

1. LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL: EL PLAN DE EMPRESA

1.1 INTRODUCCIÓN

Una vez determinada la idea de negocio, el paso siguiente es el diseño del proyecto empresarial que se recoge habitualmente en un documento denominado Plan de Empresa (véase Administración General del Estado. Ventanilla Única Empresarial: <http://www.vue.es> a fecha 16.06.2005). Las características principales que justifican su desarrollo son las siguientes:

- Refleja de una manera detallada el contenido del proyecto empresarial que se pretende poner en marcha.
- Comprende desde la definición de la idea a desarrollar hasta la forma concreta de llevarla a la práctica, incluyendo la programación de las fases y los medios y recursos a utilizar.
- Recoge un detallado estudio acerca de la viabilidad real de la idea, viabilidad que ha de ser tanto técnica como económica y financiera.
- Ha de ser convincente, no sólo para la persona que lo desarrolla, sino también para todas aquellas personas que tengan acceso al Proyecto, puesto que de ello puede depender el conseguir o no suficientes recursos financieros que permitan poner en marcha la iniciativa.

El objetivo último de todo Plan de Empresa es determinar la viabilidad y rentabilidad del proyecto de negocio a medio plazo. Esto permitirá al decisor llegar a conclusiones y decidir si finalmente debe constituirse la empresa, asumiendo unos riesgos controlados, o si, por el contrario, debe desecharse la idea de negocio, evitando de esta manera un fracaso seguro.

A la hora de realizar el Plan de Empresa conviene recordar que se realiza siguiendo un orden predefinido, de forma coherente y con una buena estructuración, cuidando en todo momento la presentación del documento. Se

desarrolla con precisión y rigor, por lo que es recomendable que los datos que se aportan estén acompañados de la fuente de información de la que procede para poder contrastar su veracidad.

Tras la definición de la estructura del Plan de Empresa, se explica de forma más detallada cada uno de los puntos o etapas a desarrollar. Es importante matizar que todas las etapas no son independientes una de las otras, por lo que habrá que tenerlas presente a lo largo de todo el proyecto.

1.2 ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DE UN PLAN DE EMPRESA

El origen de todo proyecto empresarial gira casi siempre en torno a una idea que permite ver la oportunidad de un posible negocio a desarrollar. Son muchos los factores que pueden llevar a una persona a inclinarse por un negocio en concreto, pero de forma general se puede decir que la elección final de la idea de negocio se realiza a partir de algunos de los factores siguientes:

- Oportunidad de negocio en mercados poco abastecidos de nueva creación, o con un alto potencial de crecimiento.
- Desarrollo tecnológico a partir de un producto o servicio mejorado, que abarate costes o aumente la calidad del mismo, favoreciendo la ventaja competitiva.
- Conocimientos técnicos sobre mercados o sectores concretos.

En cualquier caso, la idea ha de ser creativa, ya que así se diferenciará de lo que ofrece la competencia. Debe ser factible, esto es, capaz de ser materializada en un producto o servicio, novedosa para la sociedad y que produzca beneficios suficientes.

Se propone, a partir de la elección de la idea de negocio, la siguiente estructura de la información para un Plan de Empresa (**Figura 1.I**), no siendo ésta la única posibilidad pues existen muchas otras formas de organizar la información que pueden ser perfectamente eficaces e igualmente válidas, siempre en función de las necesidades que cada caso plantee.

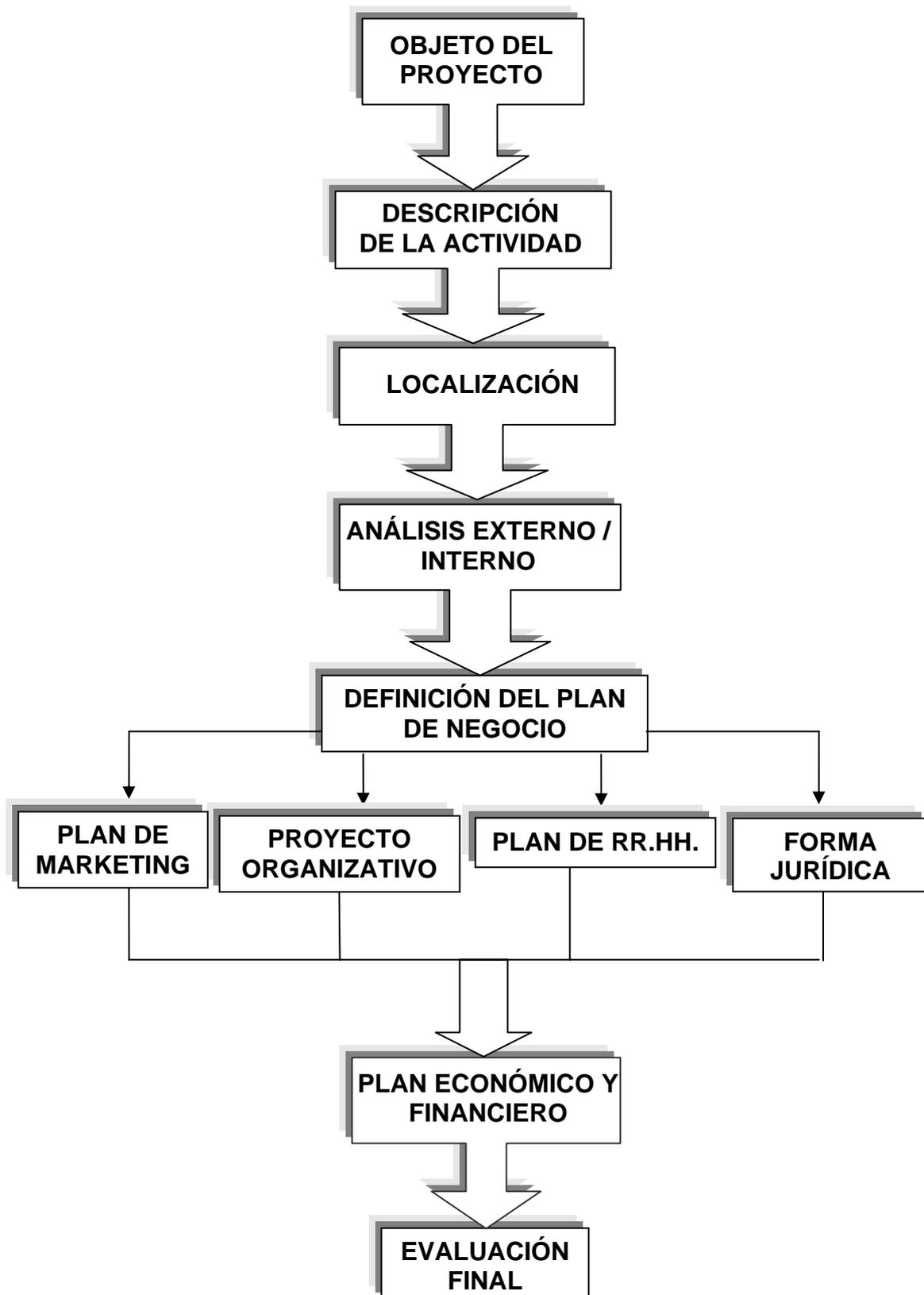


Figura 1.1 Estructura del Plan de Empresa

Cada una de los apartados que se representan en la anterior figura se describen a continuación:

❖ **Objetivo del proyecto**

El objetivo fundamental del Plan del Empresa es dar a conocer el proyecto empresarial a terceras personas, posibles inversores, socios, entidades financieras, administración, etc. Por ello, el primer apartado del Plan debe contener un resumen de las principales características del proyecto. Este resumen debe ser al tiempo realista y atrayente, de forma que se pueda tener una idea global del proyecto. Se redacta de forma clara y concisa, evitando en todo momento el lenguaje especializado.

❖ **Descripción de la actividad de la empresa**

La actividad de la empresa conviene definirla con todo detalle, identificando con precisión el tipo de negocio en el que se va a situar con la finalidad de determinar quienes van a ser sus clientes, el mercado al que va dirigido y quienes sus competidores.

Posteriormente se debe especificar los servicios que se vayan a ofertar, destacando las características que los diferencien de los ofrecidos por la competencia.

❖ **Localización**

La empresa requiere unos terrenos, locales e instalaciones para realizar su actividad por lo que se debe proceder a la elección de la ubicación de la misma. Algunos criterios a tener en cuenta en este apartado son los siguientes:

- Proximidad al mercado.
- Facilidad para disponer de los recursos necesarios.
- Infraestructuras y comunicaciones.
- Nivel socioeconómico de la zona.
- Ayudas económicas y fiscales.
- Precio.

❖ **Análisis externo / interno**

Análisis pormenorizado del mercado donde se va a desarrollar la actividad empresarial. En primer lugar se identifican los segmentos de mercado o grupos de personas a los que van a ir destinados los productos, identificando cuáles son las necesidades específicas de cada segmento (cuándo compran, dónde, cuánto...).

A continuación se marcan los objetivos concretos de la empresa, justificándolos convenientemente. Después se identifica cuál es la competencia, haciendo un estudio de los posibles puntos fuertes y débiles de la nueva empresa frente a la competencia. Se debe indicar la mejor manera de rentabilizar el beneficio de los puntos fuertes y de forma análoga determinar la manera de disminuir las consecuencias negativas de los puntos débiles.

❖ **Plan de marketing**

Cualquier proyecto de negocio se enfrenta con el problema de cómo realizar el lanzamiento del producto / servicio y de su posterior posicionamiento en el mercado. Por ello la elaboración del plan de marketing es de vital importancia. Para cada segmento de mercado se describe el llamado *marketing mix* que combina cuatro variables que permiten abordar con éxito un mercado: producto, precio, distribución y promoción.

❖ **Proyecto organizativo**

Se trata de determinar las necesidades de recursos tanto materiales como humanos necesarios para llevar adelante la empresa así como los procesos y mecanismos de funcionamiento administrativo y organizativo de la empresa. Incluye los siguientes apartados:

- Plan de operaciones.
- Necesidad de recursos.
- Descripción de las instalaciones.
- Especificación de los suministros exteriores.

❖ **Plan de Recursos Humanos**

El Plan de Recursos Humanos trata de asignar las diferentes responsabilidades a las distintas personas que van a trabajar en la empresa. Aquí se detallan quiénes van a ser los socios, definiendo el papel de cada uno, y qué aportaciones van a realizar. También se decide en este punto qué forma legal va a tener la sociedad, pues de su elección dependerá las responsabilidades de los socios así como las cargas fiscales.

De igual forma se indica el personal que va a ser necesario, decidiendo las políticas de formación, promoción, incentivos, etc... que se van a seguir. Es importante conocer los aspectos legales de la contratación de trabajadores y las cargas sociales que esto implica.

❖ **La forma jurídica**

Una de las primeras decisiones a tomar a la hora de crear una empresa es la elección de la forma jurídica más favorable, decisión de gran importancia y que se debe analizar minuciosamente. En la actualidad existen múltiples formas jurídicas con muy diferentes características, por lo que se tendrá que analizar cuál de ellas es la que mejor se adecua a la idea de empresa. Cada proyecto empresarial es diferente por lo que no existe una forma jurídica idónea para todo tipo de empresas, así que se debe analizar los pros y los contras de cada una y optar por la que mejor se adapte al proyecto empresarial.

❖ **Estudio económico y financiero**

Trata de traducir en términos económicos los elementos desarrollados en los anteriores puntos, permitiendo verificar la viabilidad económica. Existen varias posibilidades para el desarrollo de dicho estudio; la estructura del estudio económico-financiero propuesta se puede articular en los siguientes apartados:

- Plan de inversiones y de financiación inicial.
- Cuentas de resultados previsional.
- Plan de tesorería.

- Balance previsional.
- Plan de financiación.
- Punto de equilibrio.

❖ **Aspectos formales**

La puesta en marcha del proyecto empresarial lleva el cumplimiento de unos requisitos formales a los que hay que hacer frente, entre los que están:

- Aplicación de la forma jurídica: habrá que tener presente la legislación de la actividad a desarrollar.
- Trámites administrativos: el conocimiento y planificación de estos trámites, tanto los de carácter general como los específicos de la actividad, puede evitar demoras y problemas a la hora de crear la empresa. Del mismo modo, también es importante conocer cuales son las obligaciones a las que la empresa deberá hacer frente en el inicio de su actividad.

❖ **Evaluación final**

Para finalizar, se evalúa la viabilidad económico-financiera del proyecto a partir de los siguientes apartados:

- Período de recuperación de la inversión.
- Rentabilidad económica y financiera de la inversión.
- Análisis de ratios.