

JUNTA DE EXTREMADURA



<http://plandeempresa.extremaduraempresarial.es>

¿Cómo elaborar un plan de empresa?

TODO LO QUE NECESITAS PARA ELABORAR
EL PLAN DE VIABILIDAD DE TU NEGOCIO

EXTREMADURA
EMPRESARIAL





Tu Plan de Empresa **paso a paso**

La Junta de Extremadura apuesta por el emprendimiento, favorece la actividad emprendedora e impulsa el tejido empresarial, mediante la creación de empleo a través del apoyo a emprendedores, autónomos, pequeñas y medianas empresas como motores generadores de riqueza y desarrollo.

Esta guía se ha diseñado pensando en aquellas personas que tengan la inquietud de poner en marcha un proyecto empresarial en la Comunidad Autónoma de Extremadura.

A lo largo de las siguientes páginas, te mostramos los pasos básicos para madurar y desarrollar tu idea de negocio, a través de las áreas fundamentales de un Plan de Empresa. Cada área contiene una serie de apartados con explicaciones, de tal manera que facilita la redacción de los contenidos.

¿Por qué hacer un Plan de Empresa?

El Plan de Empresa tiene fundamentalmente tres finalidades:

- Ordenar tu idea de negocio para conocer la viabilidad de tu futura empresa.
- Conocer, aprender, analizar y capacitar sobre la gestión de tu negocio antes de iniciar la actividad. Es el primer entrenamiento, el diseño de una estrategia, de un plan de acción.
- Ser la carta de presentación de tu empresa ante entidades público- privadas, de cara a solicitar financiación, ayudas, búsqueda de posibles socios, u otros.

Debes saber que un plan de empresa es un documento “vivo” y que continuamente puedes (y debes) transformarlo y adecuarlo a la realidad de tu “día a día”, para ajustar las posibles desviaciones de tus previsiones iniciales.

¿Cuáles son los beneficios de realizar un Plan de Empresa?

1. Reducir el grado de incertidumbre.

En principio, toda idea de negocio conlleva cierto grado de incertidumbre que se debe intentar reducir, mediante la búsqueda de datos e información, análisis y estudio de todos los aspectos de la actividad empresarial. La incertidumbre no es posible eliminarla totalmente ya que existen factores externos que no se pueden controlar, pero sí reducirla para que las decisiones se tomen en un entorno lo más conocido posible.



2. Analizar la viabilidad del proyecto empresarial.

La viabilidad de una empresa está condicionada al cumplimiento de los cuatro aspectos siguientes:

- Viabilidad técnica. Es necesario conocer cuál es el proceso de fabricación/prestación del producto/servicio, los medios técnicos necesarios, los medios humanos que van a intervenir y su cualificación, los materiales necesarios, control de calidad, etc. El estudio de viabilidad técnica conlleva resolver la pregunta de si es posible, desde el punto de vista técnico, desarrollar eficientemente los productos/servicios.
- Viabilidad comercial. Hay que justificar la existencia de un mercado para el producto/servicio que se va a ofrecer. La previsión de las ventas se debe ajustar a la realidad, para ello hay que realizar un buen análisis de la oferta y la demanda.
- Viabilidad económica. Si es capaz de generar beneficios y tiene rentabilidad.
- Viabilidad financiera. Si no plantea problemas de tesorería y tiene una estructura financiera equilibrada, en cuanto a endeudamiento, solvencia y liquidez.

Estos conceptos deben estar ligados al sector de actividad en que se desarrollará la idea de negocio.

3. Controlar la gestión.

Desarrollar un Plan de Empresa posibilita el posterior control de la marcha del negocio una vez iniciada la actividad. Este control supone detectar y analizar desviaciones y, posteriormente, tomar medidas correctoras en el momento adecuado, si la empresa no cumple los objetivos previstos. De ahí, la necesidad de que el Plan de Empresa sea un documento vivo.

Estos son algunos pasos que puedes seguir para elaborar tu Plan de Empresa

- Describe tu idea. Analízala, define los productos o servicios que vas ofertar.
- Presenta a los promotores. Datos académicos, experiencia profesional...
- Realiza un estudio de mercado. Describe la demanda, los clientes, el sector y estudia la competencia.
- Haz un plan de marketing y comercialización. Analiza los precios, los canales de distribución, las estrategias de promoción y estima cuáles serán tus ventas.
- Analiza los recursos que necesitas para poner en marcha tu proyecto, tanto físicos como humanos.
- Realiza un análisis económico y financiero de tu negocio.



Ten en cuenta que realizar un Plan de Empresa es una gran ventaja antes de comenzar tu actividad, ya que en la realidad de tu día a día, cambiar algo sobre la marcha no será tan fácil. Aprovecha esta oportunidad, para entrenarte sobre tu futuro negocio, formarte y prepararte para salir al mercado, así como para prever todas las situaciones a las que podrías enfrentarte cuando comiences tu actividad, anticipándote y fijando estrategias y pautas de actuación.



1. Resumen Ejecutivo

El Resumen ejecutivo es un breve análisis de los aspectos más importantes del proyecto. Tienes que ofrecer las pinceladas más significativas para transmitir de un vistazo la idea general sin necesidad de hojear detenidamente todo el Plan de Empresa. Ten en cuenta que es lo primero o a veces lo único que el receptor va a leer, por tanto, es importante hacerlo atractivo para provocar su interés y entusiasmo. Aunque se sitúe como primer apartado del Plan de Empresa, es el último que se realiza.

A la hora de realizar un Resumen Ejecutivo, es recomendable que sea:

- Atractivo.
- Breve y concreto. No olvides que los lectores no suelen tener mucho tiempo para leer los planes de empresa y que un documento extenso les puede restar ganas de conocer tu idea.
- Argumentado de forma convincente los factores claves por los que puede ser un éxito.
- Redactado de forma clara y concisa, de forma que resulte comprensible para el público lector, adecuándose a su nivel de conocimiento.

Tendrá que ser coherente con los demás apartados del Plan de Empresa. La extensión ideal que deberá tener un resumen ejecutivo es entre dos y tres páginas.

Deberá contener como mínimo:

- Breve resumen del proyecto.
- Descripción de la idea, sus características, necesidades que cubre y valores diferenciales.
- Presentación de los promotores, enumerando los éxitos conseguidos en su andadura empresarial.
- El mercado, la competencia y los factores de éxito.
- Recursos necesarios para iniciar la actividad (técnicos y humanos).
- Necesidades de inversión y financiación, recursos que aporta, resultados esperados...
- Conclusiones generales del proyecto.



2. Equipo Emprendedor

La garantía de éxito de un proyecto empresarial es el equipo emprendedor que está detrás de él. La capacitación de las personas que inicien la actividad de la empresa va a determinar el éxito de la misma. Es muy importante que el equipo promotor tenga potencial y que exista afinidad y buen ambiente entre las personas que lo forman y que cuente con perfiles complementarios.

En este apartado no se trata de que hagas un Currículum Vitae en sentido extenso. Debes hacer una presentación del equipo de personas que van a llevar a cabo el proyecto empresarial, facilitando los datos personales básicos y de contacto y hacer referencia a su formación y experiencia profesional, especialmente la relacionada con la actividad a emprender sin olvidar describir las cualidades y trayectoria empresarial de los promotores en cualquier ámbito. En definitiva, en este apartado tienes que mostrar que el equipo tiene capacidad para llevar a buen fin el proyecto.

Este apartado es uno de los más importantes y que más atrae la atención de los inversores y entidades financieras. Las capacidades, experiencias, motivaciones y conocimientos del equipo emprendedor son aspectos muy valorados por inversores y financiadores.

EJEMPLO

Alberto y María son dos amigos que llevan tiempo estudiando la idea de montar una empresa de desarrollo de software. Tienen perfiles complementarios para la puesta en marcha de este proyecto que requiere conocimientos técnicos específicos y conocimientos comerciales y financieros.

La empresa se denominará Consultora Tecnológica SL y se va a ubicar en el Edificio del Parque Científico y Tecnológico de Extremadura en Badajoz.

Alberto, de 34 años, natural de Badajoz, es ingeniero informático desde hace 10 años por la Universidad Politécnica de Madrid. Desde que finalizó sus estudios ha desarrollado las funciones de jefe de programación en el departamento de informática de una empresa nacional, coordinando a un equipo de 5 personas. Dispone de grandes conocimientos en comercio electrónico. Actualmente su principal inquietud es montar su propia empresa y poder desarrollar sus propios proyectos.



María, de 25 años, natural de Cáceres, posee un Grado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Extremadura, que finalizó hace 2 años. Desde entonces, ha ayudado en la gestión de la empresa familiar, labor que ha compaginado con una beca en una empresa local en el departamento de administración y con la realización de un máster en dirección de empresas que finalizará a lo largo de este año.



3. Descripción de la Actividad

Tener una idea no es suficiente para que tu negocio sea rentable, sino que es necesario que desarrolles un planteamiento integral desde el punto de vista empresarial que te permita explotar esa idea en el mercado, dando lugar a la obtención de beneficios. Una vez definida, tienes que plantearte qué necesidades pretendes cubrir, qué productos o servicios similares existen ya en el mercado, cuál ha sido su acogida por los consumidores, cuáles son sus puntos débiles, etc.

Aunque puedas pensar que todo está inventado y que cada vez resulta más complicado innovar en muchos sectores, existen métodos creativos que te pueden ayudar a crear o dar “una vuelta de tuerca” a tu idea de negocio. (Para más información consulta el ANEXO 1. Técnicas de generación de ideas).

Debes describir y dejar clara cuál es la actividad de la empresa, sector en el que se encuadra, tecnología a utilizar, innovación que incorpora así como detallar los objetivos que quieres conseguir con el desarrollo de la misma.

Realiza una descripción exhaustiva de los **productos o servicios**, que van a constituir el objeto central del negocio. (Para más información consulta el ANEXO 2. Diferencia entre producir bienes y prestar servicios). Para ello tienes que definir las siguientes cuestiones:

- **Características.** Identifica cada producto o servicio que vas a ofrecer e indica las características necesarias para la comercialización, tecnología requerida, características de presentación externas y elementos innovadores que se incorporen respecto a los existentes en el mercado.
- **Aspectos diferenciales o ventajas competitivas.** Destaca los beneficios más relevantes que aporta tu oferta al consumidor/cliente, prestando especial atención a aquellos que sean únicos o marquen la diferencia respecto a los productos equivalentes de tu competencia.
- **Cobertura de necesidades que satisface.** Detalla las necesidades y carencias que vas a satisfacer y analizar si el cliente está dispuesto a pagar por ello. Estas necesidades deben ser fácilmente identificables, reales y permanentes en el tiempo.

Derechos de propiedad. Además debes incluir otros rasgos principales, como el nombre de la empresa, su denominación tanto desde el punto de vista mercantil como comercial, es decir, si



vas a constituir una sociedad, indica la denominación social que obtendrás del Registro Mercantil o si para el desarrollo de un producto vas a necesitar un modelo de utilidad o una patente. (Para más información consulta el ANEXO 3. Derechos de propiedad).

NOTA. Toda actividad empresarial debe estar clasificada atendiendo al Código Nacional de Actividades Económicas (CNAE) y encuadrada en el epígrafe del Impuesto de Actividades Económicas (IAE).

La gestión del CNAE corresponde al Instituto Nacional de Estadística y la del IAE a la AEAT (Agencia Estatal de Administración Tributaria).

Respecto al IAE debes saber que una empresa tiene que disponer del modelo de Alta Censal (Modelo 036-037), en tantos epígrafes como actividades vaya a desarrollar, sin que esto suponga un incremento económico en sus cotizaciones mensuales a la seguridad social. Ejemplo: Empresario de hostelería que desarrolla distintas actividades: café bar, máquinas recreativas, restaurante, alojamiento.... tendrá distintos epígrafes.

EJEMPLO SERVICIOS

Desarrollos web es una empresa que se va a dedicar a ofrecer servicios de desarrollo de software.

La cartera de servicios actual está formada por:

- **Diseño de páginas Web.** Consiste en hacer páginas Web corporativas para las empresas.
- **Aplicaciones Web y móviles.** Diseño de manera personalizada de aplicaciones online para las empresas que mejoren sus procesos productivos y la relación con el cliente. Es el servicio estrella de la empresa.
- **Mantenimiento Web.** Labores de mantenimiento de las páginas Web de las empresas para mantenerlas actualizadas y siempre en buen funcionamiento.

La empresa ha desarrollado ya una aplicación web, con versión app para móvil, Gestión-Autónomos, dirigida a autónomos para la gestión eficaz de la propia empresa, que se está comercializando en Apple Store y Android Market desde hace 2 meses y está teniendo una gran acogida en el mercado.



Así, la principal ventaja competitiva de la empresa es que ya está en el mercado y que una de sus apps está comercializándose en todo el país. Además, como aspecto diferencial se puede destacar que la empresa apuesta por la creatividad generando productos con nuevos diseños, contenidos y creando aplicaciones dinámicas para atraer a un mayor número de usuarios que la competencia.

La cobertura de necesidades se basará en creación de elementos web y móvil útiles tomando como referencia las tendencias actuales y centrándose en perfiles concretos que demanden las empresas como el caso de Gestión-Autónomos.

Esta empresa está encuadrada según la actividad empresarial en:

CNAE. 62.01. Actividades de programación informáticas.

IAE.765.2. Grabadores, informáticos y otros profesionales auxiliares del tratamiento electrónico de datos.

EJEMPLO PRODUCTOS

Jamones Extremadura es una empresa dedicada a la comercialización al por menor de embutidos de cerdos criados en la dehesa extremeña. Los productos que va a ofrecer son:

- **Jamón Serrano**, se extrae de cerdos de capa blanca que son criados de manera intensiva en granjas y alimentados con piensos y cereales.
- **Jamón de Cebo**, extraído de cerdos que se alimentan únicamente de pastos naturales y pienso.
- **Jamón Ibérico**, extraído de cerdos que se alimentan únicamente de bellotas y pastos naturales.

Como aspectos diferenciales se pueden destacar:

- Comercialización de productos de gran calidad que garantiza sabor, color, textura y aroma inmejorables.
- Precios competitivos al tratarse de productos elaborados por productores locales.
- Venta bajo la marca Alimentos de Extremadura de alto prestigio nacional.

Esta empresa está encuadrada según la actividad empresarial en:



CNAE. 47.11. Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco.

IAE. 647.1. Comercio al por menor de cualquier clase de productos alimenticios y de bebidas en establecimientos con vendedor.



4. Análisis del Mercado

Una vez definidos los productos/ servicios de tu empresa, debes realizar un análisis de mercado, para cubrir una necesidad o crear una que hasta ahora no existía. Así mismo, diseñar una estrategia de posicionamiento y conocer al público objetivo que los demandarán. Para ello, debes identificar tu mercado, realizar una segmentación entre los posibles clientes, estudiar sus necesidades, analizar la competencia y conocer el entorno donde se va a centrar la actividad.

El secreto de éxito de las empresas es conocer bien el mercado y adaptarse a sus necesidades y exigencias. Debes convertirte en especialista de todo lo relacionado con tu iniciativa y con tu público objetivo.

Busca información en medios especializados de tu sector (revistas, publicaciones), utiliza Internet, contacta con personas que conozcas que puedan estar relacionadas con tu actividad empresarial y visita empresas e instituciones. Te servirá para adquirir ideas, conocer las últimas tendencias y tener localizados a tus futuros competidores.

En este apartado debes tener en cuenta:

Aspectos generales del sector. ¿Es un sector en crecimiento o estacionario? ¿Evolución de los últimos años? ¿Se trata de un sector maduro? ¿Se trata de un sector concentrado o fragmentado? ¿Se trata de un mercado estacional o continuo? ¿Conoces la tendencia del sector? Tienes que revisar los canales habituales de comercialización, si requiere de aspectos logísticos (ej. Almacenamiento, transporte...), de aspectos técnicos (ej. Cumplir normas de calidad...), de aspectos administrativos y financieros.

Características del mercado. ¿Cuál es tu área geográfica: local, comarcal, regional, nacional o internacional? ¿Cuál es la demanda total del producto? ¿Qué volumen de mercado estimas ocupar? ¿Quiénes van a ser tus clientes potenciales o consumidores? ¿Qué % de clientes estimas van a comprar tu producto/servicio?

Debes indicar si los clientes son particulares, instituciones o empresas y agruparlos por colectivos y criterios comunes (sexo, edad, hábito de consumo, actividad...). Es recomendable realizar una **segmentación de clientes**. La segmentación consiste en concretar



las características que posee tu “Target Group”, definir cuáles son los potenciales clientes y analizar sus motivaciones de compra, cuándo toma las decisiones de realizarla y dónde y cuándo compra. La segmentación se puede hacer en función de la ubicación geográfica, sexo, edad, niveles de renta, hábitos de consumo... En definitiva, debes conocer:

- ¿Quién es el comprador?
- ¿Qué compra?
- ¿Por qué lo compra?

Finalmente, debes estimar razonablemente la cantidad de productos/servicios que tus clientes te comprarán, a qué precio, cuál es la forma de pago,...

EJEMPLO DE SEGMENTACIÓN

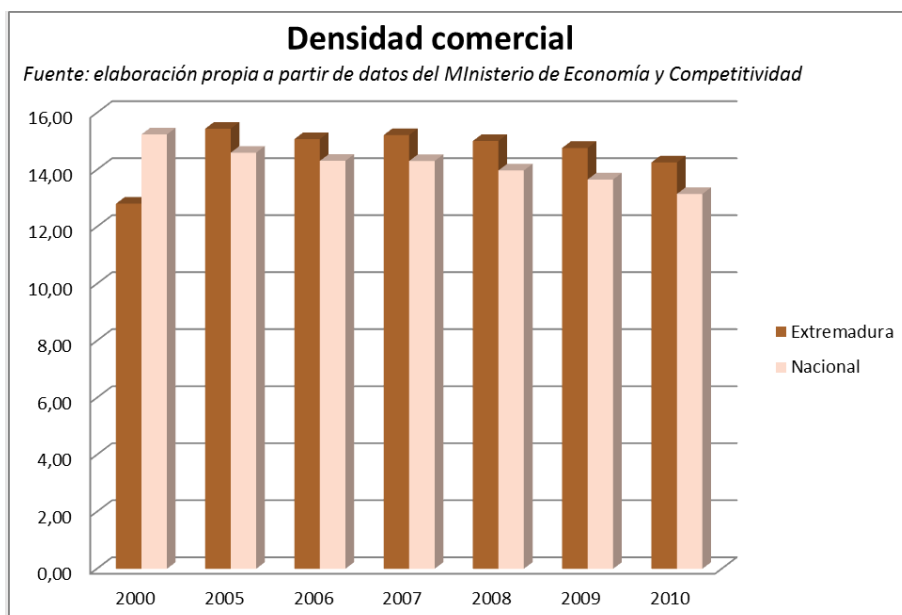
Si te vas a dedicar a comercializar abrigos impermeables de diseño para señora con un precio medio alto, tu segmento de mercado podría ser el siguiente: mujeres de edades comprendidas entre los 25 y 40 años, de ingresos familiares comprendidos entre los 24.000 y 42.000 euros anuales, residentes en poblaciones frías, húmedas y lluviosas de España de más de 50.000 habitantes pero de menos de 500.000. Aquí se ha utilizado además del limitador geográfico las variables sexo, edad, nivel económico, hábitat urbano y condiciones climatológicas.

EJEMPLO ANÁLISIS DEL MERCADO

Una empresa dedicada a la **elaboración de pasteles y cupcakes ecológicos** con punto de venta en formato comercio al por menor cuyo ámbito de actuación va a ser regional. A la hora de estudiar las características del mercado...

- **En primer lugar, ve el porcentaje de comercios al por menor en la región:**

En la siguiente gráfica se puede observar la densidad comercial en Extremadura, según el número de locales de comercio al por menor por cada 1.000 habitantes. Se observa que el porcentaje de comercios al por menor es mayor en Extremadura que en la media nacional, en torno a un punto en cada uno de los años.



- En segundo lugar, puedes fijarte en cifras del comercio al por menor en Extremadura:

En la siguiente tabla se muestran con mayor detalle los resultados del comercio al por menor en Extremadura y la media nacional. De esta manera, se estará en disposición de hacer una comparativa con los datos del comercio al por mayor. (Se excluyen los datos de comercio al por mayor y por menor de vehículos y motocicletas, salvo en el total del comercio).

	Número de locales	Volumen de negocio (miles de €)	Sueldos y salarios (miles de €)	Inversión en activos materiales (miles de €)	Personal ocupado
Total Extremadura	23.307	11.047.591	698.648	189.857	63.467
Comercio al por mayor e intermediarios del comercio	5.230	5.390.506	281.066	99.316	20.295
Comercio al por	15.708	4.437.991	309.742	60.347	35.220



menor					
Total Nacional	952.509	735.326.295	53.219.363	16.006.877	3.380.251
Comercio al por mayor e intermediarios del comercio	249.990	409.292.390	25.056.216	7.176.221	1.167.397
Comercio al por menor	619.573	240.651.950	21.648.459	6.540.721	1.861.276

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Economía y competitividad.

- En tercer lugar, mira la evolución del comercio al por menor en los últimos años:

Según datos del DIRCE (Directorio Central de Empresas) del Instituto Nacional de Estadística, el comercio representaba a 1 de enero de 2010 el 24,2% del total de empresas de la economía española.

Del total de todas las empresas del comercio, el comercio minorista representa la mayor parte, aportando el 63,5% de las empresas y el 15,4% de las empresas totales de la economía española.

Según el INE, a nivel nacional, las ventas del comercio al por menor han aumentado un 2,2% en septiembre en comparación con el mismo mes de 2012. Esto supone una vuelta a la tendencia positiva tras 38 meses de descensos interanuales consecutivos. Por modos de distribución, todos han incrementaron sus ventas en septiembre: empresas unilocalizadas (+3,1%), pequeñas cadenas (+2,36%), las grandes superficies como los hipermercados (+2,4%), y las grandes cadenas (+1,5%). Esta empresa es una tienda unilocalizada, comúnmente conocida como “tienda de barrio”, por lo que las previsiones de ventas son positivas.

- Por último, estudia el mercado de la pastelería y los cupcakes:



Por otra parte, hay que hacer especial mención al boom que han supuesto los pastelitos americanos, más conocidos como cupcakes, a nivel internacional. Puede decirse que su entrada en el mercado español de manera importante ha tenido lugar en el año 2011. No obstante ya existía en EE.UU. desde el siglo XIX, aunque es ahora cuando se ha alcanzado su mayor popularidad donde incluso se ha creado el “National Cupcake Day”, en el que muchas reposterías y cafeterías famosas ofrecen promociones a su clientela o le regalan un cupcake al comprar alguno de sus productos.

En España, cada vez es más común ver reposterías especializadas en la venta de estos pastelitos. La mayoría de las tiendas y pastelerías que comercializan cupcakes han abierto en los últimos cinco años, y la tendencia de los cupcakes aún sigue creciendo en España. Este negocio es de los pocos que no se ve afectado por la crisis según el ‘Wall Street Journal’. “La crisis no afecta a los pequeños caprichos... si no tenemos dinero para inversiones grandes, a la gente nos gusta tener al menos ratitos para sentirnos felices, un poco de dulzura, ir a un sitio diferente o imaginar que estas en un lugar lejano”.

Análisis de la competencia. Es importante que conozcas quiénes son tus competidores y dónde se localizan. ¿Qué características diferencian a sus productos de los tuyos? ¿Qué tecnología utilizan? ¿Qué cuota de mercado ocupan? ¿A qué precios venden sus productos/servicios?

Siempre hay competencia directa o indirecta, por lo que es fundamental que la analices y aproveches las ventajas y desventajas para posicionar tu producto/servicio.

Para analizar la competencia debes tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Identifica tu competencia. Debes hacer un listado con las entidades que ofrezcan un producto o servicio similar al tuyo (competencia directa) y las que ofrecen productos sustitutivos que puedan convertirse en amenaza (competencia indirecta). Incluye su nombre, sus características, tamaño y localización geográfica.
2. Analiza los productos y servicios que ofrecen los competidores, confecciona una lista que incluya puntos positivos y negativos. Esto te ayudará a encontrar nuevas oportunidades de negocio, cubrirás huecos que desconocías y reforzarás los ya existentes.
3. Analiza el precio de la competencia. Te ayudará a orientarte en tu estrategia de precios. Si ya los tienes establecidos, deberás ver si están por encima o por debajo y justificar el motivo.



4. Identifica los clientes de tu competencia. Debes cuantificarlos y estudiar sus características, nivel económico, educacional... ¿vais a compartir clientela o te interesa enfocar tu proyecto hacia un segmento diferente?
5. Analiza todos los aspectos que hacen llamativo a tu competidor para intentar superarle: de qué medios dispone, cuáles son sus métodos de publicidad, cuál es su estrategia de comercialización, qué personal emplea...
6. Debes saber encontrar las debilidades en tu competencia. Puede que para ello tengas que dedicarle más tiempo pero encontrar esos puntos será muy útil para evitar cometer los mismos errores.

Todo el conocimiento que tengas sobre la competencia va a permitir incidir en tus aspectos diferenciales y focalizar tu estrategia comercial.

Existen bases de datos de empresas donde puedes encontrar información especializada sobre el número de empresas, facturación, localización, número de empleados... Puedes encontrar información estadística en el INE (www.ine.es), en concreto en su directorio de empresas según la actividad económica que llesves a cabo.

Una técnica de utilidad para realizar un buen estudio de mercado y ajustar la propia actividad de la empresa es el **benchmarking**, que consiste en tomar de referencia algunos aspectos de la competencia que mayores beneficios le están reportando, y adaptarlos a la propia empresa agregando alguna mejora.

EJEMPLO DE COMPETENCIA

Siguiendo el ejemplo de la empresa dedicada a la elaboración de pasteles y cupcakes ecológicos con punto de venta en formato comercio al por menor cuyo ámbito de actuación va a ser regional. A la hora de estudiar **la competencia**...

De acuerdo con el CNAE 2009, la actividad se incluye en el epígrafe 47.24 Comercio al por menor de pan y productos de panadería, confitería y pastelería en establecimientos especializados. Los datos que presenta este subgrupo para el año 2011 son los siguientes:

4724 Comercio al por menor de pan y productos de panadería, confitería y pastelería en establecimientos especializados

Número de empresas

20.769



Número de locales	25.684
Volumen de negocio	2.753.346
Valor de la producción	1.794.195
Valor añadido a precios de mercado	1.048.678
Valor añadido al coste de los factores	1.045.853

Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Datos económicos en miles de euros.

Debido a que esta empresa no sólo comercializa sino también elabora los alimentos, hay que tener en cuenta los datos de las actividades 1071.- Fabricación de pan y de productos frescos de panadería y pastelería y 1072.- Fabricación de galletas y productos de panadería y pastelería de larga duración, los cuales se integran en el epígrafe 107 del CNAE 2009.

La competencia directa la conformarán aquellos comercios de productos de repostería de cercanía, de pequeño tamaño, con no más de 20 trabajadores/as. La evolución en el número de empresas en España para estas actividades con menos de 20 empleados/as es la siguiente:

	2011	2012	2013
107 Fabricación de productos de panadería y pastas alimenticias	10.214	10.061	9.937
472 Comercio al por menor de productos alimenticios, bebidas y tabaco en establecimientos especializados	104.310	104.077	103.832

Fuente: DIRCE. Instituto Nacional de Estadística.

A nivel de Extremadura, el número de empresas en los tres últimos años es el siguiente:

	2011	2012	2013
107 Fabricación de productos de panadería y pastas alimenticias	530	540	529
472 Comercio al por menor de productos alimenticios, bebidas y tabaco en establecimientos especializados	3.003	3.069	3.216

Fuente: DIRCE. Instituto Nacional de Estadística.

Para analizar la competencia de la empresa, hay que estudiar estos datos más desagregados, a nivel de municipio. A través del DIRCE, sólo se pueden obtener los datos de las actividades 10 y 47 para las provincias extremeñas, siendo el número de locales con menos de 20 asalariados o ninguno en el año 2013 los siguientes:



	BADAJOS	CÁCERES
10 Industria de la alimentación	774	562
47 Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas	9.618	5.693

Fuente: DIRCE. Instituto Nacional de Estadística

No se han constatado en Extremadura pastelerías especializadas en cupcakes elaborados a partir de ingredientes ecológicos.

Para finalizar tu análisis de mercado es recomendable que analices las condiciones del entorno donde se van a insertar los potenciales clientes y las posibles **barreras de entrada**, es decir los obstáculos (legislación existente, precios, lealtad de los consumidores, impuestos elevados, cultura, usos y costumbres, entre otros) que surgen para introducir tu empresa en el mercado, de esta manera te ayudarán a determinar la mejor estrategia para conseguir tu objetivo. (Para más información consulta el ANEXO 4. ¿Cómo realizar un estudio de mercado?).



5. Marketing y Comercialización

Establecer un plan de marketing constituye un punto importante para la puesta en marcha de tu actividad empresarial. Para ello ten en cuenta:

Estrategia de precios: Para el establecimiento de precios tienes que conocer como mínimo los costes en los que vas a incurrir para poder obtener un margen razonable (margen bruto de los productos/servicios) y los precios que se ofertan en el mercado para que seas competitivo.

Factores que pueden influir a la hora de establecer un precio son el posicionamiento en el mercado (cuanto más exclusivo sea, mayor precio), la imagen que quieras proyectar, la fase en la que se encuentre el producto/servicio, en qué eslabón de la cadena de distribución te encuentras (productor, mayorista, minorista), relación calidad/precio...

Detalla los períodos de cobros a tus clientes, si vas a establecer algún tipo de anticipos, descuentos, promociones, fidelización de clientes, procedimiento a seguir ante devoluciones, plazos de devolución y entrega, etc.

Canales de distribución: ¿Has pensado cómo vas a llevar el producto/servicio a tus clientes? ¿A través de intermediarios, mayoristas, minoristas, venta por correo, vía web...? No olvides cuantificar el coste que supone para tu empresa, aunque la distribución la realices utilizando tus propios medios.

Estrategia de comunicación: ¿Cómo vas a hacer llegar tu empresa a los clientes? Tienes que detallar y cuantificar económicamente las acciones de promoción y publicidad que vas a realizar para atraer a tus clientes: mailings, anuncios en revistas especializadas, catálogos de productos/servicios, asistencia a ferias,... ¿Tienes pensado contratar comerciales? o ¿vas a realizar tú las tareas comerciales de la empresa?

Deberás planificar la comunicación de tu empresa sin olvidar su aplicación en esferas fundamentales: comunicación corporativa (mensaje que transmites a tu público, la identidad e imagen... abarca desde el diseño del papel corporativo al uniforme de tus empleados e imagen de tu oficina); comunicación interna (clave para potenciar el sentimiento de pertenencia de los



empleados a la organización) y comunicación externa (acciones dirigidas a proyectar una imagen de tu empresa, a mejorar las relaciones con el público externo, aumentar las ventas de tus productos...). Estas tres dimensiones deben recogerse en un plan de comunicación integral para tu empresa que debe incluir: los objetivos que persigue, a qué segmento de clientes se dirige, qué mensaje se pretende comunicar, cómo alcanzar los objetivos previstos, que acciones y canales vas a utilizar. Debes temporalizarlo mediante un cronograma y calcular el coste que va a suponer.

Es importante que tengas bien definida la imagen de tu empresa y marca asociada. Ten en cuenta que “quien no comunica no exista y quien no existe, no vende”.

Entre las estrategias de comunicación de la empresa, en la actualidad han cobrado mayor protagonismo las estrategias 2.0 a través de las redes sociales, Internet y otras aplicaciones online (la nube). Es muy importante que sigas la misma estrategia acorde al mensaje y los valores que quieres transmitir a tus clientes. (Para más información consulta el ANEXO 5. Marketing en Redes Sociales).

EJEMPLO MARKETING

Empresa dedicada a la **comercialización de huertos ecológicos en parcelas:**

Los **precios** se han establecido en función de los precios de la competencia y los costes del negocio. A continuación se detallan los precios de cada servicio.

SERVICIO	DESCRIPCIÓN
HUERTOS ECOLÓGICOS EN PARCELA	
Alquiler de parcela	35 €/mes. Se podrá arrendar más de 1 parcela por persona.
Apoyo en el mantenimiento del huerto	10 €/mes
Siembra, mantenimiento y recogida de la cosecha	20 €/mes
Cursos intensivos	75 €
HUERTOS ECOLÓGICOS VIRTUALES	
Alquiler virtual	Producción generada de parcela de 10 m ² : 20 €/mes Producción generada de parcela de 25 m ² : 45 €/mes



La prestación de los servicios se va a realizar a través de dos **canales de distribución**.

- Directamente al cliente final, en la misma finca donde están situados los huertos.
- A través de la red, concretamente a través de la plataforma de huertos virtuales que gestionará la empresa. En este caso, se incluirá la entrega de la producción a domicilio a través de la subcontratación de una empresa de transporte.

En cuanto al **plan de comunicación**: La imagen corporativa se identificará con la filosofía de la empresa la cual se centra en el respeto medioambiental, la vida saludable y los valores de la realidad rural. Además, se mostrarán los logos oficiales de los certificados de la alimentación ecológica.

La comunicación externa se canalizará a través de las siguientes estrategias:

- Marketing one to one, personalización de la oferta y el mensaje de la empresa en función de las necesidades de la clientela o Marketing directo, utilizando los medios publicitarios para hacer acciones publicitarias directas, en este caso, anuncios en prensa y en radio. Principalmente para los clientes particulares de los huertos físicos. Para los clientes virtuales se contratarán banners en páginas web relacionadas y en blogs.
- Marketing indirecto, será muy importante en este negocio la comunicación a través de las recomendaciones de terceras personas. Para ello, se utilizarán las posibilidades que permiten las redes sociales, blogs,...
- Marketing experiencial, para lo cual se organizarán visitas guiadas a los clientes para dar a conocer las instalaciones. Además, se les dará a probar productos ecológicos y se les explicará de manera breve las diferencias entre el alimento ecológico y el convencional. Estos eventos se organizarán en la misma finca.
- Marketing relacional, a través de las ferias agrícolas y haciendo contactos con asociaciones del sector de la alimentación ecológica.

Este plan se pondrá en marcha antes y durante el primer año de funcionamiento de la empresa. Va a suponer un coste inicial importante si se quiere lograr ocupar la mayor parte de las parcelas.

Está prevista la elaboración, puesta en marcha y mantenimiento de una página web que actúe como plataforma de huertos virtuales.

(Para más información consulta el ANEXO 6. El proceso de Internacionalización).



6. Recursos Técnicos

En este apartado debes tener en cuenta los siguientes puntos:

Instalaciones e Infraestructuras

Indica la ubicación geográfica (dirección, municipio, provincia...) dónde estará la empresa. Un emplazamiento adecuado favorece el éxito del proyecto empresarial.

Algunos factores que te pueden influir a la hora de decidir la ubicación son:

- Proximidad del mercado: clientes, proveedores, personal...
- Facilidad de acceso.
- Dotación de suministros básicos: energía, teléfono, agua...
- Facilidad de disponer de materias primas u otros recursos (mano de obra cualificada, universidad, centros de investigación...).
- Infraestructuras y comunicaciones, como la dotación de servicios e industrias de la zona, la legislación urbanística, las ayudas económicas e incentivos fiscales y el precio.
- Los costes.

Dependiendo de la actividad a desarrollar, tienes que valorar establecerte en un lugar o en otro, por ejemplo: en polígonos industriales si se trata de una industria, almacén, taller..., en zonas comerciales si se trata de un comercio, bar-cafetería..., también es importante valorar las zonas de acceso, aparcamientos si ofreces servicios directos a los clientes, etc.

Debes consultar la viabilidad urbanística con el ayuntamiento correspondiente al término municipal donde deseas establecerte informarte de las ordenanzas municipales como las tasas por licencias de apertura (nuevas aperturas o traspasos, cambios de titularidad o cambio de actividad), el impuesto de bienes inmuebles (IBI) en caso de ser propietario... Es posible que por el tipo de actividad te puedan exigir un estudio de impacto ambiental o cualquier otro trámite administrativo de obligado cumplimiento para la actividad, en concreto, que te obligue a adoptar medidas con las que no contabas y que pueden resultar costosas.



Equipos necesarios para la puesta en marcha

Identifica las necesidades de equipamiento, características de cada alternativa, condiciones financieras de adquisición, renting/leasing o alquiler, garantías, evolución, equipamientos de segunda mano, etc.

Los aspectos importantes que debes considerar son:

- Maquinaria y equipamientos específicos como mobiliario, maquinaria específica o general, vehículos de transporte, equipos informáticos, sistemas de vigilancia, etc. Indica la fórmula de adquisición y el coste total. Estos datos serán la base para realizar el Análisis Económico y Financiero.
- Necesidad Tecnológica. También deberás definir las necesidades tecnológicas de tu proyecto. Indica si necesitas algún programa informático específico (software), programas de gestión, ERP, CRM...

Proceso de producción / Prestación del servicio

En esta fase tienes que recoger los aspectos técnicos y organizativos relacionados con la elaboración de los productos y/o prestación del servicio que vas a ofrecer, además de calcular los costes directos de producción de los mismos. Para hacer una buena descripción de procesos es conveniente que diseñes un plano de distribución de la planta o del local en el que reflejes la maquinaria y equipamiento que necesitas y los flujos de producción.

Una completa descripción del proceso productivo / prestación del servicio ayuda a que posiciones los productos y servicios en el mercado, en la fase correcta.

Si tu actividad está basada en la **elaboración y producción** debes describir de forma detallada y concisa en qué consiste el **proceso productivo** desde la recepción de las materias primas necesarias, almacenaje, fases de elaboración del producto, tiempo estimado de cada fase, mano de obra, turnos de trabajo, equipos necesarios para la fabricación de los productos, tecnología a utilizar, controles de calidad, etc. hasta la gestión y control de los productos terminados.

Indica también la posibilidad (si la hay) de subcontratar con terceros, alguna fase intermedia del proceso de producción que favorezca el abaratamiento de los costes.



En el caso de **prestación de servicios**, has de saber que no existe un proceso productivo como tal, si bien debes detallar los procedimientos y necesidades –técnicas y de personal-, e imputar los costes directos (materiales, personal, etc). Es muy recomendable, en este caso, identificar y describir los procesos comerciales de compra, administrativos, informáticos, de comunicación... Además, realiza una comparación con empresas de la competencia, resaltando las ventajas.

Es importante que señales los diferentes proveedores necesarios para la elaboración de los diferentes productos/prestación del servicio y que indiques el número de unidades que compras, precios, IVA, forma de pago y el tiempo de entrega de cada pedido, para organizar el proceso productivo y fijar los plazos de entrega a tus clientes.

NOTA: Puede que en un principio el nivel de ventas sea bajo, por lo que las instalaciones pueden ser utilizadas o adaptadas para más de una actividad. Intenta hacer las inversiones por fases, y si el negocio va bien será el momento de crecer, ya que asumir unos costes iniciales excesivos y tener unas instalaciones sobredimensionadas podría perjudicar el desarrollo del proyecto.

EJEMPLO RECURSOS TÉCNICOS

Ejemplo basado en **un taller de moda**.

Este tipo de negocios no presenta tantos condicionantes de **ubicación** como los establecimientos de venta directa al público. Por este motivo, la empresa se ubicará en el polígono industrial El Prado, en Mérida.

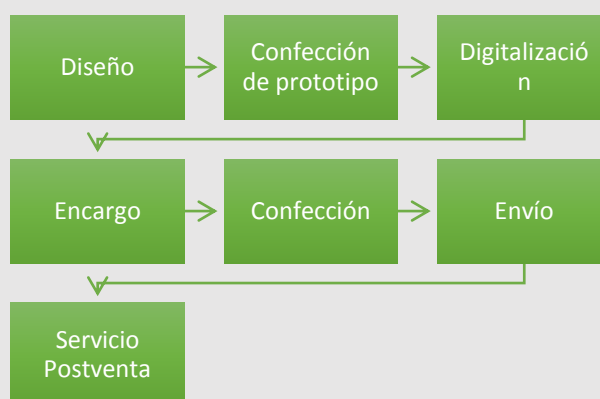
Se precisa un local con una superficie mínima de 130m², dividido del modo siguiente:

- Oficina: Con una superficie de 15m², donde se atenderá a los clientes y se recogerán los encargos de servicios.
- Taller: Con una superficie de 80m², donde se ubicará la maquinaria y se realizará el trabajo.
- Almacén: Con una superficie de 25m² donde se guardarán las herramientas, las prendas, los materiales y el producto sin confeccionar.
- Aseos higiénicos-sanitarios: Con una superficie de 5m².



En cuanto a las necesidades de **maquinaria y equipamiento**, en la oficina se deberá incluir una mesa de despacho, un sillón de directivo, dos sillas de confidente y un armario estantería, mientras que el taller deberá equiparse con una mesa de trabajo (para realizar los diseños), dos máquinas de coser, una máquina cortahilos, una máquina de pespuntos, una máquina remalladora y maquinaria para hacer ojales, presillas, coser y forrar botones, etc.

A continuación se describe el **proceso productivo** de la empresa:



En primer lugar, la emprendedora realiza los diseños de los diferentes tipos de prenda. Elige las telas y diversos materiales necesarios para su elaboración. Una vez decidido el diseño final, se procede a su confección, para lo que contará con la ayuda de su asistente.

Cuando el primer ejemplar esté finalizado, se realizarán fotos de este prototipo y se colgarán en la web de la empresa, junto con las fotos del resto de diseños.

Cuando se reciba un pedido, el cliente especificará el modelo que desea y la talla, momento a partir del cual se comienza a elaborar el vestido. En la web se indica el precio de la prenda y el tiempo máximo de entrega. El cliente abonará el precio del vestido incluyendo los gastos de envío, que variarán dependiendo del lugar desde el que se realice la compra.

A partir de ese momento, se comenzará a confeccionar la prenda, y se enviará al cliente. Si éste no está satisfecho, se procederá a su devolución mediante mensajería y se le abonará el precio pagado.



7. Recursos Humanos

Este apartado tiene como objetivo realizar la correcta planificación de los recursos humanos de la empresa, teniendo en cuenta lo siguiente:

1. **Aspectos cuantitativos.** ¿Cuáles son las necesidades de personal? ¿Qué funciones deben cumplir? ¿Cuál va a ser la estructura organizacional de la empresa?

Las habilidades profesionales y personales son fundamentales a la hora de tratar de configurar un organigrama interno, con una estructura de personal adecuada a las necesidades de la empresa. Hay que plantearse los posibles departamentos, con sus áreas diferenciadas, y las funciones de cada una. Tenerlo todo en cuenta de cara a la selección del personal, de contrataciones acordes a la estructura de costes empresariales o de planes de formación continua de los empleados que pueda redundar en un aprovechamiento del factor humano de la empresa.

Así, es necesario realizar una descripción de los puestos de trabajo a través de una ficha para cada puesto que incluya:

- Denominación del puesto o departamento.
- Funciones a desarrollar.
- Perfil requerido (formación y experiencia).
- Habilidades sociales y características personales.

2. **Aspectos cualitativos.** La política de selección de personal que vayas a utilizar (medios para captar personal, proceso de selección de personal, tipo de contrato...), el régimen laboral (horarios, vacaciones, salarios, plan de formación y de carrera profesional, incentivos económicos...), etc.

3. **Aspectos legales.** El estatuto de los trabajadores, el convenio colectivo al que acogerse, los distintos tipos de contratos de trabajo, liquidación de las retenciones de impuestos, alta de la empresa en mutuas de accidentes de trabajo, prevención de riesgos laborales, medidas de higiene y seguridad, etc.

4. **Aspectos económicos.** Debes considerar el salario del equipo promotor y de las personas que van a trabajar en la empresa. Sería interesante que te informaras sobre subvenciones, exenciones y reducciones de cuotas a la seguridad social para incentivar la creación de empleo. Tendrás que tener en cuenta el salario, coste de seguridad social, incentivos, pagas



extras,... Todo en función del convenio colectivo de aplicación, en su caso. Además del incremento de los salarios para años sucesivos.

Los horarios de trabajo es otro punto a tener en cuenta en función de las necesidades de producción, las necesidades de los clientes, las necesidades de los trabajadores... no todos los negocios tienen el mismo horario.

La forma de gestionar los recursos humanos en las organizaciones ha evolucionado en el tiempo, debido al cambio en la visión de la empresa. Las empresas que cuidan el trato y las relaciones con el personal tienen grandes ventajas competitivas. El tener un buen clima laboral tanto en las relaciones con la organización, como con los compañeros de trabajo o los clientes va a generar que la persona desempeñe mejor sus funciones y sea más productiva. La principal clave actual para la gestión de recursos humanos es la atracción, desarrollo y retención de talento en la empresa.

EJEMPLO RECURSOS HUMANOS

Andrés González se va a dar de alta como autónomo para poner en marcha un Estudio de arquitectura en Badajoz, donde inicialmente él se va a encargar del desarrollo de los proyectos.

En empresas de este tipo, los puestos o niveles directivos son desempeñados por los propietarios de la empresa, reduciendo la **estructura de la empresa** a personal directivo, personal administrativo y de proyectos.

El organigrama de la empresa sería:



Dirección: El encargado de dirigir la empresa es el promotor, debido a su bagaje profesional en el sector.

Proyectos: En esta área se incluyen las actividades diarias de la empresa, actividades de venta y atención al público, captación de nuevos clientes, relación con administraciones públicas... La persona encargada de llevar estas funciones a cabo, al igual que la dirección del proyecto, es



el promotor. Para el desarrollo de algunas actividades, va a necesitar contar con colaboradores, según las necesidades que se planteen.

Administración: Estas tareas serán subcontratadas a una empresa externa, que se encargará de gestionar la fiscalidad y demás trámites legales de obligado cumplimiento y presentación ante entidades y organismos públicos. De la facturación y ventas, se encargará el promotor.

En cuanto a **políticas de selección y contratación**, estará basada en la especialización de trabajos. En función de las necesidades de cada departamento se buscarán los especialistas apropiados para desempeñar su labor según el departamento que lo precise. Para la selección del personal se recurrirá a los Colegios de la disciplina correspondiente. Se harán entrevistas personales hasta encontrar el perfil adecuado.



8. Forma Jurídica

De la elección de la forma jurídica va a depender los gastos de constitución, las obligaciones fiscales y laborales, los trámites y procedimientos a seguir, número de socios y responsabilidad de éstos, capital mínimo con el que comenzar,...

Además debes tener en cuenta entre otras las características propias de tu actividad, riesgos, requisitos legales necesidades económicas del proyecto, imagen ante los clientes,... con el fin de adaptar las necesidades de la empresa a las ventajas y los inconvenientes de cada forma jurídica. Cada uno de estos aspectos debe ser minuciosamente considerado.

Las formas más comunes son Empresario Individual, Comunidad de Bienes y Sociedad de Responsabilidad Limitada. (Para más información consulta el ANEXO 7. Formas de constitución, trámites y gestión).



9. Análisis DAFO y análisis CAME

El **Análisis DAFO** (**Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades**) te ayudará a analizar e identificar de manera interna y externa las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de tu empresa en el mercado.

Las **debilidades y fortalezas** son consecuencia de un análisis interno: fortalezas son los elementos que suponen una ventaja comparativa respecto a tu competencia, mientras que debilidades supone todo lo contrario.

Las **amenazas y oportunidades** son consecuencia de un análisis externo: amenazas son situaciones que si no se afrontan adecuadamente pueden situar a tu proyecto en peor situación competitiva, mientras que las oportunidades son situaciones del entorno que dan valor a tu empresa si son aprovechadas.

El objetivo del análisis DAFO es que saques conclusiones para:

- Aprovechar las oportunidades.
- Hacer frente a las amenazas.
- Potenciar las fortalezas.
- Atenuar las debilidades.



EJEMPLO ANÁLISIS DAFO	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Cartera de productos limitados. • Instalaciones obsoletas. • Canales de distribución débiles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento rápido del mercado. • Requisitos legales costosos. • Cambios en los gustos de los clientes.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Líder en el mercado. • Buena imagen en los consumidores. • Costes ventajosos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento rápido del mercado. • Ampliación cartera de productos. • Nuevo grupos de clientes.

Una vez realizado el Análisis DAFO, el objetivo es sacar conclusiones y establecer estrategias de diagnóstico, para lo que se utiliza el **Análisis CAME** (**Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar**):

- Explotar las oportunidades.
- Afrontar las amenazas.
- Mantener las fortalezas.
- Corregir las debilidades.

Así, obtendrás una estrategia de actuación y unas tácticas para operar en el mercado, que serán la base del Plan de Acción.



EJEMPLO CAME	
CORREGIR DEBILIDADES	AFRONTAR LAS AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar nuevas líneas de negocio con productos innovadores. • Reformar las instalaciones o buscar una nueva ubicación. • Mejorar la calidad de los canales de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustar las actuaciones de la empresa a la evolución continua del entorno. Reinventarse. • Búsqueda de la lealtad y fidelidad mediante precios competitivos.
MANTENER LAS FORTALEZAS	EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Seguir pautas de buenas prácticas y darles difusión. • Maximizar la optimización del proceso productivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un plan para la captación de nuevos clientes. • Reforzar la imagen de marca.



10. Estudio Económico-Financiero

El objetivo de este estudio es traducir en números las ideas y estrategias descritas en los apartados del Plan de Empresa de una manera coherente.

El plan económico-financiero incluye varios análisis que permite dar respuesta a las cuestiones que todo emprendedor se plantea:

- Plan de Inversión Financiación. ¿Cuánto necesito para montar el negocio? ¿De dónde obtengo el dinero?
- Cuenta de Pérdidas y Ganancias (Resultados). ¿Mi proyecto será rentable?
- Plan de Tesorería. ¿Cuánto dinero necesito para hacer frente al día a día de mi negocio?
- Balance de Situación y ratios. ¿Cómo analizo la marcha de mi negocio?

Considera un horizonte temporal de tres a cinco años de actividad de tu empresa para obtener la **cuenta de resultados** y desglosa por meses al menos el primer año **tu plan de tesorería**.

Plan de Inversión - Financiación

El Plan de Inversión Financiación presenta la situación de partida, origen y destino de la inversión. Recoge las respuestas a dos preguntas principales e importantes para poner en marcha tu idea empresarial.

1. ¿Cuánto necesito para montar el negocio?=INVERSIÓN
2. ¿De dónde obtengo el dinero?=FINANCIACIÓN.

Calcula la **inversión** necesaria para el inicio de tu actividad, teniendo en cuenta estos dos conceptos: **Activo no Corriente y Activo Corriente**.

Activo no Corriente: También conocido como Activo Fijo, está formado por los bienes y derechos necesarios e imprescindibles en tu empresa para producir el bien o prestar el servicio.



La principal clasificación es:

Activo Material. También conocido como Activo Tangible, es el conjunto de elementos patrimoniales tangibles, muebles e inmuebles que se utilizan de manera continuada en la producción de bienes y servicios y que no están a la venta. Ejemplos:

- Edificios: terrenos, locales, obra civil, reformas, traídas y acometidas de luz, agua...
- Proyectos técnicos: de obra, ingeniería...
- Instalaciones: eléctricas, de agua, de seguridad, generadores térmicos...
- Maquinarias.
- Mobiliario.
- Equipos Informáticos. Ordenadores, servidores de aplicaciones, pantallas, periféricos, impresoras, grabadores, soportes de grabación...
- Elementos de transporte. Vehículos destinados al uso del negocio junto con todos los complementos necesarios para posibilitar el transporte de los bienes objetos del negocio.

Activo Inmaterial. También denominado Activo Intangible, es el conjunto de bienes intangibles y derechos que permanecen en el tiempo y se utilizan en la producción de bienes servicios.

- Derechos de traspasos. Cesión del derecho de uso de un local por parte de un negocio ya establecido en el mismo.
- Fondo de comercio.
- Coste de franquicia (canon).
- Nombre Comercial.
- Modelo de Utilidad.
- Patentes.
- Aplicaciones informáticas. Inversiones en software requeridas como soporte a la actividad empresarial. Se deberán incluir tanto programas ofimáticos habituales como aplicaciones informáticas específicas para gestionar la actividad empresarial en cuestión, ya sean programas ya desarrollados o realizados a medida para el negocio.

Activo Corriente: Conocido anteriormente como Activo Circulante, está formado por existencias iniciales de materias primas, envases y embalajes y la Tesorería inicial, cantidad de



dinero estimado para mantener la actividad durante los primeros meses en función de cómo se produzcan los cobros y pagos.

Los importes del Plan de Inversión no incluyen IVA

En tu **Plan de Financiación** tienes que cuantificar los fondos necesarios iniciales para hacer frente tu inversión y desglosar su procedencia. Pueden ser fondos propios y ajenos.

1. **Fondos/Recursos Propios:** formado por los recursos dinerarios o en especie aportados por ti como promotor y la capitalización de la prestación por desempleo si la has solicitado como pago único, las ayudas y subvenciones al capital ya cobradas o la aportación de algún socio inversor. En caso de constituir una sociedad, el capital aportado por los socios se denomina capital social. Constituyen el Patrimonio Neto de la sociedad.
2. **Fondos/Recursos Ajenos:** aportaciones prestadas por terceros y según su duración son a largo o corto plazo.
 - a. Recursos a largo plazo. Pasivo no Corriente. Se consideran los que tienen un período de devolución de más de un año y suelen financiar activos fijos. Son préstamos con entidades financieras, leasing, líneas de financiación de Extremadura Avante...
 - b. Recursos a corto plazo. Pasivo Corriente. Se consideran los que tienen un plazo de devolución de inferior a un año y suelen provenir de deudas con entidades financieras mediante créditos o pólizas de crédito, o aplazamiento de proveedores.

El importe total de la inversión debe coincidir con el de la financiación inicial



NOTA. Habitualmente, las entidades financieras exigirán garantías para la concesión de préstamos o créditos. Estas pueden ser hipotecarias sobre los bienes (garantías reales) o a través de avales prestados por terceros (garantías personales), que deberán responder ante la entidad financiera en el caso de impago. Los avales se pueden obtener a través de familiares o amigos o por parte de las Sociedades de Garantía Recíprocas que son entidades públicas cuya función principal es la prestación de garantías ante entidades financieras.

EJEMPLO

Una empresa para empezar a funcionar necesita la adquisición de una maquinaria específica por valor de 10.000 € más IVA, un equipo informático por valor de 1.000 € más IVA, mobiliario para la oficina por 2.000 € más IVA y materias primas para los meses iniciales por 500 € más IVA.

Para poder hacer frente a la inversión inicial, va a aportar como recursos propios 3.000 €, el ordenador ha negociado con un proveedor que lo pagará a 90 días y el resto va a acudir a una entidad bancaria para financiarlo mediante un préstamo a largo plazo.

INVERSIÓN INICIAL		NECESIDADES DE FINANCIACIÓN	
Activo no Corriente	11.000	Patrimonio Neto	3.000
<i>Equipos informáticos</i>	<i>1.000</i>	<i>Aportación socios</i>	<i>3.000</i>
<i>Maquinaria</i>	<i>10.000</i>	Pasivo no Corriente	9.705
Activo Corriente	2.915	<i>Préstamo a largo plazo</i>	<i>9.705</i>
<i>Materias primas</i>	<i>500</i>	Pasivo Corriente	1.210
<i>Tesorería (HP IVA)</i>	<i>2.415</i>	<i>Proveedores</i>	<i>1.210</i>
Total Inversión	13.915	Total Financiación	13.915



Gastos e Ingresos. Cuenta de pérdidas y ganancias o Cuenta de resultados

La cuenta de resultados recoge la diferencia entre los **ingresos** de las ventas realizadas o servicios prestados y los **gastos** surgidos en el período de actividad de tu empresa, normalmente un año, y te permite conocer la viabilidad económica de la misma y dar respuesta a la pregunta ¿mi proyecto será rentable?

Puedes obtener los cálculos a tres o cinco años, indicando el % que estimas incrementarás tus ingresos respecto del primer año y según la evolución del mercado. Además debes tener en cuenta el IPC previsto y el tipo impositivo aplicable en renta (IRPF o IS). Para sociedades mercantiles, se trata de un estado contable de obligada confección.

Ingresos. Se van a contemplar 4 tipos:

- **Ventas**, estimaciones de ingresos por venta de productos o servicios objeto del negocio. Es relevante tener en cuenta la estacionalidad de las ventas.
- **Ingresos Financieros**, provenientes de los productos financieros de la empresa: intereses de cuentas corrientes, dividendos por participación en otras empresas...
- **Subvenciones de Explotación**, concedidas por las Administraciones Públicas destinadas a sufragar gastos propios de la explotación. Por ejemplo, alquiler de locales, subsidiación de los intereses de un crédito, cuotas a las seguridad social...
- **Ingresos Extraordinarios**, que no proceden de la actividad principal de la empresa. Por ejemplo, en una empresa de conservas, el alquiler de un local que no se está utilizando para la actividad diaria de la empresa sería un ingreso extraordinario.

Gastos. Identifica todos los gastos ocasionados por la actividad empresarial de tu proyecto. Se contemplan cuatro grupos de gastos:

1. **Gastos Generales.** Se pueden dividir en:

- Gastos fijos. Son gastos permanentes de la empresa no vinculados al volumen de producción. Por ejemplo, alquiler del local, gastos de constitución de una sociedad, gestión, suministros de agua, electricidad y teléfono, seguros...
- Gastos variables. Son gastos vinculados al volumen de producción de la empresa. Conforme aumente la producción, aumentarán los gastos variables.



NOTA. A efectos didácticos, se clasifican en Gastos Fijos y Variables, pero este carácter depende del tipo de actividad que lleve a cabo la empresa. Por ejemplo, el consumo de agua en una lavandería industrial estará vinculado a la producción y, por tanto, se considerará un gasto variable. Sin embargo, en una oficina se considera fijo.

2. **Gastos Salariales.** Se tiene que computar el coste total que tiene para una empresa contratar a una persona, lo que se denomina COSTE EMPRESA (CE). Las variables que influyen en este cálculo son:

- Salario Neto (SN), cantidad líquida que percibe el trabajador.
- IRPF, retención a cuenta sobre el Impuesto de las Personas Físicas que la Agencia Tributaria obliga a la empresa a retener. Su liquidación es trimestral. Es un tanto por ciento que variará en función del salario bruto con bonificaciones en base a las circunstancias personales del trabajador (familia, lugar de residencia...).
- Cuota Obrera (CO), retenciones practicadas al trabajador por la Tesorería de la Seguridad Social destinadas a financiar organizaciones sindicales, formación y parte de la cuota de desempleo.

La suma de estas tres cuantías se conoce como Salario Bruto (SB) y es la cantidad de referencia en las contrataciones o convenios colectivos. $SB=SN+IRPF+CO$.

- Cuota Patronal (CP), pago que realiza la empresa a la Tesorería General de la Seguridad Social cuyo destino es financiar las pensiones y subsidio por desempleo.

La fórmula sería: $CE=SB+CP$

3. **Gastos Financieros**, se consideran dos tipos:

- Gastos de formalización de crédito/préstamo, gastos que hay que incurrir previo a que el crédito esté disponible, por ejemplo, comisiones de apertura, formalización del crédito, tasaciones...
- Intereses, tanto por ciento que se aplica sobre el crédito/préstamo concedido. Se suele liquidar a la entidad financiera periódicamente. Puede ser:



- Variable, en relación a algún índice de referencia oficial (por ejemplo, EURIBOR) más un diferencial.
- Fijo, se establece un porcentaje que permanecerá constante durante toda la vida del crédito/préstamo.

NOTA. Para devolver un préstamo, se paga una cuota mes a mes. Esta cuota tiene dos componentes: Devolución del principal, también conocida como amortización del préstamo, es la cantidad de dinero que se devuelve a la entidad financiera. Esta partida no es un gasto por lo que NO se considera en la cuenta de Resultados. Pago de intereses, es el “precio” del dinero prestado. Esta partida es el gasto que se asume por usar el dinero prestado temporalmente, por lo que SÍ se considera en la cuenta de Resultados.

4. **Gastos de Amortización.** Concepto contable cuyo origen es la pérdida de valor de los activos. Cuando realizas tu plan de inversión, debes que tener claro el concepto de amortización y cuantificarlo. **¿Qué significa amortización?** Con el paso del tiempo y el uso, los bienes (tangibles o intangibles) que adquirimos pierden valor.

Hacienda nos permite deducirnos como gasto esa pérdida de valor del patrimonio de nuestra empresa, recogiendo el coste de depreciación del activo, siempre de forma ordenada, conforme a las tablas oficiales de amortización (establecen los coeficientes y duración para los distintos elementos del inmovilizado).

EJEMPLO GASTOS DE AMORTIZACIÓN

Un ordenador que adquirimos para nuestra tienda, va perdiendo valor con los años. Para calcular el coste de amortización, si el precio del ordenador es de 1.000 € más IVA y se amortiza en un periodo temporal de 5 años, el gasto de amortización que se debería contabilizar es de 200 € anuales. A partir del 5º año, ya no se imputaría ningún coste de amortización.



Control de existencias.

La variación de stocks de almacén se calcula:

$$\text{Existencias finales} = \text{existencias iniciales} + \text{compras} - \text{consumos/ventas}$$

Las existencias finales siempre tienen que ser positivas o igual a cero.

- Existencias iniciales: recoge el importe necesario (de materias primas, materiales, productos, inputs, envases y embalajes), para comenzar la actividad o iniciar el ciclo de producción.
- Compras: importe de aprovisionamientos y necesidades del ejercicio para la elaboración de los productos o la prestación de servicios.
- Consumos/Ventas: coste de las unidades vendidas; resultado de multiplicar el coste de producción por las unidades de productos/prestación de servicios que estimas vender.

¿Qué partidas forman la **Cuenta de Pérdidas y Ganancias** o **Cuenta de Resultados**?

- Ingresos por ventas o prestación de servicios: recoge todos los ingresos que genera la actividad de tu empresa.
- Consumos: importe de las mercaderías, materias primas, consumibles y otros.
- Margen Bruto: Diferencia entre los ingresos por ventas/servicios y los consumos.
- Gastos de personal: coste salarial de la totalidad de los trabajadores.
- Otros Gastos de Explotación: incluye gastos de alquiler, suministros, reparaciones y conservaciones, combustible, transporte, seguros, licencias, tasas e impuestos, material de oficina, publicidad, asesorías, gestorías, investigación y desarrollo.
- Amortización del inmovilizado: calculada sobre los elementos amortizables según el coeficiente aplicado o vida útil.
- Gastos financieros: intereses y comisiones de los préstamos solicitados.
- Impuestos sobre beneficios: aplicable según la forma jurídica que has elegido; IRPF/IMPUESTO DE SOCIEDADES.



CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

AÑO 1	TOTAL
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	0
CONSUMOS	0
margen bruto	0
Gastos de personal	0
Gastos variables	0
Gastos fijos	0
Amortizaciones	0
Total gastos	0
Beneficio antes de impuestos e intereses	0
Gastos financieros	0
Beneficio antes de impuestos	0
IS/IRPF	0
RESULTADO DEL EJERCICIO	0

Cobros y Pagos. Plan de Tesorería, Flujos de Caja o Cash Flow

A la hora de evaluar las necesidades económicas, no sólo hay que considerar el importe de la inversión, sino que también hay cantidades que se derivan de la naturaleza del propio negocio, es decir, de la planificación de cobros y pagos. Para ello se utiliza la Cuenta de Tesorería. Esta cuenta permite dar respuesta a la pregunta ¿cuánto dinero necesito para hacer frente al día a día de mi negocio?

La **Tesorería** representa la liquidez, flujos de caja o Cash Flow y se obtiene cómo diferencia de los cobros y pagos, y por lo general se presenta para el primer año, desglosada por meses o trimestres. La liquidez se mide por la capacidad de hacer frente a tus pagos.

Los **cobros** son las entradas de dinero efectivo en la empresa y provienen de las aportaciones de capital, las subvenciones tanto a la inversión como a la explotación, el dinero prestado por



terceros (préstamos, créditos...) y los ingresos derivados de ventas, ingresos financieros... Por el contrario, los **pagos** son las salidas de dinero efectivo de la empresa y provienen de las inversiones iniciales, la devolución de préstamos y créditos, la liquidación de obligaciones fiscales y el pago de los gastos propios del negocio.

Es importante que controles la cuenta de tesorería de tu empresa para tener mayor capacidad de respuesta a pagos imprevistos, insolvencias de clientes... Para ello, haz una previsión de pagos y cobros determinando cuál va a ser tanto el sistema de cobro como el de pago (contado, a plazos...). Esta previsión es básica para detectar posibles desfases entre cobros y pagos, lo que te llevaría a descubiertos.

FLUJOS DE CAJA

AÑO 1	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre
COBROS:				
Cobros de las ventas	0	0	0	0
Préstamo a Corto Plazo				
Préstamo a Largo Plazo				
Capitalización por desempleo				
Subvenciones cobradas				
Aportaciones de los socios				
TOTAL COBROS	0	0	0	0
PAGOS:				
Pagos sueldos	0	0	0	0
Pago compras y gastos generales	0	0	0	0
Pago IVA a Hacienda				
Devolución capital préstamos	0	0	0	0
Pago intereses	0	0	0	0
Pago de las inversiones	0	0	0	0
TOTAL PAGOS	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA NETO	0	0	0	0
SALDO FINAL DE TESORERÍA	0	0	0	0

EL IVA (Impuesto de Valor Añadido)

El pago del IVA es un importe a tener en cuenta en la previsión del Plan de Tesorería, ya que es una salida de efectivo de tu caja hacia la caja de Hacienda.

El IVA es un tributo de naturaleza indirecta. Esto significa que eres un mero recaudador del impuesto y por lo tanto estás obligado a liquidar el IVA a Hacienda en los plazos que la



normativa fiscal indique, trimestralmente, anualmente, de acuerdo con el Régimen de IVA que te sea aplicable.

El **IVA Repercutido** es el que tú cargas en las facturas que emites por tus ventas de productos o prestación de servicios. El **IVA Soportado** es el que te cargan en las facturas que otros emiten, por las compras que realizas o servicios que contratas.

Al IVA REPERCUTIDO le restaremos el SOPORTADO, si el resultado es positivo tendrás que ingresarlo en Hacienda, y si es negativo podrás compensarlo en liquidaciones posteriores.

(Para más información consulta el ANEXO 8. Aspectos fiscales. Información básica sobre algunos impuestos).

Balance de situación previsional y ratios

Junto con la Cuenta de Resultados y la de Tesorería, el Balance y el análisis de ratios te ayuda a analizar la marcha de tu empresa. Esto nos permite dar respuesta a ¿Cómo analizo la marcha de mi negocio?

Balance de situación

El Balance lo puedes realizar en cualquier momento, aunque normalmente se hace al final de cada ejercicio económico (para las sociedades mercantiles es obligatorio) y refleja a modo de fotografía **la situación financiera y patrimonial** de tu empresa.

El Balance está compuesto por dos bloques:

ACTIVO	PATRIMONIO NETO Y PASIVO
	Patrimonio Neto
Activo No Corriente	Pasivo No Corriente
Activo Corriente	Pasivo Corriente

Las partidas que forman el Activo del Balance se ordenan de menor a mayor disponibilidad y las partidas del Patrimonio Neto y Pasivo de menor a mayor exigibilidad. Ambos grupos tiene que sumar lo mismo y estar equilibrados.



El activo representa los bienes y derechos de los que es titular la empresa y el patrimonio neto y pasivo las obligaciones a las que está comprometida. Las partidas que forman el Activo del Balance se ordenan de menor a mayor disponibilidad y las partidas del Patrimonio Neto y Pasivo de menor a mayor exigibilidad. Ambos grupos tiene que sumar lo mismo y estar equilibrados.

BALANCE FINAL

ACTIVO		PASIVO	
		Capital Social	0
<u>Activo no corriente</u>	0	Resultado del Ejercicio	0
		Reserva legal (10 % de PyG)	0
Adquisición del terreno	0	Capitalización desempleo	0
Edificios y Construcciones	0	Subvenciones	0
Instalaciones	0	Otros (detallar)	0
Maquinaria	0	<u>Patrimonio Neto</u>	0
Equipamiento	0		
Mobiliario	0	Préstamos bancarios a largo	0
Utillaje	0	<u>Pasivo no corriente</u>	0
Vehículos de transporte	0		
Equipos informáticos	0		
Otros (proyectos técnicos)	0		
(-) Amortización acumulada del inmovilizado material	0	Proveedores varios	0
<u>Inmovilizado material</u>	0	Préstamos bancarios a corto plazo	0
Gastos de I+D	0	Hacienda Pública (acreedor por IVA)	0
Patentes, Modelos de Utilidad, Marcas, Nombre Comercio	0	Hacienda Pública (acreedor Impuesto de Sociedades)	0
Aplicaciones informáticas	0		
Derechos de traspaso, Fondo de Comercio, Concesiones	0		
Otros (canon de franquicias, fianzas...)	0		
(-) Amortización acumulada del inmovilizado inmaterial	0		
<u>Inmovilizado inmaterial</u>	0		
Existencias, materias primas...	0		
Hacienda Pública (deudor por IVA)	0		
Clientes	0		
Tesorería	0		
<u>Activo corriente</u>	0	<u>Pasivo Corriente</u>	0
ACTIVO	0	PATRIMONIO NETO Y PASIVO	0



Análisis de ratios

Los **ratios** son indicadores económicos y financieros que permiten analizar el negocio en un momento determinado.

Puedes completar el análisis económico-financiero, con un análisis de viabilidad calculando los ratios más significativos, de tal manera que puedas valorar la estructura y evolución de tu empresa.

En el siguiente enlace puedes acceder a la central de Balances del Banco de España donde hay mucha información relativa a ratios de sectores por actividad, por ejercicio... que puede servir de base para cualquier análisis de sociedades no financieras. http://app.bde.es/rss_www/Ratios

Los ratios son indicadores numéricos, por sí mismos no son suficientes como criterios de valoración, es conveniente compararlos con otros valores o estudios del sector. Además, el uso de ratios no es universal, cada empresa, según su naturaleza, envergadura, sector, mercado, etc. deberá basar su análisis financiero en los ratios más adecuados.

Los ratios definidos en la siguiente tabla son de los más comunes a la hora de analizar un proyecto empresarial que está comenzando:



RATIOS

Ratios	Fórmula	Descripción
Ratio de Liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Ratio utilizado para medir la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo realizando su activo corriente
Fondo de maniobra	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	Calcula la parte de activo corriente financiada con deudas a largo plazo (Pasivo no Corriente)
Ratio de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Neto}}$	Aporta información referente al peso de las deudas a corto y a largo plazo en el total del pasivo
Márgen de Beneficio	$\frac{\text{Beneficio antes Imp e Int}}{\text{Ventas}}$	Es un parámetro de referencia sobre la eficiencia operativa de la empresa y medida de la forma de fijar el precio de los productos
Ratio de Solvencia	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$	Mide la capacidad de una empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago
Rentabilidad Económica	$\frac{\text{Beneficio antes Imp e Int}}{\text{Activo Total}}$	Indica el rendimiento medio que obtiene una empresa como consecuencia de sus inversiones en activo
Rentabilidad Financiera	$\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Patrimonio Neto}}$	Da la información referente a la rentabilidad media obtenida por la empresa mediante su actividad, a partir de los fondos propios
Rentabilidad sobre ventas	$\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Ventas}}$	Permite conocer la rentabilidad media por cada euro de venta
Plazo de Cobro	$\frac{\text{Clientes}}{\text{Ventas}} \times 360$	Representa el promedio de días que la empresa tarda en cobrar a sus clientes. Mejor, cuanto menor sea el valor.
Plazo de Pago	$\frac{\text{Proveedores}}{\text{Inversión Inicial}} \times 360$	Representa el promedio de días que la empresa tarda en pagar a sus proveedores. Cuanto mayor sea el valor, mejor.
Punto de equilibrio	$\frac{\text{Gastos Fijos}}{\text{Margen bruto}}$	Representa el punto donde los ingresos totales se igualan a los costes. A partir de este punto, la empresa empieza a tener beneficios.