



Visión global de un plan de negocio

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Utilidad de un plan de negocio.....	3
2. Funciones de un plan de empresa.....	4
3. Fases del plan de negocio.....	5
3.1. Resumen ejecutivo	5
3.2. Fase de introducción y presentación del equipo promotor:.....	5
3.3. Fase de descripción general de la idea empresarial.....	5
3.4. Fase de descripción técnica y procesos productivos.....	6
3.5. Fase de estudio de mercado y plan de marketing	6
3.6. Fase de elaboración del plan comercial	6
3.7. Fase de elaboración del plan de compras	6
3.8. Plan de recursos humanos / organigrama	7
3.9. Plan jurídico – mercantil.....	7
3.10. Estudio económico – financiero / valoración del riesgo	7
3.11. D.A.F.O. y plan de contingencias	8
3.12. Conclusiones	8
3.13. Recomendaciones en la presentación de un plan de empresa	9
3.14. Esquema del proceso	10
4. Ventajas y desventajas de tener un negocio propio	11



Visión global de un plan de negocio

El plan de negocio o plan de empresa es un documento estratégico que detalla, en lengua escrita, un negocio que se pretende crear o que ya está en funcionamiento. El plan de negocio identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica, económica y financiera y desarrolla todos los procedimientos estratégicos necesarios para convertir esta oportunidad en una realidad.

El plan de negocio es un documento vivo, en el sentido de que se debe actualizar constantemente para reflejar los cambios que se van sucediendo durante el proceso de implementación.

Un plan de negocio es imprescindible para convencer a socios, capitalistas y entidades bancarias, a la hora de captar financiación.

Principalmente, el plan de negocio persigue un doble objetivo:

Análisis exhaustivo de la realidad del negocio con el fin de descubrir su viabilidad. En este caso, el plan servirá de herramienta interna y permitirá al emprendedor evaluar el coste de oportunidad y la posterior marcha de la empresa conforme a lo planificado.

Para la solicitud de subvenciones, colaboración y apoyo financiero, el plan constituye una herramienta fundamental, gracias al Sumario Ejecutivo, que nos sirve de tarjeta de presentación ante entidades bancarias y organismos públicos.

El emprendedor deberá elaborar el plan conforme al objetivo que persigue, pero sobre todo, lo que debe primar es la honestidad para evitar maquillar los resultados económicos si se previesen como negativos. Por ejemplo, de nada sirve falsear el plan para obtener financiación ajena si este ha arrojado un sinfín de datos negativos que no auguran un futuro prometedor al negocio. El plan de empresa tiene la finalidad de demostrar que nuestra idea de negocio tiene la viabilidad suficiente para asegurar la futura supervivencia en el mercado. Significa que lo que vamos a ofrecer satisface las necesidades de los consumidores.



1. Utilidad de un plan de negocio

Para que un plan de negocio sea útil deberá

1) Establecer un análisis de necesidades de recursos y un plan para conseguir los medios y recursos necesarios

Para poner en funcionamiento un negocio hay que disponer de unos recursos y de unos medios para fabricar unos productos o servicios, por lo que es vital hacer un análisis de estas necesidades y un plan para conseguirlos.

2) Establecer un análisis de rentabilidad de la empresa

Siempre que los consumidores estén dispuestos a adquirir nuestros productos y servicios en las condiciones en las que se los ofrecemos.

3) Establecer un análisis de los recursos económicos para que el proyecto pueda hacerse realidad

Deberemos determinar las fuentes de financiación propias o ajenas necesarias para la supervivencia de la empresa a largo plazo.



2. Funciones de un plan de empresa





3. Fases del plan de negocio

- Resumen ejecutivo
- Introducción y presentación del equipo promotor
- Descripción general de la idea empresarial
- Descripción técnica y procesos productivos
- Estudio de mercado y plan de marketing
- Elaboración del plan comercial
- Plan de compras
- Plan de recursos humanos / organigrama
- Plan jurídico - mercantil
- Estudio económico – financiero / valoración del riesgo
- D.A.F.O
- Conclusiones

3.1. Resumen ejecutivo

Aunque se elabora al final, se presenta al inicio del plan y se trata del resumen básico de los puntos del plan de empresa, a modo de breve análisis de los aspectos más relevantes de un proyecto. A pesar de ser un resumen, en realidad, funciona a modo de herramienta de venta con el objetivo de captar la atención de quien lo lee: inversores, entidades financieras, organismos públicos, posibles socios y también, por qué no, proveedores importantes.

3.2. Fase de introducción y presentación del equipo promotor:

En esta fase haremos, previamente, una introducción breve y muy general de nuestra idea de negocio.

Posteriormente y teniendo en cuenta que uno de los objetivos del plan de negocio es solicitar ayudas, subvenciones, financiación o buscar socios y capitalistas, debemos tener en cuenta la presentación curricular de las personas que componen el equipo promotor.

La trayectoria profesional de los emprendedores será de vital importancia para muchos organismos públicos y privados, ya que por ejemplo, informarán de si estos tienen algún tipo de experiencia previa en el sector al que pertenece o pertenecerá la empresa que les garantice una mayor probabilidad de éxito.

Ejemplos

En determinados sectores, por ejemplo, los relacionados a la tecnología y a la industria, esta experiencia previa es sumamente importante. Podemos imaginar que un ingeniero industrial con experiencia en la gestión de calidad tiene grandes posibilidades de éxito en el caso de emprender un negocio relacionado a la implantación de normativas ISO 9000 o por ejemplo, que un agricultor tiene, a juicio de una entidad bancaria, mayores probabilidades de éxito si decide montar una cooperativa agrícola con otros agricultores, que una persona sin experiencia alguna en la materia.

3.3. Fase de descripción general de la idea empresarial

En esta fase presentaremos previamente la idea del negocio, los motivos que dieron lugar a ella, el nombre comercial, a qué se dedicará la empresa, la oportunidad de negocio que hemos detectado, los objetivos generales que se pretenden alcanzar a corto, medio y largo plazo y aspectos generales sobre la localización del negocio y el motivo de haber escogido ese emplazamiento.



3.4. Fase de descripción técnica y procesos productivos

En el caso de ser una empresa que necesita fabricar y transformar los productos, debemos tener en cuenta los aspectos relativos a la producción, tales como definición de productos y servicios, el proceso de fabricación y servucción, los componentes, las materias primas y la maquinaria necesaria.

También necesitaremos seleccionar los mejores proveedores según precio, calidad, formas de pago, transporte de las mercancías, plazos de entrega, localización física del almacén del proveedor, etc.

3.5. Fase de estudio de mercado y plan de marketing

Las empresas deben orientarse al mercado. Deben ser conscientes, desde el primer día, de la importancia de dirigirnos al cliente, de saber dónde nos movemos y para quienes trabajamos, ya que el cliente es y será siempre nuestra razón de ser.

Dentro de esta fase, deberemos primero determinar los productos y servicios que vamos a comercializar para enmarcar el ámbito de nuestra investigación de mercados.

En relación a la investigación de mercados será menester acotar nuestro volumen de mercado potencial, la estacionalidad, las previsiones de crecimiento, el análisis de la demanda y la estrategia de segmentación de clientes. Asimismo, deberemos recabar toda la información relativa a nuestros competidores.

Una vez dispongamos de unos datos reales sobre el mercado, estaremos en disposición de elaborar el plan de marketing en el que planificaremos las estrategias, las políticas y las acciones más adecuadas en torno al producto, el precio, la distribución y la comunicación.

3.6. Fase de elaboración del plan comercial

Las empresas necesitan tener una orientación sobre lo que pueden invertir y gastar. Cuando una empresa conoce las posibilidades de su mercado y de su futura empresa, es más fácil que pueda realizar unas previsiones que le marquen un camino a seguir, aunque las circunstancias del futuro le obliguen a cambiar el rumbo. Aunque se viese obligado a adaptarse a las circunstancias, el hecho de haber invertido tiempo y esfuerzo en prepararse para un futuro complejo y desconocido, le capacitará para enfrentar la adversidad y los cambios con mayor flexibilidad.

En esta fase, deberemos hacer una previsión mensual y anual de lo que, a partir del análisis del mercado y de nuestra capacidad, justificamos que podemos facturar.

Por último, nos ocuparemos de definir la fuerza de ventas con la que contamos: número de vendedores, plan salarial, programa de incentivos para motivarlos y en definitiva, las acciones necesarias para asegurar la previsión.

3.7. Fase de elaboración del plan de compras

En la fase anterior, realizamos una previsión de lo que podemos facturar, por lo que con respecto a esa previsión, estamos en disposición de elaborar un plan de compras. Dependiendo del tipo de empresa que se trate, podremos prever las compras de materia prima o la de producto terminado si seremos una distribuidora o una empresa de compra-venta.

Ejemplo

En el caso de una papelería, en las compras deberemos tener en cuenta los bolígrafos, cuadernos y todos los productos que vamos a ofrecer y que son los que compraremos a unos proveedores determinados. No vamos a transformar esos productos, por lo que si compramos al proveedor un lápiz, ese producto llegará al consumidor siendo el mismo lápiz.



Muy diferente es el caso de una fábrica de piensos para animales de compañía, pues la empresa comprará diversas materias primas: subproductos cárnicos, verduras, productos químicos que suministren los suplementos vitamínicos y minerales, etc. para transformarlas en alimento seco, para el consumo de las mascotas.

Otro caso diferente, pero similar al de la empresa fabricante, será el de un hotel en el que deberá realizar un aprovisionamiento de materias primas como alimentos, productos de limpieza, ropa blanca, etc. para transformarlo y prestar así el servicio a sus huéspedes (servucción).

3.8. *Plan de recursos humanos / organigrama*

Este apartado incluirá la descripción de las funciones tanto directivas como del resto de empleados. Se deberá describir los puestos relativos a las actividades que se deben realizar, para asignar las responsabilidades.

Deberemos tener en cuenta los convenios laborales de cada categoría, las fórmulas de contratación, el número de trabajadores, los turnos de trabajo y la remuneración de cada categoría o de cada empleado.

Por último deberemos elaborar un organigrama que represente de modo visual la estructura de la empresa.

Importante

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura de las empresas, representan los puestos de trabajo, funciones de las personas y las relaciones de estas entre sí.

"El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de la áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría".

3.9. *Plan jurídico – mercantil*

A esta fase corresponde realizar el estudio de la forma jurídica elegida, es decir, la forma social más adecuada al número de socios y cifra de capital aportado, justificando esta elección y estableciendo los plazos necesarios para su constitución, así como los gastos derivados de la misma.

3.10. *Estudio económico – financiero / valoración del riesgo*

El propósito de esta fase es evaluar el potencial económico del proyecto de empresa y presentar las posibilidades de financiación para la inversión necesaria. A lo largo de las fases anteriores habremos tenido la oportunidad de cuantificar algunos aspectos materializados en las previsiones de venta y de compras, la maquinaria necesaria o los elementos de transporte, por lo que en este apartado procederemos a detallarlos minuciosamente con el fin de que se nos escapen datos importantes que nos alteren el resultado.

Ejemplo

Imagínate que antes de abrir definitivamente tu negocio necesitas repartir unos folletos publicitarios. Esos son gastos de primer establecimiento y no puedes olvidar contemplarlos, pues además, son fiscalmente deducibles.

La parte más compleja del plan económico – financiero es la elaboración de los estados financieros previsionales:

- El plan de inversiones
- El plan de financiación para cubrir esas inversiones
- El balance inicial



- Previsión de tesorería para el primer año desglosada por meses y para los siguientes cuatro años. La tesorería es el dinero “contante y sonante” de la empresa, es la liquidez.
- La cuenta de resultados, también llamada de pérdidas y ganancias, con previsión a cinco años.
- El balance previsional a cinco años, dependiendo del sector.
- Análisis del fondo de maniobra
- Cálculo del punto de equilibrio

Consejo

Para la correcta elaboración del plan económico-financiero necesitaremos casi con total seguridad el asesoramiento de un especialista en la materia, debido a que los conceptos contables son rigurosos. Aún así, el emprendedor debe asumir que es responsable de su negocio desde el inicio y que debe tener una idea global de todas las áreas, por lo que debe facilitar al especialista en finanzas o contabilidad, los datos más desmenuzados posibles.

Consejo

Un error muy común es el de los empresarios, que no dominando el área financiera, contable y fiscal, se desentienden totalmente de la parte que en relación a estas materias atañe a su empresa. Recordemos que los principales responsables de las obligaciones de la empresa somos nosotros.

3.11. D.A.F.O. y plan de contingencias

El análisis D.A.F.O. es una herramienta cuyo objetivo es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, sus puntos fuertes y sus puntos débiles, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado.

El nombre lo adquiere de sus iniciales DAFO, en Latinoamérica FODA y en inglés SWOT:

D	• Debilidades (strengths)
A	• Amenazas (weaknesses)
F	• Fortalezas (strengths)
o	• Oportunidades (opportunities)

Las fortalezas y las debilidades muestran puntos fuertes y débiles del ámbito interno de la empresa. En cambio, las amenazas y oportunidades conciernen a su entorno externo, por lo que la empresa deberá aprovechar las oportunidades y poner en marcha mecanismos para eliminar las amenazas o, al menos, minimizar sus efectos negativos.

La empresa deberá valorar los riesgos que puedan influir en el desarrollo del proyecto y la planificación de propuesta de planes de contingencia ofrecen del emprendedor una imagen de seriedad y consistencia.

3.12. Conclusiones

En este apartado, expondremos nuestra reflexión final como emprendedores acerca de la viabilidad del proyecto.



3.13. Recomendaciones en la presentación de un plan de empresa

Como hemos visto en las funciones del plan de empresa, este sirve al emprendedor no sólo como reflexión, sino como tarjeta de presentación a la hora de solicitar ayudas, colaboración y financiación a socios capitalistas, inversores, entidades financieras y organismos públicos.

Por este motivo, el plan de empresa ha de presentarse con absoluta pulcritud, con el fin de que, a través de él, proyectemos una imagen de credibilidad y de que realmente somos capaces de ponerlo en marcha.

Podemos seguir una serie de directrices:

- Incluir un índice al inicio del documento
- Dividir el documento en epígrafes con la posibilidad de utilizar anexos
- Utilizar gráficas, diagramas, tablas e imágenes para darle una mayor claridad y hacerlo más ameno
- Numerar las páginas y los puntos o epígrafes
- No presentarlo escrito a mano, tampoco con máquina de escribir, sino a ordenador
- Separar párrafos y usar una tipografía legible y preferiblemente formal
- Usar un tipo de papel aceptable
- Añadir una página de cubierta, con el título
- Cuidar al máximo la redacción y la ortografía.

Presentar un documento mal redactado, en hojas arrugadas o sucias y lleno de faltas de ortografía es como presentarse en pijama en una entrevista de trabajo.

Curiosidades

El papel verjurado es un papel de calidad que se recomienda para la presentación de trabajos, informes, planes de negocio y currículos. Lo venden en grandes papelerías.

http://www.glosariografico.com/papel_verjurado

También es posible presentarlo en papel reciclado de calidad, sobre todo si nuestro negocio está relacionado al sector de medio ambiente o industrias renovables.

http://www.laimprentaverde.com/?page_id=47

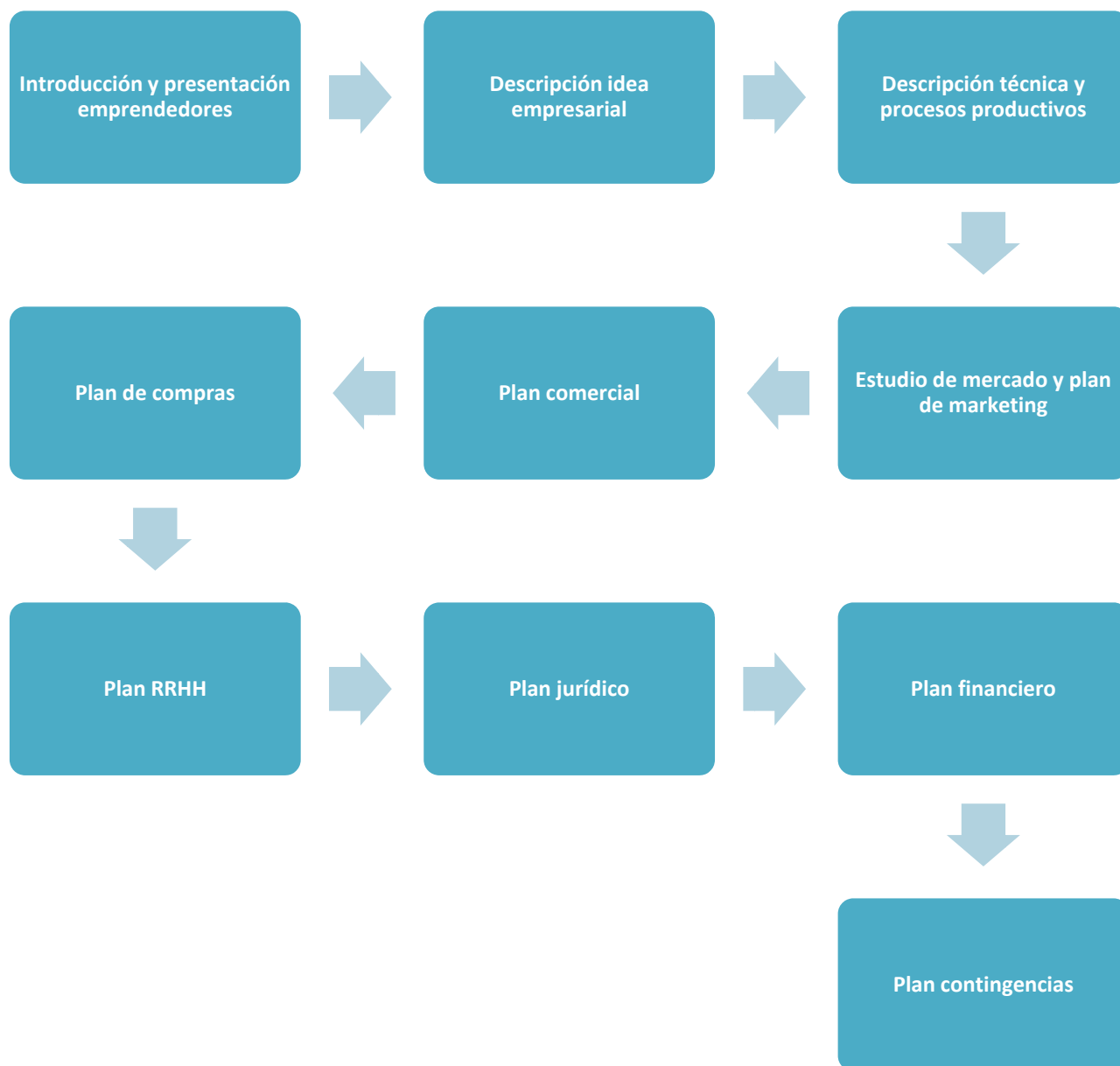
Consejo

Cuando nos jugamos el dinero y la ilusión no podemos permitirnos ataques de impulsividad. Es habitual que un emprendedor, ante la posibilidad de poner en marcha su negocio, se deje llevar por las prisas y no profundice en el estudio y planificación de su proyecto. Por tanto, debemos pensar con una mente pragmática y no poner en marcha ninguna acción impulsiva que podamos lamentar en un futuro. Por ejemplo, desarrollar la identidad corporativa (logotipo y su aplicación en vestimenta, folletos, catálogos, tarjetas de visita, cajas de embalaje, etc.) antes de elaborar completamente el plan de negocio. Lo más probable es que cometamos muchos errores de concepto, incluso que nos equivoquemos en los datos de contacto de la empresa.

Por tanto, antes de hacer hay que pensar y planificar.



3.14. Esquema del proceso





4. Ventajas y desventajas de tener un negocio propio

Cuando una persona o grupo de personas deciden poner en marcha una iniciativa empresarial deben de tener en cuenta que ni todo va a ser un “camino de rosas” ni todo va a ser fuente de conflictos y frustraciones continuas. En este proceso se encontrarán dificultades y también momentos de satisfacción. Por ello es preciso que tengas en cuenta qué ventajas e inconvenientes te puedes encontrar.

Ventajas

- Ofrece una posibilidad laboral, como alternativa a la contratación por cuenta ajena.
- Se disfruta de la satisfacción de ser tu propio jefe o jefa. Se tiene la facultad de hacer las cosas a la manera que cada cual quiere.
- Se tienen las recompensas de la propiedad de forma tangible e intangible. Puedes asegurar tu propio futuro guardando un fondo sustancial para el retiro, y se puede vender el negocio en el momento que sea beneficioso. Se crea trabajo para otras personas, y se les puede ayudar a mejorar.
- Se puede compartir la prosperidad pagando dividendos o porcentajes de las ganancias a los socios.
- Se tiene el respeto y la deferencia del resto.

Inconvenientes

- Los clientes suelen ser delicados y exigentes.
- Hay que cumplir con un alto número de requerimientos legales y afrontar ciertos gastos necesarios para poner en marcha y desarrollar una actividad empresarial.
- El alcance de las operaciones se ve limitado por los recursos de que se dispone. Hay que conformarse con lo que se puede alcanzar, y a veces esto es causa de frustración.
- Se trabaja muchas horas e intensamente. El negocio no solamente va a absorber las energías de quien crea la empresa sino que también le exigirá la dedicación de su tiempo. Su vida social y familiar se verá influida por estas razones.

En marcha

A continuación, deberás contestar, por escrito, todos y cada uno de los siguientes ejercicios. Te harán reflexionar acerca de tu proyecto. El objetivo es que clarifiques tus ideas.

Tu primera tarea es **contestar** brevemente a las siguientes preguntas:

Generales:

- ¿De qué trata tu proyecto?
- ¿Cuál es el equipo promotor? (eres el único emprendedor o te acompañas de socios)
- ¿A quién te diriges con tus productos o servicios? (cuáles serán tus clientes)
- ¿Con qué medios, a priori, cuentas? (naves, terrenos, oficinas, vehículos, mobiliario, elementos informáticos, maquinaria, experiencia, etc.).

El producto/servicio:

- ¿Es técnicamente posible?
- ¿Puede desarrollarse en un tiempo razonable?
- ¿Puede desarrollarse en un coste razonable?
- ¿Se cuenta con los suministros necesarios?
- ¿Es demasiado nuevo para los clientes?

El mercado:



- ¿Está claramente identificado?
- ¿Es demasiado grande?
- ¿Es suficientemente grande?
- ¿Está creciendo?
- ¿Está preparado para tu nueva idea?
- ¿Los clientes son fieles a la competencia?
- ¿Les costará cambiar de proveedor?
- ¿Hay barreras normativas? ¿Son fáciles de superar?

La competencia:

- ¿Algún competidor domina el mercado?
- ¿Está el mercado distribuido?
- ¿Hay sitio para otro competidor?
- ¿Qué barreras de entrada tendrán los futuros competidores?

Los proveedores/distribuidores:

- ¿Cómo de cerca están los proveedores?
- ¿Son fiables los proveedores?
- ¿Son fiables los distribuidores?
- ¿Son los distribuidores dependientes de la competencia?

El proceso:

- ¿Hay algún proceso especialmente complejo?
- ¿Necesitas personal técnico cualificado?
- ¿Son necesarias grandes inversiones?
- ¿Son necesarios grandes inventarios?
- ¿Será posible reducir costes?

Cuestionario de intenciones

Una última reflexión antes de comenzar a desarrollar tu proyecto empresarial. Un negocio exige dedicación y esfuerzo, lo que supondrá muchas horas de trabajo y preocupaciones. Ahora bien, todo quedará ampliamente recompensado si se trata de una actividad que te agrada y te motive.

Si has de embarcarte en la aventura empresarial, asegúrate antes de que te sentirás a gusto en ella.

Estas preguntas que a continuación te apuntamos te ayudarán a reflexionar sobre tu disposición a escoger el camino del trabajo por cuenta propia:

- ¿Esta idea representa algo en lo que me apetecería realmente trabajar?
- ¿Me gusta estar en contacto con las personas que serán mis clientes?
- ¿Tengo la salud y la energía suficientes para tener éxito en este trabajo?
- ¿Estoy dispuesto/a a dedicar largas horas de un trabajo para lograr transformar esta idea en un negocio que funcione?
- ¿Es mi familia consciente de lo que supone crear una empresa?
- ¿Tengo el apoyo moral y práctico de mi familia y mis amigos/as?
- ¿Es esta idea más importante para mí que todas aquellas en las que he pensado anteriormente?
- ¿Estoy dispuesto/a a no tomarme vacaciones antes de estar seguro/a de que mi negocio funciona?
- ¿Tengo confianza en el éxito de mi negocio?