

INTRODUCCIÓN

Este documento no pretende ser una guía de cómo realizar un plan de empresa, todo lo contrario, se insta al alumno a que desarrolle la suya propia, a base de un contenido original y sin que su idea se corresponda con una estructura prefijada, además el contenido de su idea puede que sea aplicable a un/os bien/es o un/os servicio/os, con lo que la diversidad de opciones y epígrafe relativos a los mismos seguramente difieran del que exponemos, aunque este pretenda abarcar de forma general cualquier actividad empresarial.

Lo primero es establecer unos criterios básicos sobre diversos aspectos que a continuación referimos.

¿Qué es un plan de empresa?

El plan de empresa (*también denominado memoria del proyecto*) plasma de forma escrita y ordenada aquello que pretendemos realizar con nuestra actividad. La escritura permite realizar una reflexión sobre nuestra idea inicial, estructurando y ajustando el proyecto para reducir al máximo los riesgos.

¿Para qué 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, 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**, para que los socios promotores reflexionen acerca de su idea inicial, la estructuren con coherencia, evaluando todas las posibilidades, 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.

¿Qué aspectos debería 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/s o servicio/s que se ofrecerá/n (*características diferenciadoras del mercado que se cubre, 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*).
- Normas que regulan la fabricación o comercialización del producto o la prestación del servicio (*medioambientales, fiscales...*)
- Operativa ordinaria de producción y gestión (*gestión diaria, procesos, tecnología, etc.*).
- Previsiones financieras y económicas del negocio (*costes, ventas, etc.*).
- Mecanismos de financiación, etc.

¿Cómo 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 redactarlo:

- Cuidar la presentación (*siguen vigentes las **normas de redacción y estilo** facilitadas*).
- Concreción (*no parece recomendable ir más allá de las 25 a 30 páginas*).
- Orden, homogeneidad, 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. (*No definir conceptos obvios, se trata de presentar un proyecto y no de explicar los términos que lo componen*).

Estructura de un Plan de Empresa

Partiendo de la relación, anteriormente mencionada, ya que hay otras muchas formas de estructurar esa información que pueden ser perfectamente eficaces e igualmente válidas, según cual sea el interlocutor. Resultará recomendable un diseño adaptado a las concretas necesidades que cada caso plantee. Así, por ejemplo, no parece adecuado presentar el mismo plan de empresa ante una entidad financiera que, ante un potencial socio industrial.

Una posible estructura

- Definición del proyecto
- Presentación del equipo humano
- Plan de marketing
- Plan operativo
- Plan de recursos humanos
- Plan económico financiero
- Plan Jurídico Formal.

1. RESUMEN GENERAL Y DEFINICIÓN DEL PROYECTO

El plan debería, en primer lugar, contener una breve presentación del proyecto, capaz de aportar al lector una visión inmediata de lo que podrá encontrar en las páginas siguientes. Asimismo, esta primera toma de contacto debería resultar lo suficientemente atractiva como para invitar a una lectura detenida del resto del documento.

Se hace aconsejable describir (*siempre brevemente*) cómo nace el proyecto, las motivaciones y los principales objetivos que se pretenden satisfacer, así como los medios para alcanzarlos. Para ello podrán mencionarse, entre otros, la actividad que se pretende desarrollar, el mercado objetivo, un sumario de las cifras económicas más destacables, etc.

2. 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, definiendo 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 esa forma se hace patente la voluntad, desde el principio, de evitar potenciales duplicidades innecesarias que puedan entorpecer el buen desarrollo del negocio. Tenga presente “*Un buen pintor, se basta con unas pocas pinceladas para expresar lo que quiere.*”

En cuanto al resto de personas que conforman la empresa se deberá tratar en el apartado “Plan de recursos humanos” que se desarrolla más adelante.

3. PLAN DE MARKETING

Contenidos de un plan de marketing

El Plan de Marketing, entendido como instrumento de integración de las diferentes herramientas del marketing, debería contener, al menos, los siguientes elementos:

- a) Estudio de mercado.
- b) Decisiones estratégicas de marketing (*Estrategia de Marketing a adoptar*).
- c) Definición de las variables de Marketing - Mix:

Precio, producto, promoción y distribución.

Todo ello puede ser ampliado mediante los documentos que se entregan en la asignatura.

a) 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 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 tres grandes ámbitos:

a.1 La demanda:

- Número y características, poder de compra, hábitos y comportamientos, 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, que nos permite obtener un perfil de nuestra clientela potencial, su tamaño, su localización, estructura y dimensiones.
- Volumen de consumo para el producto o servicio ofrecido (*en unidades físicas y monetarias*). Incluyéndose previsiones de su evolución en el tiempo y el espacio.
- Identificación de posibles variaciones estacionales en la demanda de nuestro producto o servicio, tanto en el mercado actual como en el potencial.
- Determinación de la fase del ciclo en que la demanda de un determinado producto o servicio se encuentra.

a.2 La oferta:

- Empresas competidoras (*estrategias, políticas de precios, productos, 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 y complementarios.
 - 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.*).

a.3 El entorno del mercado

- Entorno político-legal.
- Contexto económico y político.

- Entorno sociocultural.
- Entorno demográfico.
- Tecnología.
- Situación medioambiental.
- Elementos externos variados.

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

- Estrategia de marketing a adoptar.
- Definición y adopción de acciones de marketing operativo para la puesta en marcha 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.

b) 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.

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

	Debilidades	Fortalezas
ANÁLISIS INTERNO <i>(Referido a aspectos internos de la empresa favorables o desfavorables respecto de la competencia)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • •
	Amenazas	Oportunidades
ANÁLISIS EXTERNO <i>(Referido a circunstancias externas favorables o desfavorables para la empresa)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • •

Presenta la situación de la empresa con relación al mercado en el que pretende implantar y donde es posible establecer la estrategia comercial a adoptar, mediante el refuerzo de fortalezas y el aprovechamiento de oportunidades, así como a través de la corrección de debilidades y intentando evitar las amenazas.

En general se admite que toda estrategia supone decantarse por una opción, la expresión de una preferencia en una línea de acción, manteniendo la coherencia entre la estrategia elegida y aquellas acciones que se llevan a cabo para su implementación.

c) Definición y adopción de acciones de marketing operativo. Variables del marketing-mix

Establecida la estrategia, el paso siguiente debería ser la descripción de las acciones previstas para su aplicación. Dichas acciones vendrán referidas a las clásicas variables básicas del marketing-mix: **producto, precio, promoción y distribución.**

c.1 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.

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. Antes de ello, es conveniente comentar, que no explicar ya se encuentran desarrolladas en el temario de nuestra asignatura, que aspectos particulares encontramos en nuestro producto relativos a:

- El ciclo de vida en que se encuentra.
- Las dimensiones o niveles de nuestro producto.
- Los atributos de nuestro producto.

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 al envase o el embalaje (*si proceden*) y que definirán al producto ofrecido en cuanto a diseño, etiquetado, calidad e incluso la marca.

La combinación de todas esas decisiones permitirá 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 productos de la competencia*) o el mapa de posicionamiento del producto (*que, igualmente, permite comparar las valoraciones que el cliente atribuye a nuestro producto y a los de la competencia*).

c.2 Precio

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

Con carácter general, y sin perjuicio de posibles 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.

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 múltiples colectivos: consumidores, intermediarios, competidores, proveedores, e incluso por acción de la Administración Pública.

c.3 Distribución

La función de 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. Habrá que exponer, que no explicar, distinguiéndose entre los siguientes canales:

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

Asimismo, se consideran entre los posibles canales:

- Franquicias.
- Otros canales 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**, si esta se realizará mediante una distribución **exclusiva, selectiva, intensiva o extensiva** que conceptualmente se definen en el temario proporcionado, para adoptar aquella que más se adecuen a las características y necesidades de "nuestro mercado".

A la hora de optar por uno u otro modelo de distribución y por los canales a través de los cuales fluirán los productos, habrá que ponderar las ventajas e inconvenientes de cada una de aquéllos y de éstos. Muy especialmente, se recomienda elegir en función de los objetivos y estrategia comerciales que la empresa se proponga llevar a efecto.

c.4 Promoción y 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, recogido en los textos proporcionados de la asignatura y que componen la comunicación de la empresa son:

- La Imagen de empresa.
- La Publicidad.
- La Promoción de ventas.
- Las Relaciones Públicas.
- La Venta Personal.

Conviene que el plan de marketing contenga una descripción, siquiera mínima, de los principales elementos elegidos, que compondrán la política de comunicación de la empresa.

La opción por uno u otro medio dependerá, en 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. Por eso, en este momento inicial (*la creación de una empresa*), es conveniente atenerse a los resultados del estudio de mercado para conocer cuáles son esas necesidades a cubrir.

Control del proceso y eventual reorientación estratégica y/u operativa

Como elemento de cierre de un plan de marketing, los expertos suelen proponer una previsión de mecanismos de control de la ejecución del plan (*de qué modo la estrategia y operaciones emprendidas han contribuido a la satisfacción de los objetivos comerciales de la empresa*) y de las posibles desviaciones respecto de aquellos objetivos.

Gracias a ello, será posible obtener información valiosa sobre la eficacia real de las estrategias y acciones emprendidas, la cual debería posibilitar el planteamiento de alternativas de acción, tan necesarias en tiempos de cambios.

4. PLAN OPERATIVO

Es recomendable que el plan de empresa mencione, determinados aspectos relativos 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 la buena marcha de la actividad que pretendemos desarrollar, podrían enunciarse así:

- Mecánica de producción o forma de prestación de servicios (*Describir brevemente cómo es el proceso de fabricación o prestación del servicio*)
- Local donde se ubicará la empresa
- Necesidades de maquinaria, equipamiento, suministros,
- Tipo de materias primas necesarias y las estrategias de compras y almacén.
- 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 producir la empresa directamente y que va a subcontratar. Puede ser más conveniente que se limite la actividad a lo que se sepa hacer mejor y subcontratar otras funciones como contabilidad, administración o incluso parte de nuestra producción.

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

- Comparar distintas opciones y tener siempre un proveedor alternativo.
- 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 efectivo de estos, no podremos hacer frente a las obligaciones contraídas. Hay que evitar los desfases de tesorería, ello se expondrá en el cuadro de tesorería previsional que se calcula por meses.
- 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 suficiente, por lo que quizás sea más conveniente la opción de un aprovisionamiento gradual, a medida que se precise la mercancía.

5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

La elección del equipo de trabajo es otro de los puntos fuertes en una empresa, ya que esta constituye "su alma". Se puede contratar directamente o a través de entidades interpuestas.

En este punto hay que ser realistas, un exceso en la contratación del personal supone un derroche de recursos seguramente necesarios en otras áreas de la empresa y, por el contrario, su defecto, será fuente de conflictos y errores desde la planificación. Quizás la flexibilidad en este aspecto será nuestro mejor aliado, sobre todo si es una actividad nueva, debiendo quedar entreabierto a modificaciones en su proceso de mejora. Sería conveniente presentar:

- Un organigrama, donde se distribuyan las responsabilidades de los puestos.
- Describir el número de personas necesario para la realización de la actividad, haciendo referencia a la cualificación y formación exigida a los empleados.
- Especificar razonadamente la forma de contratación a emplear (*fijo, eventual...*)

6. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

Si en los apartados anteriores del Plan de Empresa, definición del proyecto, plan de marketing, plan operativo, etc., el objetivo estribaba en la determinación del conjunto de medios necesarios para la puesta en marcha de la empresa, el plan o estudio económico-financiero pretende por su parte traducir a términos económicos los elementos antes desarrollados, permitiendo verificar la viabilidad económica del proyecto en su conjunto, así como descubrir en su caso, eventuales necesidades de financiación externa.

Existen variadas posibilidades para el desarrollo de un estudio económico-financiero, siendo fácilmente detectables en páginas de emprendimiento o de las propias Entidades financieras, por lo que proponemos un modelo básico, integrado por un conjunto de estados.

Cada uno de ellos debería permitir responder a las siguientes cuestiones:

- a) **Plan de inversiones y de financiación inicial**, responde a la pregunta ¿cuáles son los capitales necesarios para la puesta en marcha del proyecto y que fuentes de financiación utilizaremos?
- b) **Cuenta de resultados previsional**, 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?
- c) **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?
- d) **Punto de equilibrio**: ¿Cuánto he de producir y vender para obtener rentabilidad?

Se le facilita una hoja de cálculo Excel, que desarrolla estas diferentes tablas.

No es conveniente, ya que produce errores, **subirla a Drive para compartirla** pues modifica determinados procesos internos de su cálculo. Se aconseja que por video conferencia uno la comparta y el resto opine o que se **comparta directamente el documento de Excel**.

Accediendo a ella podrá encontrar, en la parte inferior, diferentes pestañas, por las que desplazarse, siendo la primera de ellas la de **INICIO**:



No se preocupe por los datos que introduzca ya que sólo podrá hacerlo en aquellos lugares desbloqueados. En cualquier caso, si comete o advierte cualquier error, siempre puede descargarla nuevamente de la actividad propuesta, estando protegida por Derechos de Autor pertenecientes a la Universidad de Córdoba y además teniendo sólo valor didáctico, por lo que no se recomienda, quedando prohibida, su utilización fuera de dicho ámbito formativo del curso al que se dirige.

Una vez acceda a la Hoja de Cálculo, debería rellenar los datos que se le piden en la pestaña de INICIO... Nombre de la Empresa, Año de inicio de la actividad, Grupo de Trabajo (G#M#W#), etc. *(Recuerde que el nombre de los componentes hace referencia a aquellos alumnos que participan **exclusivamente** en la actividad y no a aquellos que pertenece o ha pertenecido en algún momento al grupo).*

Tras ello guárdela en su equipo, con el nombre de identificación de su grupo: **G#M#W#**
Con dicho nombre de fichero será con el que deba entregarla.

Los apartados donde poder incluir datos están desbloqueados y **sólo admiten datos que se introducen manualmente**, si los utiliza para copiar de una celda a otra o poner fórmulas darán errores que corromperán la propia hoja y sus cálculos.

Se ha visto recomendable que es beneficioso para no cometer errores, el realizar primeramente un solo año, junto con un solo producto, para después de comprobar la coherencia en los datos introducidos se añadan los otros productos y una vez relleno el primero de los años se completen los restantes. En cualquier caso, atiendan a las aclaraciones que se les ofrecen en las diferentes celdas y que se activan al pasar el cursor sobre las mismas, aquellas que no entienda siempre puede buscarlas en cualquier buscador o en cualquier diccionario de economía.

Acceda a la siguiente pestaña: “ESTABLECIMIENTO”

a) Plan de inversiones iniciales y de financiación.

El objetivo de este cuadro es reflejar la cuantía de las **inversiones previas necesarias** para la **puesta en marcha de la empresa**, así como conocer aquellos recursos permanentes, inversiones, que nos permitirán realizar nuestra actividad.

Un listado mínimo debería contener...

Ejemplo Plan de Empresa, S.A.		Nº de años para Distribuir	Importe Anual
GASTOS DE ESTABLECIMIENTO	0,00 €		0,00 €
Permisos			- €
Licencias de actividades			- €
Altas IAE y SS de autónomos, etc...			- €
Gastos de formalización de préstamos			- €
Gastos de asesoramiento, consultoría, gestión			- €
Gastos de primera promoción de la empresa			- €
Otros gastos constitutivos o de puesta en marcha			- €

INFORMACION ADICIONAL	
Importe Préstamo Inicial	
Tipo de interés anual	
Periodos de Carencia en meses.	
Periodos de NO Carencia en meses.	

Ejemplo Plan de Empresa, S.A.		AMORTIZACIÓN	
TOTAL INVERSIONES	0,00 €	Nº de años para Distribuir	Importe Anual
			0,00 €
INMOVILIZADO MATERIAL	0,00 €		0,00 €
Terrenos y/o locales			- €
Acondicionamiento de locales o terrenos (<i>obras, pintura, cerramientos, etc.</i>)			- €
Existencias iniciales (<i>primeras compras de productos</i>)			- €
Maquinaria, herramientas, utillaje			- €
Mobiliario			- €
Medios de transporte			- €
Equipos informáticos (<i>ordenadores, periféricos</i>)			- €
Instalaciones (<i>electricidad, gas, fontanería...etc.</i>)			- €
INMOVILIZADO INMATERIAL	0,00 €		0,00 €
Adquisición de patentes			- €
Licencias			- €
Canon de entrada en red de franquicias			- €
Precio de traspaso de negocios, fondo de comercio.			- €
IMOVILIZADO FINANCIERO	0,00 €		0,00 €
Fianza de determinadas mensualidades de alquiler			- €
Cauciones o depósitos de otro tipo			- €

Hay que destacar que antes de comercializar cualquier producto y, por tanto, antes de obtener cualquier ingreso por la venta de éste, es preciso adquirir un stock mínimo de aquél o de los materiales necesarios para su transformación. Por su parte, para empresas del sector servicios, lo normal será que transcurran varios días o semanas antes de poder facturar y cobrar por la prestación de estos.

Todos estos datos, serán utilizados más tarde en la elaboración de las cuentas anuales previsionales, cabe desarrollar adicionalmente, los cuadros de amortización 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*). La Hoja de Cálculo, le permite su distribución en más o menos años.

Como se puede observar, entre medio de ambas tablas se presenta un cuadro con **INFORMACIÓN ADICIONAL**, para el caso de utilizar financiación, mediante un préstamo inicial, sólo deberá rellenarlo con los datos que se solicitan, teniendo en cuenta que se valora en meses y que igualmente se trasladarán a las tablas siguientes en la pestaña de previsión.

b) Cuenta de resultados previsional por años (Pestaña PREVISIÓN)

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 cuadro por periodos anuales, permitiéndonos conocer si la actividad prevista para la nueva empresa va a producir una cuantía de ingresos suficientes para cubrir todos los gastos y, aún más, si una vez cubiertos los gastos se obtendrá algún beneficio con dicha 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, es decir en función de su volumen de negocio.

En cualquier caso, debemos de tener presente que:

- Nos referimos a Gastos e Ingresos y no a Cobros y Pagos, que se presentarán en las siguientes tablas desarrolladas por meses.
- No deberían olvidarse ninguna de las partidas de gastos de explotación previsibles en función de la actividad que se realice.
- Deben calcularse las cargas financieras que derivan de la financiación externa (*caso de que deba recurrir a ella*) y que se establecieron en la pestaña anterior.
- Deberían incluirse las inversiones y amortización iniciales, aquellas que se produzcan en el primero de los años que suelen diferir al resto.

A continuación, se propone un ejemplo de cuenta de resultados previsional en forma de tabla para los cinco primeros años:

Ejemplo Plan de Empresa, S.A.					
CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONALES por años					
CONCEPTO/ PERIODO	2023	2024	2025	2026	2027
A. INGRESOS	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Ventas					
Subvenciones					
Ingresos financieros					
Otros ingresos					
B. GASTOS	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Compras	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
· Mercaderías					
· Materias primas					
· Variación en existencias (+/-)					
Servicios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
· Gastos en I+D					
· Arrendamientos					
· Reparaciones y conservación					
· Servicios profesionales					
· Transportes					
· Primas de seguros					
· Servicios bancarios					
· Publicidad, promoción.					
· Suministros					
· Otros servicios					
Tributos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
· Impuestos, contribuciones y tasas (excepto IS o sobre el beneficio)					
· Ajustes IVA					
Gastos de personal	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
· Sueldos					
· Seguridad Social a cargo de la empresa					
Gastos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
· Intereses					
· Descuentos sobre ventas					
· Otros gastos financieros					
Dotaciones para amortización	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
· De gastos de establecimiento					
· Del inmovilizado					
C. Margen bruto	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
D. Resultados antes de impuestos (A-B)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
E. Impuesto de Sociedades	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
F. Resultado (D-E)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €

c) Plan de Tesorería

La elaboración del Plan de Tesorería (o *cuenta previsional de tesorería* o *presupuesto de tesorería*) es de gran utilidad (siempre que cobros y pagos no se prevean exclusivamente al contado ya que en ese caso serían iguales que el cuadro de anterior puesto que los ingresos serían igual a cobros y los gastos igual a pagos.) 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 la diferencia que supone 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: por ejemplo, cuando un cliente nos paga una factura con IVA, aunque recibimos liquidez, no podemos considerar la parte del impuesto como un ingreso propio (*ya que es retenido para entregar a 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 último, 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 cuando la liquidez sea escasa o, en sentido contrario cuando sobre, poder estudiar la colocación de dichos fondos generados.

Un ejemplo de cuenta de tesorería previsional (periodificada por meses), podría ser para cada uno de los años la siguiente:

Ejemplo Plan de Empresa, S.A.							
CUENTA DE TESORERIA PREVISIONAL correspondiente al año 2023							
CONCEPTO/ PERIODO	TOTAL	Enero	Febrero	Marzo	Noviembre	Diciembre	
A. Saldo inicial	0,00 €	- €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Cobros	- €						
Ventas	- €						
Desinversión	- €						
Capital	- €						
Subvenciones	- €						
Préstamos	- €						
Otros	- €						
B. Total cobros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Pagos	- €						
Proveedores I+D	- €						
Arrendamientos	- €						
Reparaciones y conservación	- €						
Servicios profesionales	- €						
Transportes	- €						
Primas de seguros	- €						
Servicios bancarios	- €						
Publicidad y promoción	- €						
Suministros	- €						
Tributos	- €						
Salarios	- €						
Seguridad Social	- €						
Gastos financieros	- €						
Inversiones	- €						
Amortización de deudas	- €						
Otros	- €						
C. Total pagos	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
D. Saldo neto (B-C)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
E. Saldo final (A+D)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	

El primer año y sólo en el mes de enero, se muestra un “saldo inicial”, que puede modificarse en función de las necesidades que tengamos antes de empezar nuestra actividad y que nos permitirá pasar de situaciones de falta de tesorería a situaciones menos comprometidas, modificando su importe y comprobando como se traslada su contenido al resto de meses y años. Ni que decir tiene que esa financiación inicial debe corresponderse con la presente en cuadro de primer establecimiento.

d) Punto de equilibrio o umbral de rentabilidad: (Pestaña UMBRAL)

El punto de equilibrio, umbral de rentabilidad, refleja el nivel de actividad de la empresa que permite, en virtud del margen aplicado, cubrir los gastos de la misma. En consecuencia:

- Una actividad por debajo de ese punto determina pérdidas para la empresa.
- Una actividad que alcance ese punto implica un "beneficio = cero", es decir: ni gana, ni se pierde con dicho volumen de actividad.
- Una actividad que sobrepase ese punto determina la obtención de beneficios.

Lo habitual es calcular el importe monetario de las ventas necesarias para alcanzar ese umbral. En cualquier caso se le propone el siguiente modelo por años, al exigírsele más de un producto o servicio en el plan de empresa que debe presentar, además dicho modelo debe complementarse con su evolución por meses a lo largo de ese mismo año, de ahí que existan diferentes tablas para cada uno de los cinco años, puesto que la producción o venta puede tener periodos estacionales o temporadas donde varíe significativamente estas y/o sus precios..., incluso los propios costes fijo podrían variar si realizamos una inversión, por ejemplo en el tercer año.

RESULTADO POR PRODUCTOS		Ejemplo Plan de Em DISTRIBUCI	
2023	TOTAL	P1	P2
Unidades	-		
% sobre TOTAL unidades	0,00%	0,00%	0,00%
Coste Fijo anuales		- €	- €
Costes Variables unitarios por productos			
Precio de Venta Unitario por producto			
Punto de muerto en unidades	0	0	0
Punto de muerto en importe	- €	- €	- €
TOTAL PRODUCCIÓN			
Costes Totales	- €	- €	- €
Ingresos Totales	- €	- €	- €
Bº. ó (- Pérdidas) TOTALES	- €	- €	- €

Por tanto, no olvide calcular e introducir el importe completo de los **Costes Fijos Totales**, de cada uno de los años, ya que estos han de repartirse entre los diferentes productos. Tenga en cuenta incluir los gastos de primer establecimiento del primer año y que estos no deben de distribuirse entre el resto de meses, ni años posteriores,,, con lo que, para cada producto, tendremos calculados su correspondientes costes distribuidos en un cuadro como el siguiente por meses, donde poder calcular a partir de estos datos el umbral de rentabilidad de nuestra actividad y de cada uno de los productos o servicios, incluso si la actividad es o no uniforme, el momento del año en el que se alcanzaría.

Por tanto, ha de existir coherencia entre los cuadros anuales y mensuales que se presentan. Para facilitarle la introducción de sus datos, en los cuadros mensuales, a la derecha de este existen dos contadores, uno correspondiente a las unidades pendientes de asignar, con respecto a las expresadas en su correspondiente cuadro anual y el otro que presenta el precio medio de ese producto para todo el año, según lo establecido mes a mes y que igualmente

debe coincidir con el precio expresado en su correspondiente cuadro anual.

Todo lo presentado debe de tener una coherencia plena, no se trata sólo de introducir unos datos, se trata de poder interpretar los mismos y sus resultados. Estará en juego no sólo el éxito o fracaso de nuestra actividad, sino que también exponemos nuestros propios recursos, por lo que no está de más hacerlo de la mejor manera posible.

RESULTADOS POR PRODUCTOS Y MESES del año					
2023	TOTAL	Enero	Febrero	Noviembre	Diciembre
Unidades previstas vender de P1	-				
Unidades previstas vender de P2	-				
Unidades previstas vender de P3	-				
Unidades previstas vender de P4	-				
Unidades previstas vender de P5	-				
TOTAL UNIDADES PREVISTAS VENDER	-	-	-	-	-
Costes fijos asignados a P1	- €	- €	- €	- €	- €
Costes fijos asignados a P2	- €	- €	- €	- €	- €
Costes fijos asignados a P3	- €	- €	- €	- €	- €
Costes fijos asignados a P4	- €	- €	- €	- €	- €
Costes fijos asignados a P5	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL COSTES FIJOS	- €	- €	- €	- €	- €
Costes variables unitarios asignados a P1	- €	- €	- €	- €	- €
Costes variables unitarios asignados a P2	- €	- €	- €	- €	- €
Costes variables unitarios asignados a P3	- €	- €	- €	- €	- €
Costes variables unitarios asignados a P4	- €	- €	- €	- €	- €
Costes variables unitarios asignados a P5	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL COSTES VARIABLES	- €	- €	- €	- €	- €
Costes Totales asignados a P1	- €	- €	- €	- €	- €
Costes Totales asignados a P2	- €	- €	- €	- €	- €
Costes Totales asignados a P3	- €	- €	- €	- €	- €
Costes Totales asignados a P4	- €	- €	- €	- €	- €
Costes Totales asignados a P5	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL COSTES TOTALES	- €	- €	- €	- €	- €
	Precio Unitario P1				
	Precio Unitario P2				
	Precio Unitario P3				
	Precio Unitario P4				
	Precio Unitario P5				
INGRESOS TOTALES	- €	- €	- €	- €	- €
Bº. ó (- Pérdidas) TOTALES	- €	- €	- €	- €	- €

7. PLAN JURÍDICO FORMAL

El objeto de este último apartado es presentar la forma jurídica que adopta la empresa, no se trata de describir las diferentes opciones, ni el proceso, sólo los siguientes aspectos:

- Forma jurídica elegida para el negocio. Pudiendo utilizar la web vista en clase:
<https://plataformapyme.es/es-es/IdeaDeNegocio/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=ERL&nombre=Emprendedor%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES>
- Nombrar los órganos que le corresponden al igual que aquellos permisos, licencias o cualquier otro trámite imprescindible.
- Regímenes de la Seguridad Social aplicables (*a los socios, administradores o al personal de la empresa.*)
- Calendario de constitución y puesta en marcha.
- Todas aquellas que en este apartado considere oportunas.