

2. INTRODUCCION A UN PLAN DE EMPRESA

2.1. Consideraciones previas de un plan de empresa

Todo proyecto de empresa se desarrolla en torno a una idea, que surge como consecuencia de la detección de una oportunidad de negocio. Las ideas de negocio son el punto de partida de cualquier proyecto empresarial. La determinación de la idea para crear una empresa varía en función de las circunstancias de cada persona. Con carácter general, los factores que determinan la elección de la idea son:

- Repetición de experiencias ajenas.
- Nuevas oportunidades de negocio en mercados poco abastecidos, de nueva creación o con un alto porcentaje de crecimiento.
- Conocimientos técnicos sobre mercados, sectores o negocios concretos.
- La experiencia del futuro empresario, que ha sido trabajador o directivo de otro negocio y que pretende independizarse.
- La posesión de un producto innovador que se estima que puede generar mercado.
- Negocios o actividades de escasa complejidad que permiten a cualquier persona establecerse por cuenta propia en tal actividad.

Gráficamente se puede entender el concepto de idea de la siguiente manera:

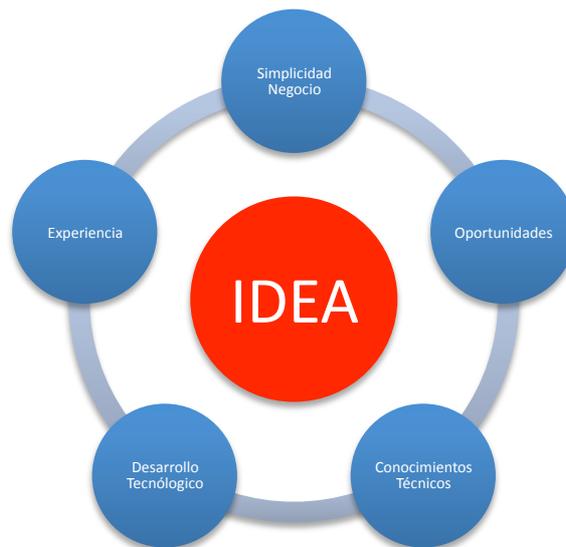


Ilustración 3: Idea de un proyecto

Fuente: Elaboración Propia

Toda idea debe ser evaluada y analizada a través de un proceso de investigación, con la intención de resolver dudas y reducir riesgos. Dicho proceso consta de 5 pasos y se resumen a continuación:

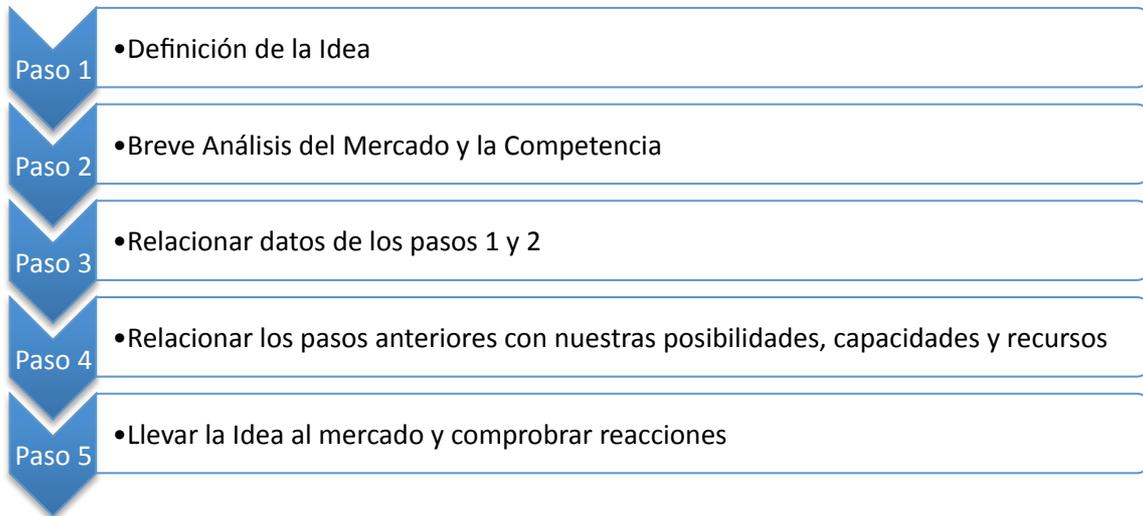


Ilustración 4: Etapas del proceso de investigación de una idea

Fuente: Elaboración Propia.

Con el fin de reflejar y dar forma a la idea, se redactan los planes de empresa. En este punto se van a responder a tres preguntas fundamentales, con el fin de comprender el verdadero significado de un plan de empresa:

¿Qué es un plan de empresa?

El plan de empresa es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto.

Es una herramienta imprescindible cuando se quiere poner en marcha un proyecto empresarial, sea cual fuere la experiencia profesional del promotor o promotores y la dimensión del éste.

Incluso para empresas ya establecidas, un plan de empresa bien diseñado ha de ser la base sobre la que se levanten proyectos de crecimiento o diversificación de la actividad principal.

¿Para qué sirve un plan de empresa?

Tiene dos puntos principales:

Objetivos

La elaboración de un plan de empresa tiene dos objetivos concretos:

- Por un lado, permite al promotor de una oportunidad de negocio, llevar a cabo un exhaustivo estudio de todas las variables que pudieran afectar a dicha oportunidad, aportándole la información necesaria para determinar con bastante certeza la viabilidad del proyecto. Una vez en marcha, el plan de empresa servirá como herramienta interna para evaluar la marcha de la empresa y sus desviaciones sobre el escenario previsto.
- El plan de empresa tiene también como objetivo el ser la carta de presentación de los emprendedores y del proyecto ante terceras personas: 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.

Utilidades

El plan de empresa tiene diferentes utilidades en función de la situación en que se encuentre el proyecto.

Si la empresa no ha iniciado las actividades, las utilidades son:

- Guía de planificación empresarial.
- Instrumento para la búsqueda de financiación.
- Desarrollo de nuevas estrategias y actividades.

En el caso de que la empresa ya hubiera iniciado su actividad, el plan de empresa será un documento de referencia para los promotores donde podrán comprobar las desviaciones que estuvieran produciéndose en la marcha del proyecto.

¿Cómo se elabora un 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, ya que, como se ha indicado tiene como objetivo ser una carta de presentación de la empresa.

No obstante, existe una gran libertad de acción dependiendo del propósito que persiga nuestro plan, las personas a las que va dirigido, el sector y el tipo de actividad empresarial e incluso el lugar donde se llevará a cabo la actividad.

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, ya que un desfase, aún pequeño que sea, sobre todo en proyectos de alto contenido tecnológico, lo hace poco útil o puede dar lugar a un entorno desvirtuado.

Totalidad en la información

El plan de empresa abarcará todas las áreas de la actividad empresarial, con el fin de que el mismo sea completo.

Unidad de criterio en la redacción

El plan de empresas se suele dirigir a más de un lector, por lo que es importante utilizar un lenguaje que sea inteligible por más de un colectivo: inversores, bancos, proveedores, técnicos, etc.

Los redactores de planes de empresa que tengan como objeto productos o servicios de alto contenido tecnológico, deberán hacer un esfuerzo especial por acercar su terminología a un lenguaje comprensible por todos los colectivos interesados.

2.2. Etapas de un plan de empresa

Las etapas de un plan de empresa vienen dadas por el siguiente esquema, (ver **Ilustración 5**):

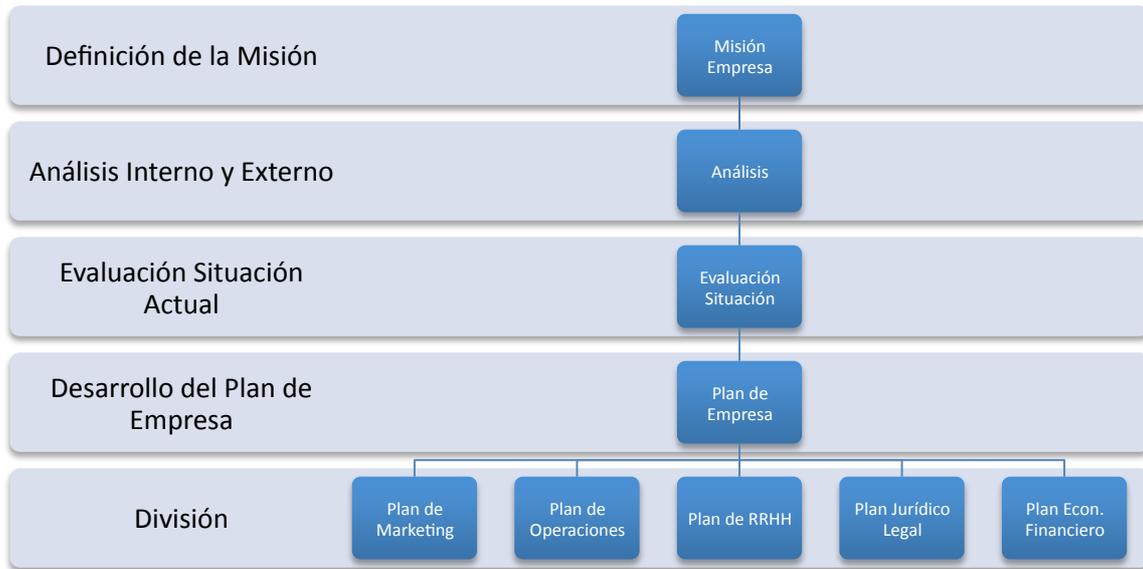


Ilustración 5: Etapas de un plan de empresa

Fuente: Elaboración propia

2.2.1. Misión de la empresa

Representa una definición y concreción de la actividad que se llevará a cabo. La misión es la que define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Proporciona una visión clara a la hora de definir el mercado en el que se encuentra la empresa, identificar los clientes potenciales, los pares productos-mercados satisfactorios y la competencia.

2.2.2. Análisis interno

Es tan necesario conocer los factores externos que nos rodean como conocer los internos que van a influir en el desarrollo de la iniciativa, o lo que es lo mismo, conocernos a nosotros mismos. Los factores relevantes para éste análisis son:

- Factores personales.
- Factores técnicos.
- Factores de gestión.
- Factores financieros.

La importancia de conocer y analizar los factores internos de la empresa de manera independiente, nos dará una idea de nuestras posibilidades y capacidades, así como de nuestros puntos fuertes a potenciar y los débiles a cubrir y enmendar.

2.2.3. Análisis externo

El análisis externo engloba las tareas de recopilación de datos, estudio, observación y análisis del mercado en el que va actuar la empresa. Este análisis se realiza con el fin de contestar a las siguientes preguntas:

- ¿Qué necesidades queremos satisfacer?
- ¿Cómo las vamos a satisfacer?
- ¿A quién nos vamos a dirigir?

Para ello se definirá un macrosegmento dentro de la población existente del cual se extraerán unos microsegmentos específicos sobre los que nos vamos a centrar. Este macrosegmento comprende aquellos factores que conforman el marco general en el que se desenvuelven todas las actividades empresariales que pueden influir en la actuación de la empresa: factores sociales, demográficos, gubernamentales, económicos y tecnológicos. A su vez, cada uno de estos factores comprende todo un conjunto de variables asimismo influyentes.

Con el análisis de estos factores y de sus posibles evoluciones, se debe obtener en qué grado y en qué medida representan una amenaza u oportunidad para la empresa.

2.2.4. Evaluación de la situación actual

Una vez analizadas las etapas anteriores se podrá concretar dónde estamos (aspectos relevantes del entorno) y cómo estamos (capacidades del emprendedor sobre las que basar la reflexión estratégica).

Obtendremos un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades), que determina los puntos claves positivos y negativos tanto internos como externos de la empresa.

Dicho análisis resulta de combinar los hechos internos y los hechos externos según:

- Oportunidades y fortalezas.
- Amenazas y debilidades.

En la práctica, las acciones estratégicas deben orientarse a explotar oportunidades basándose en los puntos fuertes y mejorar los puntos débiles que afectan a la capacidad competitiva.

2.2.5. Plan de marketing

Toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, precisa elaborar un plan de marketing para alcanzar los objetivos comerciales definidos. El plan de marketing o plan comercial (en otras publicaciones) debe responder a las cuatro variables que componen la función comercial de la empresa, las cuales pueden actuar de forma interrelacionada, constituyendo lo que se denomina marketing-mix. Las variables a tener en cuenta son:

- Producto.
- Distribución.
- Promoción.
- Precio.

A través de esa estrategia llegaremos al público objetivo que pretendemos.

2.2.6. Plan de operaciones

Es el conjunto de actividades que se requieren para implementar la estrategia en la que se apoyará la empresa.

En la que se deben detallar:

- Actividades y servicios a proporcionar.
- Forma de hacerlo.
- Distintas instalaciones y zonas de producción.
- Etc.

2.2.7. Plan de recursos humanos

En este punto se determinarán las necesidades de personal, tanto presentes como futuras, necesarias para poner en marcha el proyecto empresarial.

Las cuestiones a tener en cuenta en este apartado son:

- Puestos de trabajo que se crearán.
- Características funcionales de cada puesto.
- Responsabilidades de cada puesto.

- Perfiles del personal necesarios.
- Organigrama de la empresa.
- Política retributiva a seguir.
- Formación.
- Motivación.

2.2.8. Plan jurídico-legal

Se definirán las posibles formas jurídicas existentes y se elegirá la más adecuada para el desarrollo de la actividad.

Se describirán los principales trámites para la constitución y puesta en marcha de la actividad.

Se definirán las normas a seguir por los clientes de la residencia.

2.2.9. Plan económico-financiero

Si en los apartados anteriores del plan de empresa el objetivo estribaba en la determinación del conjunto de medios necesarios para la puesta en marcha de la empresa, el plan de económico-financiero pretende, por su parte, traducir en términos económicos los elementos antes desarrollados, permitiendo así verificar la viabilidad económica del proyecto en su conjunto, así como descubrir, en su caso, eventuales necesidades de financiación externa.

Dicho plan se instrumenta en cuatro estados financieros básicos:

- La cuenta de resultado previsional.
- Los balances previsionales.
- Flujos de caja relevantes.
- Valoración de la empresa.

La realización de estos estados financieros es fundamental para la puesta en marcha del proyecto, para asegurar su viabilidad y para evitar que se produzcan problemas financieros que puedan poner a la empresa en verdaderas dificultades. Así mismo, resultan especialmente útiles como elementos de control una vez que la empresa ha iniciado su actividad.