



# GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO

Escuela de Negocios

Edición Año 2.000

Área de Pequeña y Mediana Empresa

©: *Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).  
Documentación elaborada por la EOI.  
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de la EOI.*

# Sumario

Introducción .....	3
Descripción de las diferentes etapas .....	6
Etapa 1. Definición de la Misión de la empresa .....	6
Etapa 2. Análisis Externo .....	9
Etapa 3. Análisis Interno.....	13
Etapa 4. Síntesis DAFO.....	18
Etapa 5. Líneas Estratégicas y Objetivos.....	24
Etapa 6. Plan de Actuación.....	28
Etapa 7. Calendario de Implantación.....	66
Etapa 8. Viabilidad y Conclusiones.....	68

## Introducción

Una de las tareas más difíciles con las que se enfrenta un emprendedor es la preparación y redacción de un plan empresarial, ya que exige un proceso de reflexión previa que a los hombres o mujeres de acción muchas veces les cuesta sobremanera.

Sin embargo, y con independencia de la dificultad que su realización puede plantear, un plan es absolutamente necesario para cualquier tipo de empresa, no sólo de nueva **creación**, sino también en **funcionamiento**.



Un **Plan de Negocio** desempeña tres funciones principales:

- Es la oportunidad de pulir estrategias y equivocarse sobre el papel y no en la realidad, examinando la empresa desde todas las perspectivas (sus objetivos, estrategias, planes, etc.). Se puede contemplar de antemano la viabilidad del proyecto y los posibles problemas de la implantación.
- Puede utilizarse como elemento de control, comprobando si la evolución de la empresa responde a lo previsto, y debe utilizarse como base del resto de las planificaciones.
- Puede servir para la obtención de financiación. Las entidades financieras y los posibles inversores aportarán dinero solo si les convence el plan empresarial, ya que a partir de él podrán analizar el posible riesgo que contraerían.

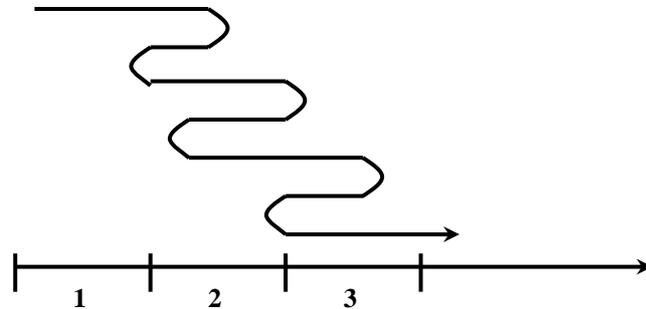
Dado que es un documento mixto (en parte una proyección pragmática y también una herramienta para vender una idea), debe realizarse con cuidado, prestando atención no sólo a la solidez del contenido sino también a su presentación.

Por eso el plan debe ser ordenado y riguroso, pero es conveniente que se intente hacer atractivo y fácil de leer haciendo un buen uso de gráficos o cuadros ilustrativos. Además, es conveniente incluir resúmenes ejecutivos de cada punto y recoger en anexos el grueso de datos iniciales y fuentes de información o los resultados secundarios (copias de las leyes aplicables, datos exhaustivos de los estudios de mercado, planes detallados de implantación, etc.).

En cualquier caso, **el Plan de Negocio** debe realizarse de forma dinámica revisando, en ocasiones, las etapas ya redactadas. Posteriormente explicaremos las etapas en que se articula y la secuencia de elaboración, pero estas etapas no son estancas sino que pueden condicionarse unas a otras.

### Etapas Del Plan de Negocios

Tiempo (Meses)

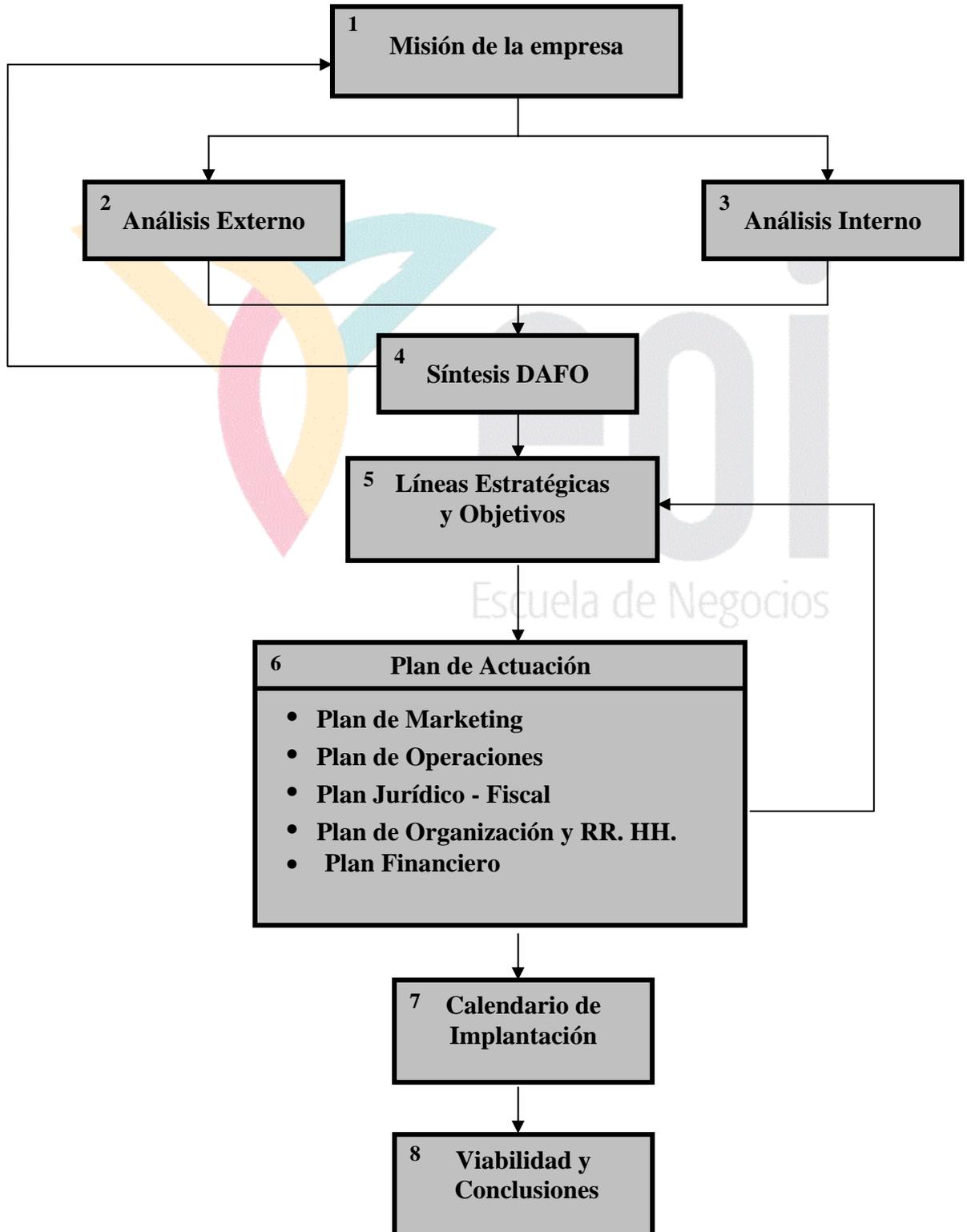


Al realizar el análisis del entorno en el que se va a desenvolver la empresa, se pueden encontrar aspectos que hagan reconsiderar la misión de la empresa. O bien al formular los planes para alcanzar los objetivos previstos, se pueden ver que éstos son inalcanzables y exigen un replanteamiento.

A continuación se identifican las diferentes etapas recomendadas en la formulación del plan empresarial de un proyecto, indicando el contenido aconsejable para cada una de ellas y la forma de llevarlo a cabo. Además se incluye un esquema propuesto para la presentación de los datos elaborados en cada una de las etapas.

Este **Plan de Negocio o Plan de Empresa**, deben adaptarse en cada caso al proyecto concreto que se vaya a realizar y a sus circunstancias.

## Esquema de Elaboración de un Plan de Negocio



## Descripción de las diferentes etapas

### Etapa 1. Definición de la Misión de la empresa

La primera etapa en la elaboración de un proyecto empresarial debe ser la definición del **propósito último de la empresa** o del negocio y su **Misión**.

Probablemente la respuesta más rápida para estas cuestiones se refiera a la generación de beneficios, o a la rentabilidad económica, pero esta respuesta es sólo parcialmente correcta ya que si la empresa no vende sus productos o servicios, es decir no tiene clientes, no puede generar ingresos.

El **objetivo último** del negocio o de la empresa respondería a la pregunta: ¿Para qué queremos crear esta actividad?. Este fin último puede ser único o múltiple: rentabilizar una inversión, autoempleo, dar un servicio necesario a la sociedad, etc.

Podríamos definir **la Misión** de toda empresa, grande o pequeña, como la de: «satisfacer determinadas necesidades o deseos de ciertos grupos de personas (consumidores o clientes) que, en conjunto, forman sus mercados».

Concretar la misión implica descubrir una oportunidad de negocio para un hueco o nicho de mercado específico que se debe identificar plenamente.

Además, implica la definición general de los productos o servicios que pueden hacer aprovechar esta oportunidad de negocio, es decir, que pueden satisfacer las necesidades de los clientes.

Es importante que el proceso para definir la Misión del proyecto o de la empresa se realice siguiendo la secuencia señalada (primero clientes y luego productos o servicios). Un error frecuente es definir el área de negocios en función de los productos o servicios que se quieren vender, sin pararse a pensar en el atractivo que tienen para el mercado en general o para alguno de sus segmentos, es decir si hay o no un mercado potencial satisfactorio.

Esta formulación de la Misión es igualmente válida y necesaria para una empresa o negocio ya en funcionamiento, ya que los elementos que forman lo que se denomina el «**entorno o medio ambiente empresarial**» cambian continuamente, y si la empresa no se adapta a estos cambios corre el riesgo de quedarse fuera del mercado. Los cambios que debe afrontar pueden ocurrir en los mercados, los competidores, los clientes, la tecnología, los proveedores, etc.

Las preguntas a responder para definir correctamente **la Misión** son:

- ¿Qué necesidades quiero satisfacer con mi proyecto?
- ¿A qué clientes, consumidores o usuarios finales quiero dirigirme?
- ¿Qué productos o servicios quiero ofrecer?
- ¿Cómo se satisface la demanda en la actualidad?
- ¿En qué forma mi enfoque es innovador?

La Misión de la empresa conviene definirla con una visión amplia del negocio, a largo plazo (aunque se concrete en algún aspecto, en el corto plazo o inicio de actividad).

La Misión debe describir **el producto** o servicio de forma general aunque de la manera más clara posible, de forma que se pueda entender en qué consiste, para qué y a quiénes sirve.

En **la segmentación del mercado** incluimos la descripción de los principales grupos de clientes a los que se va a dirigir la actividad, tanto en el presente como en el futuro.

En **el ámbito geográfico** se concretan las zonas en las que se va a desarrollar la actividad, señalando la evolución temporal prevista.

Por último, **las singularidades** descubren los elementos competitivos en los que se va a apoyar la empresa para lanzar la actividad y para diferenciarse de la competencia.

Estas singularidades o "**ventajas competitivas**" pueden ser de diferentes tipos:

- Prestaciones que puede realizar mejor, con más calidad, a menor precio o de forma más rápida que sus competidores.
- Recursos o habilidades de los que se dispone, diferentes o superiores a los de la competencia.
- Planteamientos novedosos u originales.
- Patentes, licencias, concesiones, o limitaciones legales o comerciales.

**Esquema propuesto para la Etapa 1: Misión de la Empresa**

<b>Objetivo último del negocio o de la empresa</b>		
<b>Descripción general del producto o servicio</b>		
<b>Necesidad del mercado que satisface</b>		
	<b>Presente</b>	<b>Futuro</b>
<b>Segmentación del Mercado</b>		
<b>Ámbito Geográfico</b>		
<b>Singularidades</b>		

## Etapa 2. Análisis Externo

El objetivo de esta etapa es el **análisis detallado del entorno** en el que se va a desarrollar la actividad de la empresa, incluyendo el análisis de todas las fuerzas económicas que intervienen.

Los factores que afectan al entorno general (o macroentorno) pueden ser de diferente tipo:

- Jurídicos y legales
- Políticos
- Económicos
- Demográficos
- Tecnológicos
- Sociales y culturales
- Etc.

Estos factores pueden condicionar el desarrollo futuro de los mercados, y pueden brindar oportunidades de negocio, o bien constituir unas amenazas que pueden hacer fracasar el proyecto empresarial.

La recogida de información sobre el mercado y su entorno que permita realizar este análisis externo, puede realizarse a través de diferentes **Fuentes de Información:**

- Estadísticas oficiales en el ámbito central (INE, Ministerios, etc.).
- Estadísticas autonómicas o locales (consejerías de las CC.AA., concejalías del Ayuntamiento, etc.)
- Memorias de empresas competidoras
- Periódicos y prensa especializada
- Bancos de datos existentes
- Boletines oficiales (BOE, etc.)
- Registros y anuarios de empresas

- Estadísticas e informes de asociaciones de empresarios (internacionales, nacionales y locales)
- Entrevistas con potenciales clientes
- Encuestas a clientes
- Entrevistas o encuestas con posibles proveedores
- Entrevistas con profesionales que trabajen en el sector
- Entrevistas con expertos en el sector
- Internet
- Otras

Además de explorar las fuentes de **datos secundarios**, puede ser necesario investigar **datos primarios**, no obtenidos hasta ahora, a través de observación, de experimentación y de encuestas, entrevistas o reuniones.

Estos estudios de mercado entre los potenciales clientes permitirán conocer cuáles son los factores importantes en la decisión de compra y que características del producto o servicio presentan ventajas o beneficios que pueden ser ofrecidos y percibidos por los clientes de cada segmento.

A través de esta recogida de información se debe realizar una descripción y análisis exhaustivo del **entorno general** (también llamado escenario macroeconómico), del **mercado** (describiendo las características del sector, tanto en su aspecto Oferta como en el de la Demanda), los diversos condicionantes que le afectan y los diferentes factores que intervienen en la **situación competitiva** (competidores, clientes, proveedores, canales de distribución, etc.).

Por último, dentro de este análisis externo, puede ser útil estudiar el **entorno próximo** al proyecto (microentorno), en el ámbito geográfico local, o en el subsector objetivo. Interesa estudiar la situación actual y los cambios previstos. Este análisis tendrá un carácter general que deberá matizarse, una vez decididos los productos o servicios a suministrar, a la hora de realizar el Plan de Marketing.

Como resultado de este análisis, puede que se deba modificar la Misión del proyecto, si aparece como inviable ante las amenazas que se presentan.

### Esquema propuesto para la Etapa 2: Análisis Externo

A. Variables del entorno general.	Descripción y análisis	Importancia		
		Alta	Media	Baja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variables jurídicas</li> <li>• Variables políticas</li> <li>• Variables económicas</li> <li>• Variables demográficas</li> <li>• Variables tecnológicas</li> <li>• Variables sociales y culturales</li> <li>• Otras variables</li> </ul>				
<b>B. Datos del sector</b>				
Mercado (tamaño, tendencias, segmentos, características) Clientes (hábitos de compra y de uso)				
Competidores (posicionamiento, cuotas de mercado, resultados económicos, estrategias de éxito)				
Canales de distribución (canales existentes, márgenes y ayudas al canal)				
Proveedores (datos sobre los principales, niveles de concentración)				
Otras variables a tener en cuenta				

C. Análisis competitivo	Descripción y análisis	Importancia		
		Alta	Media	Baja
Barreras de entrada y salida				
Posibles nuevos competidores				
Poder de negociación de los clientes				
Posibles estrategias de respuesta de los competidores				
Poder de negociación de los proveedores				
Productos o servicios sustitutivos				
<b>D. Variables del entorno próximo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes potenciales: numerosos o escasos; conocidos o desconocidos...</li> <li>• Proveedores: escasos o numerosos; conocidos o desconocidos, próximos o alejados...</li> <li>• Competidores: escasos o numerosos; conocidos o desconocidos, directos o indirectos...</li> <li>• Otras variables...</li> </ul>				

### Etapa 3. Análisis Interno

En principio, esta es una etapa que tiene una especial trascendencia para las empresas en funcionamiento, pero que tampoco se debe desdeñar en proyectos de nueva creación, no sólo por lo que supone de reflexión interna, sino también por la importancia que puede tener para mostrar los puntos fuertes de la oferta empresarial.

En cualquier caso, el análisis debe ser crítico y centrarse también en las debilidades del proyecto o empresa, de manera que queden claros los posibles obstáculos internos al logro de los objetivos.

Al igual que en la etapa anterior, puede que como consecuencia de este análisis deba modificarse la Misión empresarial planteada en la primera etapa, atendiendo a dos posibles planteamientos:

#### Opción A:

En el caso de empresas o **negocios de nueva creación** la revisión debe centrarse en este último aspecto, es decir las capacidades personales, técnicas, de gestión y financieras del equipo promotor. Veamos los aspectos a tener en cuenta en cada una de estas capacidades:

- **Capacidades personales**

Perseverancia

Energía

Entusiasmo

Dotes de mando

Carácter

Entereza

Inteligencia

Otras

- **Capacidades técnicas**

Habilidad comercial

Conocimiento del sector y sus peculiaridades

Conocimiento de procedimientos a emplear

Conocimiento del equipo a utilizar

Otras

- **Capacidades de gestión**

Capacidad de dirección

Criterio empresarial

Formación

Comprensión de la problemática de la nueva empresa

Otras

- **Capacidades financieras**

Disponibilidad de fondos propios

Nivel de crédito

Reputación personal

Vinculaciones

Otras

### **Opción B:**

En el caso de **empresas en funcionamiento** el análisis interno debe centrarse en los objetivos empresariales, las actuales líneas de producto o de servicio la organización, las diferentes áreas (financiera, recursos humanos, comercial, producción, etc.), la tecnología y los clientes y proveedores que tiene la empresa. Tampoco hay que olvidar el análisis crítico de los recursos humanos de la organización, su capacidad y su grado de motivación.

Como consecuencia del análisis interno, se debe poder establecer los **puntos fuertes** o “Fortalezas” y **puntos débiles** o “Debilidades” de la empresa o de los



promotores del proyecto, y se podrá intentar aprovechar los primeros y paliar, en la medida de lo posible, los segundos.



### Esquema Propuesto para la Etapa 3: Análisis Interno

#### Opción A: Para empresas de nueva creación

Capacidades del promotor o promotores
Capacidades personales
Capacidades técnicas
Capacidades de gestión
Capacidades financieras

## Esquema Propuesto para la Etapa 3: Análisis Interno

### Opción B: Para Empresas en Funcionamiento

Análisis crítico de la situación interna de la empresa
Estrategia y objetivos
Líneas de productos o servicios
Clientes y proveedores
Organización
Sistema de información y control
Recursos humanos y personal
Estructura productiva
Tecnología (I+D)
Estructura financiera
Otras

## Etapa 4. Síntesis DAFO

Como consecuencia del análisis realizado en las dos etapas anteriores (externo e interno), debe realizarse un **Diagnóstico de la Situación**, con el fin de poder plantear las **líneas básicas de actuación y los objetivos estratégicos del negocio**. Este diagnóstico se puede realizar de diversas maneras, y una de las más comúnmente aceptadas es la utilización de la denominada Síntesis DAFO.

El DAFO es un instrumento de gestión que, de forma resumida, permite dar una idea muy clara y rápida sobre la situación interna del proyecto de la empresa (mediante la descripción de las debilidades y fortalezas) y sobre el entorno en el que desarrolla su actividad (amenazas y oportunidades que existen para la empresa).

El nombre de este mecanismo lo constituyen las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación:

- **Debilidades:** son aquellas características propias de la empresa o del proyecto, que constituyen obstáculos internos al logro de la misión o de los objetivos iniciales.
- **Amenazas:** nos referimos a aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente las posibilidades de conseguir estos objetivos generales.
- **Fortalezas:** las fortalezas o puntos fuertes son las características propias de la empresa o proyecto de empresa que facilitan o favorecen el logro de los objetivos iniciales.
- **Oportunidades:** son aquellas situaciones que se encuentran en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.

Es evidente que los dos primeros conceptos se refieren a aspectos con influencia negativa y que conviene tener en cuenta previamente, y los otros dos a aspectos positivos. Aunque parecen conceptos claros, es frecuente confundirlos entre ellos, y considerar fortaleza lo que es una oportunidad, o amenaza lo que es una debilidad.

Para facilitar su correcta utilización debe tenerse en cuenta que las **Oportunidades** y las **Amenazas** son situaciones externas a la empresa y que afectan a todas las empresas en dicho sector de actividad. Por tanto, deben obtenerse como consecuencia del **Análisis Externo**.

Por el contrario, las **Fortalezas** y las **Debilidades**, son características internas de la empresa o proyecto empresarial, y por tanto específicos suyos. Deben obtenerse como consecuencia del **Análisis Interno**.

El DAFO no debe quedarse en una mera descripción de conceptos, sino que debe plantear las alternativas estratégicas que se puedan ejecutar para aprovechar las oportunidades a través de las fortalezas del proyecto, para reducir las debilidades y para hacer frente a las amenazas que se ciernen

A continuación, mostramos ejemplos de aspectos que pueden pertenecer a cada una de las categorías. Presentamos las Debilidades y Fortalezas agrupadas, porque cada uno de los ejemplos puede tener aspectos positivos o negativos, que condicionarían su inclusión en una u otra categoría.

#### **Oportunidades** (externas)

- Mercados en auge
- Cambios en los estilos de vida
- Nuevas tecnologías
- Apertura de nuevos mercados
- Posibilidad de segmentación de mercados
- Etc.

#### **Amenazas** (externas)

- Mercados en declive
- Escasez de suministro de materias primas o servicios
- Aparición de productos o servicios sustitutivos
- Nuevas legislaciones que puedan condicionar negativamente la actividad.

- Posibilidad de nuevos entrantes
- Respuestas de la competencia
- Etc.

#### **Fortalezas y Debilidades** (internas)

- Conocimiento del sector de actividad
- Experiencia en gestión empresarial
- Capacidad de generación de recursos internos
- Características personales de los promotores o directivos
- Sistemas internos de gestión
- Formación, experiencia y motivación de la plantilla
- Calidad de los diseños
- Diferenciación de la empresa
- Número de clientes y lealtad de los mismos
- Tecnología utilizada
- Etc.

Por supuesto, cada proyecto empresarial o sector de actividad presentará sus características específicas.

Un análisis complementario al DAFO, consiste en establecer los **Factores Claves del Éxito** en el sector (derivados del Análisis Externo) y valorar en qué medida el proyecto o la empresa posee estos factores críticos (como consecuencia del Análisis Interno).

A partir de esta valoración, se deberán plantear las **acciones de futuro** a emprender para hacerles frente. Por ejemplo, si una debilidad del equipo de promotores es la falta de experiencia empresarial, una forma de afrontarlo es prever la contratación de un Gerente experimentado o plantear la realización de cursos especializados.

La identificación y evaluación de las acciones que es posible aplicar en el futuro de la empresa o del proyecto pueden seguir el mismo criterio del DAFO. Supone el establecimiento de alternativas básicas para la empresa, en un horizonte de largo plazo (mínimo tres años) y su evaluación con vistas a elegir las más favorables para el negocio.

Además de **estrategias alternativas** pueden plantearse **acciones**, que sin tener el carácter de estrategias empresariales globales, también permiten, en el corto plazo:

- Aprovechar Oportunidades
- Potenciar Fortalezas
- Afrontar Amenazas
- Corregir Debilidades



**Esquema Propuesto para la Etapa 3: Síntesis DAFO de Situación  
a fecha XX.XX.2.00X**

	<b>Valoración Externa</b>	<b>Valoración Interna</b>
<b>+</b> Aspectos Positivos	<b>Oportunidades</b>	<b>Fortalezas</b>
<b>—</b> Aspectos Negativos	<b>Amenazas</b>	<b>Debilidades</b>
Factores Clave del Éxito	<b>En el Sector</b>	<b>En el Proyecto / Empresa</b>

### Identificación y Evaluación de las Estrategias Alternativas y de las Acciones a Futuro

<b>Aprovechar Oportunidades</b>	<b>Potenciar Fortalezas</b>
<b>Afrontar Amenazas</b>	<b>Corregir Debilidades</b>



## Etapa 5. Líneas Estratégicas y Objetivos

Como consecuencia de la **Síntesis DAFO**, se podrán definir con precisión las líneas estratégicas y los objetivos de la empresa o negocio a alcanzar dentro de la esfera de acción que determina la misión.

Si tras la Síntesis DAFO sigue pensándose que el proyecto puede ser viable, se deben fijar las **líneas estratégicas**, partiendo de la base del diagnóstico realizado en la Etapa 4. Ello supone el establecimiento de un conjunto de decisiones, que se traducirán en acciones, para el conjunto de la empresa, con horizonte temporal de varios años. También, aquí se deben fijar los **objetivos generales** de la organización sobre la base de los cuales se van a diseñar los diferentes planes. Los **objetivos** deben ser claros y concretos, cuantificados, fechados, indicando el responsable de su realización.

### Líneas Estratégicas

**Estrategia de posicionamiento:** representa la forma en la que los clientes actuales y potenciales perciben y recuerdan a la empresa, y de aquí se derive su imagen.

Por ejemplo, una **Agencia de Viajes** puede posicionarse como:

- Especializada en una zona geográfica determinada
- Especializada en determinados tipos de cliente (empresas, familias, grupos, etc.)
- Por sus precios agresivos
- Por el tipo de viajes programados (de aventuras, exóticos, de lujo, etc.)
- Etc.

Otro ejemplo sería un **Taller de Automóviles**, que puede posicionarse como:

- Especializado en una marca específica
- Especializado en una parte del automóvil (frenos, electricidad, parabrisas, etc.)
- Especializado en tipos de vehículo (furgonetas, camiones, etc.)

- Por su alto nivel técnico
- Por su rapidez
- Etc.

El posicionamiento es lo que permite a una empresa o negocio, un producto o un servicio, diferenciarse de sus competidores en la mente del público objetivo, y darle así una razón para que prefiera esta empresa en lugar de algún otro competidor.

Hasta tal punto es importante que condicionará el planteamiento del Plan de Negocios que se realice.

Otro aspecto de la estrategia es la **diferenciación** de la oferta de la empresa para el segmento de mercado objetivo ¿Cuál es la ventaja diferencial del producto o servicio?

También puede hablarse, según los casos, de **estrategia** de producto / mercado, calidad / precio, etc.

### Objetivos empresariales

Pueden establecerse **objetivos** (metas cuantitativas a alcanzar en un periodo de tiempo determinado) sobre aspectos externos a la organización o internos a la misma. Sin embargo, hay dos áreas de objetivos que son clave y determinantes para la empresa:

- Objetivo de ventas
- Objetivo de rentabilidad

**Objetivo de ventas:** este objetivo se refiere al volumen de ventas que se espera que alcance la empresa. Dado que la empresa vende porque tiene clientes, para fijar este objetivo hay que analizar el potencial de ventas, es decir, el volumen posible de ventas que puede alcanzar la empresa establecido en función del mercado que quiere servir y no en función de deseos o intuiciones.

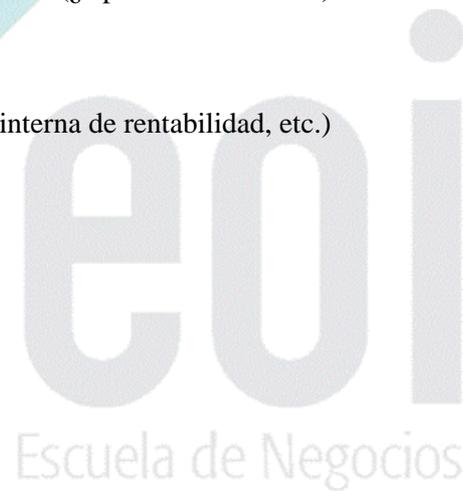
Este objetivo de ventas debe cuantificarse lo más posible (unidades y valoración económica) y además estimar su evolución en el tiempo (3 años al menos).

**Objetivo de rentabilidad:** representa los beneficios que se espera obtener como resultado de las actividades de la empresa. Supone una estimación de ingresos, costes y gastos.

Estos Objetivos se expresan, normalmente, en porcentaje sobre las ventas o volumen de negocio, o sobre la inversión realizada o por realizar.

Otras **metas** pueden cuantificarse aquí como:

- Plazo de entrada en el mercado, o de aplicación de las mejoras.
- Umbral crítico de ventas para cubrir todos los costes y gastos (¿entre el 50-75% de las ventas previstas?)
- Cuota de mercado y su evolución.
- Rentabilidad sobre la inversión (¿5-15%?)
- Periodo de recuperación de la inversión (¿a partir de 2/3 años?)
- Nivel de endeudamiento
- Otras "ratios" de rentabilidad (tasa interna de rentabilidad, etc.)



**Esquema Propuesto para la Etapa 5: Líneas Estratégicas y Objetivos**

<b>A. Estrategia de Posicionamiento, Diferenciación, Etc.</b>			
<b>B. Objetivo de Ventas</b>	<u><b>Año 1</b></u>	<u><b>Año 2</b></u>	<u><b>Año 3</b></u>
<b>C. Objetivo de rentabilidad</b>	<u><b>Año 1</b></u>	<u><b>Año 2</b></u>	<u><b>Año 3</b></u>
<b>D. Otros objetivos</b>	<u><b>Año 1</b></u>	<u><b>Año 2</b></u>	<u><b>Año 3</b></u>

## Etapa 6. Plan de Actuación

Una vez establecidos los **fines estratégicos y objetivos** de la empresa, deben concretarse los **Planes de Actuación**, es decir, la planificación táctica y operativa que nos permitirá alcanzar las metas previstas.

**El Plan de Actuación** debe tener un horizonte temporal de al menos 3 años, aunque pueda hacerse un especial hincapié en el primer año y dar una visión general de los dos siguientes.

Un elemento importante a tener en cuenta es que el plan **debe ser dinámico**, es decir que una vez realizado, algunos condicionantes internos o externos pueden requerir modificaciones al mismo y, en cualquier caso, una vez puesto en marcha conviene volver a estudiarlo y reescribirlo actualizándolo al menos de forma anual, incorporando las experiencias adquiridas y añadiendo un año más en el horizonte de planificación, de manera que siempre contemple 3 años.

El Plan de Actuación debe dividirse en secciones o etapas, que serán los planes de cada una de las **áreas funcionales**:

- Plan de Marketing
- Plan de Operaciones
- Plan de Organización y Recursos Humanos
- Plan Jurídico - Fiscal
- Plan Financiero

Estos diferentes planes deben contemplarse de forma conjunta y nunca por separado, aunque se realicen secuencialmente. Los problemas que nos encontremos al realizar el Plan de Operaciones pueden condicionar el Plan de Marketing, y las disponibilidades financieras pueden condicionar grandemente todos los planes anteriores.

En cualquier caso, y como consecuencia de la formulación del Plan de Actuación, especialmente al formular el Plan Financiero, podemos evaluar la viabilidad del proyecto a emprender y sus perspectivas de futuro, y estar en condiciones de presentarlo a posibles inversores o financiadores externos.

Veamos en detalle las características de cada uno de los planes.

## **Etapa 6.1. Plan de Marketing**

El objetivo de esta etapa del Plan de Actuación es explicar cómo la empresa se intenta posicionar y trata de reaccionar ante las condiciones del mercado para generar así sus ventas.

**El Plan de Marketing** debe prepararse de manera que no sólo explique una idea sino que también presente a la futura empresa como una atractiva oportunidad de inversión. Por tanto, debe ser escrito de manera que sea comprensible para una amplia variedad de personas de diferentes niveles y procedentes de diferentes sectores. En este punto puede ser muy útil la utilización de tablas o gráficos explicativos.

Esta sección del Plan de Negocio es crítica ya que establece cómo se accederá al mercado potencial, es decir cómo se captarán los clientes que son la base del éxito del proyecto empresarial.

En principio, este Plan de Marketing se puede estructurar sobre la base de los siguientes puntos:

**Descripción del Mercado:** público objetivo, Consumidores.

**Descripción del Producto / Servicio:** características básicas.

**Política de Precios:** fórmulas de determinación de precios, listado de precios, elementos que incluye y fórmulas de pago.

**Política de Comunicación:** publicidad, relaciones públicas, promociones, merchandising, imagen corporativa.

**Plan de Ventas:** Gestión de Ventas, Canales de Comercialización, Objetivos de Ventas, Mix de Ventas, Ventas por grupos de clientes, Plantilla necesaria, Cuota de Mercado.

**Presupuesto y Acciones Futuras de Marketing.**

### 6.1.1. Descripción del Mercado:

**Descripción del público objetivo:** se deben establecer las características concretas del sector de actividad, analizando la importancia y naturaleza de los diferentes segmentos. Posiblemente ya esté suficientemente desarrollado en la etapa 2, por lo que aquí sólo deba hacerse una referencia, pero también puede ocurrir que como consecuencia del análisis DAFO hayan surgido nuevas cuestiones sobre el mercado que deban investigarse más a fondo.

**Encuestas o estudios sobre los clientes:** puede ser conveniente realizar estudios entre los potenciales clientes para ver cuáles son los factores importantes en la decisión de compra, y qué características, del producto o servicio presentan ventajas o beneficios que pueden ser ofrecidos y percibidos por los principales clientes de cada segmento. Puede ser de interés definir aquí lo que se conoce con el término de “Perfil” del cliente. Habrá que hacerlo, obviamente, por grupos o segmentos de clientes, analizando características tales como: edad, sexo, nivel socio – cultural, nivel adquisitivo, hábitos y costumbres, estilos de vida, profesión, lugar de residencia, prescriptores y usuarios del producto.

### 6.1.2. Descripción del Producto / Servicio:

Definición del producto básico de la empresa y de sus principales características. Atributos físicos, estéticos, color, sabor, forma, olor, peso, ingredientes, plazos, atención, grado de mecanización. Puede ser de utilidad hacer un listado descriptivo de los principales productos o servicios de la empresa, indicando si se trata de productos genéricos o específicos.

También, habrán de definirse otra serie de elementos característicos de cada producto, referidos a sus atributos funcionales tales como: envase, embalaje, servicio post venta.

Por último, deben indicarse otros elementos de cada producto más intangibles, los atributos psicológicos, tales como: calidad, marca, fase del ciclo de vida en que se encuentra cada producto.

### 6.1.3. Política de Precios:

Descripción de la **política de precios** de la empresa y del sistema de determinación de los mismos:

- Atendiendo a los precios de la competencia.
- Precios fijos, los marca la Administración.
- Precios indicativos, los marca el proveedor, por ejemplo en las franquicias.
- En función de los costes.
- Atendiendo al mercado y a los consumidores, es el precio máximo aceptado.
- Rentabilidad esperada por la empresa.
- Política de descuentos y de rebajas.

Se debe aportar el **listado de precios** por mercados y productos.

Definición de los **elementos que se incluyen** en el precio: Es frecuente, que el precio del producto no sólo incluya la mera venta del mismo, sino que puede incluir otros factores que en algunos casos son susceptibles de ser cobrados de forma independiente. Por ejemplo:

- Información.
- Devolución si no queda satisfecho.
- Garantías.
- Instalación.
- Transporte.
- Seguro.
- Formación.
- Diploma.

Descripción de los **sistemas de cobro** empleados por la empresa. La política de precios que aplica la empresa puede verse afectada por diferentes aspectos que condicionarán tanto el monto, como la seguridad o el plazo en que se cobren las ventas, por ello es importante definir aspectos tales como:

- **Sistema de cobro: contado** (metálico, tarjeta, talones).
- **Sistema de cobro: aplazado** (con documento ejecutivo o sin él, incluyendo gastos financieros o no).

#### 6.1.4. Política de Comunicación:

Definición de los objetivos previstos con la Comunicación de la empresa y del mensaje a transmitir.

**Promociones previstas**, tanto de lanzamiento como de mantenimiento.

**Campañas publicitarias.** Campaña de lanzamiento. Definición de los medios a utilizar: Prensa, Radio, Televisión, mailings, buzoneo, telemarketing, Páginas Amarillas, tarjetas de visita, página Web.

**Relaciones públicas.** Fiesta de inauguración.

**Merchandising:** Animación del Punto de Venta para conseguir que sea más atractivo y favorezca la venta.

**Imagen de la empresa.** Marcas, colores, logotipos, papelería, rótulos, uniformes, catálogos,...

### 6.1.5. Plan de Ventas:

Una vez definido el mercado concreto para el producto o servicio se debe estudiar la manera de aprovechar las oportunidades que brinda. Deben analizarse y definirse conceptos como:

**Gestión de Ventas, Canales de Comercialización y Local o Punto de Venta:** es decir, los mecanismos y medios que la empresa utilizará para hacer llegar sus productos o servicios a los clientes.

Se deben determinar y cuantificar los **Canales de Comercialización** que se van a utilizar. ¿Cuáles van a ser, cómo van a funcionar, qué apoyo se les va dar?

También debe establecerse **el Local o Punto de Venta** en que se va a desarrollar la actividad o del que se quisiera disponer (normalmente en alquiler).

Puede ser la oficina desde donde se opera, la tienda donde se vende, el establecimiento abierto al público...

Descripción de la **zona** en que se encuentra: mapa de la zona, tipo de zona (Residencial, industrial, comercial, descampado...), principales locales circundantes, atractivos de la zona (Parada de autobús o metro, grandes almacenes, hospital, organismos públicos,...)

Descripción del **local**: Plano, distribución interior, decoración, cambios previstos, tipo de contrato, adecuación al uso previsto.

**Objetivos de ventas:** aunque en la etapa 4 se han debido plantear los objetivos estratégicos de ventas, este análisis servirá para definir más en detalle estas ventas por tipo de producto o servicio y por segmento de mercado. Estos objetivos de Ventas detallados se suelen recoger en el **Pronóstico de Ventas** de la empresa para el primer año de actividad. Ese Pronóstico debe detallarse por meses. Los conceptos a definir serían:

**Ventas por período:** es decir, presentar las ventas en función del tiempo, viendo el crecimiento previsto y la estacionalidad supuesta.

**Mix de ventas:** Se deben establecer las ventas por grupos de producto o familias, se suele recomendar que se establezcan grupos homogéneos y que su número no supere 8.

**Ventas por grupo de clientes:** puede ser útil clasificar las previsiones de ventas por grupo de clientes o segmentos de mercado.

**Plantilla comercial necesaria:** Se debe decidir qué fuerza de ventas se va a utilizar, cómo se va a pagar, cómo se va a seleccionar, qué canal de venta se va a emplear, qué puntos de venta se van a utilizar, etc.

**Cuota de mercado:** uno de los medios convencionales para medir el nivel de ventas es la cuota de mercado, es decir, el porcentaje sobre el total de ventas en el mercado que la empresa espera captar. Este elemento tendrá una importancia pequeña si la magnitud del mercado hace que la trascendencia de la empresa aislada sea insignificante.

Uno de los aspectos más complicados, especialmente cuando se trate de un producto o servicio innovador, es la estimación del volumen de mercado y, consiguientemente, de unos objetivos de venta realistas; dependiendo de la fuente de información que se utilice pueden obtenerse conclusiones muy distintas sobre el mercado potencial. Es necesario conocer de antemano este hecho y, si se dispone de varias fuentes de información, tratar de determinar cuáles son las más solventes o, si ello no es posible, rechazar los valores extremos y suponer que el volumen de mercado se encontrará en algún lugar entre los valores más cercanos a la media.

#### 6.1.6.- Presupuesto y Acciones Futuras:

**Acciones Futuras de Marketing:** es posible que el plan inicial deba variarse en el futuro (por ejemplo es normal plantearse primero la entrada en un mercado local y posteriormente expandirse a mercados internacionales). En este punto deben plantearse estas acciones futuras, aunque con un detalle menor que las actuales.

**Presupuesto de Marketing:** Cuantificación económica de las acciones comerciales.

## Esquema propuesto para la Etapa 6.1. Plan de Marketing

<b>A. Descripción del Mercado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción del público objetivo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los consumidores</li> </ul>
<b>B. Descripción del Producto / Servicio</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características básicas del <b>Producto / Servicio</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atributos funcionales del <b>Producto / Servicio</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atributos intangibles del <b>Producto / Servicio</b></li> </ul>
<b>C. Política de Precios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Determinación de Precios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listado de Precios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos que se incluyen en el precio</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de cobro y política de descuentos y rebajas</li> </ul>
<b>D. Política de Comunicación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad, Relaciones Públicas, Promociones, Merchandising, Imagen de empresa</li> </ul>
<b>E. Plan de Ventas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de Ventas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales de Comercialización</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Local o Punto de venta</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos de ventas</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas por período y Mix de Ventas               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Producto o servicio 1</li> <li>▪ Producto o servicio 2</li> <li>▪ Producto o servicio 3</li> </ul> </li> </ul>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas por grupos de clientes               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grupo 1</li> <li>▪ Grupo 2</li> <li>▪ Grupo 3</li> </ul> </li> </ul>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantilla comercial necesaria               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puesto 1</li> <li>▪ Puesto 2</li> <li>▪ Puesto 3</li> </ul> </li> </ul>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuota de mercado</li> </ul>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>
<b>F. Presupuesto de Marketing y Acciones Futuras de Marketing</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones Futuras de Marketing</li> </ul>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto de Marketing</li> </ul>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>

A continuación, se presenta un esquema mensualizado del **Pronóstico de Ventas** para el primer año de actividad, así como un cuadro y un gráfico de **Estacionalidad de las Ventas**.

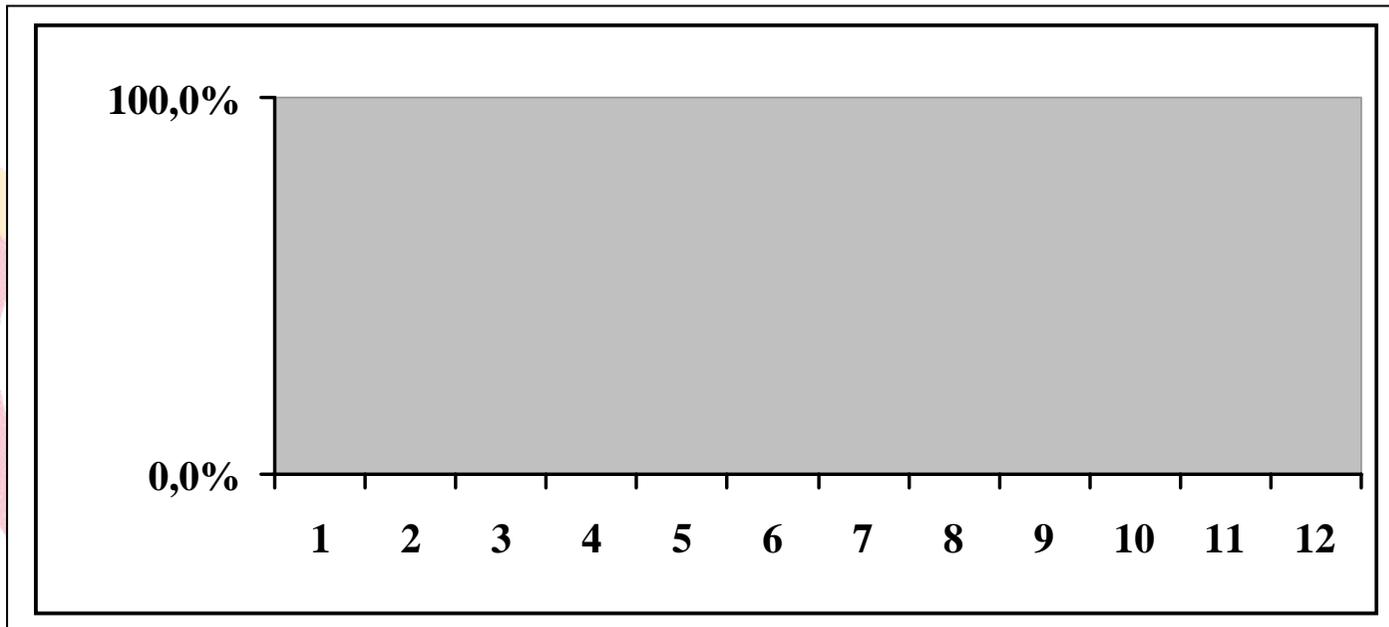
## Pronóstico de Ventas de la empresa: (Para el primer año de actividad)

Los Precios son siempre precios medios.

Ventas	Precio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Totales
<b>Familia 1</b>	<b>Unidades</b>	Uds.Fam. 1												
	<b>Precio Fam. 1</b>	Precio x Uds.												
<b>Familia 2</b>	<b>Unidades</b>	Uds.Fam. 2												
	<b>Precio Fam. 2</b>	Precio xUds.												
<b>Familia 3</b>	<b>Unidades</b>													
	<b>Precio Fam. 3</b>													
<b>Familia 4</b>	<b>Unidades</b>													
	<b>Precio Fam. 4</b>													
<b>Familia 5</b>	<b>Unidades</b>													
	<b>Precio Fam. 5</b>													
<b>Familia 6</b>	<b>Unidades</b>													
	<b>Precio Fam. 6</b>													
<b>Familia 7</b>	<b>Unidades</b>													
	<b>Precio Fam. 7</b>													
<b>Familia 8</b>	<b>Unidades</b>													
	<b>Precio Fam. 8</b>													
	<b>Total</b>													

## Estacionalidad de las Ventas

Periodo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Totales
% sobre Ventas													



## Etapa 6.2. Plan de Operaciones

El **Plan de Negocio** debe contemplar toda una serie de elementos relacionados con la manera en que la empresa va a crear sus productos o servicios. Por ejemplo, se debe decidir si la fabricación o prestación se realizará íntegramente o se subcontratará, cómo se realizará el proceso de fabricación, cómo se comprará, qué necesidades de personal operativo se tendrán, etc.

Todo ello, implica decisiones que afectan a la dimensión del negocio, a su organización funcional y a su contratación de medios materiales y humanos.

Alguno de los puntos más importantes que debe incluir este **Plan de Operaciones** son los siguientes:

- **Desarrollo de producto:** es posible que la empresa no tenga absolutamente desarrollados sus productos o servicios, por lo que conviene hacer referencia a la forma en que se piensa realizar esta tarea de desarrollo. De igual manera es útil en los casos en que este desarrollo ya está realizado, porque es importante plantearse y comunicar los esfuerzos que se van a dedicar a mejorar los productos o servicios de la compañía. Este apartado puede ser innecesario en muchas ocasiones (por ejemplo abrir una tienda en franquicia).

También, habría que incluir en este punto las patentes a las que se va a acceder o con las que se van a proteger los productos o servicios que se desarrollen.

En cualquier caso, conviene realizar previamente una descripción detallada del producto o servicio y de sus características esenciales, lo que ya se debió hacer en el punto 6.1.2 Definición del producto.

- **Aprovisionamiento:** Se deben indicar todos los datos posibles acerca de los proveedores y el sistema de aprovisionamiento de los principales productos de la empresa: quiénes son, cuántos hay, dónde están, qué sistema de transporte utilizan, cómo venden y cómo cobran, qué productos venden, existen productos sustitutos, plazos de entrega, tamaño de pedidos a efectuar, quién comprará y cuándo se han de efectuar las compras.

- **Fabricación o realización:** sirve para conocer cómo la empresa va a fabricar sus productos o prestar sus servicios, lo que es esencial para la comprensión global de un negocio. Exigirá la definición de:
  - Recursos materiales: es decir, los elementos que la empresa tiene que utilizar en su esfuerzo de fabricación de un producto o realización de un servicio. Incluirá las instalaciones, maquinaria o equipamiento necesario, materiales y otros activos. También merecen una atención especial las fuentes de materias primas o componentes, su abundancia o escasez y la política de compras o aprovisionamiento que se va a seguir.
  - Recursos humanos: un estudio de necesidades de mano de obra es esencial, incluyendo necesidades cuantitativas, perfiles necesarios, descripción de funciones por puesto, organización interna, etc.
  - Procesos: incluyendo cómo será el proceso productivo, el grado de automatización, el nivel de subcontratación, capacidades productivas, etc.
  - Planes de control de calidad: cómo se va a realizar el control de calidad de la producción o del servicio y la tasa previsible de defectos.
  - Capacidad productiva de la organización.
- **Determinación de Costes Operativos.** Realización de Escandallos de Costes.
- **Almacenamiento y Logística de Distribución:** Cómo se van a almacenar los productos, dónde, quién se va a encargar de los pedidos y de la gestión del almacén, por cuánto tiempo tendremos la mercancía almacenada. Se debe indicar si se prevé la compra o el uso de un sistema informatizado de gestión de almacenes. También se habrán de establecer los sistemas de entrega y reparto
- **Servicio Post - Venta:** dependiendo del tipo de empresa puede ser necesario la definición del servicio y asistencia que ofrecerá. Este servicio post - venta sirve para mantener al día y en perfecto estado de uso dicho producto o actualizado el servicio correspondiente. Esta actividad asegura el mantenimiento de unas relaciones fluidas pero además puede ser una fuente adicional de ingresos que no se debe desdeñar.
- **Sistemas de Planificación y Control de las Operaciones:** Determinación de valores estándar o estimados de producción, cálculo de los valores reales y medición de desviaciones. Establecimiento de acciones correctoras, fórmulas de seguimiento, responsables y periodicidad.

### Esquema propuesto para la Etapa 6.2. Plan de Operaciones

<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de producto o servicio (enfoque de desarrollo, patentes, etc.)</li> </ul>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovisionamiento</li> </ul>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos de fabricación o realización (descripción del proceso, planes de control de calidad, etc.)</li> </ul>						
	<b>Número / Unidades</b>			<b>Coste</b>		
	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos materiales necesarios                             <ul style="list-style-type: none"> <li>A</li> <li>B</li> </ul> </li> </ul>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos Humanos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Puesto 1</li> <li>Puesto 2</li> </ul> </li> </ul>				<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinación de Costes Operativos: Escandallos.</li> </ul>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Almacenamiento y Distribución</li> </ul>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio Post – Venta</li> </ul>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de planificación y Control de Operaciones: Valores estimados, valores reales, desviaciones, acciones correctoras, responsables, fechas.</li> </ul>						

### **Etapa 6.3. Plan Jurídico – Fiscal**

Lo primero que debe establecerse en este punto es la forma jurídica concreta en que se va desarrollar la actividad, que puede ser de dos tipos:

**Persona Física:** aquella que asume el riesgo y dirige la empresa. El empresario individual, que realiza una actividad comercial, industrial o profesional responde con todos sus bienes.

**Persona Jurídica:** son asociaciones de varias personas que aportan capital, el riesgo lo asume la sociedad.

En el caso de que se vaya a constituir una Sociedad de tipo Mercantil es conveniente recoger aquí, como mínimo, la siguiente información, que es la misma que solicitará el Notario para elaborar **los Estatutos de la Sociedad:**

- .- Nombre de la Sociedad, mediante Certificación Negativa del Nombre.
- .- Objeto Social.
- .- Forma Jurídica.
- .- Capital social, aportaciones y distribución de las mismas.
- .- Identificación de los partícipes.
- .- Sede Social.

También en esta etapa, será necesario definir el **régimen fiscal** elegido (estimación objetiva o directa, etc.).

Debe identificarse también, el régimen por el cual van a cotizar las diferentes personas a la **Seguridad Social**: por el Régimen General de Trabajadores por Cuenta Ajena o por cualquiera de los otros regímenes posibles de cotización a la Seguridad Social.

Así mismo, se deben estudiar y recoger las características básicas de los principales **contratos o acuerdos** que se van a firmar, indicando: fechas, plazos, partícipes, exclusividades, clausulado más importante. Se recoge, a continuación una lista no exhaustiva de posibles contratos a firmar por la empresa:

- Alquiler del local, maquinaria, vehículos, ...
- Contrato de franquicia.
- Aprovisionamiento.
- Distribución.
- Clausulado de una oferta tipo a clientes.
- Factura tipo y condiciones generales de venta

### Esquema Propuesto para la Etapa 6.3: Plan Jurídico – Fiscal

<b>A. Forma Jurídico Mercantil de la Empresa</b>
<b>B- Régimen Fiscal</b>
<b>C.- Seguridad Social</b>
<b>D.- Características básicas de los principales contratos y acuerdos</b>

#### **Etapa 6.4. Plan de Organización y Recursos Humanos**

A menudo, los inversores invierten en los equipos de directivos y no en ideas o productos. Sin embargo, el éxito del negocio dependerá tanto de la eficacia de los ejecutivos como de su organización. Hay muchos ejemplos de proyectos empresariales que han fracasado debido a la falta de conjunción de sus directivos, por muy brillantes y llenos de talento que éstos fueran.

Además, también ocurre con frecuencia que los socios o promotores tengan determinadas carencias (que sean todos muy técnicos por ejemplo) e ignoren la importancia de incorporar directivos con un perfil diferente que compense estas deficiencias (siguiendo con el ejemplo, directivos con perfil de gestores).

Las cuestiones a dilucidar en este punto son:

- **Equipo directivo / socios:** debe establecerse el perfil de los directivos o ejecutivos que se quieren incorporar al proyecto. Si estos ejecutivos ya forman parte del proyecto, al ser socios en el mismo, puede ser útil adjuntar en anexo su historial profesional.
- **Organigrama:** es importante que, incluso en las etapas iniciales de un negocio en las que se actúa con una mayor flexibilidad, se determine, aunque sea en borrador, el futuro desarrollo de la organización de la empresa. No es necesario un gran detalle, pero sí que se mantenga una coherencia con el resto del Plan de Negocio y con las acciones y métodos recalcados en otras etapas del plan. Será necesario definir las funciones básicas a realizar en cada puesto de trabajo.
- **Plantillas y perfiles:** En este punto habría que definir la plantilla y los perfiles del personal de cada área de la empresa.
- **Sistemas de retribución:** es conveniente establecer de entrada la política salarial que se va a seguir ya que no sólo comunica la filosofía de la empresa, sino que indica las necesidades económicas para gastos de personal, imprescindible para elaborar el plan financiero.

Se debe incluir además del salario fijo, o por ocupar el puesto de trabajo, y el sistema de incentivos previsto.

Se adjunta un modelo de presentación de retribución del personal.

- **Otros aspectos relacionados con el personal:** puede ser conveniente hacer un planteamiento general del resto de políticas de personal (selección, formación, promoción, etc.) para poder hacer una planificación de recursos humanos y también para poder estimar posibles costes en que se pudiera incurrir por su puesta en marcha.

La complejidad del Plan de Recursos Humanos dependerá tanto del tamaño de la empresa como de su especialización o de la diversidad de especializaciones; debe tenerse en cuenta que las pequeñas empresas suelen funcionar basándose en esquemas informales y ello no significa falta de profesionalidad sino que, hasta que la estructura no ha alcanzado unos determinados límites de complejidad, no son necesarios instrumentos formales como el organigrama o una descripción y valoración de puestos.

En algunos proyectos teóricos se intenta dar una impresión de seriedad acompañando elaborados organigramas y descripciones de puestos cuando la realidad de muchas PYMES exige procesos diferenciados pero puestos bastante homogéneos, donde casi todos los miembros de la plantilla colaboran en todas las tareas. El grado de desarrollo de este capítulo tiene que ser, por tanto, el adecuado; hacerlo innecesariamente complejo muestra la falta de experiencia de los promotores y hacerlo demasiado simple es muestra de descuido.

## Esquema propuesto para la Etapa 6.4. Plan de Organización y Recursos Humanos

<b>A. Equipo directivo/socios (Perfiles, C.V., etc.)</b>			
<b>B. Organigrama</b>			
<b>C. Plantillas</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área comercial (ver Plan de Marketing)</li> <li>• Área operativa (ver Plan de Operaciones)</li> <li>• Resto de áreas</li> <li>• Plantilla Total de la Empresa</li> </ul>	<u><b>Año 1</b></u>	<u><b>Año 2</b></u>	<u><b>Año 3</b></u>
<b>D. Perfil de los puestos</b>			
<b>E. Sistema retributivo, descripción de la Política Retributiva de la empresa</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retribución fija</li> <li>• Incentivos</li> <li>• Retribuciones Totales</li> </ul>			

**F. Descripción de otros aspectos relacionados con la Gestión de los Recursos Humanos**

**Selección**

**Formación**

**Motivación**

**Otras Políticas de Recursos Humanos:** Planes de carrera, promociones, otros incentivos, etc.

**Los Recursos Humanos de la Empresa**

**Año 1**

Conceptos	Líquido	Retenciones IRPF	SS a cargo del Trabajador	Total Devengado	SS a cargo de la Empresa	Otros Gastos Sociales	Total Coste Empresa
Socio 1							
Socio 2							
Socio 3							
Empleado 1							
Empleado 2							
Empleado 3							
Empleado 4							
Empleado 5							
Empleado 6							
Empleado 7							
Empleado 8							
Empleado 9							
Empleado 10							
<b>Totales</b>							

### Evolución de los Recursos Humanos de la Empresa

Conceptos	Año 1				Año 2				Año 3			
	Sueldos	SS Empresa	Otros Gastos.	Coste Empresa	Sueldos	SS Empresa	Otros Gastos.	Coste Empresa	Sueldos	SS Empresa	Otros Gastos.	Coste Empresa
Socio 1												
Socio 2												
Socio 3												
Empleado 1												
Empleado 2												
Empleado 3												
Empleado 4												
Empleado 5												
Empleado 6												
Empleado 7												
Empleado 8												
Empleado 9												
Empleado 10												
Empleado 11												
Empleado 12												
Empleado 13												
Empleado 14												
Empleado 15												
Empleado 16												
Totales												

## Etapa 6.5. Plan Financiero

En las etapas anteriores, se han ido fijando las acciones a seguir, y se han detectado una serie de necesidades en los diferentes apartados (presupuestos comerciales, inversiones a realizar, plantillas precisas y sus retribuciones, etc.).

El objetivo de esta etapa es formular unas estimaciones creíbles y comprensibles que reflejen las previsiones de resultados financieros y que, de alguna manera, van a determinar la viabilidad financiera del proyecto.

A la hora de establecer un plan financiero concreto para una empresa es necesario partir del análisis de una serie de **consideraciones previas** que, en algunos casos, ya habrán sido previamente definidas:

- a) **Objetivos últimos o fines de la empresa:** En la teoría de la “Economía de la Empresa” no existe unanimidad a la hora de escoger el objetivo último empresarial. Puede ser la maximización del Beneficio, la actividad sin ánimo de lucro; la seguridad, la rentabilidad o la liquidez de la inversión.
- b) **Criterios de evaluación:** Permiten la determinación de las diferentes ratios que se aplicarán para evaluar la empresa. Dichas ratios las expondremos una vez tratados los diferentes estados financieros. No obstante, es importante destacar que los criterios de evaluación no tienen que ser necesariamente cuantitativos, también pueden tenerse en cuenta los cualitativos (estabilidad de los socios, autoempleo, etc.), todo dentro de un contexto de rentabilidad económica y financiera por supuesto.
- c) **Limitaciones:** Este es un parámetro marcado fundamentalmente por los resultados de las previsiones del nivel de demanda y del precio de venta al público, así como por la financiación obtenida.
- d) **Horizonte temporal:** El estudio financiero se realizará por un periodo mínimo de tres años.
- e) **Escenarios:** Este parámetro hace referencia al conjunto de hipótesis más concretas establecidas para el plan financiero, y su estudio se abordará en relación directa con el gasto, inversión, ingreso, etc. de que se trate.
- f) **Planes de Actuación:** definidos anteriormente.

Una vez tenidas en cuenta estas consideraciones previas, la elaboración de un **Plan Financiero** requiere la determinación de los siguientes elementos:

### 6.5.1. Planteamiento Financiero.

Todos los elementos que se recogen o analizan, en éste y en los siguientes puntos, han de ser descritos en el Plan de Negocio de forma individualizada, con independencia de su posible reflejo en las tablas resumen.

**El Planteamiento Financiero** de la empresa vendrá determinada por las diferentes políticas que se adopten a la hora de invertir y financiar dicha inversión. Dicho planteamiento se materializará en determinados elementos patrimoniales, que se agruparán dentro de sus respectivas masas patrimoniales de **Activo y Pasivo**. La relación que se establezca entre el activo y el pasivo es de vital importancia para la estabilidad a corto y largo plazo de la empresa.

Todo esto se concreta en el **Plan de Inversiones**: habrán de detallarse los diferentes elementos en que se van a concretar las inversiones totales de la empresa:

- Inversiones en **Inmovilizado Fijo**:

Inversiones en Inmovilizado Material

Inversiones en Inmovilizado Inmaterial

Inversiones Financieras

Gastos Amortizables

- Inversiones en **Inmovilizado Circulante**:

Existencias iniciales

Realizable

Tesorería inicial.

**Las Fuentes de Financiación** de la empresa recogen los fondos de los que va disponer la empresa para lanzar su actividad. Debe indicarse de dónde proceden, cómo se consiguen, cuál es su reparto, qué garantías se aportan, en qué condiciones se obtienen y en qué plazo deben devolverse.

- **Fondos Propios.** En el lanzamiento de la actividad constituidos básicamente por la aportación inicial de los socios.

- **Recursos ajenos:**

**Bancarios:** tipo de crédito, plazo, cuantía, tipo de interés, garantías, ....

**Acreedores:** de suministradores de maquinaria o equipos normalmente.

Puede ser conveniente a estas alturas, que se indique qué **subvenciones o ayudas** de inversión o de funcionamiento se van a solicitar para lanzar o mantener la actividad, si bien las aportaciones que se vayan a conseguir por esta vía no deben en ningún caso ser el motivo del lanzamiento del negocio y debe saberse que puede no obtenerse la cuantía solicitada y que el cobro de las mismas puede demorarse bastante.

## Esquema propuesto para la Etapa 6.5. Plan Financiero - Principios previos

**Inversión Inicial**

**Fuentes de financiación básicas (Capital, Préstamos iniciales, etc.)**

En los cuadros siguientes se aporta un modelo básico de:

- **Cuadro de estimación Inicial de Fondos o Plan de Inversión Inicial.**
- **Fuentes de Financiación Iniciales o Plan Financiero Inicial.**
- **Plan de Inversión a tres años y Cuadro de Amortización Contable para los tres primeros años de actividad.** Se debe indicar qué inversiones se van a hacer, en qué elementos se van a concretar y en qué fechas se van a realizar. En este cuadro se recogen además las Amortizaciones Acumuladas correspondientes a los diferentes elementos del Activo Inmovilizado.
  - Amortización Acumulada del Inmovilizado Material. **AAIM.**
  - Amortización Acumulada del Inmovilizado Inmaterial. **AAII.**
  - Amortización Acumulada de los Gastos Amortizables. **AAGA.**

<b>Plan de Inversión Inicial</b>			<b>Plan de Financiación Inicial</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Importe</b>	<b>% / Inversión</b>	<b>Concepto</b>	<b>Importe</b>	<b>% / Financiación</b>
<b>Total Inmovilizado</b>			<b>Recursos Propios</b>		
<b>Inmovilizado Material</b>			Capital		
Terrenos y bienes naturales			Aportaciones no dinerarias		
Edificios y construcciones			Crédito de accionistas		
Instalaciones			Subvenciones		
Maquinaria			<b>Recursos Ajenos</b>		
Utillaje, Herramientas,...			<b>Créditos Largo Plazo</b>		
Mobiliario			Acreeedores L.P. Financieros		
Elementos de transporte			Otros Acreeedores L.P.		
Equipos informáticos			<b>Créditos a Corto Plazo</b>		
Otro Inmovilizado Material			Acreeedores C.P. Financieros		
<b>Inmovilizado Inmaterial</b>			Acreeedores Comerciales		
Aplicaciones Informáticas			Otros Acreeedores C.P.		
Arrendamientos Financieros			<b>Total Pasivo</b>		
Otro Inmovilizado Inmaterial					
<b>Inmovilizado financiero</b>					
Fianza del local					
<b>Gastos Amortizables</b>					
De primer establecimiento					
De constitución					
<b>Total Circulante</b>					
<b>Existencias Iniciales</b>					
Familia 1					
Familia 2					
Familia 3					
Familia 4					
Familia 5					
Familia 6					
Familia 7					
Familia 8					
<b>Realizable</b>					
Hacienda Pública IVA soportado					
<b>Tesorería inicial / Disponible</b>					
<b>Total Activo</b>					

**Plan de Inversión: 3 primeros años de actividad**

Inversión Prevista / Concepto	Año 1		Año 2		Año 3	
	Importe	Fecha	Importe	Fecha	Importe	Fecha

**Cuadro de Amortización Contable**

Concepto	Fecha Adquisición	Valor Adquisición	% Amort. anual	Cuota anual Año 1	Cuota anual Año 2	Cuota anual Año 3
<b>Inmovilizado Material</b>						
Edificios y construcciones			3%			
Instalaciones			10%			
Maquinaria			10%			
Uillaje, Herramientas, ...			20%			
Mobiliario			10%			
Elementos de transporte			20%			
Equipos informáticos			25%			
Otro Inmovilizado Material			50%			
<b>Inmovilizado Inmaterial</b>						
Aplicaciones Informáticas			25%			
Arrendamientos Financieros			20%			
Otro Inmovilizado Inmaterial			10%			
<b>Gastos Amortizables</b>						
De primer establecimiento			20%			
De constitución			20%			
<b>Total Anual</b>						

## 6.5.2. Explotación, Previsión de Ingresos y Gastos y Resultados.

El punto de partida de este punto va a ser un **Pronóstico de Ventas**. Debe indicarse cuáles son las previsiones de ventas de la empresa, pormenorizadas por meses y por tipos de producto, al menos el primer año. Puede ser útil considerar el número de productos que se venden y el precio de venta de cada uno de ellos. Este Pronóstico de Ventas se debió hacer previamente en el Plan de Marketing, **punto 6.1.5 Plan de Ventas**.

A partir de esta Previsión de Ingresos y de los Gastos Variables que correspondan, se deben obtener unas **Cuentas de Resultados Previsionales**.

Estas Cuentas de Resultados Previsionales deben incluirse como regla general para tres años. Recogerán los Ingresos y Gastos proyectados, y por diferencia los Beneficios estimados.

En los cuadros siguientes se aporta un modelo básico de:

- **Pronóstico de Ventas, y Estacionalidad de las Ventas**, estos cuadros se han recogido en el **Plan de Marketing**.
- **Pronóstico de Costes Variables de la empresa**.
- **Cuenta de Resultados Previsional, año 1 y siguientes**.

**Pronóstico de Costes Variables de la empresa:**

Costes variables	Precio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Familia 1														
Familia 2														
Familia 3														
Familia 4														
Familia 5														
Familia 6														
Familia 7														
Familia 8														
Total Compras	<b>Total</b>													
Transporte														
Comisiones														
Costes varios	1%													
Costes variables de CV	<b>Total</b>													

## Análisis de las Cuentas de Pérdidas y Ganancias

Conceptos	Año 1	% / Ventas	Año 2	% / Ventas	Variación	Año 3	% / Ventas	Variación
<b>Ventas Netas</b>								
Costes variables de compra y venta								
Coste de las Ventas								
<b>Margen Bruto s/Ventas</b>								
Sueldos y Salarios								
Cargas Sociales								
Tributos: IAE, IBI, ...								
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil								
Servicios de profesionales independientes								
Material de oficina								
Publicidad y propaganda								
Primas de Seguros								
Trabajos realizados por otras empresas								
Arrendamientos								
Mantenimiento y reparación								
Dotación Amortizaciones								
Otros Gastos Explotación								
<b>Total Gastos Explotación</b>								
<b>Res. Ordi. antes Intereses e Impuestos</b>								
Ingresos Financieros								
Gastos Financieros								
<b>Resultado Financiero</b>								
<b>Res. Ordi. antes Imp. (B.A.I.)</b>								
+ - Res. Extraordinarios								
<b>Resultado antes de Impuestos</b>								
Provisión Impuestos								
<b>Resultado del Periodo</b>								

### 6.5.3. Tesorería Previsional:

Para el primer año conviene calcular los **Flujos de Caja** con una periodicidad mensual, teniendo en cuenta las previsiones reales de **cobros y pagos**: ello permitirá detectar posibles desfases de **Tesorería** que obliguen a recurrir a créditos a corto plazo o a alterar las previsiones de necesidades de financiación iniciales.





**Plan de Tesorería Año 1 I.V.A. Soportado al: 16% I.V.A. Repercutido al: 16%**

**Todos los datos son con IVA o Impuesto Equivalente**

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Saldo inicial (1)</b>													
Cobro de ventas													
Créditos obtenidos													
Otras entradas													
I.V.A. Repercutido													
<b>Total Entradas (2)</b>													
Pago de compras													
Pago de costes variables de C. - V.													
Sueldos y Salarios													
Cargas Sociales													
Tributos: IAE, IBI, ...													
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil													
Servicios de profesionales independientes													
Material de oficina													
Publicidad y propaganda													
Primas de Seguros													
Trabajos realizados por otras empresas													
Arrendamientos													
Mantenimiento y reparación													
Gastos financieros													
Devolución de préstamo													
Inversiones realizadas													
Otras salidas													
I.V.A. Soportado													
<b>Total Salidas (3)</b>													
<b>Liquidación trimestral del I.V.A. (4)</b>													
<b>Tesorería del periodo = (2)+(3)+(4)</b>													
<b>Saldo final = Tesorería periodo + (1)</b>													



#### 6.5.4. Balances de Situación Previsionales:

Correspondientes a cada uno de los ejercicios que se proyectan. El **Balance Inicial o Año 0** es el de Inicio de la actividad.

#### Balances de Situación Previsionales



**Balances Previsionales:**

	Año 0		Año 1		Año 2		Año 3	
	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%
<b>Activo Fijo</b>								
Inmovilizado Material Neto								
Inmovilizado Inmaterial Neto								
Inmovilizado Financiero								
Gastos Amortizables Netos								
<b>Activo Circulante</b>								
Existencias								
Realizable								
Tesorería								
<b>Total Activo</b>								
<b>Recursos Propios</b>								
Capital								
Reservas								
Pérdidas y Ganancias del Ejercicio								
<b>Pasivo Exigible a largo Plazo</b>								
Entidades de Crédito								
Otros Acreedores								
<b>Pasivo Exigible a Corto Plazo</b>								
Entidades de Crédito								
Acreedores Comerciales								
Otros Acreedores								
<b>Total Recursos Permanentes</b>								
<b>Total Recursos Ajenos</b>								
<b>Total Pasivo</b>								

<b>Fondo de Maniobra</b>								
--------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Los % de Fondo de Maniobra son sobre el Activo Total.

### 6.5.5. Otras Previsiones Financieras:

Incluimos el cálculo del **Punto Muerto** o Punto de Equilibrio y de algún otro **ratio** que se estime conveniente:

Suelen incluirse, entre otras, las siguientes ratios:

- Ratios de Rentabilidad.
- Ratios de Eficiencia.
- Ratios de Rentabilidad.
- Otras ratios de interés.
- **VAN, o Valor Actual Neto.**

Se calcula el valor, a fecha de hoy, de los flujos de fondos “C” que se estima que va a generar el proyecto, durante un número de periodos “n” descontando esos flujos a una Tasa de Descuento determinada “r”.

$$VAN = -C_0 + \sum_1^n \frac{C_n}{(1+r)^n}$$

- **TIR, o Tasa Interna de Rentabilidad.**

La Tasa Interna de Rentabilidad es la Tasa de Descuento que hace que el VAN de un proyecto sea cero. La TIR viene representada por “r” en la siguiente fórmula.

$$0 = -C_0 + \frac{C_1}{1+r} + \frac{C_2}{(1+r)^2} + \frac{C_3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{C_n}{(1+r)^n}$$

– **Plazo de Recuperación de la inversión o Payback.**

Tiempo que tarda un proyecto en recuperar la inversión inicial efectuada.

Periodo de Recuperación = Inversión Inicial / Flujo Anual

– **Punto Muerto o Punto de Equilibrio o Umbral de Rentabilidad.**

**En unidades =**

Gasto Fijos / (Precio de Venta Unitario – Gasto Variable Unitario)

**En pesetas =**

Gasto Fijos / (1 – Gasto Variable por peseta vendida) =

Gastos Fijos / Margen Bruto por peseta vendida

En los casos de PYMES, y muy especialmente en las de nueva creación, el elemento crítico suele ser la **liquidez**; una PYME no cierra porque haya equivocado el ROI, el VAN, el TIR o cualquier otro índice, por importantes que éstos puedan ser; una PYME desaparece porque un buen día no hay dinero en caja para pagar la nómina o para pagar a los proveedores; la consecuencia es que el aspecto que más se va a valorar del Plan de Financiero va a ser, con diferencia, la **Tesorería**; sólo después de que ésta garantice que no va a haber problemas de liquidez se entrarán a valorar los demás elementos.

## Etapa 7. Calendario de Implantación

Es importante que el empresario establezca las actividades a realizar para poder implantar su proyecto de empresa y cumplir los objetivos que en él se contemplan.

Deben incluirse las **actividades o acciones** más relevantes en el desarrollo de una compañía y la **fecha** en que se prevé que sucedan, así como el **responsable** de la realización de cada actividad.

Se recomienda que se indiquen las fechas de forma concreta, y en el caso de empresas de nueva creación, contemplando los meses a partir del inicio de cualquier gestión relacionada la actividad empresarial.

En el desarrollo de una empresa nueva se pueden considerar hechos relevantes:

- Acuerdos de financiación
- Adquisición o alquiler de locales
- Contratación de personal
- Desarrollo de un prototipo de producto o servicio
- Primer test de mercado
- Comienzo de fabricación o prestación y ventas

Sin embargo, la importancia de cada hecho estará condicionada por la naturaleza del negocio. Por ejemplo la ubicación de un negocio y la negociación de un contrato de arrendamiento no será crucial para una empresa que no tenga una sede social o una ubicación física concreta.

De cara a la planificación es muy conveniente preparar programas más detallados para guiar y controlar la puesta en marcha.

Este detalle no es necesario incluirlo en **el Plan de Negocio**, aunque ayudará al empresario a realizar una implantación más práctica y metódica de sus estrategias y actividades.

En cualquier caso, y al aplicar **el Calendario de Implantación**, se debe guardar una cierta flexibilidad y no ser especialmente ambicioso, ya que frecuentemente aparecen contingencias que son difíciles de prever.



## Etapa 8. Viabilidad y Conclusiones

En esta última etapa del **Plan de Negocio** pueden contemplarse varios aspectos:

### 8.1. Coherencia del Plan

Se trata de comprobar la adecuación externa del plan, en el sentido de que los objetivos de venta son alcanzables en el mercado seleccionado. La adecuación interna, supone que las acciones programadas pueden realizarse, permiten alcanzar los objetivos y están coordinadas entre las distintas áreas de la empresa (compras, operaciones, ventas, cobros, etc.).

### 8.2. Viabilidad del Plan

Es un resumen de los resultados previstos poniendo de manifiesto la Rentabilidad Económica (Cuenta de Resultados) y la posibilidad financiera del plan (Inversiones - Financiación y Tesorería). Estos resultados previstos deben de estar de acuerdo con los objetivos expresados en el punto 5.2. de esta Guía.

### 8.3. Control del Plan

Puede establecerse aquí qué datos básicos de gestión de la propia empresa se van a controlar para detectar las desviaciones de la realidad en cada periodo, respecto al Plan (y muy especialmente el Presupuesto Financiero), buscar las causas, diseñar alternativas para compensar las desviaciones o paliar su efecto negativo y ponerlas en marcha. En algunas empresas la disposición analítica para este seguimiento se conoce como "**Cuadro de Mando**". Supone un "seguimiento activo" de los resultados.

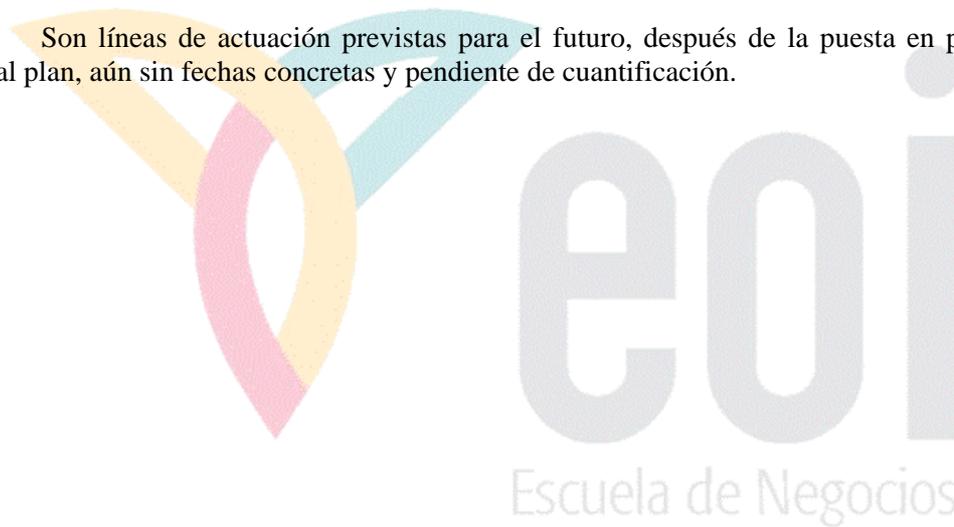
El autocontrol que realiza la empresa puede complementarse con la información que elabora una asesoría externa (gestoría, auditoría, consultoría, etc.).

#### 8.4. Plan de Contingencias

Aquí, pueden presentarse las posibles amenazas no contempladas en el escenario del Plan, y las acciones alternativas a emprender si se presentan estos imponderables. Se trata de proteger los "pilares vulnerables" del plan.

#### 8.5. Planes a Largo Plazo

Son líneas de actuación previstas para el futuro, después de la puesta en práctica del actual plan, aún sin fechas concretas y pendiente de cuantificación.



## Esquema propuesto para la Etapa 8: Viabilidad y Conclusiones

### A. Coherencia del Plan (con relación al mercado e interna)

### B. Viabilidad Económica y Financiera

### C. Seguimiento de la Actividad (resultados a controlar)

### D. Plan de Contingencias (acciones alternativas)

### E. Planes a Largo Plazo