

Guía Técnica para la Elaboración de un Plan de Empresa

0. Presentación

1. Consideraciones generales

2. Contenido

3. Forma de un Plan de Empresa

4. Información

5. Conclusión: proceso de creación de empresas

© Ceei Castilla León

0. PRESENTACIÓN

[Volver al Índice](#) 

Los Centros Europeos de Empresas e Innovación (CEEIs) son organismos promovidos por la Comisión Europea, en colaboración con las instituciones y agentes económicos locales, con el objetivo fundamental de facilitar la creación de pequeñas y medianas empresas innovadoras, y la modernización de las pymes ya existentes.

Para ello facilitan a emprendedores y empresas medios técnicos, logísticos y financieros, y prestan servicios de formación, asesoramiento e información.

Desde que surge la idea empresarial hasta que se proyecta en el futuro, ofrecen todos los medios y servicios necesarios para convertir ideas innovadoras en empresas viables, o reforzar la viabilidad de las pymes ya existentes. Así lo demuestran los datos : en diez años, los Centros Europeos de Empresas e Innovación de Castilla y León (CEEIs CASTILLA y LEÓN) han contribuido a crear/modernizar 370 empresas; por otro lado, frente a un 60% de nuevas empresas nacidas en la Unión Europea que se ven obligadas a cerrar antes de cumplir cinco años, tan sólo alrededor de un 20% de los proyectos promovidos por los CEEIs fracasan.

En la metodología CEEIs el asesoramiento previo a la creación o modernización de una empresa se plasma en un Plan de Empresa, o análisis previsional de las distintas áreas de la empresa : marketing, tecnología, recursos humanos, económico-financiera y jurídico - institucional.

Un plan de Empresa es necesario tanto si se pretende crear una empresa, como si el objetivo es modernizar o incrementar la rentabilidad de una empresa ya existente. Tanto el resultado final - el Plan de Empresa completo- como el trabajo de reflexión necesario para definir el Plan son útiles : los que trabajan en él se beneficiaran de un conocimiento más profundo de todas las áreas de la empresa, y una mayor motivación para que el Plan se lleve a cabo.

La presente GUIA ofrece respuestas o todos aquellos que se preguntan : ¿qué es un Plan de Empresa?, ¿para que sirve?, ¿cómo se debe elaborar?, ¿por quiones?, ¿de qué forma?

La Guía está destinada fundamentalmente a los emprendedores : personas que quieran iniciar una actividad empresarial planificándolo desde el primer

momento, eliminando incertidumbres, investigando y organizando su empresa; en definitiva, conociendo detalladamente la empresa y su entorno.

Su contenido no puede por sí sólo enseñar como deben tomarse las decisiones relativas a cada proyecto empresarial, pero sí constituye un primer paso hacia la toma de decisiones de la empresa. Para ello, la Guía describe los aspectos más significativos del fondo y la forma del Plan de Empresa, y proporciona algunos consejos prácticos para su elaboración, que permiten al usuario conseguir un documento más perfecto y coherente con sus objetivos de creación de empresas.

La Guía Plan de Empresa recoge la experiencia de los CEEIs en la planificación y evaluación de empresas, y se integra en un proyecto más amplio de asesoramiento vía telemática: Ceei emprende® en versión web y CD Rom que CEEIs CASTILLA y LEÓN ha desarrollado.

Entendemos que los contenidos de la Guía deben completarse con el proceso de formación, entrenamiento y asesoramiento que proporciona el citado Sistema.



1. CONSIDERACIONES GENERALES

Volver al
Índice 

1.0. Introducción: ¿Qué es una Guía de Empresa?

1.1 Plan de Empresa

- 1.1.1. Concepto
- 1.1.2. Los dos sentidos del término
- 1.1.3. El tipo de proyecto
- 1.1.4. Utilidad
- 1.1.5. Características

1.2. Modelo Plan de empresa

- 1.2.1. Historia y referencias: diversos autores
- 1.2.2. El Plan de Empresa en la E.B.N.
- 1.2.3. El modelo general Plan de empresa: CEEIS CASTILLA Y LEON
- 1.2.4. Elementos del Plan de empresa



1. CONSIDERACIONES GENERALES

[Volver al Índice](#)



1.0. Introducción: ¿Qué es una Guía de Empresa?

Imaginemos por un instante la siguiente situación:

Juan Hidalgo Pérez tiene 27 años edad, es economista y trabaja desde hace tres años como personal laboral con nivel 13 titulado superior en un Organismo autónomo del Estado. Recientemente ha conocido a Pedro Sánchez, del cuál le ha impresionado profundamente su carácter dinámico, jovial, y emprendedor. Este le ha propuesto la idea de montar un negocio.

Pedro ha trabajado en el sector turístico y siempre le ha obsesionado la idea de crear su propia empresa. Ahora, se le ha presentado su oportunidad de negocio; por fin tiene la gran idea. Está convencido que con su idea bien desarrollada podrá acceder a un sector atractivo y creará una buena empresa, que le permitirá obtener rápidamente beneficios.

Por eso, en las últimas semanas Pedro insiste una y otra vez en contar sus planes a Juan con el propósito de que forme con él una sociedad que explote esta nueva actividad. A éste último la idea le gusta, pero existen aspectos que no acaba de ver claros.

Un día decididamente Pedro le invita a acompañarle a su Banco habitual, pues se ha citado con el Jefe Comercial de la Oficina para explicarle cuál será su futuro negocio, y solicitar las posibles vías de financiación ajena que necesita para la puesta en marcha de la empresa.

Fernando Ortega es el Jefe Comercial de la entidad bancaria a la que se dirigen ambos jóvenes, y miembro de la Comisión de Riesgos de la Oficina, en la cual se resuelven las solicitudes de créditos y prestamos de sus clientes. Este hombre experimentado lleva 15 años trabajando en la entidad, y es considerado como persona abierta y comprensible, amante de la iniciativa privada, pero sin perder de vista lo razonable y coherente.

Fernando les recibe cordialmente y les invita a pasar a su despacho dónde se acomodan en torno a una pequeña mesa redonda de reuniones. Tras un pequeño diálogo introductorio, Pedro toma la iniciativa y comienza a explicar a Fernando cuál es la situación en que se encuentran. A medida que Pedro profundiza en la explicación, interiormente Fernando reflexiona y empieza a hacerse preguntas.

Cuando Pedro describe su negocio le define qué pretende realizar y por qué, pero no es una definición pormenorizada, y a Fernando le gustaría saber más sobre el qué y el por qué, además de conocer ¿por quienes se va a realizar y cómo?, ¿dónde está la oportunidad de negocio?, y ¿cuáles son sus principales ventajas competitivas?.

Pedro le afirma que es un buen sector, pero no le aporta ningún dato que lo justifique, tales como el tamaño del mercado, el ritmo de crecimiento de ese mercado, cuántos y cómo son los competidores, cómo compiten, si cualquier empresa potencial puede entrar en las mismas condiciones que los que ya están situados en el mercado ó, por el contrario, existen factores que hacen que el nuevo que quiera entrar no lo haga con las mismas garantías de éxito que los que ya existen, y si se gana dinero en el sector.

Pedro asegura que su empresa es buena, pero, ¿tiene la dimensión y organización adecuada?, ¿con qué equipo humano y directivo cuenta?, ¿cuáles son los recursos materiales que necesita?.

Pedro reafirma que su empresa es viable; sin embargo, ¿por qué no ha realizado previsiones acerca de la viabilidad económica de su proyecto?, ¿Cuentas de resultados, Balances, Estados de tesorería?.

Pedro dice que su inversión le costará unos 30 millones de pesetas; pero ¿en qué se va a gastar ese dinero?, ¿es suficiente esa inversión?, ¿es la inversión idónea de acuerdo con su estrategia?.

Por último Pedro le comenta que para empezar necesita 30 millones de pesetas, de los cuales 21 millones deberán ser aportados por una entidad financiera; ¿realmente necesita esos millones?, ¿ha tenido en cuenta la inversión en gastos operativos iniciales de la actividad tales como pago de nóminas, proveedores de materias primas, ó suministros?.

Al terminar la exposición Pedro le pregunta a Fernando: ¿qué opinión tienes al respecto?, ¿crees que tenemos alguna opción a que nos preste dinero el banco?.

Fernando se queda por un instante pensativo y dice: Pedro te conozco desde hace muchos años y reconozco tu mentalidad empresarial, sobre la cual no tengo ninguna duda; sin embargo, y a pesar de las preguntas aclaratorias que te he ido formulando, aún quedan muchas preguntas por resolver y discutir. La idea que me has expuesto me gusta, pero quedan muchos puntos por determinar y concretar. Tú estas pidiendo al banco dinero, y el banco debe conocer en dónde va a invertir su dinero. Yo te aconsejo que hagas un esfuerzo de ordenación y síntesis e intentes plasmar en un documento escrito todas las ideas acerca de tu negocio y su viabilidad económica. Una vez realizado lo analizamos y, si vemos su viabilidad, luego podemos discutir acerca de las condiciones y garantías de la concesión del préstamo.

Cuando Pedro y Juan salen, éste último le dice: Fernando tiene razón, deberíamos elaborar un Plan del negocio. De ésta forma yo también veré más claro si me interesa participar contigo en la empresa.'

Esta simple situación anteriormente relatada, nos sirve para ilustrar y delimitar qué es un

Plan de Empresa, y cuáles son algunas de sus utilidades. Este viene a definir cada una de las preguntas y conceptos expuestos en la casuística anterior.

Para facilitar la tarea al emprendedor-promotor se presenta esta Guía Plan de Empresa. Con este documento se entrega al emprendedor las informaciones metodológicas y prácticas necesarias para la elaboración de su proyecto.

Para su perfecta utilización es necesario considerar los dos sentidos diferentes del término Plan de Empresa: como documento y como proceso de preparación del Plan.

Por tanto la Guía Plan de Empresa puede ser utilizada al mismo tiempo como:

-Una herramienta de trabajo que permite al emprendedor reunir los datos necesarios, y estudiar y elaborar las diferentes decisiones y programas de acción a fin de concretizar su proyecto.

-Una ayuda para la presentación y redacción de su Plan de Empresa, a fin de permitirle dar las respuestas que los lectores esperan.

La Guía describe los aspectos de fondo y de forma que deben ser tenidos en cuenta en la redacción del Plan de Empresa.

Las principales características de esta Guía son:

-Explica al lector las razones por las cuales cada aspecto es importante dentro de un Plan de Empresa, y las razones por las cuales debe ser estudiado.

-Aporta una cierta cantidad de conocimientos e informaciones acerca de cada aspecto, a través de exposiciones teóricas o prácticas, definiciones, ejemplos, etc.

-Plantea una serie de preguntas que se debe plantear el emprendedor, o que probablemente se va a plantear el lector del Plan de Empresa.

-Otorga elementos metodológicos para responder a estas preguntas (métodos de cálculo, fuentes de información,...).



1. CONSIDERACIONES GENERALES

[Volver al Índice](#)



1.1. Plan de Empresa

1.1.1. Concepto

1.1.2. Los dos sentidos del término

1.1.3. El Tipo de proyecto

1.1.4. Utilidad

1.1.5. Características

1.1.1. Concepto ▲

En un sentido amplio Plan de Empresa es el análisis y descripción previsional de las distintas áreas de la empresa -marketing, operaciones y/o producción, recursos humanos, económico financiero y jurídico institucional-, así como de sus estrategias y planes de actuación presentes y futuros.

1.1.2. Los dos sentidos del término ▲

Una de las primeras dificultades con las que se encuentra el emprendedor es conocer la verdadera utilidad y sacar el máximo aprovechamiento de un Plan de Empresa. Así, desde un principio se reconocen dos nociones del término: el documento en sí , y el proceso de preparación del mismo.

Un Plan de Empresa es, en primer lugar, un documento destinado a determinados lectores, que lo van a leer y estudiar con objetivos diferentes. El Plan debe ser elaborado y redactado por los promotores del negocio o, en su defecto, en colaboración con los promotores y bajo su coordinación.

Sin embargo el término Plan de Empresa se refiere también al proceso de elaboración del mismo, como conjunto de trabajos realizados, para conseguir un documento listo para su difusión. Este proceso comprende dos fases.

- La primera, reunir la información y definir el contenido del Plan, en base a una metodología de búsqueda, asesoramiento, reflexión, y toma de decisiones.

- La segunda, la redacción propiamente dicha, en paralelismo con la anterior.

Lo importante realmente es la primera fase, mientras que la mayoría de los emprendedores piensan que la preparación de su Plan de Empresa es tomar lápiz y papel, y comenzar a redactar.

Tal es la importancia de esta distinción, que para CEEIS CASTILLA Y LEON la elaboración de un Plan de Empresa se convierte en una metodología que se aplica en un proyecto más amplio denominado **Programa de emprendedores**. El programa integra una serie de acciones estructuradas en cuatro fases, a lo largo de las cuáles lo que eran simples ideas se convierten en empresas viables:

- *Selección de ideas empresariales.*

Incluye acciones de promoción, orientación y motivación dirigidas a detectar ideas, proyectos y promotores empresariales.

- *Definición de la idea y elaboración del Plan de Empresa.*

Constituye un proceso de reflexión y colaboración mútua, que permite al promotor conocer y describir su idea, y le capacita para la gestión de la futura empresa.

Comprende las siguientes acciones:

- a) Formación en las diversas áreas técnicas y de gestión de la empresa.
- b) Información: acceso a bases de datos; asistencia a conferencias, jornadas o seminarios; visitas o prácticas en empresas; acciones interregionales o transnacionales de intercambio de experiencias.
- c) Asesoramiento, para la realización del Plan de Empresa.

- *Creación de la empresa*

- a) Asesoramiento en la constitución formal de la sociedad.
- b) Gestión de fuentes de financiación
- c) Asesoramiento en la puesta en marcha de la empresa: trámites registrales, fiscales, laborales,...
- d) Alojamiento en los CEEIS o localización de otras posibilidades de ubicación.

- *Desarrollo de la empresa*

Asesoramiento en los primeros meses de funcionamiento de la empresa y seguimiento de su evolución.

1.1.3. El Tipo de proyecto ▲

El *segundo problema* a considerar es la distinción cualitativa entre la aplicación del Plan de Empresa a *empresas ya existentes* -proyectos de desarrollo de

pymes-, y a *empresas de nueva creación*.

Si el Plan de Empresa es de aplicación a una empresa ya existente, éste se convertirá en un modelo de Planificación para la empresa. En este caso, la parte fundamental reside en diagnosticar cuál es la situación actual de la empresa, determinar las alternativas de futuro posibles, y realizar una toma de decisiones en función de la alternativa más ventajosa u óptima. En este sentido la utilidad del Plan es doble, ya que internamente se utilizará como una herramienta de gestión para el seguimiento y control de la actividad, y por otro se utilizará como fuente de información y de datos para la realización de informes y presupuestos.

Si el Plan de Empresa se realiza para una empresa de nueva creación, lo fundamental estriba en el estudio del mercado y sector, así como la viabilidad del negocio.

Es nuestro propósito en la presente Guía Técnica fijar toda la atención al segundo enfoque, es decir tratar el Plan de Empresa como una herramienta en la creación de nuevas empresas. Para las empresas nuevas sirve como una declaración de intenciones, en la que se realizará un análisis de los aspectos clave de la iniciativa empresarial.

Por tanto, el Plan de Empresa debe, por un lado, recoger información; y por otro, describir, analizar y hacer constar las decisiones que una empresa ha de tomar, referentes a todos los elementos necesarios (producto, clientes, mercado, competencia, tecnología, financiación,...) para llevar adelante una empresa, así como a todas las áreas de la empresa: Márketing, Operaciones y/o Producción, Recursos humanos, Económica financiera, y Jurídica institucional.

A la hora de su realización debe tenerse en cuenta que el Plan de Empresa es un documento que puede ser leído por inversores, clientes, proveedores, colaboradores, empleados, bancos, asesores e instituciones públicas.

Desde el punto de vista del que redacta el Plan de Empresa, o sea el promotor/es, deben de dar la justa medida y valoración al proceso de elaboración del mismo, pues tanto o más importante que llegar a la edición final del documento es conseguir que el proceso que lleva al mismo sea un *proceso de búsqueda de información, de reflexión, de análisis y valoración de su propio proyecto empresarial*.

Un tercer problema con que se encontrará el promotor es el diferente tratamiento que debe de adoptarse en los diferentes aspectos del Plan de Empresa, si se trata de una actividad industrial o una actividad de servicios. En la presente Guía se exponen las diferencias entre estas dos situaciones y

...a se exponen las diferencias entre estas dos situaciones, y porqué conviene tratar los problemas de forma muy diferente.

1.1.4. Utilidad ▲

Se puede considerar que el Plan de Empresa tiene diferentes utilidades en función de dos etapas referenciadas al momento de la constitución de la empresa: una, antes del inicio de actividades; y otra, con posterioridad al inicio de actividades.

Desde un punto de vista práctico, antes del inicio de actividades, el Plan de Empresa tiene tres utilidades básicas:

1. Guía para planificar y ejecutar una actividad empresarial.
2. Instrumento para buscar financiación frente a terceras personas; el Plan servirá como tarjeta de presentación a la hora de solicitar ante Organismos públicos e instituciones privadas, cualquier tipo de colaboración, ayuda y apoyo financiero.
3. Desarrollo de nuevas estrategias y nuevas actividades.

Estas tres utilidades u objetivos tienen su razón de ser si con la elaboración y realización del Plan de Empresa el emprendedor se obliga a ver todos los puntos importantes, así como los defectos y errores en sus ideas y planteamientos, ayudando a determinar la viabilidad del proyecto empresarial y apoyando las ideas frente a terceros.

En cuanto a la etapa posterior a la constitución de la empresa, el Plan de Empresa también debe servir de guía para las acciones que se deben de realizar desde el momento de la creación de la empresa. En este momento el empresario deberá hacer frente a múltiples problemas y estará muy ocupado atendiendo a una gran cantidad de interlocutores (clientes, proveedores, banqueros, empleados, asesores).

Por ello es necesario que toda la labor de planificación se haya realizado con anterioridad a la puesta en marcha de la empresa, y al empresario le será de mucha más utilidad poseer un documento de referencia que le sirva de lista de comprobación del conjunto de acciones a realizar, mes a mes después de la fecha de iniciación de actividades.

A fin de que el Plan de Empresa pueda jugar este papel, es preciso que haya sido concebido desde este punto de vista, y que comprenda un Programa de acciones lo más detallado posible.

1.1.5. Características

Para que el Plan tenga utilidad, ineludiblemente debe reunir las siguientes condiciones:

1. Calidad de la información: la información y redacción ofrecida en el documento debe ser: clara y concisa, veraz y comprobable.
2. Actualidad en la información: el Plan debe ser un documento puesto al día.
3. Integridad de la información: se abarcarán todas las áreas de la actividad empresarial, a fin de que el Plan sea completo.
4. Unidad de criterio en la redacción: debe ser un producto personal del promotor, que debe facilitar la lectura y comprensión. En la mayoría de los casos el Plan será leído por personas con poco tiempo que perder (se recomienda no exceder de 80 hojas).



© Ceei Castilla y León

1. CONSIDERACIONES GENERALES

[Volver al Índice](#)



1.2. Modelo de Plan de Empresa

1.2.1. Historia y referencias: diversos autores

1.2.2. El Plan de Empresa en la E.B.N.

1.2.3. Modelo general Plan de Empresa: CEEIs Castilla y León.

1.2.4. Elementos del Plan de Empresa

1.2.1. Historia y referencias: diversos autores

El acuñamiento del término Plan de Empresa proviene de la literatura empresarial americana 'Business Plan' (Plan de Negocios).

Son diversos los autores que se han referido al mismo, aportando diferentes metodologías en cuanto a su contenido y estructura. No obstante, todos asumen la existencia de dos partes fundamentales dentro del Plan:

- En la primera parte se analizan los aspectos y detalles de la actividad empresarial.
- En la segunda se detalla la elaboración de un Plan financiero, cuyo objeto es estimar el beneficio o riqueza a generar por la empresa y calcular las necesidades de dinero.

Este esquema simple y primario ha sido asumido por todos los autores, para posteriormente ser desarrollado y detallado en sus diferentes aspectos, aunque todos coinciden a la hora de enumerar los puntos básicos que hay que tratar en el Plan de Empresa.

Se adjuntan cuadros anexo con la estructura de los elementos que configuran el Plan de negocios según tres autores norteamericanos (Bryan: '*Road Map to Credit*', King: '*Developing a Business Plan*', y Burch: '*Entrepreneurship*') y dos autores españoles (Manuel Ludevid y Montserrat Ollet: '*Cómo crear su propia empresa*')

ROAD MAP TO CREDIT	DEVELOPING A B.P.	ENTREPRENEURSHIP
<ul style="list-style-type: none"> - Descripción - Plan de Producto o servicio - Plan de Márketing - Plan de Operaciones - Organización - Finanzas 	<ul style="list-style-type: none"> - Sumario - Estudio de mercado - El Producto - Plan de Márketing - Organización y administración - Plan Financiero 	<ul style="list-style-type: none"> -Portada: <ul style="list-style-type: none"> Promotores Nombre del Negocio -Declaración de intenciones -El Negocio: <ul style="list-style-type: none"> Descripción El mercado Competencia Localización Administración Personal Aplicaciones Sumario -Datos Financieros <ul style="list-style-type: none"> Origen y aplicacion de fondos Capital y Balances Cuentas de Resultados Punto de equilibrio Cash-flow -Anexos

CÓMO CREAR SU PROPIA EMPRESA
<ul style="list-style-type: none"> - Background del nuevo empresario: formación, experiencia profesional y empresarial. - Definición del producto o servicio - Plan de Márketing <ul style="list-style-type: none"> a. Delimitación del negocio b. Análisis de mercado c. Política comercial - Plan de Operaciones <ul style="list-style-type: none"> a. Localización de la empresa b. Descripción del Plan de operaciones c. Gestión de las existencias d. Inversiones en activo fijo

- Plan de organización
- Plan de financiación
- Forma Jurídica
- Conclusiones

1.2.2. El Plan de Empresa en la E.B.N.

Los Centros europeos de empresas e innovación (CEEI), desde su origen, fueron concebidos en la Dirección General de Política Regional de la Comisión de las Comunidades Europeas como una red que permitiera el intercambio de información y experiencias entre CEEI. Así en 1984 los primeros CEEI se federaron en un red específica denominada *European Business and Innovation Network* (EBN).

Si bien es cierto que no es posible comprometerse a la creación de una empresa o una nueva actividad sin correr riesgo, está demostrado que pueden mejorarse las posibilidades de éxito, estableciendo un Plan de Empresa riguroso. La inexistencia o insuficiente calidad de los planes de empresa constituyen probablemente una de las causas principales de la tasa de fracaso en materia de creación de nueva actividad o empresa.

El objetivo de un CEEI es limitar dicha tasa, facilitando a los empresarios que lo soliciten una tutela eficaz en la elaboración del Plan de Empresa.

Entre uno de los medios que pone EBN al servicio de los CEEI figura su modelo de elaboración de Plan de Empresa que a continuación se describe en tabla anexa : Plan de empresa para pymes.

PLAN DE EMPRESA PARA PYMES (MODELO E.B.N.)	
PARTES DEL PLAN	ASPECTOS O PUNTOS IMPORTANTES
1. El producto o servicio	-Situación actual y perspectivas de evolución tecnológica en el campo del producto afectado. -Estudio comparativo del producto cuyo lanzamiento se prevé respecto a los productos competidores existentes en el mercado. * cualitativamente ventajas e inconvenientes * respecto a las necesidades de los clientes potenciales * en una perspectiva evolutiva (adaptabilidad, posibilidades de perfeccionamiento, etc..) longevidad

	<p>potencial</p> <ul style="list-style-type: none"> -En su caso, validez de los contratos de explotación de licencias y/o de "know.how" y protección jurídica (patentes). -Evaluación de los esfuerzos y los costes de investigación y desarrollo que prever a fin de mantenerse en cabeza del progreso. -Precio de coste: <ul style="list-style-type: none"> * determinación previsional del precio de coste * incidencia en el precio de coste de los factores siguientes : cantidades producidas o ensambladas (en su caso) la evolución del coste de los elementos constitutivos del precio de coste (materias primas y/o piezas a ensamblar; subcontrataciones, amortizaciones, cargas financieras, imputación gastos generales). -De forma general, establecimientos del grado de adecuación actual y futuro del concepto/producto y del propio producto respecto a la demanda potencial teniendo en cuenta la competencia existente y futura. -Establecimiento del grado de vulnerabilidad de la nueva empresa considerando el producto.
2. El entorno	<ul style="list-style-type: none"> -Factores de entorno susceptibles de tener influencia en las posibilidades y la marcha del negocio (normativas, cumplimiento de las legislaciones del sector, tratos de favor, etc.). -Disponibilidad del personal cualificado. -Grado de vulnerabilidad asociado a factores relativos al entorno.
3. El mercado	<ul style="list-style-type: none"> -Establecimiento del mercado global (teniendo en cuenta el objetivo geográfico) en volumen y en valor, con división de necesidades y de la demanda potencial por tipo de clientes. -Establecimientos de los niveles de precios aplicados y/o que pueden obtenerse en función de las características de los productos. -Estudio de la competencia existente y potencial: <ul style="list-style-type: none"> * evolución de las necesidades y de la demanda (en calidad y en cantidad); * evolución de la oferta (en calidad y en cantidad); * incidencias sobre los usos comerciales y los niveles de precios (comisión, bonificaciones, condiciones de pago). -Evaluación de riesgos para la nueva empresa en

	función de la evolución del mercado y de la competencia.
4. Producto/mercado	- Definición de la dualidad producto/mercado
5. Objetivos y estrategia	-Definición de la filosofía general empresarial. -Establecimiento de objetivos generales a 5 años y de la política y las estrategias generales a poner en ejecución para alcanzarlas después de examinar varias alternativas.
6. Comercialización	-Política y estrategia(s) comerciales de la nueva empresa. -Política de precios. -Objetivos cualitativos y cuantitativos a 3 años: * cuota de mercado en volumen y en valor * previsiones de ingresos por tipo de clientes y, en su caso, por región -Estrategia y plan de promoción/comunicación. -Técnicas de venta, organización de la venta, efectivos propios (cantidad, calidad), si procede canales de distribución, presupuestos. -Evaluación de riesgos para la nueva empresa en función de la política y las estrategias comerciales adoptadas y de los presupuestos disponibles, teniendo en cuenta los medios y las reacciones previsibles de la competencia.
7. Compras - producción - Almacenaje - Expedición	-Política de compras (incluida la subcontratación), organización de la función compras (incluida la recepción y el control de calidad de los suministros), presupuesto. -Diversidad o no de fuentes de abastecimiento (vulnerabilidad). -Locales/talleres, equipos, técnicas de producción, organización y control de la producción (secuencias, planificación del trabajo, cadencias, tiempos, control de rendimientos y de calidad, planning, etc.) presupuesto. -Sistema de almacenaje y gestión de existencias; presupuesto. -Técnicas y servicio de expedición; presupuesto. -Presupuesto de mantenimiento (con o sin servicio de mantenimiento interno). -Precios de coste previsionales a 3 años relativos a los objetivos comerciales. -De manera general, evaluación de los riesgos inherentes a la producción (o parte de producción) efectuados en el seno de la empresa.

8. Administración - departamentos generales	<ul style="list-style-type: none"> -Estatutos de la sociedad. -Organización de la gestión del personal (incluida la formación permanente); presupuestos. -Asistencia jurídica; presupuestos. -Secretaría y departamentos generales; presupuestos. -Seguros; presupuestos.
9. Finanzas - Control de gestión	<ul style="list-style-type: none"> -Gestión financiera y control de gestión: <ul style="list-style-type: none"> *Técnicas de realización y organización (de la contabilidad general, de la contabilidad analítica y de precios de coste; de la gestión de tesorería; de la planificación y del control presupuestario; del empleo de la informática; de la gestión fiscal. *Presupuestos para estos -Medios y rendimientos financieros: <ul style="list-style-type: none"> * objetivos de los rendimientos financieros a 3 años * fondos propios y fondos de maniobra necesarios; * créditos de inversión y créditos de funcionamiento (largo y corto plazo); * planning de beneficios a 3 años con análisis detallado de los ingresos y los costes, establecimiento de umbrales de rentabilidad, del "break-even", y del "pay-back", establecimiento de los coeficientes financieros; * presupuesto de tesorería. -Riesgos financieros <ul style="list-style-type: none"> * índice de vulnerabilidad a nivel de tesorería * índice de vulnerabilidad a nivel del rendimiento financiero
10. Organización - Estructura	<ul style="list-style-type: none"> -Organigrama/personal por departamento. -Definición de tareas y responsabilidades y del perfil de los titulares de funciones. -Poderes.
11. Síntesis y conclusiones generales	<ul style="list-style-type: none"> -Factores claves del éxito. -Fuerzas y debilidades respecto a dichos factores clave. -Plan de acción general. -Planes contingentes.

1.2.3. Modelo general Plan de Empresa: CEEs Castilla y León

CEEIS CASTILLA Y LEON coincide en la enumeración de los puntos básicos, aunque aporta su propia estructura y contenido metodológico, configurando su *Modelo general de Plan de Empresa*.

La propuesta de CEEIS CASTILLA Y LEÓN se resume en la elaboración y edición de nueve puntos básicos, que constituyen Planes específicos dentro del Modelo general.

PLAN DE EMPRESA (CEEIS CASTILLA Y LEÓN)
0. Introducción
1. Plan de Márketing
2. Plan de Operaciones / Producción
3. Plan de Recursos humanos
4. Plan de Inversiones y ubicación
5. Plan Económico financiero
6. Estructura Jurídica legal
7. Calendario de ejecución del proyecto
8. Resumen y valoración.

Conviene recordar que, en todo caso, cada proyecto empresarial es particular, y que existe la necesidad de adecuar cada contenido a las necesidades concretas del mismo. Es por ello que se intente hacer una estructura flexible y una metodología rigurosa que lleve a un objetivo concreto: realizar un Plan de Empresa, con un conocimiento profundo del negocio, del mercado y de la empresa.

1.2.4. Elementos del Plan de Empresa ▲

La importancia relativa de cada parte del Plan de Empresa y de cada tema tratado, varía ampliamente según el tipo de proyecto, y no es recomendable imponer un plan tipo, con un alcance bien definido para cada tema (tantas páginas acerca de los productos, tantas páginas acerca del mercado, etc.).

A continuación se propone un cuadro que contiene los principales aspectos a tratar en un plan de empresa, así como su importancia, dependiendo de si el proyecto empresarial es industria o servicio.

Un estudio realizado por tres escuelas de negocios europeas especializadas en empresariado (Cranfield, Esade, Esc Lyon) ante un centenar de inversionistas, permitió tener más información acerca de la importancia de cada elemento interviniente en el proceso de creación de una empresa.

En primer lugar, la mayoría de los inversionistas declararon poseer una metodología específica para la evaluación de los proyectos (69% en España). Esta

metodología está constituida por cuatro herramientas principales:

- El Plan de Empresa.
- La entrevista con el empresario.
- El asesoramiento de expertos.
- La búsqueda de información acerca del empresario.

Sobre la base de seis aspectos esenciales del Plan de Empresa definidos en la encuesta, se instó a los inversionistas a definir los factores clave de la evaluación, y a continuación, cuáles eran los factores más difíciles de evaluar. Estos son los resultados:

LO MAS IMPORTANTE	Francia	Gran Bretaña	España	LO MAS DIFICIL DE EVALUAR	Francia	Gran Bretaña	España
El empresario	53%	38%	59%	El empresario	26%	22%	27%
El equipo	37%	48%	23%	El equipo	25%	21%	4%
El producto	8%	3%	4%	El producto	8%	10%	4%
El mercado	25	8%	10%	El mercado	17%	34%	43%
Previsiones Financieras	0%	1%	9%	Previsiones Financieras	9%	4%	12%
Punto muerto	0%	1%	0%	Punto muerto	10%	9%	0%

Estos dos cuadros muestran la importancia del papel que juega el empresario y el equipo en las decisiones de los inversionistas, y sorprenden un poco en cuanto a la limitada importancia concedida al producto, al mercado y a las previsiones financieras.

Sin embargo se trata de factores que los inversionistas juzgan como difíciles de evaluar, de ahí la necesidad de exponerlos correctamente dentro de un Plan de Empresa.



2. CONTENIDO DEL PLAN DE EMPRESA

Volver al
Índice 

2.0. Introducción

- 2.0.1. La empresa: identificación
- 2.0.2. El empresario
- 2.0.3. El entorno

2.1. Plan de Márketing

- 2.1.1. Descripción y delimitación del negocio
- 2.1.2. Información y análisis
- 2.1.3. Objetivos y estrategias
- 2.1.4. Plan de acción comercial

2.2. Plan de Producción

2.3. Plan de Recursos humanos

2.4. Plan de Inversiones y localización

2.5. Plan Económico Financiero

- 2.5.0. Introducción
- 2.5.1. Plan Económico: cuentas de explotación previsional
- 2.5.2. Plan Financiero: Balance. psición financiera
- 2.5.3. Análisis económico y financiero

2.6. Estructura Jurídico legal

2.7. Calendario de Ejecución del proyecto

2.8. Resumen y valoración del Negocio



2. CONTENIDO DEL PLAN DE EMPRESA

[Volver al Índice](#)



2.0. Introducción

2.0.1. La empresa: identificación

2.0.2. El Empresario

2.0.3. El entorno

2.0.1. La empresa: identificación

Es importante realizar un diseño de la Portada del Plan de Empresa, en el que se incluya el nombre de los promotores, el nombre de la empresa, y alguna referencia que aproxime al tema de negocio.

En las primeras páginas podría ser conveniente introducir alguna referencia gráfica y expresa de los datos más significativos del proyecto en cuanto a importe de la inversión, creación de empleo, previsión de ventas, estimación de rentabilidad, estructura de capital,...

Así mismo es necesario indicar un Sumario o índice en el que se haga constar los diferentes apartados de que consta el Plan de Empresa, así como los números de páginas asociados a cada uno de los apartados y subapartados.

El contenido concreto de esta introducción debe ser un breve resumen que aclare exactamente, en una o dos páginas, en qué consiste el negocio y los datos más relevante.

Esta parte está motivada porque el proyecto debe ser leído por personas que normalmente no pueden perder el tiempo y es básico que en las primeras páginas el lector sepa exactamente de qué tipo de empresa y negocio se está tratando y al mismo tiempo se mantenga la atención, por lo cual debe ser expuesto de manera clara y sencilla.

La Introducción tiene tres partes: La empresa, el empresario / emprendedor y el entorno.

2.0.2. El Empresario

Se indicarán los datos de identificación de la empresa, tales como: nombre, domicilio, N.I.F., teléfono, fax, capital social, nombre de los principales socios.

Se indicarán los antecedentes empresariales de los promotores, su formación, cualidades (capacidad de organización, creatividad, espíritu de riesgo..) y motivaciones para crear la empresa (tener una idea innovadora, voluntad de repetir experiencias ajenas).

Puede ser conveniente el incluir como anexo los curriculum vitae de los promotores.

2.0.3. El entorno

Es preciso situar brevemente el entorno inmediato en el que se sitúa la empresa, siempre haciendo referencia a aquellos factores que van a influir en la marcha de la empresa, pero sobre los cuáles la empresa no puede ejercer ninguna acción para cambiarlos.

Estos factores pueden ser sociales, económicos, tecnológicos e institucionales.



2. CONTENIDO DEL PLAN DE EMPRESA

[Volver al Índice](#)



2.1. Plan de Marketing

2.1.1. Descripción y delimitación del negocio

2.1.2. Información y análisis

2.1.3. Objetivos y estrategias

2.1.4. Plan de acción comercial

En la elaboración de los planes específicos de cada área, siempre se tendrá presente el doble sentido de la realización del plan: uno, el documento en sí, y otro, el proceso de realización del mismo.

En cuanto al documento, este se puede dividir en cuatro bloques principales:

1. Descripción y delimitación del negocio.
2. Información y análisis.
3. Objetivos y estrategias.
4. Plan de acción comercial.

En lo que se refiere al proceso de preparación del documento es preceptivo, antes de iniciar la elaboración del Plan de marketing, realizar un Estudio de Mercado y un proceso de reflexión y de autoevaluación contestándose a múltiples cuestiones y preguntas sobre su negocio.

2.1.1. Descripción y delimitación del negocio

Definición pormenorizada de qué se pretende realizar, por qué, por quiénes y cómo, señalando las principales ventajas competitivas.

Recordar que un negocio está compuesto por la suma de un producto, un mercado y una tecnología determinada.

En cuanto al producto, debe describirse detalladamente todos los productos o servicios existentes en el mercado, indicando sus características, funciones y utilidades para los clientes.

En cuanto al mercado, debe enumerarse y describir el tipo de clientes a los que se dirige el negocio, y la delimitación geográfica de su mercado.

2.1.2. Información y análisis ▲

Este bloque se divide en tres partes diferenciadas:

-Una primera de estudio de mercado. En ella se busca la información relevante del sector, obtenidos tanto de la consulta de documentación y bibliografía como por la relación directa con la competencia, clientes, etc.

Conviene conocer directamente el sector, y para ello nada mejor que realizar encuestas entre las personas que estén directa o indirectamente involucrados en él. Este estudio nos permitirá tener un conocimiento real de lo que quieren nuestros clientes, cuál es la situación del mercado, y cuál será nuestra competencia.

Es necesario por dos motivos fundamentales:

- Desde una perspectiva interna, de autoconvencimiento del emprendedor, porque las conclusiones del estudio de mercado deben de garantizar la coherencia de los objetivos y estrategias que se adopten en la empresa, y servir de soporte de las decisiones concretas a adoptar.
- Desde una perspectiva exterior, el estudio de mercado debe ser suficiente para convencer al lector del Plan.

Cuando se habla de estudio de mercado en márketing, se está refiriendo en la mayoría de los casos a una técnica para: bien constatar hechos tales como conocer el volumen del mercado y la cuota de participación de la empresa en el mismo, y saber datos de precio de venta al público o datos relativos a publicidad y distribución; o bien identificar actitudes, es decir, saber cuáles son las razones del porqué los elementos de un mercado actúan de una forma y no de otra.

El realizar una investigación técnica de mercados es a veces muy costosa, y se suele contratar a empresas externas especializadas. En nuestro caso -pymes-, dado la limitación de los recursos económicos y de tiempo, no se pretende llegar a este extremo.

Por tanto *¿que se persigue y cómo debe realizarse el estudio de mercado?*

Con el estudio de mercado se pretende que el emprendedor 'salga a la calle' y

analice su entorno inmediato, y hable con los clientes potenciales, proveedores, competencia, etc.; y obtenga información valiosa para su empresa.

Para conseguirlo se puede acudir a dos vías: una, fuentes de información externa (cámaras de comercio, bibliografía, directorios, publicaciones, instituciones,..); y otra, utilizar cuestionarios estructurados y dirigirlos a clientes, intermediarios comerciales, y proveedores.

Se recomienda que los cuestionarios sean breves, no más de dos hojas, y que sean cerrados (señalar opciones o marcar puntuaciones de 1 a 10).

De la recopilación de toda la documentación (listados, tablas estadísticas, informes, cuestionarios cumplimentados, etc.), se extraerán los datos que previamente se querían conocer, y sus conclusiones, plasmándolos posteriormente en el documento Plan de marketing.

De forma general estos datos deberán dar respuesta a:

- *Descripción del mercado:* cuál es la demanda actual (tamaño del mercado, volumen, especialización y condicionantes) y la previsión de la futura en función de la tasa de crecimiento esperado; ¿está en expansión o en decadencia?; cuáles son los factores del entorno que pueden influir en la marcha de la empresa; cuáles son las barreras de entrada presentes y futuras en el mercado, etc...

- *El cliente:* de forma particular, para saber cuáles son las necesidades que quiere satisfacer con el producto o servicio, sus hábitos de compra, y los factores que más influyen en la compra. Del estudio de sus necesidades se sabrá cómo debe ser nuestro producto o servicio.

- *La competencia:* cómo actúa en el mercado; quiénes son los competidores; qué tipo de empresas, su localización, volumen de ventas, rentabilidad, puntos fuertes y débiles; comparativamente, como somos en precios y servicios, qué ventajas tenemos sobre ellos; cuáles son sus reacciones ante nuevos competidores; quiénes son los líderes.

- *El posicionamiento de nuestra empresa:* en qué segmento de mercado podemos ser competitivos, en función de la clasificación de los mercados meta, según los grupos de clientes y sus comportamientos de compra.

Se recomienda que este estudio de mercado se planifique previamente y se decida, por una parte, cuáles son los datos e información que queremos conseguir y cuáles las fuentes a consultar (fuentes documentales o encuestas propias); y por otra, en caso de encuestas, cuáles son los destinatarios, su

número (clientes, proveedores, distribuidores) y, la forma de realizarla (entrevista personal, por envío postal, fax, o por teléfono).

-Una segunda, de estudio de la propia empresa. En ella se debe analizar brevemente los aspectos de mayor peso dentro de la empresa, con el objetivo de conocer la propia empresa, y compararla en el sector ante la competencia.

-Un tercer bloque de análisis y diagnóstico. En él se determina, tras las dos fases de información, cuáles son las principales ventajas competitivas de la empresa y los riesgos que asume la empresa. Se analiza estratégicamente la empresa (puntos fuertes y débiles) y el sector (oportunidades y amenazas), cococado como análisis Dafo (Swot).

2.1.3. Objetivos y estrategias ▲

Una vez realizadas las fases de recogida de información y análisis, ya se está en condiciones de realizar la formulación de la estrategia empresarial. Se sabe dónde está posicionada la empresa, y se pretende determinar a dónde se quiere llegar y qué camino seguir.

2.1.4. Plan de acción comercial ▲

Se conoce cómo está la empresa situada y a quienes se debe vender el producto o servicio. Para ello se deben detallar cuales son las decisiones más importantes en los cuatro puntos del Márketing-Mix: Producto, Precio, Distribución, y Comunicación (publicidad y promociones).

Para un conocimiento más profundo acerca del Plan de Marketing ver la Guía Técnica CEEI Emprende-Márketing®, editada por CEEIS CASTILLA Y LEON, así como se recomienda la utilización del programa informático que lo implementa CEEI Emprende-Márketing®.

** La realización de la Evaluación preliminar y del Cuestionario autoevaluación, le ayudará a conseguirlo. Ver Capítulo 4*



2. CONTENIDO DEL PLAN DE EMPRESA

[Volver al Índice](#)



2.2. Plan de Operaciones / Producción

En él se hacen constar todos los *aspectos técnicos y organizativos* que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios. Desde el punto de vista del documento en sí, se diferencian tres partes:

1. Productos o servicios: descripción de las características técnicas de los productos o servicios con indicación expresa de las cualidades mas significativas y las ventajas que aportan.
2. Procesos: descripción de los procesos productivos de bienes y servicios indicando los aspectos mas relevantes de la planificación y programación y haciendo especial mención de las capacidades del proceso productivo, tecnologías utilizadas y medios empleados
3. Aprovisionamiento y gestión de existencias: justificación de la política de compras y almacenamiento de bienes y productos terminados. Detalle de la manera de realizar el aprovisionamiento y gestión de existencias (Plan de compras)

En cuanto al proceso de preparación y estudio del Plan de producción habrán de estudiarse y obtenerse las respuestas a los siguientes puntos:

- Descripción y organización del proceso productivo.
- Programa de producciones temporales: unidades a producir, horas diarias de trabajo, días de trabajo anuales, capacidad de producción nominal, producción efectiva, rendimiento en la producción y grado de utilización.
- Especificación de subcontrataciones. Fabricación en series o bajo pedido. Controles de calidad introducidos.
- Bienes y Tecnologías de la producción. Equipos necesarios en los procesos productivos, características de los mismos, modo de adquisición, capacidades, costes estimados de los equipos, previsión de vida y amortizaciones anuales.
- Aspectos legales de la producción: Licencias propias o adquiridas, transferencia de tecnología
- Aspectos legales de los productos: modelos industriales, modelos de utilidad y

patentes. Certificaciones y homologaciones.

-Edificios y terrenos necesarios en metros cuadrados, localización, ubicación, capacidad de expansión, régimen de ocupación, gastos de mantenimiento, distribución en planta, instalaciones necesarias y su coste, gastos de mantenimiento.

-Necesidades de personal, estructura productiva, responsabilidades, cualificación laboral y costes, cooperación con instituciones y centros de investigación.

-Materia primas y materiales necesarios. Coste y estimación de las necesidades de existencias en almacén y su rotación.

-Listado de proveedores, otras fuentes de aprovisionamiento alternativas y su localización. Condiciones de suministro y de pago (descuentos, rapéles, etc)

-Estacionalidad de la producción y/o suministro de materias primas.

Debe tenerse en cuenta, a la hora de la realización del documento Plan de producción, que los aspectos referidos a las inversiones en terrenos, edificios, instalaciones y equipos, quedarán reflejados en el documento Plan de Inversiones; y de la misma manera los aspectos referentes al personal de producción se recogerán en el Plan de recursos humanos.



2. CONTENIDO DEL PLAN DE EMPRESA

[Volver al Índice](#) 

2.3. Plan de Recursos Humanos: composición, organización, gestión y formación

En la elaboración del documento, la información referente a los recursos humanos, su composición, organización y gestión, se estructura atendiendo a los siguientes apartados:

1. Estructura de personal
2. El Gerente
3. El equipo directivo
4. Resto de personal
5. Especialización y formación
6. Plan de formación
7. Asesores externos

Para una empresa de nueva creación, en su primera etapa de puesta en marcha, cuatro son los aspectos principales que deben preocupar al empresario en lo referente a la dirección y planificación de los recursos humanos, sin olvidar que la dirección de los recursos humanos de cualquier empresa, ya en funcionamiento, debe estar integrada en un plan estratégico más amplio de los recursos humanos (política de detección de los recursos humanos -selección-, política de integración y desarrollo -formación, planes de carrera, política salarial,...-, planificación y organización -descripción de puestos de trabajo y evaluación-, política de control, etc..

La experiencia de los CEIs en la asistencia en la creación de pymes , revela que son cuatro los aspectos fundamentales que más preocupan y que debe analizar cualquier interesado en iniciar una nueva empresa o una nueva actividad:

1. ¿Cuál es la estructura mínima organizativa que es necesaria para iniciar el nuevo negocio?.

Se trata de calcular el número de personas necesarias para poner en funcionamiento la empresa en cada uno de los niveles de la empresa.

En empresas de pequeña dimensión, un factor importante a considerar es la polivalencia: diferentes tareas pueden ser desempeñadas por una misma persona.

El establecer diferentes personas en diferentes puestos de trabajo implica asignar funciones y responsabilidades en cada uno de los departamentos de la empresa, que deben ser creados, y establecer los conductos de comunicación interna entre los mismos.

Una herramienta que puede ayudar a clarificar la organización de la empresa es el Organigrama. En el organigrama se recogen las diferentes funciones que se realizan en la empresa, los responsables y, sí se desea, el número de trabajadores asignados a dicha función o departamento.

Esta estructura mínima siempre estará determinada por los objetivos y estrategias que se hayan fijado para la empresa.

2. ¿Qué perfil deben de cumplir las personas que deban incorporarse a la empresa?

Para definir el perfil de las personas que sería deseable que se incorporaran a la empresa, debe de valorarse en función de dos perspectivas:

- a. La empresa. Antes de elegir a una persona concreta debe de determinarse la cultura general de la empresa y del empresario, y conocer los hábitos del sector en el área de los recursos humanos.
- b. El puesto de trabajo. Debe juzgarse la competencia técnica necesaria y las capacidades personales para el desempeño del puesto.

La justa valoración de estas dos consideraciones ayudará a definir el perfil de la persona que ocupe un puesto de trabajo determinado dentro de la organización.

3. ¿Cómo debe de ser el vínculo que une los recursos humanos a la empresa?

No necesariamente toda las relaciones entre una persona que realice un trabajo para la empresa y la propia empresa son relaciones laborales (contrato de trabajo). El tipo de vínculo o relación va a venir determinado por el tipo de trabajo a realizar. No es lo mismo la naturaleza de una actividad de asesoramiento jurídico, laboral o fiscal, que el trabajo continuo de un operario que trabaja ocho horas diarias manipulando una máquina.

El consejo en estos casos es que se utilice la subcontratación en aquellas actividades que realice la empresa, para las cuales no está especializada o preparada para realizarlas.

Otro elemento determinante que se tiene que tener en cuenta para la decisión de la elección del tipo de relación que se quiere, es el análisis del coste real de

las alternativas.

4. Una vez que la empresa está en marcha ¿qué aspectos de la política de recursos humanos son los que se debe de controlar?

En la Planificación de recursos humanos, todo es importante, sin embargo, el pequeño tamaño de las empresas influye en el establecimiento de unas prioridades.

La experiencia nos demuestra que mayoritariamente se constituyen empresas de una pequeña dimensión y con ciertas particularidades entre los socios (relaciones familiares y de amistad, socios que al mismo tiempo son trabajadores, etc.). En este tipo de organizaciones, es importante que exista una adaptación mútua entre los responsables, y se mantengan unos niveles de información y comunicación entre los socios-ejecutivos y resto de empleados. Esto mantendrá latente el dinamismo y la creatividad de la empresa.

Como un segundo factor que contribuye a mejorar el dinamismo de la empresa, es la cualificación y el perfeccionamiento de los recursos humanos, a través de la Formación.

El factor humano se ha convertido, en nuestra sociedad poscapitalista, en el único recurso realmente insustituible y a su vez capaz de sustituir a los restantes recursos productivos. La competitividad de los sistemas económicos depende básicamente de la productividad de los trabajadores del conocimiento. Por ello, las pymes basadas en el factor productivo del conocimiento, sensibles a la innovación y a las nuevas tecnologías, están llamadas al éxito empresarial. Ante esta situación, los responsables de las pymes deben articular en sus empresas medidas que favorezcan el desarrollo de los recursos humanos y la difusión de los conocimientos.



2. CONTENIDO DEL PLAN DE EMPRESA

[Volver al Índice](#)



2.4. Plan de Inversiones y Localización

La decisión de invertir en una empresa, se plasmará en el destino que se dará a unos fondos financieros para obtener una serie de recursos necesarios para la realización de un determinado proceso productivo. Estos recursos pueden ser tanto Activos fijos inmovilizados, como recursos humanos y materiales necesarios para la realización de este proceso.

Al hablar de Plan de inversiones, en este caso, nos referiremos exclusivamente al área que desde un punto de vista financiero - contable denominamos de forma genérica Activos fijos, como una de las partes en que se divide la inversión global de la empresa. Constituye la típica inversión a largo plazo de la empresa y su contribución al proceso productivo se llevará a la cuenta de resultados a través de las denominadas amortizaciones.

La primera decisión acerca de la inversión en Activos fijos es la ubicación o localización geográfica de la empresa. Esta es una decisión de tipo estratégico, considerada en muchos casos vital para la viabilidad de la misma, y condicionará en el futuro todo el desarrollo del proyecto empresarial.

En numerosas ocasiones, y dependiendo del tipo de actividad y del producto o servicio a fabricar o prestar, los promotores no encuentran especiales dificultades para ubicar su nueva empresa.

En otras ocasiones, las características técnicas del producto, la naturaleza del servicio, la tecnología y otras muchas razones, hacen que la localización de la futura empresa sea un problema importante. A veces, son las decisiones de la Administración (incentivos públicos, infraestructuras), las que condicionan la localización de la empresa.

Entre los *factores de localización* que hay que valorar se encuentran los siguientes:

- La proximidad en relación con el mercado objetivo.
- El acercamiento a las fuentes de aprovisionamiento de materias primas.
- La repercusión de las distancias en el coste de transporte y en el coste total del producto o servicio ofrecido.
- La oferta de mano de obra cualificada en el entorno.
- Las expectativas en cuanto al crecimiento del mercado potencial local.
- La existencia de vías de comunicación próximas que permitan llegar con

facilidad a todos los mercados (tanto nacionales como internacionales).

- El nivel de equipamiento de la zona seleccionada en materias tales como energía, teléfono y agua.
- Las posibilidades de contar con empresas auxiliares en las cercanías para subcontratar ciertos trabajos cuando ello sea necesario.
- Los condicionamientos físicos y legales con vistas a poder ampliar en un futuro la capacidad de las instalaciones.

Una vez determinada la localización de la empresa, habrá de determinarse la naturaleza y características de los activos inmovilizados necesarios para el desarrollo posterior de la actividad. Esta decisión referente a esta inversión en activo fijo, comporta un doble planteamiento:

- Elección del equipo más conveniente o planteamiento técnico

La empresa no se enfrenta normalmente a una sola alternativa de inversión, sino a varias con características diversas. El problema de la elección comporta el estudio de características técnicas, coste de adquisición, gastos operativos, vida técnica, etc.

- Planificación de dichas inversiones o planteamiento financiero

La vida útil del equipo determina la cuota de amortización del ejercicio y por consiguiente, el fondo de reserva que se dota para la renovación del mismo vía dichas amortizaciones debe permitirnos la renovación de dicho equipo. La financiación, como se verá en otros temas de dicha inversión, habrá de ser igualmente coherente en plazos, con la duración de dicho equipo.

Igualmente es conveniente diferenciar 'vida útil o técnica' de 'vida económica'.

La primera es una previsión del tiempo en que un equipo puede funcionar normalmente. Prolongar la misma supondrá incurrir en mayores gastos de mantenimiento y reparación.

La vida económica de la inversión es aquella que hace máximo el valor capital de los fondos invertidos en la misma, es decir, máximo rendimiento económico de la inversión. El primer concepto tiene un carácter técnico. El segundo tiene un carácter económico.

Otra decisión a realizar dentro de este apartado es determinar si se deben adquirir activos fijos nuevos o de primer uso, o activos fijos usados. Para dicha elección deben tenerse en cuenta tres factores: el precio, las condiciones de utilización y las posibles subvenciones públicas por adquisición de activos fijos (en la mayoría de las ayudas públicas, sólo es subvencionable la adquisición de

activos fijos nuevos).

Igualmente debe plantearse si es preferible comprar o alquilar los diversos conceptos del activo.

Estas últimas decisiones, tienen ya un carácter exclusivamente económico - financiero, que incluye igualmente consideraciones de carácter fiscal. Por un lado se está evaluando, el coste de cada una de las opciones que se nos presentan. En diversas ocasiones, una u otra opción ofrecen costes diferentes según la opción empleada, lo cual tiene una evidente relevancia en nuestra cuenta de resultados.

Desde un punto de vista financiero, se ha de evaluar la corriente de fondos que cada una de las opciones puede provocar. Sobre todo, esto habrá de ponerse en relación con los recursos financieros de que se dispone.

Es conveniente, a tales efectos, estudiar la relación entre lo invertido en activo fijo y el total del activo.

Esta relación es, a menudo, demasiado elevada en las empresas que empiezan, lo que puede dejarlas sin fondos suficientes para financiar un circulante que asegure la actividad cotidiana del negocio.

Por último, no podemos olvidar que existe igualmente un componente estratégico en estas decisiones en cuanto a optar por tener la propiedad de los bienes o únicamente el derecho de uso de los mismos. Las ventajas e inconvenientes que una u otra decisión comportan, unidos a los otros factores anteriormente apuntados, conducirán a una decisión final a este respecto que condicionará el desarrollo posterior del proyecto empresarial.

La estructura del Inmovilizado que conforman los activos fijos de la empresa, y sean nuevos o usados, es la siguiente:

1. Inmovilizado Material

- Terrenos
- Edificaciones y construcciones:
 - Trabajos de planificación, ingeniería del proyecto y dirección facultativa .
 - Traídas y acometidas de servicios.
 - Urbanización y obras exteriores.
 - Oficinas y laboratorios.
 - Servicios sociales y sanitarios del personal.
 - Almacenamiento de materias primas.

- Edificios de producción.
- Edificios de servicios industriales.
- Almacenamiento de productos terminados.
- Otras construcciones.

- Instalaciones:

- Instalaciones eléctricas en general así como instalaciones eléctricas especiales (líneas aéreas, centro de transformación, etc.).

- Instalaciones de climatización, Generadores térmicos, instalaciones de G.L.P., etc.

- Instalaciones de agua en general y especiales (captación, depuración de aguas, etc., sin incluir trabajos de fontanería ya incluidos en el valor de los edificios).

- Instalaciones de seguridad e higiene.
- Equipos de medida y control.
- Otras instalaciones internas.

- Maquinaria y herramientas:

- Maquinaria de proceso.
- Herramientas y utillajes.
- Elementos de transporte interior.

- Mobiliario y equipamiento.

- Equipos informáticos y de procesamiento de la información.

- Elementos de transporte.

- Otros inmovilizados materiales.

2. Inmovilizado Inmaterial

- Investigación y desarrollo
- Concesiones administrativas.
- Propiedades industrial y patentes.
- Fondo de comercio. - Aplicaciones informáticas.
- Otros inmovilizados inmateriales.

3. Gastos amortizables

- Primer establecimiento
- Gastos de constitución

- Otros gastos amortizables

Estos tres apartados podemos explicarlos de la siguiente manera:

Inmovilizado material: inversiones que la nueva empresa realizará y que se materializarán en bienes muebles o inmuebles tangibles que no se destinarán a la venta o transformación.

Tendrán un periodo de duración superior al año y su deterioro o su contribución al proceso productivo se materializará a través de las amortizaciones anuales (a excepción de los terrenos).

Inmovilizado inmaterial: inversiones o elementos patrimoniales intangibles que requiere la nueva empresa con carácter estable y que son susceptibles de ser valorados económicamente. Suelen no ser amortizables por no sufrir depreciación efectiva.

Gastos amortizables: aquellos gastos en que se incurre hasta el comienzo de la actividad y que son principalmente los gastos de primer establecimiento y los gastos de constitución. Tienen consideración de gastos plurianuales y por tanto se amortizan anualmente.

Constituyen los primeros los de letrados y notarios, registros, etc. ligados a la constitución de la personalidad jurídica de la empresa.

Los gastos de primer establecimiento están constituidos por todos aquellos necesarios para la puesta en marcha de la actividad de la empresa.

Será conveniente, en el caso de adquisiciones, el adjuntar *facturas proformas* y *presupuestos* que validen económicamente el presupuesto de cada una de las inversiones a efectuar, con la finalidad de dar un carácter más fehaciente a la realidad de los datos. En este apartado se determinará de forma puntual el *Cuadro de Amortización* de los diversos elementos de inmovilizado material e inmaterial necesarios para la empresa. En el mismo, constará la vida útil de los elementos, el posible valor residual de los mismos, fecha de comienzo de la amortización del bien y la cuota de amortización anual correspondiente de cada elemento.

El concepto amortización es un término que en un principio puede ser difícil de entender, por lo cual, necesita de una breve explicación.

La amortización es un gasto originado por el uso y utilización de los diversos conceptos de activo fijo sea material o inmaterial. Este gasto se estima en función de la vida útil de un determinado bien.

Así, el gasto de amortización de un ordenador personal se estima que es de 5

Así por ejemplo si la vida útil de un ordenador personal se estima que es de 5 años, la amortización anual, o sea el gasto anual, será el resultado de dividir el coste de dicha inversión entre cinco.

En dicha tabla se indicará el concepto del activo, el valor o coste de adquisición de dicho activo, la vida útil y la amortización anual.

Igualmente importante en la ejecución material del plan de inversión será tener en cuenta el factor tiempo.

El desarrollo que tendrá la realización de las inversiones tiene una doble trascendencia.

- Cumplir el desarrollo del mismo en las etapas marcadas, facilitará un empleo correcto y coordinado de los fondos financieros destinados al mismo. Esto se traducirá en una reducción al máximo de posible cargas financieras.

- Un desarrollo correcto del plan, facilitará el cumplimiento de las etapas posteriores del plan de empresa con las evidentes ventajas que esto tendrá para el cumplimiento de los objetivos marcados.

Es aconsejable utilizar criterios conservadores a la hora de determinar las necesidades y el coste de esas necesidades. La inversión en Activos fijos suele ser la que más recursos financieros requerirá. Estimaciones erróneas o cortas tanto en el volumen total de inversiones como en la naturaleza de las mismas, pueden provocar en la realidad falta de recursos financieros no planificados inicialmente, que puedan poner en peligro el desarrollo del proyecto.

Igualmente, es conveniente representar un cronograma en el que se integren las distintas etapas de desarrollo del plan de inversiones a lo largo del tiempo, como el presentado en el esquema de la página siguiente:

Esta representación se podrá añadir a otros similares del resto de aspectos a desarrollar en la creación de la empresa.



2. CONTENIDO DEL PLAN DE EMPRESA

[Volver al Índice](#)



2.5. Plan Económico Financiero

2.5.0. Introducción

2.5.1. Plan Económico: cuentas de explotación previsional

2.5.2. Plan Financiero: Balance. Posición financiera

2.5.3. Análisis económico y financiero

2.5.0. Introducción

Las distintas partes del Plan de Empresa han ido definiendo las características básicas del proyecto empresarial en cada una de sus respectivas áreas. Sin embargo, la empresa no solo puede ser estudiada desde la perspectiva de cada una de estas áreas aisladas, sino que principalmente ha de ser considerada como una unidad de todas ellas. En tal sentido se han de obtener documentos de trabajo en los que se pueda determinar el resultado de la conjunción de todas estas áreas y su transcendencia en la viabilidad global del proyecto.

Así pues, el Plan Económico Financiero puede tener definido un doble objetivo:

- Determinar la *viabilidad* del proyecto. Este documento recogerá las estimaciones establecidas por el resto de los planes ya realizados (márketing, recursos humanos, inversiones, producción, etc.) en términos monetarios y formará con estas estimaciones los documentos que posibiliten obtener conclusiones acerca de la citada viabilidad global del proyecto.

- Servir como *guía de desarrollo del proyecto* a través de la cual por un lado, se fijarán sus necesidades financieras y su capacidad de generación teórica de fondos, y por otro lado se podrán determinar en el futuro las desviaciones que con respecto a la realidad se pudieran producir. Estas desviaciones mostrarán los posibles errores de estimación y/o de planificación en los que se pudiera haber incurrido.

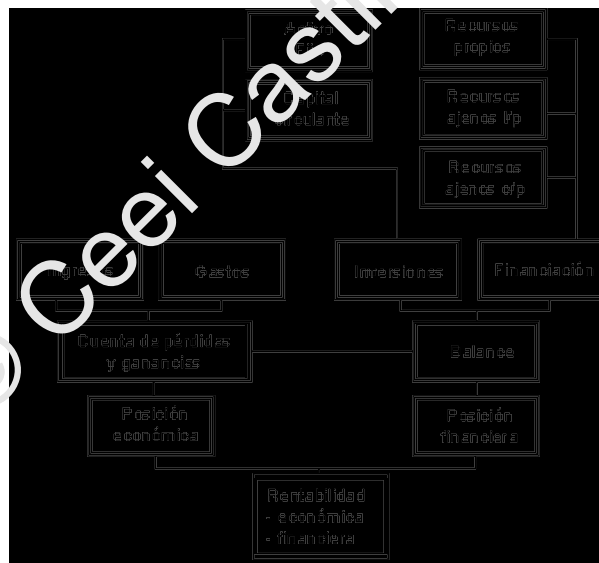
Esta parte del plan de empresa se estructurará en base a los siguientes apartados:

- Plan económico. Cuenta de explotación.
- Plan financiero. Balance - Plan de tesorería.
- Análisis económico - financiero.

Se trata en definitiva de establecer un posible modelo de desarrollo de Plan económico-financiero. Se ha optado por utilizar la estructura formal de la legislación contable vigente. Esto facilitará la lectura por parte de cualquier lector, así como el posterior contraste de dicho Plan con la contabilidad del proyecto.

Se ha fijado un marco temporal de cinco años para dicho estudio. Un periodo menor ofrecería una visión temporal demasiado reducida. Un periodo mayor no daría datos demasiado fiables para periodos posteriores al cuarto o quinto año.

El proceso de desarrollo en la realización del mismo podría explicarse en el siguiente esquema:



A través de los documentos que se obtengan en el Plan económico-financiero se podrán obtener conclusiones acerca de los aspectos básicos a estudiar como son *rentabilidad*, *liquidez* y *solvencia* y que serán los que determinen la *viabilidad* del proyecto.

Para el desarrollo del modelo de Plan económico-financiero se seguirán una serie de principios básicos:

- Respetar los principios básicos de formación de estados financieros utilizados por la legislación contable vigente.
- Utilizar criterios conservadores e incluso pesimistas en todas las estimaciones realizadas, evitando cualquier previsión optimista que pueda llevar a tomar decisiones peligrosas.
- Realizar estas previsiones en diferentes escenarios que permitan obtener conclusiones según las diferentes condiciones que se puedan dar en la realidad.

2.5.1. Plan Económico: cuentas de explotación previsional

El documento financiero que determinará los excedentes económicos del proyecto es el Plan económico, que tendrá como objetivo último definir la Cuenta de resultados previsional del mismo. En ella se reflejará el posible beneficio o pérdida del proyecto como diferencia entre los ingresos y los gastos estimados del mismo y estableciendo la *posición económica* del proyecto.

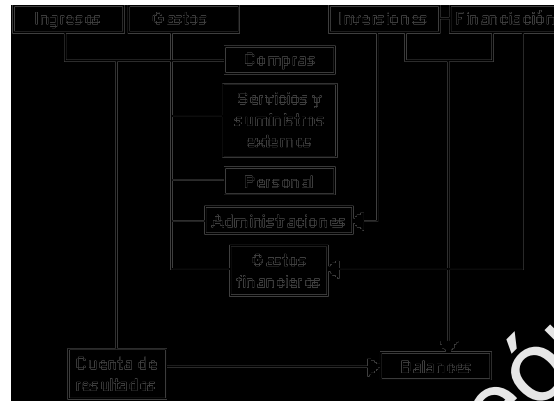
El Plan comercial definirá el volumen de ventas del proyecto por cada producto. Esta previsión marcada como objetivo de la empresa formará el capítulo de ingresos de la Cuenta de resultados.

El capítulo de gastos estará formado por las compras, directamente correlacionadas con las ventas ya fijadas y determinadas en el plan comercial, servicios y suministros exteriores y gastos de personal (ya definidos en el plan de recursos humanos).

El cálculo de las amortizaciones del activo fijo dependerá de la estructura y naturaleza del mismo que determina la vida útil de cada uno de los bienes. Toda la información referente a estas características de las inversiones ya fueron definidas en el plan de inversiones.

El resultado antes de gastos financieros constituye los fondos que genera la propia empresa y el volumen de inversiones a realizar determina las necesidades de financiación del proyecto. La parte de esta financiación necesaria para el proyecto que se obtenga a través de recursos ajenos determinará el coste financiero del mismo y constituirá los gastos financieros de la cuenta de explotación.

La interrelación existente entre las diferentes componentes que se están manejando queda reflejada en el siguiente cuadro:



2.5.2. Plan Financiero: Balance. Posición financiera ▲

La siguiente labor a realizar será la de fijar la estructura financiera necesaria para el proyecto en función de las diferentes necesidades que el mismo tendrá para su desarrollo.

Estas necesidades quedan fijadas a través del Plan de inversiones total del proyecto integrado por dos componentes diferentes:

- Plan de inversiones en activo fijo: se hallan definidas en el Plan de inversiones del plan de empresa y lo componen aquellos elementos o activos cuya vida o plazo de permanencia en la empresa es superior al año como son edificios, maquinaria, instalaciones, mobiliarios, etc. Igualmente, son activos fijos las patentes, concesiones administrativas, propiedad industrial u otros activos intangibles.

Incluso diversos gastos pueden ser calificados como activo fijo si se les da el carácter de permanencia en un periodo de tiempo dentro de la estructura de la empresa. Se denominan gastos amortizables y son tales los incurridos en la constitución de la empresa, gastos de primer establecimiento, puesta en marcha de la capacidad productiva o cualquier otro que se determine no sea un gasto imputable a un hecho económico concreto del ejercicio.

- Plan de inversión en capital circulante: la inversión vinculada al ciclo de explotación de la empresa se denomina capital circulante. Este término determina el volumen de recursos financieros que el proyecto necesita tener de forma permanente para hacer frente a las exigencias del proceso productivo.

El tiempo que tarda la unidad monetaria invertida en el proceso productivo en convertirse nuevamente en dinero es lo que se denomina periodo medio de

maduración y determina con otros factores el volumen de fondos necesarios en capital circulante.

Una vez fijado este volumen de inversiones se procederá a determinar la estructura de los recursos financieros o Plan de financiación necesario para financiar la anterior inversión global necesaria.

Se distinguen dos fuentes principales de financiación definidas en el plan económico financiero:

- Recursos propios: parte de la financiación compuesta principalmente por un lado por las aportaciones de los socios en forma de capital. Por otro lado, los resultados de los diferentes ejercicios que permanecerán dentro de la empresa en forma de reservas y por último los posibles fondos públicos o subvenciones a fondo perdido recibidos por el proyecto que tengan como objetivo financiar inversiones del proyecto empresarial.

- Recursos ajenos: componente de la financiación compuesta por fondos financieros con coste o sin él que habrán de ser devueltos en un plazo de tiempo determinado. El coste de los mismos constituirá el coste financiero global del proyecto.

El documento que formaliza el equilibrio entre inversión y financiación es el balance.

En el mismo queda determinada la posición financiera de la empresa en un momento dado y nos muestra el equilibrio financiero existente en el proyecto en función de las hipótesis utilizadas para su realización. El equilibrio obtenido nos determinará si fuera necesario el cambio de alguna de las hipótesis marcadas inicialmente.

2.5.3. Análisis económico y financiero

Este capítulo tiene como objetivo dar un tratamiento riguroso a una tarea importante en el de diseño y planificación de estados financieros previsionales como es obtener los índices y ratios de los mismos que nos permitan sacar conclusiones acerca de la viabilidad económica y de su equilibrio financiero.

El análisis de los documentos hasta ahora obtenidos se realizará en base tres factores básicos de estudio: rentabilidad, liquidez y solvencia.

Un primer epígrafe denominado Análisis económico estudia los resultados obtenidos a través de la cuenta de resultados. El segundo epígrafe Análisis

financiero lo hace con el balance y la estructura financiera ya definida.

El análisis de la Cuenta de resultados o análisis económico tiene como objetivo estudiar y diagnosticar los aspectos de un proyecto relacionados con su actividad económica tales como:

- Rentabilidad del proyecto en sus diversas vertientes y su evolución a lo largo de los diversos ejercicios.
- Evolución de las diferentes magnitudes que componen la cuenta de resultados (ventas, gastos de personal, amortizaciones, etc.)
- Estructura económica de la empresa en cuanto a la composición de los gastos de la misma (gastos fijos / gastos variables) así como la obtención del umbral de rentabilidad de la empresa.
- Estudio de la eficiencia de las diferentes operaciones que se desarrollan dentro de la empresa.

Si la rentabilidad se analiza a través de la cuenta de resultados, el análisis de la liquidez y solvencia se realizará a través del Balance de Situación. Estos dos factores, estudian la estructura y composición de los derechos y obligaciones de la empresa, así como sus relaciones en el tiempo.

- La liquidez trata de estudiar la capacidad de los bienes para convertirse en dinero en un plazo corto de tiempo. Desde otra perspectiva, podemos definirla como la capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos a corto plazo. Estudia por tanto la relación existente entre las diferentes partidas que componen el capital circulante.
- La solvencia por el contrario, analiza la capacidad de la firma para hacer frente a sus compromisos a largo plazo. Podemos definirla así como una liquidez a largo plazo. De igual modo, la liquidez puede ser definida como una solvencia a corto plazo.

Por último es bueno apuntar que el estudio de estos factores, tanto liquidez como solvencia, dentro de la empresa intenta determinar el riesgo financiero de una empresa o proyecto empresarial. Mientras la liquidez lo hará sobre el riesgo financiero a corto plazo, la solvencia lo hace sobre el riesgo financiero a largo plazo.



2. CONTENIDO DEL PLAN DE EMPRESA

[Volver al Índice](#)



2.6. Estructura Jurídico Legal

En este apartado se incluye, tanto la elección de la forma jurídica de constitución de la empresa y de los socios, como los trámites administrativos para la puesta en marcha de la empresa, y los diversos aspectos legales y jurídicos que afecten a la relación de la empresa con el entorno -administración y organismos públicos, clientes, proveedores, empleados-

Dado que parte del contenido es práctico, puede ser interesante aportar al Plan de Empresa como anexo, todos los documentos formales tipos que fuesen requeridos para la constitución y puesta en marcha de la empresa.

Ver epígrafe 4.3. Trámites administrativos y jurídicos en la creación de empresas



© Ceei Castilla y León

2. CONTENIDO DEL PLAN DE EMPRESA

[Volver al Índice](#)



2.7. Calendario de Ejecución del Proyecto

En empresas que requieran un cierto grado de inversión en obra de construcción de edificios e instalaciones es interesante fijar las fases de ejecución del proyecto, y su tratamiento en el tiempo. A tal fin se puede elaborar un cronograma de las mismas.

En todo tipo de empresas se señalarán las fases o hitos temporales para la puesta en marcha de los mismos: petición, recepción y montaje de equipos e instalaciones; trámites administrativos de puesta en marcha; contratación de personal; arranque de actividad,...



© Ceei Castilla León

2. CONTENIDO DEL PLAN DE EMPRESA

[Volver al Índice](#)



2.8. Resumen y valoración del negocio

Se resumirán los aspectos más destacados del proyecto: tales como actividad, ubicación, datos comerciales, cifra de inversión, empleo, rentabilidad, beneficio social. Se destacará la fuerza del proyecto, sus ventajas y oportunidades, minimizando sus debilidades, amenazas y riesgos.

De manera particular se valorará fundamentalmente los siguientes factores de desarrollo endógeno para la región:

- El empleo directo generado y el nivel de inversión proyectado.
- La tecnología innovadora.
- El valor añadido generado por la empresa.
- Los recursos naturales endógenos utilizados en el proceso productivo.
- El carácter dinamizador para la zona (empleo indirecto y nuevas inversiones).

Es deseable, que al Plan de Empresa se le añada un Cuadro de indicadores previsional. Se trata de un documento muy fácil de establecer e incluir en el Plan de Empresa (figurando como un anexo), extrayendo del conjunto de datos cifrados, una lista limitada de indicadores que sintetizen la actividad y la situación de la empresa, definiendo de que manera estos datos serán obtenidos y quién será el encargado de realizarlo dentro de la empresa.

Esta lista de indicadores deberá ser establecida de manera previsional, y ser regularmente actualizada a medida que avanza el lanzamiento de la nueva empresa. Ahora bien, el cuadro de indicadores no sólo debe limitarse a los datos financieros, sino que debe integrar indicadores comerciales (cantidad de contactos, cantidad de propuestas y ofertas, número de pedidos, ventas, plazo de cobro etc), indicadores de producción (volumen de producción, coste unitario, calidad, etc.) e indicadores de gestión (plazos de pago, impagos, etc.).

Esta herramienta servirá como instrumento de control de gestión de la empresa, indicando la buena o mala marcha de la empresa.



3. FORMA DE UN PLAN DE EMPRESA

[Volver al Índice](#)



3.1. Redacción

3.2. Presentación

Al ser el Plan de Empresa un documento que aporta credibilidad del promotor y del proyecto ante colectivos diversos (inversores, entidades financieras, clientes,..), casi tan importante como el fondo del proyecto es la forma en que lo presentemos.

El Plan de Empresa ha de ser leído, y por tanto debe mantener la atención del lector. No hay que olvidar que el Plan de Empresa es el punto de conexión entre el promotor y el lector. Para ello no sólo debe cuidarse el contenido sino también la forma. Debe evitarse dar información errónea o no suficientemente contrastada, y debe cuidarse al máximo la redacción y el estilo.

No existe un modelo absoluto de presentación para un Plan de Empresa. Sin embargo, si se recomiendan respetar un cierto número de reglas.

3.1. Redacción

Como regla principal, se debe evitar particularmente dar la impresión que el documento ha sido montado por 'collages' de subdossiers escritos por personas diferentes.

Se recomienda la utilización de unas normas de estilo previamente definidas:

- uso del mismo tipo de letra
- uso de minúsculas
- diferente tamaño de letras para títulos, subtítulos, apartados y textos
- alineación de textos
- uso de sangrados
- etc.

A continuación se detallan un conjunto de reglas prácticas formales que son aconsejables para la redacción del Plan de Empresa:

- Buen estilo.
- Debe ser comunicativo.
- Honestidad en la información.
- Utilización de la tercera persona en la conjugación de los verbos.
- Mantener un orden en la exposición y coherencia en los contenidos, siendo

la presentación amplia y estructurada, evitando los textos demasiado largos, y creando tantos párrafos como sea necesario para una buena comprensión del texto presentado.

- Evitar redundancias.
- Evitar en la medida de lo posible los anglicismos.
- Principio de economía de palabras -brevedad-: hay que escribir todo lo necesario para el proyecto, pero nada más.
- Acentuar lo positivo, evitando, en la medida de lo posible, lo negativo. Pero no hay que escribir supervalorándose, ni ofreciendo disculpas al lector.
- Utilizar símiles y comparaciones.
- La ortografía debe ser especialmente cuidada y revisada.

3.2. Presentación ▲

En cuanto al aspecto físico del documento a elaborar, conviene destacar las siguientes normas de presentación:

Es conveniente utilizar dos volúmenes ó dos partes. Uno, contendrá la información fundamental del proyecto, y el otro, los anexos.

La parte principal del documento, debe ser relativamente breve, del orden de 40 a 60 páginas.

El segundo volumen de anexos contendrá en general todo aquello que no es básico para conocer la viabilidad del proyecto, pero que se utiliza como soporte de pruebas para respaldar el contenido de la viabilidad que figura en el primero. Como ejemplo sirva listados de proveedores, clientes, curriculum vitae de los dirigentes, escrituras de constitución de la empresa, tablas estadísticas de fuentes de información, encuestas de mercado y sus tabulaciones, etc...

El Plan de Empresa *debe ser personalizado, y buscará una imagen corporativa.* Para ello se puede utilizar un tipo de papel especial, con logo o distintivo de la empresa, y un tipo de letra atractivo y diferenciado.

Debe buscarse la *creatividad y la innovación en la elaboración del documento,* siempre dentro de unos límites.

Se introducirán esquemas, gráficos, fotografías, tablas, organigramas, animaciones, dibujos, y todo aquello que facilite la lectura y atraiga la atención del lector.

Hay que cuidar la *calidad del papel y de la impresión.*

Dejar *márgenes suficientes a ambos lados de la hoja*, para claridad del lector y permitir sus anotaciones y comentario.

Seguir unas *normas tipográficas*, en cuanto a evitar subrayados, utilización de tamaños de letras y negritas en el realze de los títulos,...

Conseguir un *orden coherente separando bien cada apartado*. Deberán numerarse las páginas, y en el sumario índice se hará constar los apartados y su correspondiente referencia a la página, para conseguir una perfecta localización de los mismos.



© Ceei Castilla León

4. INFORMACIÓN

[Volver al Índice](#) 

[4.1. Evaluación preliminar](#)

[4.2. CEEI *Emprende*®-Evaluación Preliminar](#)

[4.3. Trámites administrativos y jurídicos en la creación de empresas](#)

4.3.1. La Forma jurídica

4.3.2. Los trámites administrativos

4.3.3. Las obligaciones contables, fiscales y laborales del empresario



© Ceei Castilla León

4. INFORMACIÓN

[Volver al Índice](#)



4.1. Evaluación Preliminar

La experiencia acumulada de los CEEIs en la elaboración conjunta con promotores de empresa de sus respectivos planes de negocio, recomienda que el promotor antes de iniciar el proceso de realización y edición del Plan de Empresa, debe asumir totalmente cuatro cuestiones:

Primera. El promotor debe conocer perfectamente qué es un Plan de Empresa, cuál es su contenido y forma, y cuál es su utilidad.

Segunda. Debe ser el propio promotor/es quién asuma la tarea de realización del Plan de Empresa, o por lo menos la persona que coordine y organice su elaboración.

Tercera. Deben de conocerse todos y cada uno de los trámites administrativos que son necesarios e indispensables para iniciar la actividad.

Cuarta. *La información* acerca de su empresa, mercado, su competencia, sus clientes y de su entorno, debe ser *lo más completa posible*.

Es en este último sentido donde CEEIS CASTILLA Y LEON pone más énfasis y anima a todo emprendedor a realizar un esfuerzo en sacrificio de su tiempo y recursos, para la búsqueda de una información que se convertirá en su primer activo intangible de su empresa.

Es importante recordar que la disposición de la información para cualquier empresa que quiera ser competitiva, es vital en una economía de mercado.

Por todo ello, es importante que en este momento previo a la realización del Plan, en la concepción de la idea del proyecto, se realice una valoración del proyecto en su conjunto con el propósito de realizar un inventario de información útil que pueda servir para el futuro Plan de Empresa.

La información disponible es de dos tipos: información interna o de la propia empresa, y información externa o del sector.

Es típico encontrarse en todos los manuales de creación de empresas, diferentes modelos de cuestionarios previos que hacen referencia a la capacidad personal del promotor, la empresa, el producto o servicios, la capacidad comercial, y la forma de fabricar. En definitiva siempre antes de

comenzar la actividad se deberá analizar los factores clave que previamente indican si el futuro negocio es bueno o malo, si es atractivo, innovador, u original.

Llegado este punto, CEEIS CASTILLA Y LEON propone un modelo de *Evaluación Preliminar* que debe ser cubierto por los promotores de proyecto, y revisado por los responsables asesores de los CEEIs.

Dicho modelo está soportado por una aplicación informática (en soporte web y CD Rom) cuya misión principal es valorar la viabilidad del proyecto de acuerdo a la información disponible que nos permita hacer una reflexión y una evaluación sistemática de la idea.

Este único proceso nos lleva a cubrir dos etapas:

1º.- Evaluación Subjetiva:

Proceso de reflexión y búsqueda de información.

2º.- Evaluación Objetiva:

Utilización de la información precedente para aplicarla al programa informático *CEEI Emprande®-EVALUACIÓN PRELIMINAR*. Es el propio programa el encargado de diagnosticar la calidad del proyecto empresarial.



4. INFORMACIÓN

[Volver al Índice](#)



4.2. CEEI Emprende® - Evaluación Preliminar

En *CEEI Emprende®*-EVALUACIÓN PRELIMINAR se utiliza un sistema de evaluación basado en la puntuación de factores ponderados. Para ello, se han definido nueve grupos de factores, dentro de cada uno de los cuales hay otra serie de subfactores ponderados. Cada uno de estos subfactores es evaluado en una escala desde 1 hasta 6, utilizándose el 0 como señal de ausencia de evaluación. Un número elevado de ceros puede significar que el proyecto no llegue a evaluarse por ausencia de información suficiente.

Los factores considerados son:

1) Interés del Mercado

Se trata de evaluar si el mercado al que pretende dirigirse tiene unas características que lo hagan atractivo para un proyecto empresarial. Los subfactores son:

-Tamaño del mercado en su conjunto. Se evalúa el tamaño del mercado que se pretende atender, teniendo en cuenta que lo importante es el tamaño en términos monetarios, y no tanto en número absoluto de clientes.

-Tasa de crecimiento del mercado, la velocidad a la que se espera que crezca el mercado al que se dirige, en términos relativos al período anterior, y no en números absolutos.

-Coste de entrada en el mercado, la fuerza de las barreras a la entrada en el mercado. Estas pueden proceder de:

Ventajas de coste de las empresas instaladas.

Diferenciación de productos.

Economías de escala.

Necesidades de capital.

Legislación en el sector.

Costes ambientales.

Dificultades en el acceso a los canales de distribución.

-Riesgos de dependencia de proveedores. Este riesgo será mayor si: Sus compras se concentran en un número pequeño de proveedores. Las adquisiciones a un proveedor determinado representan una parte importante de sus costes de producción.

-Riesgos de dependencia de clientes. Estos riesgos serán mayores si: Sus ventas se concentran en un número muy pequeño de clientes. Su producto representa una parte muy importante de los costes de sus clientes (en el caso de clientes industriales).

-Riesgos de sustitución. Son los riesgos de que aparezcan en el mercado productos nuevos, materiales o técnicas que superen a su producto o servicio dejándolo en una situación de obsolescencia.

-Márgenes en el sector. Cuál es el tamaño de los márgenes de beneficio con los que se está operando habitualmente en el sector en el que pretende introducirse.

-Atractivo del mercado en su conjunto. Se trata de considerar si el ambiente en el mercado invita a entrar en él (considerando aspectos como transparencia en las acciones en el mercado, comportamientos competitivos, intervenciones desde otros sectores o desde la administración, etc).

-Capacidad de respuesta al mercado. Tal como se configura el proyecto, si se es capaz de aprovechar las potencialidades que le ofrece este mercado, y de adaptarse a sus cambios, creciendo a su mismo ritmo.

-Estabilidad del mercado. La cantidad de cambios que se producen en el mercado, la velocidad con la que se producen y la brusquedad y previsibilidad de esos cambios.

2) Grado de innovación

-Innovación técnica del producto. Se trata de evaluar las aportaciones del producto en su composición, forma, funcionamiento, etc., según la siguiente escala:

1. Muy débil. No aporta ninguna novedad. Es una imitación de productos ya existentes.
2. Débil. Aporta novedades marginales o de detalle.
3. Algo débil. Es una nueva utilización de un producto ya existente.
4. Algo fuerte. Se incorporan nuevas tecnologías y nuevos usos al producto.
5. Fuerte. El producto es nuevo, con algunas tecnologías ya existentes.
6. Muy fuerte. El producto es radicalmente nuevo, con una nueva tecnología.

-Innovación de proceso. Se trata de evaluar la novedad tecnológica de su proceso productivo, según la siguiente escala:

1. Muy débil. Procesos anticuados.

2. Débil. Procesos que están siendo abandonados en el sector.
3. Algo débil. Es la tecnología habitual en el sector.
4. Algo fuerte. Tecnologías probadas, pero nuevas en el sector.
5. Fuerte. Es la tecnología utilizada por las empresas más avanzadas del sector.
6. Muy fuerte. Es tecnología de punta, no disponible para otras empresas.

-Innovación comercial. Se pretende evaluar la innovación de su comercialización, según suponga introducirse en nuevos mercados, utilizar nuevos canales, nuevas formas promocionales y de comunicación, etc. Si se utiliza lo habitual en el sector, se puede dar una puntuación de tres.

-Innovación financiera. Se trata de evaluar la innovación en su forma de gestionar cobros y pagos. Será tanto más fuerte cuanto mayores sean las novedades financieras que se introduzcan. Si se utilizan las habituales en el sector, se daría una puntuación de tres.

-Innovación de gestión. Es decir, la innovación administrativa y de gestión de su proyecto. Si su gestión va a ser similar a la de otras empresas del sector, dése un tres.

3) Factores Empresariales

Este factor recoge la preparación del emprendedor, o potencial empresario) en aspectos tecnológicos, empresariales y directivos. Los subfactores que incluye son:

-Conocimiento y experiencia tecnológicos. Formación y experiencia en las tecnologías utilizadas en el sector en el que quiere introducirse. Si ha trabajado en puestos técnicos en el mismo sector o uno afín, y tiene una formación tecnológica en el mismo, su valoración será elevada.

-Conocimiento y experiencia empresariales. Formación empresarial y experiencia en puestos directivos. Si ha sido directivo, o incluso empresario en el sector o en uno afín, y tiene una formación empresarial, su valoración será elevada.

-Capacidad empresarial. Capacidad personal para dirigir una empresa, su capacidad de liderazgo y de gestión.

4) Grado de desarrollo de la idea o proyecto

Se completa de acuerdo con la escala siguiente:

1. Muy débil. No es más que una idea.

2. Débil. Es una idea avanzada. Se empieza a trabajar en prototipos.
3. Algo débil. Existen prototipos en funcionamiento.
4. Algo fuerte. Está en fase de preserie (producción de unidades de prueba).
5. Fuerte. Está en fase de test de mercado.
6. Muy fuerte. Está en condiciones de producción y comercialización inmediatas.

5) Coste de desarrollo del proyecto

Se descompone en varios elementos de coste, como son:

-Coste de desarrollo del producto o servicio. Los costes en que deber incurrir para situar el producto o servicio en las condiciones necesarias para su producción y comercialización (diseño y construcción de prototipos, pruebas, homologaciones, etc).

-Coste de desarrollo del proyecto. Costes que aún debe asumir antes de que el proyecto se ponga en marcha (considerando la recogida de información, estudios de mercado, asesoramiento, búsqueda de financiación, proyectos técnicos, etc).

-Inversión necesaria para comenzar la producción. El volumen de inversión necesario para iniciar la producción continua del bien o la prestación continuada del servicio. Considere las inversiones en maquinaria, planta, terrenos, equipo para el almacenamiento, transporte y administración, etc.

-Coste de introducción en el mercado. Costes de abrir un hueco en el mercado: creación de una red de distribución, formación del equipo de ventas, publicidad inicial, promoción de ventas de introducción, incentivos a la prueba, etc.

-Coste de inversión en circulante. El volumen de inversión en activos que no son fijos que será necesaria. Especialmente, stocks de materias primas y de productos terminados, tesorería, financiación de las primeras ventas hasta que comiencen los cobros, pagos iniciales al personal, etc. En términos generales, se puede considerar que hay que financiar todos los pagos a realizar durante los primeros seis meses de funcionamiento.

6) Competencia

En este apartado se pretende medir la forma de actuación de los competidores en el sector, a través de:

-Grado de competencia. Evaluar la rivalidad entre las empresas competidoras en el mercado. Si está estancado o en declive, con un número elevado de competidores, hay costes fijos elevados, no hay diferenciación del producto

El producto, existen excesos de capacidad instalada, barreras para abandonar el sector y presencia de empresas extranjeras, la competencia suele ser muy fuerte. En caso contrario, la competencia suele ser muy débil.

-Concentración de la competencia. La proporción de las ventas totales en el sector que son realizadas por las primeras empresas. El caso extremo sería que una única empresa acumulara el 100% de las ventas (el grado de concentración sería muy fuerte; puntuaría un seis. El caso opuesto sería que las ventas se repartieran homogéneamente entre un número elevado de empresas (concentración muy débil; puntuaría un uno).

-Riesgo de imitación del producto. La probabilidad existente de que su producto sea imitado. Será muy alto si es, por ejemplo, un servicio sin diferenciar, y muy bajo si es muy complejo técnicamente.

-Riesgo de entrada de nuevos competidores. La probabilidad de que nuevos competidores accedan al mercado. Esta probabilidad será baja si existen importantes economías de escala o de experiencia, el producto está muy diferenciado, los requisitos de capital son muy elevados, es difícil acceder a los canales de distribución, existe una elevada fidelidad en los clientes, las desventajas de coste al entrar son elevadas o hay limitaciones legales, los precios son muy bajos o la reacción de la competencia es muy fuerte.

-Ventajas de los competidores, de las que disponen sobre el proyecto estudiado, en aspectos tecnológicos, capacidad financiera, cuota de mercado, fidelidad de sus clientes, imagen, etc.

7) Protección industrial

Se trata de medir la protección existente para el proyecto. A la hora de evaluar la protección legal, se debe considerar no sólo los aspectos jurídicos y formales, sino también su realización en la práctica. Esta puede proceder de:

-Conocimientos (know-how) disponibles, su saber hacer, fruto de sus conocimientos, su experiencia, etc.

-Protección legal del producto. Puede utilizarse la siguiente escala:

1. Muy débil. El producto es de dominio público.
2. Débil. Tiene una marca registrada.
3. Algo débil. Dispone de licencia de fabricación.
4. Algo fuerte. Dispone de una licencia de fabricación exclusiva.
5. Fuerte. Posee patentes sobre componentes del producto.
6. Muy fuerte. El producto está patentado y las marcas registradas en los epígrafes posibles.

-Protección legal del proceso productivo:

1. Muy débil. El proceso productivo es del dominio público.
2. Débil. Partes del proceso se utilizan bajo licencia.
3. Algo débil. Se utiliza el proceso completo bajo licencia.
4. Algo fuerte. Se dispone de una licencia exclusiva sobre el proceso.
5. Fuerte. Partes del proceso productivo están patentadas.
6. Muy fuerte. El proceso productivo está totalmente patentado.

-Protección legal de la marca con goodwill. Si dispone de una marca con goodwill (que tiene un valor de mercado debido a su prestigio, notoriedad, imagen, etc) evalúe su protección de acuerdo con la siguiente escala:

1. Muy débil. La marca no está protegida.
2. Débil. Se utiliza una marca con licencia.
3. Algo débil. Se tiene una licencia exclusiva sobre la marca.
4. Algo fuerte. La marca está registrada sólo en España.
5. Fuerte. La marca está registrada en todos los países en que actúa.
6. Muy fuerte. La marca está registrada en todos los epígrafes posibles en todos los mercados.

-Barreras tecnológicas propias. El nivel de sofisticación de las tecnologías de su propiedad, y la dificultad de la competencia para acceder a ellas.

8) Factores de influencia del Entorno

En qué medida afectan el proyecto los cambios en los factores del entorno, como pueden ser:

-Factores políticos. Analice si los cambios de signo político, tanto en el nivel nacional (de los países en los que pretende actuar) como regional o local de los lugares en que establezca plantas productivas van a afectar de manera importante la evolución del proyecto.

-Factores económicos. Estudie cómo afectan los cambios en el nivel de actividad económica, renta y su distribución, inflación, desempleo y tipos de interés al proyecto.

-Factores técnicos. ¿Hay cambios previsibles de tipo técnico que puedan afectar de manera importante las condiciones de su sector? Considerando la aparición de nuevos materiales, procesos productivos basados en nuevas tecnologías, miniaturización, tecnologías de información y comunicación, etc.

-Cambios normativos y legales. Si su sector está muy intervenido y regulado, su proyecto será muy sensible a cambios en la regulación. Del mismo modo, si

la regulación afecta a sus clientes o a sus proveedores. Aspectos como homologaciones, autorizaciones, fiscalidad, aspectos laborales, normativa higiénico-sanitaria, de seguridad, normativa de protección al consumidor, etc.

-Cambios en los gustos. Su producto puede ser muy sensible a las variaciones en las modas, gustos, preferencias, estilos, etc de los consumidores.

-Cambios demográficos. Nos referimos a variaciones en la pirámide de edad (cada vez hay más ancianos y menos jóvenes), hábitat (más urbano y menos rural), dimensión de las familias, longitud y distribución de las etapas de formación y trabajo, etc.

-Cambios religiosos. Puede haber sectores en los que los cambios en las creencias religiosas de los consumidores pueden ser decisivos. Especialmente en el caso de productos de imaginería religiosa o cuyo uso está asociado con determinadas prácticas religiosas.

-Cambios culturales. Hay variaciones en los valores y formas de comportamiento que afectan de manera importante las pautas de consumo. La consideración del medio ambiente y la ecología, los hábitos sexuales o la utilización del ocio en la tercera edad son algunos ejemplos de cambios culturales recientes que afectan a la demanda de algunos sectores.

9) Disponibilidad de Recursos

Se trata de evaluar los recursos a los que tiene acceso con el fin de poner en marcha su proyecto.

-Materias primas locales. El grado de disponibilidad en el entorno más próximo de la localización elegida de las principales materias primas que se utilizan en su proceso de producción.

-Aprovisionamiento. Si tiene localizadas y listas para el abastecimiento las fuentes de aprovisionamiento de materias primas, energía, etc.

-Localización y accesibilidad. ¿Dispone de un lugar en el que instalarse próximo a los mercados de consumo y a las fuentes de aprovisionamiento?
¿Tiene el lugar unas vías de acceso y de comunicación rápidas y adecuadas?

-Bienes de equipo. La facilidad y rapidez con la que puede acceder a los bienes de equipo (maquinaria, herramientas, instalaciones, etc) necesarios para poner en marcha la producción y comercialización.

-Mano de obra cualificada. ¿Existe en el mercado personal cualificado

suficiente para su proyecto y a un coste asequible? ¿Existe ya alguna relación, incluso contractual, con personal de la suficiente cualificación? ¿Cuál es el nivel de preparación y experiencia del personal cualificado disponible?

-Mano de obra no cualificada. ¿Es posible obtener en su entorno personal no cualificado en el número necesario para su proyecto? ¿Es su coste muy elevado?

-Financiación. Los fondos de que dispone, teniendo en cuenta los que necesita invertir en el proyecto. Considere también la facilidad de acceso a distintas fuentes de financiación ajenas (fuentes bancarias, institucionales, etc).- Incentivos locales y regionales. ¿Existen incentivos económicos a la instalación en la localización elegida, sean de origen local (Ayuntamientos, Diputaciones), regional, nacional o comunitario? Evalúe la cuantía de los incentivos para los que su proyecto está cualificado.

-Facilidades administrativas y tramitación. Evalúe los apoyos de que dispone para realizar todas las gestiones burocráticas ante la Administración y la tramitación de las ayudas disponibles. ¿Ha entrado en contacto con algún organismo o institución que le ayude en esta labor?

Finalmente, *CEEI Emprende®-EVALUACIÓN PRELIMINAR* ofrece un resultado de la preevaluación, que puede ser negativo, evaluando el proyecto como malo; bueno o muy bueno, dándose vía libre a su paso a etapas posteriores; volver a evaluar, recomendando que se busque mayor información para reconsiderar el proyecto.

Si su proyecto no ha sido aceptado por *CEEI Emprende®-EVALUACIÓN PRELIMINAR*, deberá optar por buscar un nuevo proyecto o idea, o realizar a través del módulo siguiente (*CEEI Emprende-MARKETING®*) informaciones que permitan reevaluar de nuevo el proyecto. Si vuelve a ser rechazado se recomienda abandonar la idea.



4. INFORMACIÓN

[Volver al Índice](#)



4.3. Trámites administrativos y jurídicos en la creación de empresas

4.3.1. La Forma jurídica

4.3.2. Los trámites administrativos

4.3.3. Las obligaciones contables, fiscales y laborales del empresario

Se ha reservado este último epígrafe para esbozar los pasos jurídicos y administrativos que son necesarios para la puesta en marcha de un proyecto empresarial, toda vez que ya se ha definido la idea empresarial y se ha convertido en proyecto.

Tres son los ámbitos de información que deben ser conocidos por el empresario antes de la puesta en marcha del negocio:

- La elección de la forma jurídica.
- Los trámites administrativos necesarios para la puesta en marcha de la empresa.
- Las obligaciones contables, fiscales y laborales del empresario.

A continuación se comenta a título indicativo, una primera información que el empresario debe de conocer antes de poner en marcha su empresa. El empresario no debe ser un experto en dichas materias, pero si debe de conocerlas.

4.3.1. La Forma jurídica

La elección de la forma jurídica es una de las primeras decisiones que los promotores del proyecto deben realizar : ¿persona física o jurídica?, ¿sociedad mercantil o cooperativa?, ¿sociedad anónima o limitada?. Para su elección deberá tener en cuenta los siguientes factores:

- Tipo de actividad a ejercer: la actividad que vaya a desarrollar la empresa

puede condicionar la elección de la forma jurídica en aquellos casos en que la normativa aplicable se establezca de forma concreta (ejemplo: empresas de seguridad, agencias de viaje, entidades bancarias,..).

-Número de promotores: dependiendo del tipo de sociedad, el número de promotores exigido varía (ejemplo: para sociedades anónimas un mínimo de tres).

-Responsabilidad de los promotores: la responsabilidad de los socios puede estar limitada a su aportación al capital de la empresa, como es el caso de las sociedades capitalistas (sociedades anónimas y limitadas), o ser ilimitada, caso de las sociedades personalistas (sociedad colectiva, comanditaria,..) y del empresario individual, respondiendo de las deudas sociales con todo el patrimonio mercantil y personal.

-Necesidades económicas del proyecto: La normativa mercantil establece en cada caso, diferentes mínimos de capital en la constitución de una sociedad. Por ejemplo en las sociedades anónimas el capital mínimo es de 10 millones de pesetas, y en las sociedades limitadas de quinientas mil pesetas.

-Aspectos fiscales: aspectos tales como la complejidad administrativa fiscal o la doble imposición por el impuesto de sociedades puede condicionar la elección de la forma jurídica de la empresa.

-Acceso a ayudas públicas: la normativa en materia de subvenciones públicas debe de tenerse en cuenta, si se quiere tener acceso a las mismas.

Tanto si se es empresario individual -persona física-, como sociedad mercantil -persona jurídica-, se está en posesión de una capacidad jurídica para actuar en el tráfico mercantil.

Para cualquier persona con capacidad de obrar -mayoría de edad y tener libre disposición de bienes- no existe ningún trámite previo que condicione la adquisición del carácter de *empresario individual*, excepto el ejercer una actividad empresarial.

Sin embargo para que una *sociedad mercantil* obtenga personalidad jurídica propia, los trámites administrativos a realizar son varios. Así de forma general se establecen seis pasos genéricos y comunes que cualquier sociedad debe de realizar si se quiere ser titular de una personalidad jurídica propia:

1. Solicitar del Registro Mercantil Central, la certificación negativa de denominación de la razón social, por la cuál se reserva la denominación social para uso exclusivo de la empresa.

2. Redacción de la Escritura de constitución de la sociedad y de los Estatutos sociales.
3. Otorgamiento ante notario de la escritura de constitución de la sociedad
4. Liquidación en el órgano competente del Impuesto de Transmisiones patrimoniales y Actos jurídicos documentados, por operaciones societarias.
- 5 Obtención del Código de Identificación fiscal ante la delegación de Hacienda correspondiente.
6. Incripción en el Registro Mercantil (obtención de la personalidad jurídica).

4.3.2. Los trámites administrativos

Dentro del proceso de creación de la empresa, el apartado de trámites administrativos ocupa un lugar importante, no sólo porque es indispensable para que la empresa pueda iniciar la actividad, sino también porque va a obligar a los promotores a efectuar numerosas gestiones y a preparar abundante documentación.

Este epígrafe no tiene por pretensión profundizar en cada uno de los trámites que existen en el ordenamiento jurídico español, únicamente se llama la atención al lector de su importancia y se advierte que el empresario debe conocer cuáles de ellos son necesarios para la puesta en marcha su empresa.

A continuación se enumeran los trámites administrativos más importantes que tienen un carácter general en el proceso de constitución de una empresa:

1. Declaración censal: alta obligaciones tributarias, declaración previa al inicio de actividades (Administración de Hacienda).
2. Impuesto de actividades económicas.
3. Solicitud de licencia de obras (Ayuntamiento).
4. Licencia de apertura (Ayuntamiento).
5. Autorizaciones y registros especiales.
6. Arrendamiento o compra de locales (Registro de la Propiedad).
7. Declaración de apertura del centro de trabajo (Dirección provincial de Trabajo).
8. Solicitud de trabajadores y formalización de contratos de trabajo (Oficina Inem).
9. Incripción de la empresa en Seguridad social, y afiliación y alta de trabajadores, o alta en el régimen especial de los trabajadores autónomos (Tesorería Territorial de la Seguridad Social).
10. Legalización de Libros de la sociedad: libro de actas, de accionistas,.. (Registro Mercantil).
11. Adquirir y sellar los libros de matrícula y visitas (Dirección provincial de Trabajo).
12. Otros trámites y gestiones: contratos de suministro eléctrico, agua,

teléfono,..

4.3.3. Las obligaciones contables, fiscales y laborales del empresario

Una vez que la empresa está legalmente constituida, el empresario tiene una serie de obligaciones a las que debe de hacer frente. Así, por ejemplo, debe de llevar una contabilidad de acuerdo con lo establecido por el Código de Comercio, cumplir una serie de obligaciones fiscales (impuesto sobre sociedades, obligaciones formales en la confección de facturas, impuesto sobre el valor añadido, impuesto sobre la renta de las personas físicas,..), y unas obligaciones laborales (contratación de personal, seguridad social, condiciones en el trabajo,..).

Si bien el empresario no debe de ser un experto en cada una de las áreas de la empresa, si que debe de conocer o dejarse aconsejar por un experto en las áreas antes citadas, para así reducir los posibles problemas o riesgos de la empresa.



© Ceei Castilla y León

5. CONCLUSIÓN: EL PROCESO DE CREACIÓN DE EMPRESA [Volver al Índice](#)

5.0. Introducción

5.1. La figura del emprendedor

5.2. La búsqueda de la oportunidad de negocio

5.3. La perfecta asignación de los recursos en la empresa

5.4. El alcance del éxito empresarial

5.0. Introducción ▲

CEEIS CASTILLA Y LEÓN utiliza el programa *CEEI Empeñe®-PLAN DE EMPRESA* como la herramienta conductora de todo el Sistema telemático de formación, asesoramiento y análisis de pymes. El Plan de empresa, como se ha comentado anteriormente, debe tratarse desde dos puntos de vista:

-como metodología de búsqueda de información, análisis y reflexión de todos los elementos precisos para el desarrollo de la idea empresarial y del proceso de creación de la empresa.

-como documento, dónde se plasma el resultado de este proceso.

Si importante es manejar con precisión esa herramienta en sus dos vertientes, aún más importante es reconocer cuáles son los elementos necesarios para que el resultado sea la puesta en marcha de una actividad empresarial:

- La existencia de un promotor o emprendedor. - La búsqueda y elección de una idea u oportunidad de negocio. - La asignación de unos recursos. - El éxito empresarial.

El PLAN DE EMPRESA se perfila como un instrumento de ayuda al promotor, para conseguir definir y sistematizar el segundo y el tercer elemento del proceso de creación de empresas, y puede ser un elemento más que ayude a conseguir el cuarto elemento, el éxito en los negocios.

5.1. La figura del emprendedor ▲

Cuántas veces algunas personas se habrán preguntado: ¿por qué no creo mi propia empresa?, o ¿me siento capaz de realizar una actividad empresarial por cuenta propia?

Las autorespuestas típicas suelen ser: 'sí, alguna vez he tenido ganas de hacerlo, pero nunca me he considerado capaz', o 'este no es el momento idóneo', o 'esto no es para mí'.

Si se analizan todas las posibles respuestas, nos daríamos cuenta que se pueden resumir en dos tipologías de personas diferentes:

-aquellos que si se consideran capaces, pero que no tienen el proyecto o la idea empresarial clara.

-aquellos que no se plantean como alternativa profesional, el realizar una actividad profesional o empresarial por cuenta propia.

Ambos deben de tener en cuenta que ante una situación de crisis actual y de supervivencia, una nueva cultura empresarial empieza a tener eco en nuestra sociedad, y en estos años venideros; mucho tiene que cambiar los hábitos y las actuaciones en el mundo de la universidad, en el mundo financiero, y en la propia sociedad en general. Se está dando un nuevo paso en la sociedad postindustrial, y la cultura empresarial está cambiando. Ya no están de moda las grandes multinacionales, ni los grandes financieros, ni los *yuppies*. Es la cultura del autoempleo y del emprendedor. La sociedad necesita pequeños empresarios que generen empleo y repartan riqueza.

Pero, **¿quién es el emprendedor?**: Es una persona que con unas aptitudes inherentes y otras actitudes adquiridas, bajo el escudo del liderazgo, se compromete a sí mismo y ante los integrantes de su organización o colectivo a generar riqueza, asumiendo unos riesgos.

Desde este concepto, bien es verdad que no todo el mundo puede desempeñar la figura del empresario, pero es una lástima que nuestra sociedad se vea privada de personas que reuniendo esas condiciones pasen desapercibidas y mal aprovechadas. Si a esta restricción de unas condiciones coyunturales socio económicas poco favorables, la motivación por la creación de empresas se ve disminuida considerablemente.

Pero este panorama no puede servir de excusa y de refugio para no invertir, y para no generar riqueza. Sólo la determinación por el éxito de los negocios, junto con la mirada siempre puesta en los clientes, llevará al éxito, y no se debe dejar que los factores del entorno sean un freno para los nuevos proyectos.

5.2. La búsqueda de la oportunidad de negocio ▲

Este segundo elemento es imprescindible, tanto como el primero, dándose la circunstancia que no existe emprendedor sin una idea empresarial. Este binomio emprendedor-idea es indisoluble; únicamente es necesario que todo emprendedor encuentre su oportunidad de negocio.

La pregunta clave es, *¿dónde puedo encontrar mi oportunidad de negocio?*. La respuesta es tan simple de enunciado como compleja de contenido. Las oportunidades de negocio están en las imperfecciones del binomio mercado/producto; una *imperfección del mercado* es cualquier hecho que hace que en un mercado, se pueda ganar más dinero que en otro; por tanto, una empresa tendrá una *ventaja competitiva* sobre los competidores si se sabe aprovechar esas imperfecciones del mercado en su favor.

5.3. La perfecta asignación de los recursos en la empresa ▲

Si partimos de la consideración que una empresa es la organización de unos recursos materiales, técnicos, económicos, humanos, y de información, con un fin último cuál es ganar dinero, a nadie se le escapa que para llegar a cumplir este fin se debe de optimizar la asignación de estos recursos. Fundamentalmente, cinco son los tipos de recursos que existen en la empresa:

- **Los recursos materiales:** un proyecto empresarial será viable en la medida que la inversión productiva, genere suficientes recursos económicos para amortizar en un plazo temporal razonable la inversión económica realizada. Siempre debe existir una coherencia entre la inversión y la utilidad esperada de esa inversión. En términos económicos esto se denomina Rentabilidad.

- **Los recursos técnicos:** la elección de una tecnología o de un tipo de proceso de fabricación, es una decisión que puede contribuir al éxito ó al fracaso de una empresa.

- **Los recursos económicos:** un proyecto se determina viable, analizándole desde el punto de vista de la rentabilidad. Por tanto dos son los parametros que lo determinan : un beneficio y una inversión.

Siempre se comenta que la financiación de una buena inversión no debe ser obstáculo para su realización, y es cierto, pero siempre la realidad demuestra dos cosas: una, que no es fácil acceder a una financiación, y otra, que una mala política financiera, puede acabar ahogando la buena salud de una empresa.

Una mala previsión de la situación de la tesorería durante los doce primeros meses de actividad de una empresa de nueva creación, ó una falta de alternativas financieras puede ser un ejemplo de la causa de desaparición de una empresa.

- **Los recursos humanos:** dentro de una sociedad como la actual, dominada por la existencia de pymes, y basadas en el factor productivo del conocimiento de sus trabajadores, la perfecta asignación de los recursos humanos adquiere una primordial relevancia en una empresa moderna y actual. Las políticas de incorporación, mantenimiento y desarrollo de los recursos humanos deben integrarse dentro del Plan estratégico de la empresa, y debe ser una de las decisiones de más trascendencia para el empresario.

- **Los recursos de información:** la información es el activo intangible más importante para la empresa. Si se maneja eficientemente se tendrá una mayor capacidad de respuesta ante los cambios del entorno y se identificarán más rápidamente las oportunidades del mercado.

5.4. El alcance del éxito ▲

No se debe de olvidar que un emprendedor es aquel que es capaz de tomar unas decisiones, asumiendo un riesgo, con el objetivo último de generar riqueza. Esto sólo será posible si se tiene éxito. Pero la pregunta ahora es: *¿cómo se consigue el éxito en los negocios?*. No existe una receta infalible, pues no hay que olvidar que en la actividad de la emprendeduría siempre se asume un riesgo. El emprendedor deberá en la medida de lo posible eliminar incertidumbres, y ajustarse a los tres elementos anteriormente vistos, buscando conseguir una certidumbre medida, manejando como herramientas de su trabajo, *la información, la organización y la planificación*. Junto al manejo de estas tres herramientas, su determinación por la consecución del éxito, será la base de su suerte.

Para finalizar se ha recopilado un decálogo de recomendaciones que ayudará personalmente al emprendedor a alcanzar el éxito en sus negocios:

1. El hombre es una persona esclava de sus hábitos. Formad y sed esclavos de *los buenos hábitos*. Mediante su repetición alcanzaréis la excelencia.
2. *La persistencia y perseverancia* por alcanzar el éxito, hará que cualquier fracaso, se convierta en la semilla para una futura victoria.
3. *El entusiasmo* es la fuente de la creatividad y de la imaginación, y da la vitalidad necesaria para convertir lo habitual y anodino, en innovación.

4. *La austeridad* como norma, es un buen compañero de viaje.
5. *La fe* mueve montañas, y *el deseo* por la consecución de los objetivos es el vehículo que la transporta.
6. cuando os planteéis la consecución de un objetivo, quemad las naves que os han llevado a ese punto, para que nunca os pueda dar la tentación de dar marcha atrás.
7. Un sabio es una persona que aprende de sus propias experiencias, una persona feliz es aquella que aprende de las experiencias de los demás, y un necio es aquél que no aprende ni de sus propias experiencias ni la de los demás. *No existe peor enemigo para alcanzar éxito en los negocios que una experiencia sin significado, y una formación mal aprendida.*
8. Todo en esta vida es temporal, y al igual que una enfermedad pasa, el fracaso también se va, y cuando llegue el triunfo se saboreará pensando, que el triunfo también se va, y nunca me consideraré tan importante, altivo, reservado, que olvide que *la felicidad debe compartirse con los demás.*
9. Una persona débil es aquella que permite que sus emociones controlen sus acciones, una persona fuerte es aquella que consigue que *sus acciones controlen sus pensamientos.* ¿Y cómo dominaré mis emociones? con entusiasmo, claridad, alegría y conocimiento abonaré mi personalidad.
10. No dejes para mañana, lo que puedes hacer hoy. *Procede hoy mismo,* porque el mañana puede no llegar nunca.

