las instalaciones. (Relacionarlo con los objetivos de Producción o Venta) |  |  |
| Seguridad e Higiene en el trabajo. (Valoración de la seguridad o el riesgo) |  |  |
| Gestión de Compras. (Control de stocks y organización de almacenes). |  |  |
| Protección del Medioambiente. |  |  |
| Planificación de la Producción. (Existencia y nivel de aplicación) |  |  |
| Gestión y control de costes. (Existencia y nivel de aplicación) |  |  |
| Otros |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ANÁLISIS INTERNO** | | | |
| **FACTORES O CAPACIDADES COMERCIALES** | **DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS** | **D** | **F** |
| Definición del Producto o Servicio. (Existencia y grado de desarrollo) |  |  |
| Estructura de las Ventas. (Concentración: por productos, por clientes, por mercados) |  |  |
| Existencia de clientes “cautivos”. |  |  |
| Gama de productos. (p. ej.: amplia, corta, adaptada al mercado objetivo) |  |  |
| Nuevos lanzamientos previstos. (Existencia y grado de desarrollo) |  |  |
| Ciclo de Vida de los productos y de los mercados. (Determinar situación y consecuencias) |  |  |
| Marcas y protección de las mismas. |  |  |
| Segmentos de clientes. (definición de tipologías) |  |  |
| Distribución geográfica de las ventas. (dispersas, concentradas) |  |  |
| Red comercial, fuerza de ventas. (Recursos y estrategia de Ventas) |  |  |
| Nivel y política de precios. |  |  |
| Publicidad y promoción. |  |  |
| Comunicación de la empresa. |  |  |
| Imagen de la empresa. |  |  |
| Notoriedad de la empresa |  |  |
| Otros |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ANÁLISIS INTERNO** | | | |
| **FACTORES O CAPACIDADES DE GESTIÓN** | **DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS** | **D** | **F** |
| Estructura jurídica y accionarial. (definida o no) |  |  |
| Titularidad del inmovilizado. |  |  |
| Tipo de Gestión. (p. ej.: familiar, profesional, innovador, tradicional, etc.) |  |  |
| Estilo de Dirección. (p. ej. Por objetivos, participativo, autoritario, etc.) |  |  |
| Toma de decisiones. (p. ej.: planificada, centralizada, etc.) |  |  |
| Gestión y Control. (Existencia y aplicación) |  |  |
| Antigüedad de la empresa. (De nueva creación o existente) |  |  |
| Conocimientos de gestión. (Altos, medios, bajos) |  |  |
| Calidad del equipo directivo. (Actitudes y aptitudes) |  |  |
| Responsabilidades por áreas. (Existencia) |  |  |
| Seguros. (Cobertura de riesgos) |  |  |

**3.3. Síntesis DAFO.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Análisis de los Factores Externos** | **Análisis de los Factores Internos** |
| **Oportunidades** | **Fortalezas** |
| **Amenazas** | Debilidades |

|  |  |
| --- | --- |
| **IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS Y ACCIONES A REALIZAR** | |
| **Análisis de los Factores Externos** | **Análisis de los Factores Internos** |
| **Aprovechar Oportunidades** | **Potenciar Fortalezas** |
| **Protección contra Amenazas** | **Corregir o paliar Debilidades** |

* 1. **Planes de Actuación.**

**4.1. Plan de Marketing.**

El Plan de Marketing debe contener **únicamente** la información **mínima** y **suficiente** para dar respuesta explícita y concreta a lo siguiente:

* Plan de acciones a seguir para **asegurar** el logro de la previsión y distribución de **ventas**.

**A) Descripción del Mercado**

**Mercado potencial objetivo.**

* **Estadística y censo de clientes potenciales objetivo.**
* **Prescriptores y clientes compradores potenciales**.(Perfiles, cantidades, etc)
* **Definición y cuantificación de la estacionalidad.**
* **Definición de segmentos.** (Además, indicar p.ej.: gustos, tendencias, motivos de compra, factores diferenciales, etc.)

**B) Descripción del Producto / Servicio**

* **Características básicas del Producto y/o Servicios.**

(**Identificar** y **describir** los principales productos y/o servicios que constituyen la **oferta**, y su **relación** con los segmentos específicos de clientes objetivo).

* **Atributos funcionales.**

(Detallar aquí las variables específicas que caracterizan ó diferencian al Producto y/o Servicios, tanto en sí mismo como en comparación con la competencia. P.ej.: fiabilidad, adaptabilidad, flexibilidad, intercambiabilidad, presentación, etc.)

* **Atributos intangibles.**

(En este punto caben aspectos tales como: Marcas, posicionamiento frente a la competencia, fase del Ciclo de Vida en que se encuentra, nivel de conocimiento y notoriedad del producto, imagen de marca, estado de otros nuevos productos en fase de desarrollo, etc.)

**C) Política de Precios:**

* **Precios.**

(Este es un punto crítico del Proyecto donde, además de acertar en la determinación de los mismos, convienen razonar los criterios seguidos. P.ej.: atendiendo a los precios de la competencia, son fijos porque los marca la Administración, son solo indicativos, establecidos en función de los costes, en consideración al Mercado y los usuarios ya que es el precio máximo que aceptarían, etc.)

* **Márgenes previstos.**
* **Descuentos y ofertas.**

(Esta política es muy interesante y tiene que diseñarse para ser aplicada no solo como incentivación de las Ventas, sino para ajuste y rotación de los inventarios, salida de referencias en fase de obsolescencia, etc).

* **Elementos considerados en el precio, o cobrados aparte.**

(Tanto para una mejor calidad de la gestión, como para elaborar el argumentario de venta, conviene explicar aquí los factores incluidos en el precio ó que se facturarán aparte. P.ej.: Documentación, devolución si no queda satisfecho, garantía, instalación, transporte a domicilio, seguro, formación, etc).

* **Plazos y formas de Cobro.**

(A efectos de poder determinar bien la previsión de Ingresos, es necesario, además de tener establecida la Política de Cobros, predeterminar los % de cobro referidos a las ventas en función de los diferentes plazos estimados).

* **Contado.** (P.ej.: en efectivo metálico, tarjeta de crédito, mediante talón nominativo, etc).
* **Aplazado.** (P.ej.: mediante Letra de Cambio, transferencia fin de mes, incluyendo ó no gastos financieros, etc).

**D) Política de Comunicación:**

(Aquí hay que recoger todas aquellas **acciones** que se decidan como necesarias para conseguir los objetivos previstos en relación con la **comunicación** de la empresa, para que ésta sea **conocida** y **percibida** por los clientes potenciales objetivo y también para que reciban todos aquellos mensajes tal y como el promotor desea).

* **Promociones. (**Tanto de lanzamiento como de mantenimiento).
* **Campañas Publicitarias.** (Campaña de lanzamiento. Definición de contenidos y cuantificación de medios a utilizar: Prensa, Radio, TV, Mailings, Buzoneo, Telemarketing, Páginas Amarillas, Tarjetas de Visita, página Web, etc.)
* **Relaciones públicas.** (p.ej.: Fiesta de inauguración, etc)
* **Merchandising:** (Animación del Punto de Venta para que sea atractivo y favorezca la venta, etc).
* **Imagen de Empresa.** (Marcas, colores, logo, papelería, envase y embalaje, rótulos, uniformes, catálogos, tripticos, etc.)
* **Etc, etc.**

# Plan de Ventas:

(Este apartado tiene que concretar el pronóstico de las mismas, con el mayor detalle y concreción posibles. Es el momento de expresar en términos cuantificables, medibles y calendarizados uno de los objetivos más críticos y sustanciales del Proyecto).

* **Canales de Comercialización**

(En el caso de que se prevean utilizar distintos Canales de Venta, se explicitará aquí: Directo e Indirectos, relación entre Canal y tipo de clientes potenciales, cuántos Distribuidores constituirán el Canal Indirecto, condiciones económicas y requerimientos-previsión de resultados para este Canal, qué tipo de apoyos se les va a proporcionar, etc.)

* **Local o Punto de Venta.**

(Aquí conviene concretar el (los) local(es), características, situación, propio o en alquiler, etc., dónde está previsto desarrollar la actividad directa de ventas.)

* **Descripción de la (s) zona(s).**

(Aquí, además de hacer la referencia a la dirección o zona específica, conviene explicar los motivos que justifiquen el porqué de la zona elegida. P.ej.: mapa de la zona, indicación de la población cuyo ámbito se prevé atender y/o cubrir, tipo de zona - residencial, industrial, comercial, extrarradio - principales competidores en la zona - marcar con punto-atractivos del punto seleccionado - parada de autobús o metro, grandes almacenes, hospital, iglesia, organismos públicos, etc.).

* **Descripción del local.**

(Plano, distribución interior, decoración, cambios previstos, tipo de contrato, adecuación al uso previsto, etc.)

* **Recursos humanos dedicados a la actividad comercial.**

(Detalle de la Fuerza de Ventas que se va a emplear, formas y niveles de retribución, perfiles, proceso de selección, formas y niveles de retribución, perfiles, proceso de selección, a qué tipo(s) de canal(es) se van a asignar, distribución entre los distintos puntos de venta, etc.).

* **Cuota de mercado.**

**F) Presupuesto y Acciones Futuras de Marketing.**

* **Acciones Futuras de Marketing.**
* **Presupuesto de Marketing.**

(Cuantificación económica prevista para cada una de las acciones comerciales previstas).