

PLAN DE EMPRESA (referencia)

¿Qué es un Plan de Empresa o Plan de Negocio?

Una vez se ha realizado una primera definición de la idea y efectuada una primera validación de la misma, el paso siguiente consiste en su desarrollo

El estudio y desarrollo completo de la idea se realiza mediante la elaboración de un **Plan de Empresa** o **Plan de Negocio**. El Plan de Empresa constituye un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto.

La elaboración del Plan de Empresa cubre tres objetivos fundamentales:

- Herramienta de valoración.** Permite al emprendedor llevar a cabo un exhaustivo estudio de todas las variables que pudieran afectar a su proyecto empresarial, aportándole la información necesaria para determinar la viabilidad del mismo.
- Herramienta para la gestión y el control.** Una vez en marcha, el Plan de Empresa servirá como herramienta interna para evaluar la marcha de la empresa y las desviaciones sobre el escenario previsto.
- Herramienta de información.** Constituye la mejor carta de presentación del emprendedor y de su proyecto empresarial ante bancos, inversores institucionales y privados, sociedades de capital riesgo, organismos públicos y otros agentes implicados a la hora de solicitar cualquier tipo de colaboración y apoyo financiero.

Requisitos para la elaboración del Plan de Empresa

La elaboración de un Plan de Empresa exige una serie de recomendaciones mínimas que afectan a aspectos formales del mismo como vocabulario, estructura, contenido o la propia presentación del documento. Las condiciones que debe tener todo Plan de Empresa para que tenga utilidad son:

- Calidad de la información.** La información y redacción ofrecida debe ser clara, concisa, veraz y comprobable.
- Actualidad.** El Plan debe ser un documento que recoja información y datos actualizados. Cualquier desfase, por pequeño que sea (especialmente en proyectos de alto contenido tecnológico) lo hace poco útil.
- Totalidad en la información.** El Plan de Empresa debe considerar todas las áreas de la actividad empresarial, con el fin de que el mismo sea completo.

- Calidad en la redacción. El Plan debe ser redactado utilizando un lenguaje claro y comprensible por todos los colectivos interesados.

Estructura y contenidos del Plan de Empresa

Los contenidos y estructura del Plan de Empresa dependen de los rasgos específicos del proyecto (sector de actividad, complejidad tecnológica, volumen de inversión, etc.) de los objetivos perseguidos, así como de los potenciales usuarios. En cualquier caso, debería de incorporar los siguientes aspectos:

1.- Presentación del proyecto

- 1.1. Descripción de la iniciativa empresarial: resumen aspectos clave del proyecto
- 1.2. Presentación de los promotores
- 1.3. Índice plan de empresa

2.- Análisis del entorno general

3.- Análisis del entorno específico

- 3.1. Análisis de la oferta (competencia)
- 3.2. Análisis de la demanda (clientes)
- 3.3. Canales de distribución
- 3.4. Barreras de entrada
- 3.5. Análisis de la normativa específica
- 3.6. Conclusiones estudio de mercado

4. La actividad empresarial del proyecto

- 4.1. Definición de la actividad empresarial y objetivos
- 4.2. Descripción producto / servicio

5. Plan de producción, localización y aprovisionamiento

- 5.1. Descripción técnica
- 5.2. Descripción del Plan de producción
- 5.3. Plan de aprovisionamiento

6. Plan de marketing

- 6.1. Segmentos de mercado y clientela
- 6.2. Volumen de venta y evolución
- 6.3. Política de precios
- 6.4. Organización y planificación de ventas
- 6.5. Promoción y publicidad
- 6.6. Política de distribución
- 6.7. Servicio post-venta y garantía

7. Estructura legal, organización interna y recursos humanos
 - 7.1. Estructura legal
 - 7.2. Organización interna de la empresa
 - 7.3. Recursos humanos

8. Plan económico financiero
 - 8.1. Plan de inversión de la empresa
 - 8.2. Plan de amortización del activo
 - 8.3. Plan de financiación
 - 8.4. Estados contables previsionales
 - 8.5. Análisis de viabilidad económica
 - 8.6. Conclusiones

9. Calendario de operaciones
 - 9.1. Plan de operaciones
 - 9.2. Cronograma de actividades

10. Valoración del riesgo y estrategias

Descripción de la iniciativa empresarial: resumen aspectos clave del proyecto (referencia)

En este apartado se debe especificar los aspectos clave del proyecto empresarial que se quiere desarrollar. Se debe de incluir entre otros los siguientes aspectos:

- Nombre de identificación de la empresa
- Ubicación
- Fecha de inicio. Se debe indicar cuando ha comenzado la actividad la empresa. En el caso de que la actividad no se hubiera iniciado, se realizará una previsión de la fecha en que se realizará.
- Tipo de sociedad. Se debe señalar el régimen de constitución de la empresa. Si ésta no estuviera constituida, se haría referencia a la opción elegida por los promotores.
- Explicación breve de la actividad a desarrollar. En este punto se debe recoger de una forma simplificada la naturaleza del negocio, las características del proyecto, el sector de actividad en el que se encuadra el producto o servicio, sus ventajas competitivas y la base sobre la que se apoyan las afirmaciones contenidas en el Plan de Empresa.
- Número de trabajadores previstos
- Cuantificación de la inversión necesaria y su financiación. En este apartado se debe recoger, de forma resumida, la inversión que se tiene previsto acometer (tanto en activos fijos como en necesidades de activo circulante), así como la forma de financiación prevista para las inversiones descritas (especificando los recursos propios aportados por el grupo de emprendedores, financiación ajena y su naturaleza).

Presentación de los promotores (referencia)

En este apartado se debe de constatar el nombre y los datos personales de los promotores del proyecto (nombre, N.I.F., domicilio, etc.)

Se debe de incorporar un breve historial profesional de los promotores. Este punto es fundamental de cara a otorgar credibilidad a un proyecto, ya que los potenciales inversores deben evaluar si el equipo directivo será capaz de poner en marcha y desarrollar el negocio. En consecuencia debe de incluirse referencias relativas a:

- Perfil de los promotores: educación, experiencia profesional, éxito en el mundo laboral, etc.
- Experiencia o habilidades de los promotores para llevar a cabo el proyecto: que capacidades/experiencia tienen los miembros del equipo que hagan posible la puesta en marcha y gestión del nuevo negocio.
- Grado de dedicación futura al proyecto

Análisis del entorno general (referencia)

En esta apartado se debe describir las condiciones socioeconómicas, culturales, económicas, legales y tecnológicas del entorno que puedan afectar al desarrollo del proyecto

Análisis del entorno específico (referencia)

Este apartado tiene como principal objetivo efectuar una descripción del entorno específico en el que se inserta la empresa, proyecto empresarial o negocio.

Se trata de efectuar una descripción detallada de la situación del mercado, analizando: la competencia, las necesidades y demandas de los consumidores, así como sus características y hábitos de consumo

También se debe de efectuar una descripción general de los principales canales de distribución, identificación de las barreras de entrada y aquellos aspectos legales que pueden influir en el desarrollo del proyecto

Análisis de la oferta (competencia) (referencia)

Dentro de análisis del entorno específico el emprendedor debe identificar a sus principales competidores y características. Entre otros aspectos a contemplar se deben de incluir:

- Principales empresas y su localización
- Identificación de los productos/servicios que ofrecen
- Políticas de precios y canales de distribución
- Principales clientes y cuotas de mercado
- Productos sustitutivos (situación actual y evolución prevista)

Análisis de la demanda (clientes) (referencia)

Se debe de exponer los segmentos de clientes que se pueden identificar en el mercado que con posterioridad se desarrollaran con mayor profundidad en el Plan de Marketing. Entre los principales aspectos a considerar se debe de incluir

- Tipología de los clientes y sus características
- Hábitos de consumo y elementos en los que se basa las decisiones de compra (precio, calidad, servicio, etc.)

Canales de distribución (referencia)

Se deben de identificar las vías alternativas que se pueden utilizar para que el producto/servicio llegar al mercado, así como sus ventajas e inconvenientes

Barreas de entrada (referencia)

Factores que dificultan la entrada al mercado de nuevos competidores (canales de distribución, permisos, acceso a fuentes de financiación, recursos productivos, tecnología, etc.)

Análisis de la normativa específica (referencia)

En este punto el emprendedor debe de identificar aquellas normativas generales y específicas que afectan al desarrollo del proyecto empresarial, especialmente, aquellos aspectos limitadores o que puedan hacer a la empresa más o menos competitiva

Conclusiones estudio de mercado (referencia)

Efectuado el análisis de los distintos aspectos relativos al entorno específico del proyecto (competencia, clientela, distribución, proveedores, barreras de entrada, etc.), el emprendedor estará en condiciones de identificar: sus oportunidades y amenazas, ventajas e inconvenientes (análisis DAFO)

La actividad empresarial del proyecto (referencia)

Las conclusiones del análisis de mercado permitirán delimitar el negocio de la empresa. Se debe de explicar con todo detalle cual va ser la actividad económica concreta que desarrollara la empresa.

- Descripción de la actividad económica (negocios)
 - Mercados y segmentos concretos a los que se dirige
 - Criterios de elección
 - Objetivos a alcanzar

- Descripción del producto/servicio;
 - de las necesidades que cubren
 - de sus características técnicas
 - de los elementos innovadores que incorporan, señalando con claridad los elementos diferenciadores respecto de la oferta actual de la competencia
 - de sus envases y embalajes
 - en su caso, de los servicios complementarios añadidos

Plan de producción y aprovisionamiento (referencia)

Tiene como objetivo hacer constar todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de servicios recogidos en el Plan de Empresa.

Descripción técnica (referencia)

En el caso de que el proyecto englobe el desarrollo, producción y comercialización de un nuevo producto, se debe de efectuar una descripción detallada de las dos primeras fases (desarrollo y producción).

Se debe comenzar considerando la duración de los trabajos de investigación y desarrollo que llevan a configurar totalmente el producto y las necesidades de inversión (en equipo humano y de laboratorio, muestras, prototipos, etc.) necesarios para desarrollar el producto final. Se describirán aspectos como

- La asignación de funciones en el proceso de desarrollo,
- Los riesgos y dificultades inherentes al proceso,
- Las posibilidades de mejoras a corto y medio plazo del producto o en desarrollo de nuevos productos sinérgicos
- Los costes del proceso y los derechos de propiedad derivados del producto.

En caso de proyectos basados en la prestación de servicios, al no existir proceso productivo como tal, se hablará de descripción técnica limitándose a realizar una descripción detallada de los procedimientos y las necesidades técnicas en las que incurrimos a la hora de prestar el servicio concreto.

Descripción del proceso productivo (referencia)

Se debe prestar atención preferente a los siguientes aspectos:

- Localización geográfica de las instalaciones, ventajas y desventajas de la opción elegida en términos de mano de obra cualificada, coste de la misma, incentivos a la ubicación, normativa medioambiental, proximidad a las materias primas, accesibilidad de las instalaciones, etc.
- Edificios y terrenos necesarios, posibilidades de expansión, régimen de adquisición, gastos de mantenimiento, diseño de la planta y coste estimado de las instalaciones.
- Equipos necesarios para la fabricación de los productos o la venta de los servicios, características, modelos, fórmulas de adquisición, capacidad de producción, coste estimado, calendario de las adquisiciones y duración de los equipos productivos.

- Descripción detallada del proceso productivo, desde la recepción de las materias primas hasta el almacenaje y expedición de los productos. Se hará una comparación con otras empresas del sector que serán presumiblemente competencia directa, resaltando las ventajas de la nueva inversión.
- Estrategia del proceso productivo, decisiones de subcontratación, definición de los subcontratados con su cualificación y coste, descripción del plan de producción en términos de volumen, coste, mano de obra, materias primas, gestión de existencias, etc.
- Descripción de los procesos del control de calidad, control de inventarios y procedimientos de inspección que garanticen mínimos costes y eviten problemas de insatisfacción en los clientes.

Descripción del plan de aprovisionamiento (referencia)

En este apartado de debe de identificar los proveedores de los principales factores productivos, los criterios de selección, así como los precios y condiciones de los aprovisionamientos

Plan de marketing (referencia)

El plan de marketing tiene como objetivo la fijación de las estrategias comerciales que permitan alcanzar la cifra de facturación que recogerá el análisis económico-financiero. En este apartado la empresa debe de hacer referencia a:

- El segmento de mercado objetivo
- Estimación de las ventas y su evolución en el periodo de planificación
- Política de precios
- Organización y planificación de las ventas
- Promoción y publicidad
- Política de distribución
- Servicios de post-venta

Segmentos de mercado (referencia)

La empresa debe de identificar los segmentos de mercado (clientela) al que va dirigir sus esfuerzos, estableciendo cuales son sus principales características (edad, sexo, poder adquisitivo, motivaciones y comportamiento de compra, etc.). Además si es posible identificará las estrategias comerciales en cada segmento

Volumen de ventas y evolución prevista (referencia)

Este punto es crucial para el desarrollo del proyecto. El emprendedor debe de manera objetiva establecer unos objetivos de venta reales y la manera que los alcanzará desde una perspectiva temporal

| | Año 1 | | | | | | Año 2 | ... | Año n |
|------------|-------|---------|-------|-----------|-----------|-------|-------|-----|-------|
| | Enero | Febrero | | Noviembre | Diciembre | Total | | | |
| Producto 1 | | | | | | | | | |
| Producto 2 | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| Totales | | | | | | | | | |

Política de precios (referencia)

Se debe fijar los precios de comercialización del producto o servicio y compararlos con los de la competencia. A continuación hay que cuantificar el margen bruto y calcular si dicho margen puede soportar los diferentes tipos de costes y generar un beneficio para la empresa.

En el caso de que los precios de los productos o servicios sean menores que los de la competencia, esto se debe explicar en el Plan de Empresa aludiendo a una mayor eficiencia en la producción, menores costes laborales, menores costes en la distribución etc.

Si los costes fueran mayores, habría que explicar el sobreprecio en términos de novedad, calidad, garantía, prestaciones, servicio, etc.

Organización y planificación de ventas (referencia)

Es necesario describir la composición, forma de contratación y cualificación del equipo de ventas (propios y representantes), tanto al principio como a medio y largo plazo.

- Más tarde hay que describir la política de márgenes comerciales y medidas de promoción ofrecidas a distribuidores, representantes y comerciantes, y comparar con lo que hace la competencia. Se han de presentar las ventas estimadas por cada representante o miembro del equipo de ventas, los incentivos diseñados para diferentes volúmenes y los costes totales de la actividad de ventas y su porcentaje con respecto a la facturación total estimada.

Se hará referencia a los períodos de cobros a clientes y otras consideraciones como descuentos, anticipos, rappels, etc.

Promoción y publicidad (referencia)

El plan de marketing ha de describir las fórmulas que se van a utilizar para atraer a los clientes potenciales. Es importante elaborar un plan de medios que recoja las medidas promocionales en que se piensa incurrir, tales como mailings, presentaciones en ferias, artículos y anuncios en revistas especializadas, etc.

Política de distribución (referencia)

Es importante estudiar cuales serán los canales de distribución a utilizar, la política de descuentos y márgenes a los mismos, la importancia de los costes de distribución con respecto a los costes de comercialización y las posibilidades de exportación haciendo referencia a la distribución internacional, transporte, seguros, cobros a clientes internacionales, etc.

Servicio post-venta y garantía (referencia)

Se debe cuantificar la importancia que para el cliente potencial tiene el contar con tales servicios. Hay que especificar el tipo de garantía que se ofrece, su duración temporal, quien se encargará del servicio post-venta y los costes en que se incurre, y compararlos con lo ofertado por la competencia.

Estructura legal, organización interna y recursos humanos (referencia)

Estructura legal (referencia)

Se debe de hacer referencia a la forma jurídica que tendrá la empresa haciendo referencia a los motivos de su elección, así como a las ventajas e inconvenientes respecto a otras formas jurídicas.

Si se cuenta con estatutos, escrituras, permisos, etc. se incluirán en un anexo.

También conviene mencionar se existen normativas específicas para el desarrollo de la actividad, especialmente aquellas que puedan afectar al desarrollo futuro del proyecto

En caso de que el proyecto exija para su puesta en marcha determinados trámites especiales, es necesario indicarlo de manera expresa, así como la fechas de petición y otorgamiento.

Organización interna de la empresa y recursos humanos (referencia)

Este apartado del Plan de Empresa tiene como objetivo identificar los diferentes departamentos de la empresa, así como los mecanismos para una apropiada coordinación de los mismos.

Debe incluir una descripción detallada de las funciones de todos los puestos de la empresa, directivos y de línea. Para cada persona que ocupe un puesto de responsabilidad es necesario describir en detalle su experiencia profesional y su especialización en una determinada área funcional. Estas referencias incrementa la confianza de los posibles inversores en el equipo gestor.

También conviene describir las responsabilidades y tareas concretas que cada miembro de la organización ejercerá en el proyecto.

En cuanto al personal de línea, es necesario recoger las categorías laborales que existirán en la empresa, las tareas a desempeñar por cada una de esas categorías, el convenio laboral al que se acogen los trabajadores, las fórmulas de contratación y el número de trabajadores por categoría y puesto estableciendo turnos de trabajo que garanticen el correcto funcionamiento de la empresa, y finalmente la remuneración correspondiente a cada grupo de trabajadores.

También es importante hacer referencia a la política global de la empresa en el área de recursos humanos, donde queden establecidos los planes de formación y especialización para todo el personal, las fórmulas de promoción y ascensos, y todo aquello que tenga referencia con temas sociales en la empresa.

Igualmente es conveniente confeccionar un organigrama de la empresa por áreas de actividad y que recoja las personas específicas que ocupen cada puesto de trabajo. Si esto no fuera posible, se debería hacer, al menos, un cuadro semejante al que se indica, donde se pueda ver el número de trabajadores y el departamento al que pertenecen.

Plan económico financiero (referencia)

Analizada la viabilidad técnica y comercial del proyecto, identificados los recursos (materiales, inmateriales, humanos, etc.) necesarios para la puesta en marcha y desarrollo de la actividad, el plan económico-financiero tendría como principal finalidad determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto empresarial.

Plan de inversión de la empresa (referencia)

En este apartado el emprendedor debe de describir de manera resumida cuales son todas las inversiones necesarias para puesta en marcha y desarrollo de su proyecto empresarial, tomando en consideración:

- Las inversiones en activos fijos materiales (terrenos, edificaciones, instalaciones, maquinarias, etc.)
- Las inversiones en activos fijos inmateriales (Gastos de investigación y desarrollo, concesiones administrativas, propiedad industrial, aplicaciones informáticas, derechos de traspaso, etc.)
- Las inversiones en activos fijos financieros (fianzas, depósitos, etc.)
- Gastos amortizables (Gastos de constitución, primer establecimiento, gastos de I+D, etc.)
- Inversiones en necesidades de activo circulante (la inversión vinculada al ciclo de explotación de la empresa se denomina capital circulante, y determina el volumen de recursos financieros que un proyecto necesita tener de forma permanente para hacer frente a las exigencias del proceso productivo)

En este apartado debemos de tener en cuenta que la empresa no se enfrenta normalmente a una sola alternativa de inversión, sino a varias con características diversas, por lo que es necesario un estudio de las características técnicas, coste de adquisición, gastos operativos, vida técnica, etc.

Otra de las decisiones a realizar en este apartado es determinar si se deben adquirir los bienes nuevos o usados. Para la elección deben tenerse en cuenta tres factores: el precio, las condiciones de utilización y las posibles subvenciones por la adquisición de activos nuevos.

Por último, no debemos de olvidar que el IVA de la inversión es un capítulo importante a considerar en nuestro plan económico-financiero.

Igualmente se debe de incorporar un plan de amortización de los distintos elementos de activos, haciendo referencia a las posibles diferencias que se puedan establecer entre la amortización contable y fiscal

| Plan de inversiones | |
|----------------------------------|---------|
| Concepto | Importe |
| Gastos de constitución | |
| Gastos de primer establecimiento | |
| Inmovilizado material | |
| Terrenos | |
| Edificaciones | |
| Instalaciones | |
| Maquinaria | |
| Mobiliario y enseres | |
| | |
| Inmovilizado inmaterial | |
| Patentes | |
| | |
| Inmovilizado financiero | |
| Fianzas y depósitos l/p | |
| | |
| Inversiones en activo circulante | |
| IVA soportado de la inversión | |
| Total inversiones | |

| Cuadros auxiliares de amortización del inmovilizado | | | |
|---|------------------------|-----------------------|-------------|
| Elemento de inmovilizado | Activo A (descripción) | | |
| Precio de adquisición | | Coef. Amort. Máx. | |
| Año de compra | | Número de años | |
| Amortización contable | | | |
| Cuadro de amortización | | | |
| | Año 1 | Año2 | Año n |
| Cuota de amortización | | | |
| Amortización acumulada | | | |
| Valor residual | | | |
| Gast. de const. y primer establec./ | | | |
| Importe | | Regla contable/fiscal | |
| Año de contabilización | | | |
| Cuadro de amortización | | | |
| | Año 1 | Año2 | Año 5 |
| Cuota de amortización | | | |
| Amortización acumulada | | | |
| Valor residual | | | |

Plan de financiación (referencia)

Identificados el volumen de inversión prevista y la naturaleza de las mismas, a continuación el emprendedor debe de configurar la estructura financiera de su proyecto, esto es, la naturaleza de los recursos financieros que serán utilizados para financiar la actividad. Entre otros aspectos se deben de incluir

- Determinación de los niveles de endeudamiento (versus capitalización) adecuados a las características del proyecto
- Descripción de las distintas fuentes de recursos y su características

- Subvenciones
- Recursos propios (en caso de acciones: precio de emisión, valor nominal, estructura de propiedad, política de dividendos, coste financiero, etc.)
- Recursos ajenos (en caso de prestamos o leasing; vencimiento, tipos de interés, comisiones, sistema de amortización, coste financiero, etc.)

| Plan de financiación | |
|-----------------------------|----------------|
| Concepto | Importe |
| Recursos propios | |
| Capital social | |
| Prima de emisión | |
| Recursos ajenos l/p | |
| Prestamo A | |
| Prestamo B | |
| | |
| Recursos ajenos c/p | |
| Financiación proveedores | |
| | |
| Total pasivo | |

| Cuadros auxiliares de pasivo | | | |
|-------------------------------------|----------------|------------------------|-------------|
| Recursos propios | | | |
| Numero de acciones | | Valor nominal | |
| Precio de emisión | | Política de dividendos | |
| Accionistas | Importe | Número acciones | |
| Accionista A | | | |
| Accionista B | | | |
| Accionista C | | | |
| Accionista D | | | |
| | | | |
| Totales | | | |
| Coste financiero (TAE) | | | |
| Recursos ajenos (prestamo A) | | | |
| Importe | | Vencimiento | |
| Tipo de interes | | Comisión estudio | |
| Sistema amortización | | Comisión apertura | |
| Cuadro de amortización | | | |
| | Año 1 | Año2 | Año n |
| Cuota de amortización | | | |
| Cuota de interés | | | |
| Término amortizativo | | | |
| Capital Pendiente de Amortizar | | | |
| Coste financiero (TAE) | | | |

Estados contables previsionales

Una vez definidas los activos necesarios, así como la naturaleza de los recursos que financiarán nuestras inversiones, el emprendedor debe hacer un cálculo previsible de los resultados que generará su inversión en el horizonte temporal de planificación.

Para ello será necesario confeccionar la **Cuenta de Resultados Previsional**. Dicha cuenta debe recoger tanto los ingresos estimados de la actividad como los gastos necesarios para la obtención de los mismos.

Estimación de los ingresos

Los ingresos del proyecto tendrían su origen en la evolución de las ventas y precios de venta estimados en el apartado correspondiente de “estimación de las ventas”. Debemos recordar que además de los ingresos explotación con origen en las operaciones habituales de la empresa, el proyecto puede generar otros ingresos de origen financiero y extraordinario, éstos últimos relacionados fundamentalmente con la venta de activos afectos al proyecto de inversión.

Estimación de los gastos

Los gastos para el desarrollo de una actividad son de carácter diverso. Es importante que el emprendedor realice un examen y descripción exhaustiva de la totalidad de los gastos que son necesarios para el desarrollo de su actividad. Aunque es evidente que existen notables diferencias en función del sector de actividad, en general es posible distinguir dos partidas de gastos fundamentales: los gastos variables y los gastos fijos.

Entre los costes variables, en función del tipo de proyecto, podemos señalar:

- Consumo de materias primas o productos
- Mano de obra directa. (se debe de incluir los costes de los salarios brutos y de la seguridad social a cargo de la empresa de las personas que intervienen en el proceso productivo o prestación del servicio)
- Otros gastos generales (Se contemplan aquí los especificados en el área de marketing y relacionados con la amortización de la maquinaria, consumos energéticos, mantenimiento y reparaciones de la misma)

Entre los costes fijos, en función del tipo de proyecto, se pueden incluir:

- Arrendamientos (si el local es alquilado o si existe leasing de algunos elementos del inmovilizado).
- Comunicaciones
- Transportes
- Servicios de profesionales independientes (normalmente se recogen aquí los gastos de gestoría o asesorías externas).

- Material de oficina. Se recogen los gastos por los consumibles de oficina.
- Reparaciones y mantenimiento (del local e instalaciones)
- Mano de obra indirecta (resto de los costes salariales de aquel personal que no intervienen en el proceso productivo, incluida la seguridad social a cargo de la empresa)
- Suministros (gastos de luz, agua, teléfono y gas)
- Tributos. (tributos y tasas de la actividad, como el IAE, Licencia de Apertura, Tasas municipales, etc.)
- Amortizaciones. (También se recogen aquí las amortizaciones de los gastos de establecimiento en las empresas de fabricación o de servicios, las amortizaciones de la maquinaria y de las herramientas y útiles se recogen dentro de los costes variables)
- Gastos financieros. (Intereses de la financiación externa y los gastos de negociación y/o apertura)
- Impuesto. (Dependiendo del tipo de fiscalidad al que esté sometida la empresa, se recogerá el Impuesto de Sociedades).

Cuenta de resultados previsional

Identificadas las distintas partidas de ingresos y gasto, el emprendedor procederá al cálculo para el horizonte temporal de estudio de la cuenta de resultados previsional. En este punto, el emprendedor podrá optar por distintos modelos de cuenta de resultados.

Si opta por el modelo analítico podemos distinguir distintos tipos de resultado. El margen bruto de la empresa representa la rentabilidad de los productos/servicios de la misma. Se calcula como diferencia entre el volumen de ventas y el total de costes variables. El margen bruto es con lo que la empresa cuenta para cubrir los costes fijos o costes de estructura de la empresa, y aportar beneficios. El Margen Bruto es una magnitud fundamental para analizar si la actividad es rentable por sí misma. Cualquier proyecto debe tener un Margen Bruto positivo, para entender “que hay negocio” o posible actividad empresarial.

El beneficio antes de impuestos es el resultado de la actividad. Se obtiene de restar a las ventas todos los costes, variables y fijos, incluidos los gastos financieros. No todas los proyectos generan beneficios los primeros años, pero no por ello debemos de concluir que el proyecto no es viable. La rentabilidad de la empresa debe evaluarse en un horizonte temporal adecuado a las características de la actividad, por lo que tendremos que ver cómo evoluciona el beneficio antes de impuestos en dicho período.

El beneficio neto o beneficio después de impuestos, es el resultante de restar al beneficio de la empresa, el impuesto. Este beneficio sería el resultado final de la empresa, que podría quedarse en la misma como parte de la autofinanciación.

| Cuenta de resultados previsional | | | | | | | | |
|---|-------|---------|-------|-----------|-------|-------|-----|-------|
| Concepto | Año 1 | | | | | Año 2 | ... | Año n |
| | Enero | Febrero | | Diciembre | Total | | | |
| Ingresos por ventas (1) | | | | | | | | |
| Gastos directos (2) | | | | | | | | |
| Compra de materias primas | | | | | | | | |
| Compra de mercaderías | | | | | | | | |
| Mano de obra directa (sueldos y salarios) | | | | | | | | |
| Mano de obra directa (seguridad social) | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Coste indirecto producción (3) | | | | | | | | |
| Arrendamientos y cánones | | | | | | | | |
| Mano de obra indirecta producción | | | | | | | | |
| Dot. Amortización inmovilizado | | | | | | | | |
| Dot. Amortización gtos. | | | | | | | | |
| Seguros | | | | | | | | |
| Mantenimiento y reparaciones | | | | | | | | |
| Suministros (agua, luz, teléfono, etc.) | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Margen industrial (4)=(1-2-3) | | | | | | | | |
| Coste indirecto ventas (5) | | | | | | | | |
| Publicidad y propaganda | | | | | | | | |
| Mano de obra indirecta ventas | | | | | | | | |
| Transportes venta | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Margen comercial (6)=(4-5) | | | | | | | | |
| Gastos generales y de administración (7) | | | | | | | | |
| Personal administración | | | | | | | | |
| Asesoría contable y laboral | | | | | | | | |
| Imagen corporativa | | | | | | | | |
| Otras consultorías | | | | | | | | |
| Insolvencias de clientes | | | | | | | | |
| Consejo de admon. | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Margen operaciones corrientes (8)=(7-6) | | | | | | | | |
| Resultados financieros y extraordinarios (9) | | | | | | | | |
| Gastos financieros | | | | | | | | |
| Ingresos financieros | | | | | | | | |
| Subvenciones | | | | | | | | |
| Otros resultados extraordinarios | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Margen operaciones financieras y corrientes (10)=(9-8) | | | | | | | | |
| Impuesto de sociedades (11) | | | | | | | | |
| Resultados neto (12)=(10-11) | | | | | | | | |

Cuenta de tesorería previsional

Cuando analizamos la viabilidad de un proyecto es necesario hacer un análisis de los recursos generados, esto es, de los flujos de tesorería o liquidez del mismo. Debemos tener presente que la carencia de liquidez puede ser causa de la muerte de un negocio inicialmente rentable.

Para estudiar la liquidez de una empresa el emprendedor debe confeccionar el Presupuesto de Tesorería, en el que se recogen la totalidad de cobros y pagos generados por el proyecto, tanto los de origen en el activo como en el pasivo, como los de carácter ordinario o extraordinario.

La tesorería mide por tanto el flujo de dinero generado por el proyecto por comparación entre los flujos de entrada y salida.

Este flujo financiero no tiene porque coincidir exactamente con el flujo real de ingresos y gastos. Las principales diferencias que pueden existir entre ingresos o ventas y los cobros son las siguientes:

- Las ventas que recoge la Cuenta de Resultados están sin IVA, sin embargo la empresa tiene que cobrar la factura total, es decir, IVA incluido (salvo en aquellas empresas que no estén obligadas a presentar dicha liquidación).
- No todas las empresas cobran al contado, puede existir un momento del tiempo para la venta y otro para el cobro, por lo que el flujo de dinero no coincide con el momento de la facturación.
- Existen conceptos que representan cobros en la empresa y no suponen ventas o ingresos (por ejemplo, si obtenemos un préstamo, dicha cantidad no repercute en la Cuenta de Resultados pero sí en la tesorería de la empresa).

Por su parte, las principales diferencias que pueden existir entre gastos y pagos son las siguientes:

- Al igual que en los cobros e ingresos, existen gastos que soportan IVA que deberán imputarse en la cuenta de resultados sin IVA, pero a la hora de pagar se pagan IVA incluido.
- No en todas las empresas se pagan todos los gastos al contado, puede existir una diferencia entre el momento del gasto y del pago.
- Existen pagos que no representan gastos, por ejemplo, la devolución del principal de un préstamo no es gasto pero sí repercute en la tesorería de la empresa.

Si al realizar el presupuesto de tesorería desglosado detectáramos algún déficit, o falta de liquidez, tendríamos que replantearnos algunos de los aspectos siguientes:

- Aumento de la financiación ajena, con el consiguiente incremento de gastos financieros, o propia, incrementando capital.
- Cambio en los plazos de las deudas de las entidades financieras, o posibles aplazamientos en los plazos de proveedores, etc.
- Estudiar la posibilidad de reducir gastos, sin que se vea afectada la actividad.
- Estudiar la posibilidad de cobrar a un plazo inferior a la clientela, sin que repercuta en la cifra de ventas.

Balances previsionales.

Los balances recogen la evolución del patrimonio de la empresa, es decir, nos informan sobre los cambios que se producen en el patrimonio, tanto cuantitativamente como cualitativamente, por posibles nuevas inversiones, desinversiones, amortizaciones, etc.

| Balances previsional | | | | |
|---|-------|-------|-----|-------|
| Concepto | Año 1 | Año 2 | ... | Año n |
| ACTIVO | | | | |
| Gtos a distribuir en varios ejercicios | | | | |
| Gtos. Constitución | | | | |
| Gtos primer establecimiento | | | | |
| Inmovilizado | | | | |
| Inmovilizado material | | | | |
| Inmovilizado inmaterial | | | | |
| Activo circulante | | | | |
| Existencias materias primas | | | | |
| Existencias productos curso de fab. | | | | |
| Existencias productos terminados | | | | |
| Deudores comerciales | | | | |
| Deudores entidades financieras | | | | |
| Deudores admón | | | | |
| Tesorería | | | | |
| Total Activo | | | | |
| Concepto | Año 1 | Año 2 | ... | Año n |
| PASIVO | | | | |
| Fondos propios | | | | |
| Capital social | | | | |
| Prima de emisión | | | | |
| Reservas | | | | |
| Resultados ejercicios anteriores | | | | |
| Recursos ajenos largo plazo | | | | |
| Prestamo A | | | | |
| Prestamo C | | | | |
| | | | | |
| Recursos ajenos corto plazo | | | | |
| Proveedores | | | | |
| Entidades financieras | | | | |
| | | | | |
| Total Pasivo | | | | |

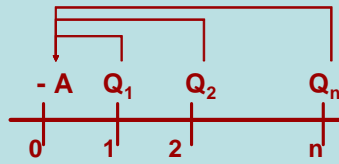
Análisis de viabilidad económica (referencia)

En este apartado el emprendedor debe demostrar la viabilidad económica y financiera del proyecto.

- El proyecto será viable desde un punto económico siempre que la rentabilidad de los activos supere al coste de capital del proyecto. Para demostrar dicha condición se debe el emprendedor debe de hacer uso de los distintos indicadores de rentabilidad (VAN, TIR, Índice de Rentabilidad, etc.)

■ El Valor Actualizado Neto (VAN)

- Mide la rentabilidad absoluta neta de una inversión
- El la diferencia ente el capital invertido y el valor actualizados a un tipo k de la corriente de cobros y pagos que general la inversión
- El proyecto es efectuable si $VAN > 0$

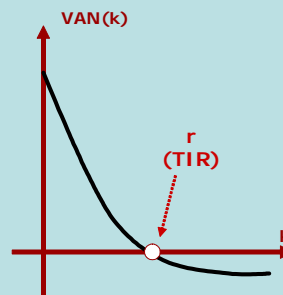


$$VAN_{(k)} = -A + VA =$$

$$VAN_{(k)} = -A + \sum_{j=1}^n \frac{Q_j}{(1+k)^j}$$

■ El Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)

- Mide la rentabilidad relativa bruta de una inversión
- Es el tipo de actualización r que hace cero la expresión del VAN
- El proyecto es efectuable siempre que:
 - $r > k$
 - $r(n) = r - k > 0$



$$0 = -A + \sum_{j=1}^n \frac{Q_j}{(1+r)^j}$$

Calendario de operaciones (referencia)

Descripción de los pasos a seguir para la puesta en marcha del negocio, de los trámites y pasos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, así como de las fechas de las operaciones de inicio, responsable de cada operación y controles periódicos.

Valoración del riesgo y estrategias (referencia)

En este punto se deben valorar los riesgos que existen en la puesta en marcha de un proyecto empresarial o el lanzamiento de un nuevo producto.

El Plan de Empresa debe incluir una descripción de los riesgos y de las posibles circunstancias adversas que afecten a la empresa, al personal, a la aceptación de nuestro producto o servicio por el mercado, a retrasos en el lanzamiento del producto o servicio, o a la obtención de los recursos financieros necesarios.

Del mismo modo, la valoración de riesgos debe hacer referencia a factores externos como recesión, aparición de nuevas tecnologías, reacción de los competidores, cambios en la demanda, etc., y también en las posibles medidas correctoras que se puedan aplicar.

El emprendedor debería de especificar las posibles estrategias a desarrollar para hacer frente a dichas contingencias