

Plan de negocio

Elaborado por:

José Antonio Náveros Arrabal

María del Mar Cabrerizo Dumont

EDITORIAL ELEARNING

ISBN: 978-84-17172-79-4

No está permitida la reproducción total o parcial de esta obra bajo cualquiera de sus formas gráficas o audiovisuales sin la autorización previa y por escrito de los titulares del depósito legal.

índice

Plan de negocio

<i>Introducción</i>	5
---------------------------	---

UD1

Introducción a la creación de empresas

1.1. Mitos y barreras sobre la creación de empresas	19
1.2. Ventajas e inconvenientes de la creación de empresas.....	22
1.3. Definición de la idea	22
1.4. Emprendedores.....	26
<i>Ideas clave</i>	31
<i>Autoevaluación UD1</i>	33

UD2

Estudio o investigación de mercado

2.1. Estudio externo	42
2.1.1. El macroentorno.....	42
2.1.2. Microentorno o mercado.....	45
2.2. Estudio interno.....	52
2.2.1. Producto o servicio.....	52
2.2.2. El promotor o equipo promotor (los emprendedores)	55
2.3. Fuentes de información y técnicas de investigación de mercados.....	56
2.3.1. Fuentes de información.....	56
2.3.2. Fécnicas de recogida de información primaria.....	57
2.4. Fichas síntesis de recogida de información	61
2.5. Análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades)	62
<i>Ideas clave</i>	67
<i>Autoevaluación UD2</i>	69

UD3

Plan comercial o de marketing

3.1.	Producto o servicio	75
3.1.1.	Atributos	76
3.1.2.	Gestión del producto	79
3.1.3.	Previsión de ventas del producto/servicio	90
3.1.4.	Fichas síntesis sobre el producto/servicio.....	93
3.2.	El precio	94
3.2.1.	Métodos de fijación de precios basado en la oferta-demanda	95
3.2.2.	Métodos de fijación de precios basado en los costes	95
3.2.3.	Fijación de precios en base a la competencia	97
3.2.4.	Otras decisiones relacionadas con el precio	98
3.2.5.	Ficha síntesis sobre el precio	100
3.3.	Distribución.....	100
3.3.1.	Canales de distribución	101
3.3.2.	Tipo de distribución	103
3.3.3.	Funciones de la distribución.....	103
3.3.4.	Directrices para tomar decisiones.....	104
3.3.5.	Ficha síntesis sobre la distribución del producto/servicio.....	104
3.4.	Comunicación del producto/servicio	105
3.4.1.	Publicidad	107
3.4.2.	Promoción de ventas.....	108
3.4.3.	Relaciones públicas	109
3.4.4.	Venta y servicio al cliente.....	110
3.4.5.	Algunas cuestiones relativas al merchandising	112
3.4.6.	Ficha síntesis sobre comunicación del producto/servicio	114
3.5.	Ficha síntesis global del plan de marketing	114
	Ideas clave	117
	Autoevaluación UD3.....	119

UD4

Plan de producción/prestación de servicios

4.1.	Estimación del volumen de producción.....	127
4.2.	El método o sistema de producción y sus fases	127
4.2.1.	Materiales y recursos necesarios	127
4.2.2.	Proceso de transformación o elaboración del producto o servicio y la transferencia al cliente	129
4.3.	Control de producción/prestación y de calidad.....	132
4.4.	Ficha síntesis global del plan de producción.....	136
	<i>Ideas clave</i>	139
	<i>Autoevaluación UD4</i>	141

UD5

Plan de Recursos Humanos

5.1.	La empresa como organización	148
5.1.1.	El tamaño de la empresa	149
5.1.2.	Tipos de estructura	149
5.1.3.	La comunicación en la organización	151
5.2.	Descripción de puestos de trabajo	153
5.2.1.	Información necesaria para la descripción de un puesto de trabajo	154
5.2.2.	Contenidos de la descripción de un puesto de trabajo	154
5.2.3.	Ficha síntesis de descripción de puestos de trabajo	157
5.3.	La selección de personal	159
5.3.1.	Análisis de las necesidades	159
5.3.2.	Definición del perfil requerido	159
5.3.3.	Fase de reclutamiento	161
5.3.4.	Preselección	163
5.3.5.	La selección	163
5.3.6.	Valoración del candidato	163
5.3.7.	Acogida	164
5.4.	Motivación y política retributiva	164
5.4.1.	Tipos de incentivos	165
5.4.2.	El salario	165
5.4.3.	Ficha síntesis de política retributiva	166
5.5.	Fichas síntesis global del plan de RRHH	171
	<i>Ideas clave</i>	173
	<i>Autoevaluación UD5</i>	175

UD6

Plan económico/financiero

6.1.	Plan de inversiones iniciales.....	181
6.2.	Plan de financiación.....	183
6.2.1.	Fuentes de financiación.....	184
6.3.	Los estados contables	187
6.3.1.	El balance de situación previsional.....	187
6.3.2.	La cuenta de pérdidas y ganancias	190
6.3.3.	Previsión de tesorería	194
6.4.	Ánalisis económico-financiero (o de los estados contables)	198
6.4.1.	Ratios de gestión	199
6.4.2.	Fondo de maniobra.....	201
6.5.	Fichas síntesis global del plan económico-financiero	202
	<i>Ideas clave</i>	207
	<i>Autoevaluación UD6</i>	209

UD7

Plan jurídico/mercantil

7.1.	Elección de la forma jurídica	215
7.1.1.	Criterios de elección de la forma jurídica	215
7.1.2.	Características de las distintas formas jurídicas.....	217
7.2.	Trámites de constitución y puesta en marcha	226
7.2.1.	Empresario individual	226
7.2.2.	Sociedades irregulares. sociedad civil y comunidad de bienes (excepto sociedad comanditaria)	227
7.2.3.	Sociedades mercantiles (incluida sociedad comanditaria)....	229
7.2.4.	Sociedades de carácter social o de economía social.....	230
7.3.	Fichas síntesis global del plan jurídico-mercantil.....	233
	Apéndice: la fiscalidad de la empresa	234
	<i>Ideas clave</i>	239
	<i>Autoevaluación UD7</i>	241

<i>Glosario</i>	245
------------------------------	-----

<i>Recursos en Internet</i>	259
--	-----

<i>Bibliografía</i>	265
----------------------------------	-----

Introducción

El crear una empresa es uno de los retos más apasionantes que puedan existir. Es la oportunidad de poner en marcha una idea de empresa, de verla desarrollarse y de que además pueda servir para crear riqueza y empleo.

Pero, sin embargo, cuando hablamos de emprender una empresa, son muchas las dificultades que se nos vienen a la cabeza. Y si bien es verdad que el proceso que conlleva crear una empresa no está exento de dificultades, también es verdad que pueden ser superadas y puede crearse una empresa con muchas garantías de éxito.

Lo que pretendemos en este Manual es ayudar a toda aquella persona que quiera emprender esta interesante aventura a que la culmine con éxito. Se puede crear una empresa con muchas garantías de que funcione muy bien. Para eso solo hay que hacer las cosas de una forma planificada, innovando y aprendiendo a gestionar la empresa desde la calidad.

Aquí no pretendemos dar una receta milagrosa para el éxito de la iniciativa empresarial. Lo que planteamos es un análisis sintético y exhaustivo de todos aquellos elementos que el emprendedor debe considerar previamente a la puesta en marcha de la empresa.

Pero las pautas, herramientas y técnicas que presentamos aquí no son una solución perfecta para todos los proyectos de empresa. Los emprendedores que se sirvan de esta guía para la realización del Plan de Negocio, deben considerar la *adaptación* en cada uno de los ámbitos del Plan de Negocio.

Adaptación, en primer lugar, porque cada sector de negocio tiene peculiares características tanto en normativa, hábitos de los clientes, gestión y actuación de las empresas del mercado, etc. Es por ello que el análisis o estudio de mercado debe servir para detectar esas peculiaridades y sus conclusiones condicionarán el posterior desarrollo de todo el proyecto.

Adaptación, en segundo lugar, porque cada zona geográfica, cada ámbito donde la empresa realice su actividad tiene también características propias y diferenciadoras que habrá que conocer y valorar convenientemente.

Adaptación, en último lugar, porque el Plan de Negocio no es más que el diseño de nuestra empresa en función de una idea de negocio a desarrollar, y se deberá prestar más atención a aquellos elementos del Plan de Negocio que se consideran más importantes, a aquellos puntos que se revelan como especialmente débiles o conflictivos, y esto es particular e individual de cada empresa.

En definitiva, no hay dos proyectos iguales, como no hay dos empresas iguales, y en cada estudio habrá que considerar los elementos comunes y diferentes de cada una de las ideas y de las empresas.

Para finalizar indicar que, sin duda alguna, el elemento más importante de la empresa es el **emprendedor**. De su esfuerzo, su pericia, su trabajo, su formación y su voluntad dependerá buena parte del éxito y fracaso de la empresa.

PLAN DE NEGOCIO

El Plan de Negocio puede definirse como el documento en el que se va a reflejar el contenido del proyecto empresarial que se pretende poner en marcha y que abarcará desde la definición de la idea a desarrollar hasta la forma concreta de llevarla a la práctica.

A través del mismo se va a definir, con el máximo detalle posible:

- La actividad que proyecta desarrollar la empresa.
- El mercado al que va a dirigirse.
- Las estrategias para penetrar en el mercado.
- La competencia con que se va a encontrar.
- Los objetivos y medios para lograr sus fines.
- Los recursos financieros que va a necesitar en los primeros años y las fuentes para cubrirlos.
- Las instalaciones, equipos y personal que se necesitarán.

Sus utilidades básicas serían:

○ **Herramienta de diseño**

Esto significa que a través del Plan de Negocio el emprendedor va dando forma mental a su empresa antes de darle forma real. En lugar de tener todo en la mente, los detalles, las ideas y los números empiezan a tomar forma en un documento escrito. Es mucho más barato equivocarse en el Plan de Negocio que equivocarse en la realidad.

○ **Herramienta de reflexión**

Cuando ya se ha comenzado a desarrollar el proyecto, incluso en las primeras semanas, la realidad se presenta con toda su crudeza. Aparecen cosas que no habíamos previsto, se descubren aspectos del negocio que no conocíamos y un largo etc. Disponer de un Plan de Negocio ayuda, y mucho a reflexionar sobre el impacto de estas novedades en la empresa.

○ **Herramienta de comunicación**

No todos los emprendedores empiezan solos. Por las razones que sean, muchos emprendedores empiezan su proyecto con otros socios. El Plan de Negocio sirve para poner por escrito, los distintos aspectos de la empresa y discutirlos de una forma objetiva y despersonalizada. También es muy útil para poner sobre la mesa temas difíciles de abordar directamente, como quién asume qué responsabilidades, cuánto va a cobrar cada uno, etc.

○ **Herramienta de Marketing**

Como sucede muchas veces, el emprendedor no dispone de todos los recursos necesarios para empezar su aventura. Debe buscar financiación externa y ayudas públicas o privadas. En la mayoría de los casos, el Plan de Negocio es lo único que va a poder mostrar a los inversores externos. Un Plan de Negocio coherente y “profesional” demuestra que el emprendedor se toma el asunto en serio y que está capacitado para llevar adelante el proyecto.

El Plan de Negocio es un documento en el que se ofrece una visión global y detallada de nuestro proyecto empresarial. Analiza cada una de las áreas de gestión que intervendrían en la empresa si finalmente se creara: área comercial de producción, de recursos humanos, análisis económico-financiero, etc.

Su elaboración tiene una utilidad doble:

- Obliga a realizar un esfuerzo de coherencia y de organización interna, que hace aumentar las posibilidades de éxito del proyecto. Ya comenzamos a tomar decisiones invirtiendo tiempo pero no dinero.

- Puede ser muy buena carta de presentación a la hora de buscar nuevos socios, solicitar créditos, captar clientes, contactar con proveedores o incluso pedir ayudas o subvenciones.

Para su presentación se establecen una serie de recomendaciones:

- Redactarlo con un lenguaje claro y preciso ya que un lenguaje confuso puede ser signo de una falta de madurez de proyecto.
- Debe estar completo, abarcando todos los aspectos del negocio e intentando "no dejar cabos sueltos". No hay que olvidar que puede ser leído con distintos objetivos. Por eso es preciso establecer un índice de materias detallado, para que el lector pueda dirigirse directamente a los puntos que le interesan.
- Forma atractiva. Es conveniente presentarlo mecanografiado y debidamente encuadrado.

ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN DE NEGOCIO

- Introducción
- Estudio de mercado
- Plan Comercial o de Marketing
- Plan de producción
- Organización y recursos humanos
- Plan económico- financiero
- Valoración final

A. Introducción.

La introducción del documento que desarrolla el Plan de Negocio comenzará con la expresión del nombre y la dirección de la empresa a crear y la presentación del emprendedor que debe incluir su currículum o una breve descripción de su historial profesional.

También es conveniente que figuren todos aquellos datos de la empresa, expresados de manera esquemática, que puedan resultar de interés para las personas que hayan de leer el proyecto: actividad de la empresa, forma jurídica adoptada, fecha prevista de constitución, número de socios, número de trabajadores, productos o servicios que se comercializarán, etc.

Esta introducción debe ser lo suficientemente atractiva para que incite al análisis del proyecto de creación de empresa por parte de los agentes externos.

Es conveniente también definir el producto o servicio que se va a ofrecer en base a sus características y funciones, y delimitar el segmento o segmentos de mercado al que va dirigido.

Un emprendedor con una idea debe describir su producto o servicio con la mayor claridad posible, de forma que cualquiera que no lo conozca pueda entender fácilmente en qué consiste, para qué sirve y a quiénes va dirigido.

B. Estudio de Mercado.

- ⑤ Características del mercado – indicando en qué mercado se desea intervenir y cuáles son las características del mismo, su evolución en los últimos años, en qué fase se encuentra en el momento actual, estancamiento o crecimiento y la evolución futura del mismo.
- ⑤ Análisis externo
 - ↳ Macroentorno: descripción de factores (demográficos, económicos, jurídicos, socio-culturales o tecnológicos) que escapan a nuestro control pero que afectarán a la marcha del negocio.
 - ↳ Microentorno: identificación de clientes, competidores y proveedores.
 - Identificación de clientes: tendremos que determinar el perfil de las personas que van a interesarse por nuestro producto o servicio, diferenciando entre el que toma la decisión de compra de los que los consumen, identificándolos por edad, sexo, recursos económicos, profesión, hábitos, etc. También conviene identificarlos por grupos homogéneos de los que se analiza un comportamiento, los elementos en que basan las decisiones de compra y los cambios de sus hábitos. Un cliente fidelizado es una garantía de éxito y es más “barato” mantenerlo que captar a otro nuevo.
 - Identificación de proveedores y cuántos va a necesitar la empresa, la gama de productos que tienen en el mercado, plazos de entrega, condiciones de pago o canales de distribución.
 - Identificación de la competencia. Determinar cuáles son y cuál es su participación en el mercado, cómo se denominan, quiénes las constituyen, dónde están ubicadas, sus puntos fuertes y débiles y sus tendencias.

○ Análisis interno

- ↳ Descripción de cuáles son las características personales, tanto positivas como negativas, así como las características técnicas, experiencia y/o formación relacionada con la actividad de la empresa; también determinar el grado de preparación para dirigir y gestionar una empresa y la capacidad para obtener los recursos necesarios.
 - ↳ Por último tratar de destacar cuáles son las características del producto o servicio que ofrecen una ventaja o desventaja en relación a la competencia- el valor añadido.
- *Análisis DAFO:* representación gráfica de las debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades de nuestro proyecto. Su objetivo es plasmar con ideas –fuerza, las principales características del proyecto de cara a evaluar el riesgo de la inversión.

C. Plan de Marketing.

El Marketing constituye un conjunto de actividades que implican la organización de la comunicación y el intercambio entre la producción y el consumo. Se ha pasado de una concepción de marketing pasivo, centrado en la administración de las ventas “se vendía todo lo que se producía” a otra de marketing activo, que orienta la empresa al consumidor “se produce sólo aquello que se puede vender”.

El plan de marketing es un proceso de planificación que abarca distintos aspectos:

- Analizar los mercados atractivos para la empresa y las necesidades de los integrantes de esos mercados.
- Determinar la oferta más conveniente entre producto, precio, comunicación y distribución.
- Diseñar estrategias de promoción y comercialización: promoción, publicidad, merchandising..., evaluando si con esas campañas se consigue el fin perseguido.
- Conseguir que el producto ofrecido esté disponible para el consumidor y captar continuamente información acerca de las reacciones del mercado ante nuestra oferta y la de la competencia.

D. Plan de Producción.

Hay que tomar múltiples decisiones estratégicas y sobre el proceso productivo:

- La localización geográfica de la empresa y la descripción de los terrenos, locales, etc.

- Sistemas de distribución.
- Proximidad de los clientes, de las materias primas y de los proveedores.
- Disponibilidad de mano de obra en la zona.
- Ayudas públicas.
- La descripción del proceso productivo, las materias primas disponibles, los equipos necesarios y los ciclos productivos.

En este apartado también es conveniente que hagamos un inventario completo de la infraestructuras que necesitaremos:

- Locales, edificios y terrenos: habrá que reflejar si es compra, alquiler, cesión..., su ubicación y accesibilidad, la proximidad de la competencia, las reformas o gastos de adecuación, la previsión de posibles ampliaciones y los requisitos legales.
- Maquinaria, mobiliario y herramientas: habrá que relejar si es compra, alquiler o leasing, sistema de amortización en caso de compra, características, precios y costes de mantenimiento y reparación.
- Trasportes: habrá que describir y cuantificar los elementos de transporte en caso de que fueran necesarios para el desarrollo de la actividad.

E. Recursos Humanos.

Uno de los factores más importantes para que un proyecto triunfe está basado en la elección y dirección del personal que trabajará con el futuro empresario en caso de necesitarlo. Éste deberá controlar varios factores fundamentales:

- Planificar la plantilla sobre las necesidades de personal que va a tener.
- La elección de la forma de contratación más conveniente, conociendo las ayudas directas y bonificaciones existentes en caso de contratar a determinados colectivos.
- El análisis de los costes laborales y sociales.
- Los procesos de selección de personal para que se reclute personal con un perfil profesional adaptado al puesto de trabajo.
- La dirección de grupos de trabajo.

F. Plan Económico – Financiero.

Todos los datos que hemos ido reflejando en el Plan de Negocio desembocan en un análisis económico del proyecto, en cuanto al capital inicial necesario para ponerlo en marcha y en cuanto al cálculo del beneficio estimado con un horizonte temporal del medio plazo y por último una previsión de la cuenta de tesorería.

La puesta en marcha del proyecto va a exigir la realización de una serie de compras a las que los promotores deberán hacer frente y que se reflejarán en el correspondiente presupuesto de inversiones. Parte de estas inversiones se destinarán a financiar elementos permanentes (mobiliario, maquinaria, reformas, instalaciones, etc.) y el resto financiará bienes que se consumirán a lo largo del ejercicio y relacionados con el funcionamiento diario de la empresa (suministros, materias primas, etc.). Para financiar estas inversiones los promotores contarán: con capital propio y con recursos ajenos (préstamos, créditos y subvenciones).

Los promotores deberán conocer qué fuentes de financiación van a poder utilizar. Para ello habrá que elaborar un plan de previsiones económicas – como traducción en cifras de los objetivos elaborados por los promotores de la empresa – este plan recoge tres grandes áreas:

- La explotación del negocio, caracterizado por:
 - ↳ ingresos
 - ↳ gastos
 - ↳ beneficio neto
- La tesorería – disponibilidad de caja y bancos.
- La financiación de la empresa a corto y largo plazo – necesidades de endeudamiento.

Es conveniente también incluir en el Plan de Negocio un apartado dedicado a aquellas medidas de prevención de riesgos laborales que tendremos que tener en cuenta en nuestra futura empresa. En este apartado se deberá contemplar:

- Las medidas de seguridad e higiene establecidas legalmente con carácter general, y en el caso de que nuestra actividad empresarial suponga riesgos físicos para los trabajadores. Para conocer cuáles son estas medidas se habrá de acudir al Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, Ayuntamientos o Consejerías de las Comunidades Autónomas correspondientes.
- La posible realización de un gasto consistente en la contratación de un servicio ajeno de prevención de riesgos laborales o la suscripción de una póliza de seguros que cubra diferentes daños previsibles.

VALORACIÓN FINAL DEL PROYECTO

Una vez desarrollados cada uno de los apartados que configuran el Plan de Negocio es aconsejable realizar una evaluación global del proyecto con la finalidad de poder determinar si es viable o no.

Esta valoración vendrá dada por las conclusiones obtenidas en los pasos seguidos a la hora de elaborar el proyecto.

Para ello se podría dar dicha valoración, determinando:

- La viabilidad técnica del proyecto, que será tanto mayor cuanto se haya podido desarrollar con profundidad todos los aspectos que integran el Plan de Negocio.
- La viabilidad estratégica. Establece qué ventajas competitivas ofrecerá nuestra empresa para lograr con éxito su implantación en el mercado.
- La viabilidad económico- financiera con el objeto de conocer: la eficiencia en la producción y en la utilización de los recursos; la liquidez y la rentabilidad, mediante la aplicación de unos índices o ratios a partir de las previsiones realizadas en el plan económico- financiero.

Plan de Negocio

I. Presentación general del proyecto

- *Presentación: objetivos personales y de la empresa.*
- *Descripción del producto o servicio: la idea, el producto o servicio, la necesidad que satisface y el valor añadido que se ofrece al mercado.*
- *Presentación de la persona emprendedora (Currículum que lo avale como emprendedor).*

II. El estudio del mercado

- *Introducción: la información del mercado. Conocer el mercado, actuar en el mercado. Los factores de todo tipo que afectaran a nuestra empresa.*
- *La estructura general del mercado. El macroentorno.*

○ Aproximación al microentorno. El estudio del mercado:

- ↳ Proveedores
- ↳ Competidores
- ↳ Clientes.

III. El plan comercial

○ El plan comercial: la interacción con el mercado.

- ↳ El producto.
- ↳ El precio.
- ↳ El punto de venta y la distribución.
- ↳ La comunicación y la publicidad.

○ La información comercial: el control, evaluación y la toma de decisiones.

IV. El plan de producción o prestación de servicios

○ La localización física de las instalaciones.

○ El proceso de producción: descripción del producto, descripción del proceso.

○ El proceso de prestación: descripción del producto, descripción del proceso.

○ Relación de elementos detallados para la producción: fijos y variables

○ Costes unitarios y capacidad máxima de producción o prestación.

V. Los recursos humanos

○ Los socios: microempresa intensiva en capital humano.

○ Las decisiones de personal: detallado.

○ Confección del organigrama: organigrama general y análisis de puestos de trabajo.

○ Gestión de los RRHH: Métodos de selección de personal, planes de formación, tipo de contrato y subcontrataciones.

VI. Análisis económico financiero

- *Previsión de ingresos.*
- *Previsión de gastos fijos y variables: las inversiones.*
- *El balance.*
- *La cuenta de pérdidas y ganancias.*
- *La previsión de tesorería.*
- *Algunas ratios: el punto de equilibrio, el rendimiento y la rentabilidad.*

VII. Forma Jurídica

- *Elección de la forma jurídica y planificación de los trámites de constitución y puesta en marcha de la empresa*

VIII. Conclusiones

- *Resumen de los puntos más sobresalientes del Plan de Negocio.*



gestióN de
empresas

UD1

Introducción a la creación de empresas

- 1.1. Mitos y barreras sobre la creación de empresas
- 1.2. Ventajas e inconvenientes de la creación de empresas
- 1.3. Definición de la idea
- 1.4. Emprendedores



gestióN de
empresas