

1. INTRODUCCIÓN.

1.1.EL PLAN EMPRESARIAL.

El hecho de realizar un Plan Empresarial para la empresa que se pretende crear se justifica mediante las siguientes cuestiones:

- *Es la herramienta ideal para pulir las estrategias que se van a seguir, de forma que si se cometen equivocaciones, éstas se sucedan en el papel y no sobre la marcha del proyecto.*
- *Se utilizará para examinar la empresa desde todas las perspectivas posibles: estrategias, objetivos, políticas, etc.; para que no quede ningún cabo suelto que pudiese condicionar la marcha del negocio.*
- *Dará una visión anticipada, de forma general, de la viabilidad del proyecto empresarial, así como de los posibles problemas que pudiesen ocasionarse durante la implantación.*
- *Será el elemento de control que mida la evolución real de la empresa en función de lo previsto; utilizándose además como base del resto de las planificaciones futuras.*
- *Es el documento en el que se basarán las entidades financieras y posibles inversores a la hora de aportar capital, pues en él podrán analizar el riesgo que contraerían. Sólo con un plan empresarial convincente podremos obtener una buena financiación.*

Dado que es un documento mixto, se trata tanto de una proyección pragmática como de una herramienta para vender una idea, su elaboración ha de realizarse con sumo cuidado, prestando atención no sólo a la solidez del contenido sino también a su presentación.

El Plan Empresarial ha de realizarse en forma ordenada y rigurosa, pero al mismo tiempo, ha de ser fácil de leer, haciendo donde sea conveniente un buen uso de gráficos y cuadros ilustrativos. También es recomendable incluir resúmenes ejecutivos de cada punto, recogiendo en anexos el grueso de los datos iniciales y fuentes de información como pudiesen ser copias de las Leyes aplicables, datos exhaustivos de los estudios de mercado, planes detallados de implantación, etc.

En cualquier caso, el Plan Empresarial ha de realizarse en un modo dinámico.

Posteriormente, se explicarán de forma detallada las etapas en las que debería articularse el Plan Empresarial, así como la secuencia de elaboración de las mismas. Del mismo modo hay que tener en cuenta que estas etapas no son estancas, sino que pueden condicionarse unas a otras.

Al realizar el análisis del entorno en el que se va a desenvolver la empresa es muy probable que nos encontremos con aspectos que hagan reconsiderar la misión de la misma. También es posible que al formular las estrategias para alcanzar los objetivos propuestos se manifieste que estos no son posibles y en consecuencia haya que realizar un replanteamiento.

1.2. ETAPAS DEL PLAN EMPRESARIAL.

El primer lugar en el proceso de creación de la empresa es ocupado por la elección de la idea. Son muchos los factores que pueden llevar a una persona a inclinarse por un negocio concreto, pero con carácter general puede considerarse que la elección de la idea al visualizar una oportunidad de negocio puede venir determinada por alguno de los siguientes factores:

- a) *Penetración en mercados poco abastecidos.*
- b) *Inclusión en mercados de nueva creación con altas perspectivas.*
- c) *Introducción en mercados con alto potencial de crecimiento.*

- d) *Conocimientos técnicos en mercados, sectores o negocios concretos.*
- e) *Intuir una simplicidad del negocio.*

Para la elaboración del Plan Empresarial deben desarrollarse una serie de etapas de forma ordenada. Dichas etapas quedan reflejadas en la *Figura 1. (Etapas del Plan Empresarial)* :

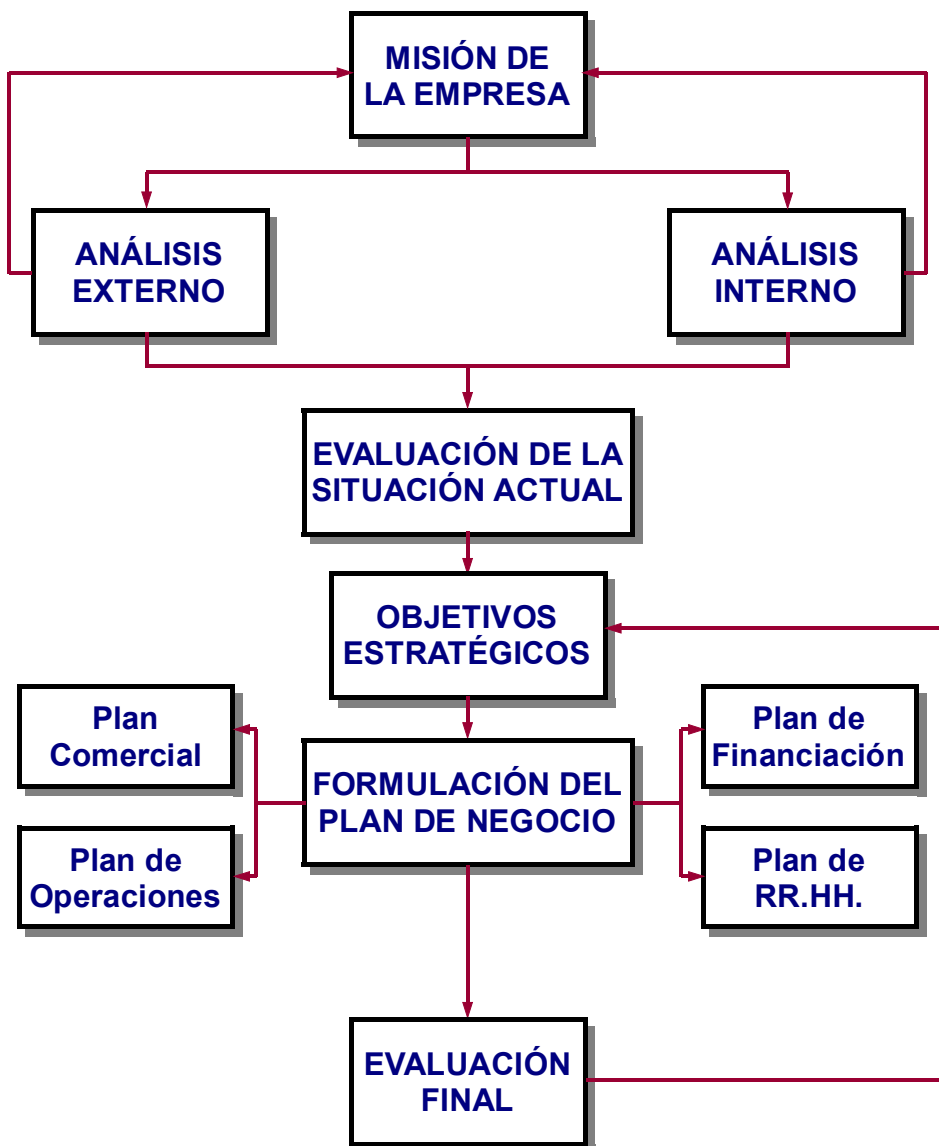


Figura 1. Etapas del Plan Empresarial

A continuación se explican cada una de las distintas etapas que se acaban de representar:

■ MISIÓN DE LA EMPRESA.

Concretar la misión de la empresa significa descubrir una oportunidad de negocio en un hueco de mercado perfectamente identificado. El concepto de misión se corresponde con la identificación de pares producto/mercados satisfactorios. Dicha identificación requiere un trabajo iterativo hasta encontrar un hueco de mercado prometedor.

■ ANÁLISIS EXTERNO.

En este punto se concreta el contexto general. Debemos analizar las nuevas realidades y la transformación radical de las estructuras de oferta y demanda de los productos y servicios.

Se tendrán en cuenta factores políticos, económicos, legales, sociales y tecnológicos que afecten de algún modo al presente y futuro del proyecto que nos proponemos. El resultado del análisis de estos factores nos mostrará las oportunidades y amenazas con las que nos encontraremos; de forma que se realizará un balance final para concretar si el potencial de oportunidades a explotar es más importante que las amenazas a las que hay que enfrentarse.

■ ANÁLISIS INTERNO.

En este momento se debe proceder a un análisis interno que nos permita conocer a qué podemos aspirar. Los factores relevantes para este análisis son:

- *Factores personales*
- *Factores técnicos*
- *Factores de gestión*
- *Factores financieros*

Este diagnóstico debe realizarse en términos de puntos débiles y puntos fuertes.

■ EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

Como consecuencia de las etapas anteriores podremos concretar cuál es el punto de partida en el que nos encontramos, desvelando tanto los aspectos relevantes del entorno como las capacidades del emprendedor sobre las que basar la reflexión estratégica.

Las acciones estratégicas resultan de combinar los hechos internos y externos según el siguiente orden de prioridad:

- *Oportunidades y Fortalezas*
- *Amenazas y Fortalezas*
- *Oportunidades y Debilidades*
- *Amenazas y Debilidades*

En la práctica, las acciones estratégicas deben orientarse a explotar las oportunidades que se ofrecen basándose en los puntos fuertes y mejorando los puntos débiles que afecten a la capacidad competitiva de la empresa.

■ OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

El anterior análisis y evaluación de la situación actual nos ha permitido conocer los aspectos estratégicos a seguir, es decir, las cuestiones básicas a resolver para conseguir el objetivo básico de poder introducirnos en un hueco de mercado satisfactorio y disponer de una ventaja competitiva suficiente para permanecer en el mismo el mayor tiempo posible.

Este objetivo general hay que desglosarlo ahora en objetivos concretos que nos indiquen hasta dónde se quiere llegar y cuánto se quiere conseguir; siendo muy necesario el definir los objetivos de posicionamiento, de crecimiento y de rentabilidad.

■ PLAN COMERCIAL.

Todo negocio se enfrenta con un problema de lanzamiento del producto o servicio y de su posicionamiento en el mercado. En estas circunstancias la elaboración de un Plan de Marketing es vital.

Los temas que deben abordarse en este estudio son:

- *Análisis de clientes*
- *Segmentación de mercados*
- *Análisis de mercados*
- *Plan de Marketing (producto, precio, promoción-comunicación, canales de distribución).*

■ **PLAN DE OPERACIONES.**

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

En él se deben detallar: - *Actividades a realizar* (QUÉ)

- *Forma de hacerlo* (CÓMO)
- *Responsables* (QUIÉN)
- *Calendario* (CUÁNDO)
- *Presupuesto* (CUÁNTO)

Como prolongación lógica del Plan de Operaciones, se deben fijar los ingresos y gastos previstos. En la práctica, podrían establecerse los presupuestos correspondientes a: - *Ventas*

- *Producción*
- *Compras*
- *Gastos financieros*
- *Gastos generales*

■ **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 necesario*

- *Organigrama de la empresa*
- *Política retributiva a seguir*
- *Métodos de selección del personal*
- *Formación*
- *Motivación*

■ **PLAN DE FINANCIACIÓN.**

Los planes anteriores se podrían integrar en un plan global llamado Plan Financiero, el cuál se instrumenta en tres estados financieros básicos:

- *La Cuenta de Explotación Previsional*
- *La Previsión de Tesorería*
- *Los Balances de Situaciones Previsionales*

■ **EVALUACIÓN FINAL.**

Por último evaluaremos la viabilidad económico-financiera del proyecto de acuerdo con los siguientes parámetros generales:

- *Período de Recuperación de la Inversión*
- *Rentabilidad sobre la Inversión*
- *Punto Crítico de Ventas, con cuyo margen se cubrirán los Gastos Fijos*

Consideraremos que el proyecto es viable cuando los parámetros anteriores se encuentren en torno a los siguientes márgenes:

- *Período de Recuperación de la Inversión: 2 - 3 años*
- *Rentabilidad sobre la Inversión: 15% - 20% como mínimo*
- *Punto Crítico: 50% - 75% del total de ventas previstas*

Si el proyecto no cumpliera estos requisitos se debería volver a replantear los objetivos básicos.