[Lugar y Fecha]

**PLAN DE NEGOCIO**

**Nombre del proyecto:**

**Emprendedor/es:**

**Persona/s de contacto:**

**Dirección:**

**Teléfono:**

**E-mail:**

**INDICE**

**Página**

1. El emprendedor o emprendedores ……………………………….. 3
2. Idea general del negocio y del proyecto de

inversión ……………………………………………………………… 4

1. El mercado de la empresa : clientes, sector y competencia .... 5
2. Productos/servicios que vamos a ofrecer y

su comercialización…………………………………………………. 8

1. Recursos necesarios………………………………………………… 10
2. Análisis de la viabilidad económica ……………………………... 11
3. Plan de acción para la puesta en marcha………………………… 19

**2- EL EMPRENDEDOR O EMPRENDEDORES**

|  |
| --- |
| **Datos personales de cada uno de los emprendedores**  Nombre:  NIF:  Edad:  Sexo:  Dirección:  Teléfono: |
| **Datos profesionales de cada uno de los emprendedores**  Estudios realizados:  Conocimientos /habilidades o experiencia relacionados con la actividad a crear:  Otros cursos:  Experiencia profesional   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | Actividades profesionales | Cuenta ajena | Cuenta propia | Duración | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  |   Situación laboral: |
| **Participación en el proyecto, objetivos y apoyos personales**  Grado de participación e implicación en el proyecto:  Motivación para realizar el proyecto de creación de empresa o de inversión y objetivos individuales que se plantea con él.  Apoyos familiares o de amigos para emprender este proyecto |

**3.- DESCRIPCION GENERAL DE LA IDEA DE NEGOCIO y DEL PROYECTO DE INVERSION**

Para comenzar a realizar un plan de negocio es necesario tener una primera idea sobre la actividad a la que nos queremos dedicar y las características básicas de la empresa

Pero conforme vayamos avanzando en la elaboración de este plan tendremos que concretar más esa primera idea general.

|  |
| --- |
| **Explicar brevemente la actividad de la empresa:**   * **Sector** * **Actividad** * **Productos/Servicios** * **Clientes a los que se dirige** * **Volumen/capacidad de producción estimada**   **¿Por qué hemos elegido esta idea?** |
| **Fórmula jurídica prevista :** |
| **Ubicación:** |
| **Descripción general de las inversiones que necesita realizar:** |
| **Pasos dados hasta la fecha/ tareas realizadas:** |
| **Calendario previsto para la realización de las Inversiones y para la puesta en marcha de la empresa:** |
| **Coste previsto de la inversión:** |
| **Financiación y recursos de los que dispone:** |

**4.- EL MERCADO DE LA EMPRESA: SECTOR, COMPETENCIA Y CLIENTES.**

Para concebir de una manera más precisa el producto que vamos a ofrecer en nuestra empresa y cómo vamos a funcionar para ofrecerlo, necesitamos conocer el sector en el que queremos emprender y la competencia existente.

Los necesitamos porque tenemos que intentar crear una empresa que pueda hacerse un “hueco” en el mercado: que cumpla con los requisitos normativos que se exigen al sector, que “esté a la altura” de las empresas del sector que ya existen y pueda competir con ellas.

Nos servirá para poder llegar a ofrecer algo distinto a lo que actualmente se ofrece, saber vender lo que hacemos, y conseguir que los consumidores decidan comprar nuestros productos.

**4.1 ANÁLISIS DEL SECTOR**

**Se trata de informarnos de su importancia en la economía, evolución en los últimos años, barreras o costes para operar en él, normativa específica que lo regula, potencial de crecimiento…**

Los informes, estudios, estadísticas normativa, artículos de revistas especializadas pueden ser de gran utilidad. Actualmente mucha información se puede encontrar en Internet.

Actualmente, vivimos en una sociedad y economía globalizadas, y podemos fijarnos no sólo en el sector en nuestro país, sino también en otros países.

**4.2 COMPETIDORES**

**En este punto vamos a analizar las empresas que realizan la misma actividad que nosotros queremos poner en marcha, así como los productos/servicios que fabriquen, comercialicen o vendan**.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Nombre/tipo empresa | Productos comercializados | Precio | Ubicación | Cuota de mercado | Puntos fuertes y débiles |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

Además de los datos contemplados en la tabla puedo buscar información sobre las siguientes cuestiones:

* Valores y elementos diferenciadores que tienen nuestros competidores, desde el punto de vista de los clientes.
* ¿Qué precios tienen sus productos? ¿qué condiciones de venta tienen?
* ¿Qué canales de distribución utilizan?
* ¿Qué tipo de publicidad realizan?
* ¿Cómo se relacionan con sus clientes?
* ¿Cómo fidelizan a sus clientes?
* ¿Es fácil que la competencia copie los productos/servicios que nosotros nos proponemos ofrecer?
* ¿Hay en el mercado otros productos /servicios que pudieran sustituir fácilmente a los que me propongo ofrecer ?

Aunque yo me quiera dirigir a los consumidores nacionales, es útil analizar otras empresas que realizan la misma actividad en otros países porque me pueden dar ideas para la definición de mi producto/servicio. En este caso, seleccionaré la información sobre los aspectos que más me pueden servir.

**4.3.- CLIENTES A LOS QUE NOS DIRIGIMOS**

**Se trata de conocer y definir a que tipo o tipos de clientes nos vamos a dirigir (“clientes objetivo”) , y los elementos en los que éstos van a basar sus decisiones de compra: Quiénes son, sus características más destacadas, sus gustos, preferencias, cuántos son**

Tenemos que seleccionar los llamados “segmentos de mercado” a los que nos queremos dirigir: Los distintos tipos de clientes; los conjuntos de clientes que tienen características comunes, necesidades muy similares y buscan el producto/servicio que nosotros vamos a ofrecer.

Con frecuencia pensamos primero en el tipo de productos o servicios que queremos ofrecer y luego decidimos cómo queremos llegar al cliente interesado en esos productos/servicios. Pero actualmente se considera que se obtienen mejores resultados si comenzamos por tratar de identificar necesidades o motivaciones no cubiertas por el mercado actual, ( y por lo tanto llegar a identificar unos clientes concretos como público objetivo) , y definir nuestros productos/servicios y nuestro modelo de negocio en función de ello. Es una manera de que desde el principio, cuando estamos definiendo nuestra empresa “sobre el papel”, lo hagamos situándonos en el mercado real y valorando las posibilidades reales de que nuestra empresa venda sus productos /servicios.

Algunas preguntas que pueden ayudar a definir los clientes a los que me dirijo:

* ¿Qué necesidad o problema de un consumidor resolvería yo con mi producto?
* ¿Quién compra o compraría los productos/servicios que voy a ofrecer porque le resuelven una necesidad o un interés?
* ¿A qué área geográfica me voy a dirigir? ¿Podría ampliar la zona en el futuro?
* ¿Cuánta gente los compra /compraría? ¿Este número podría ir en aumento con el tiempo?
* ¿Qué compra/compraría exactamente: cantidad, cualidades que buscan?
* ¿Por qué los compra/compraría?
* ¿Cuándo y con qué frecuencia los compra/compraría?
* ¿Dónde los compra/ compraría?
* ¿Cómo los compra/compraría?
* ¿Cómo se informa/informaría de ellos?
* ¿Cómo utiliza/utilizaría estos productos/servicios?
* ¿Los compra a través de intermediarios?
* ¿Qué precio pagaría por mis productos?

Para poder contestar a estas preguntas y definir el tipo o tipos de clientes a los que nos dirigimos, tenemos que obtener información y reflexionar sobre distintas cuestiones: hábitos de consumo, tendencias sociales, las motivaciones de los consumidores, necesidades no satisfechas y canales de comercialización que utilizan los clientes, etc. Podemos obtener esta información de varias maneras:

1. Consultando informes, estudios, estadísticas, artículos de prensa especializada, normativa que regula el sector. Actualmente mucha información se puede encontrar en Internet.
2. Entrevistando o pasando un cuestionario a posibles clientes o intermediarios No debemos temer esta tarea, puede ser mucho más sencilla de lo que pensamos. Para conocer opiniones de posibles clientes finales, podemos apoyarnos en personas conocidas de nuestro entorno que puedan recoger opiniones de personas cercanas a ellos ( un vecino que nos facilite las respuestas de un familiar suyo, un familiar nuestro que pueda entrevistar a alguno de sus compañeros de trabajo, etc). Para conocer opiniones de posibles intermediarios (distribuidores, comercios, otros agentes comercializadores, etc ) sí será necesario que escojamos algunos de ellos y les entrevistemos directamente.

**5.- PRODUCTOS/SERVICIOS QUE VAMOS A OFRECER Y SU COMERCIALIZACION.**

**En este punto se trata de concretar el conjunto de productos o servicios que vamos a ofrecer y cómo los vamos a ofrecer, de modo que consigamos satisfacer las necesidades de nuestros “cliente objetivo”. Es lo que se llama “definir nuestra propuesta de valor”**

**5.1 EL PRODUCTO**

Responder a las siguientes preguntas nos puede facilitar la tarea: ¿Cuál es el problema o necesidad que voy a resolver? ¿Qué aportamos con nuestro servicio/producto para satisfacer los requisitos de los clientes a los que me dirijo (sean uno o varios tipos de clientes)? ¿Qué nos distingue de nuestros competidores?

* Características cuantitativas: precio, dimensiones, peso, etc.
* Características cualitativas: diseño, experiencia, marca, etc.
* Otras características añadidas que aportan innovación: novedad, aumento del rendimiento de un producto, personalización, facilidad de uso, bajo precio, reducción de riesgos al cliente, etc

Tener claras estas cuestiones nos ayudará a:

* determinar los procesos de trabajo y las actividades clave con las que creamos más valor en nuestra empresa,
* a publicitar nuestro producto en el mercado, a informar al consumidor y a persuadirlo para su compra.

Y esto es muy importante para organizar y planificar nuestra actividad, nuestros recursos, y nuestro tiempo para conseguir unos resultados óptimos.

Para acabar de definir nuestra “propuesta de valor”, responder también a las siguientes preguntas puede ser de utilidad:

* ¿Estamos seguros de que nuestra propuesta de valor va a interesar a los consumidores?
* ¿Por qué nadie la ha ofrecido hasta ahora?
* ¿Tiene el mercado de clientes al que nos dirigimos tamaño suficiente para asegurar la rentabilidad de nuestra empresa?
* ¿Podría la competencia actual realizar cambios rápidos y ofrecer nuestra misma propuesta de valor?

Por último, es necesario decir que es normal que nuestra propuesta de valor vaya cambiando con el tiempo. El mercado (tanto la oferta como la demanda) cambia constantemente y las empresas deben adaptarse a esos cambios.

* 1. **.- PROCESO DE PRODUCCION**

Una vez que hemos definido los productos/servicios, podemos tratar de describir el proceso o procesos de trabajo que deberemos realizar para producirlos. Se trata de describir las fases, actividades y/ o tareas que debemos ejecutar, y ordenarlas en una secuencia ordenada.

Es fundamental que nos centremos en los procesos de trabajo con los que creamos más valor en nuestra empresa.

* 1. **COMERCIALIZACION O CANALES PARA LLEGAR A LOS CLIENTES: COMUNICACIÓN, DISTRIBUCION Y VENTA.**

Una vez que hemos definido los productos/servicios que vamos a ofrecer, debemos enfocar nuestros esfuerzos a pensar cómo podemos venderlos.

Las cuestiones básicas que sugerimos resolver son las siguientes:

1. ¿Cuáles son las características y los aspectos diferenciadores de nuestros productos que vamos a destacar en nuestra comunicación/ publicidad y en nuestros canales de comercialización? Es decir, qué ideas principales o mensaje queremos transmitir.
2. ¿Tenemos un logotipo (imagen corporativa) y una marca que nos puedan ayudar? ¿Cómo los vamos a utilizar?
3. ¿Qué tipo de publicidad y comunicación con nuestros clientes queremos y podemos hacer? ¿Qué medios vamos utilizar? ¿Cuándo? ¿Con cuanta frecuencia? ¿Qué presupuesto vamos a destinar a la publicidad? ¿Vamos a utilizar Internet y las Redes Sociales?
4. ¿Cómo y dónde vamos a vender nuestros productos/servicios? ¿Directamente nosotros mismos? ¿a través de intermediarios? ¿Vamos a utilizar Internet para vender? ¿Vamos a venderlos asociados a la venta de otros productos de otra empresa?
5. ¿Cómo se hará la entrega de nuestros productos al cliente?.
6. ¿Qué tipo de servicio postventa ofreceremos?
7. ¿Vamos a realizar un seguimiento de la satisfacción del cliente?

Es interesante que analicemos como responden a estas preguntas habitualmente las empresas que operan ya en este sector, los canales que utilizan para llegar al cliente (cómo funcionan, qué coste y condiciones tienen, cuáles dan mejores resultados, empresas concretas que ofrecen estos canales), pero también tenemos que pensar en otros canales alternativos que puedan existir.

Y es de gran utilidad utilizar la información que hemos averiguado sobre nuestros ”clientes objetivo” en el apartado de este plan de negocio que hemos dedicado a definirlos.

# 6.- RECURSOS NECESARIOS

En este punto debemos anotar las infraestructuras y recursos que necesitamos para crear nuestra empresa y para que podamos poner en marcha la actividad.

No nos referiremos en este apartado ni a los recursos económicos ni a los recursos humanos porque los trataremos en otros momentos del plan de negocio.

**6.1 RECURSOS FÍSICOS**

Este apartado se refiere a los activos físicos que requiere nuestra actividad. Aquí lo que tenemos que hacer es precisar las características y cantidades que necesitamos, y aunque todavía no sería necesario que solicitásemos presupuestos, es muchos casos es práctico hacerlo porque para informarnos de las características debemos hablar con potenciales proveedores y éstos nos pueden facilitar ya los precios.

Nos referimos en concreto a:

* Locales, naves, oficinas, etc : existencia y disponibilidad de ellos, medidas, accesos, cumplimiento de normativa, necesidad de reformas o no, propietarios o arrendadores, precio de alquiler o compra, posibilidades de ampliación en el futuro, etc
* Instalaciones de electricidad, fontanería , climatización, telefonía y comunicaciones, etc
* Maquinaria y herramientas : imprescindible y prescindible, de primera o de segunda mano, elementos de transporte, etc
* Equipamientos: muebles, etc

**6.2 RECURSOS INTELECTUALES**

Este apartado se refiere a determinados recursos que pueden ser importantes en el desarrollo de las empresas:

* Marcas
* Patentes
* Derechos de autor
* Bases de datos

**6. 3 PROVEEDORES**

Se trata de identificar las materias primas, productos o servicios que necesitaremos para poder elaborar y vender nuestros productos o para prestar nuestros servicios. Es aconsejable analizar la cantidad que necesitamos y la normativa que regule la elaboración y venta de los mismos. También es deseable que se identifiquen potenciales proveedores y se recabe información sobre su calidad, precios, distribución, formas de pago, etc.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nombre/tipo proveedor** | **Material suministrado** | **Forma de pago** | **Tiempo de entrega** | **Precio** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

# 7. ANALISIS DE LA VIABILIDAD ECONOMICA

Es una estimación de las posibilidades que tiene nuestra idea de negocio de generar ingresos suficientes para asegurar su funcionamiento y la realización de su actividad.

Está basado en hipótesis o previsiones y por lo tanto tiene un valor orientativo para poder ayudar a los emprendedores a tomar decisiones sobre la puesta en marcha de sus proyectos empresariales.

El mercado es incierto y cambiante, y todos los proyectos empresariales conllevan un riesgo. Para realizar el estudio de viabilidad debemos utilizar información y datos precisos y contrastados, pero a pesar de todo nadie puede garantizar que las previsiones del análisis de viabilidad que realicemos se cumplan exactamente.

Sin embargo, es imprescindible hacer este análisis de la viabilidad económica para poder tomar la decisión de emprender. Y después, una vez que hayamos puesto en marcha la empresa, podemos contrastar periódicamente los resultados reales con los estimados en el estudio de viabilidad, de manera que podamos realizar cambios si hay muchas desviaciones y no estamos alcanzando los objetivos previstos.

**7 .1 EL PLAN DE INVERSION O CÁLCULO DEL COSTE DE LA INVERSION**

Lo primero que debemos hacer es confeccionar un plan de inversión o presupuesto de los gastos en “ activos fijos” que necesitamos realizar para la puesta en marcha del negocio/proyecto:



Y para ello lo mejor es solicitar presupuestos escritos a potenciales proveedores. Los gastos de construcción e instalaciones técnicas son presupuestados con frecuencia por los técnicos competentes encargados de redactar los proyectos técnicos que se necesitan para realizar la inversión y obtener los permisos legales necesarios para ejercer la actividad (arquitectos, ingenieros, etc). Sin embargo, es interesante solicitar además presupuesto a las empresas que podrían realizar en la práctica la obra y las instalaciones.

Además de la inversión en “activos fijos” , la puesta en marcha de un proyecto empresarial puede precisar de otros gastos como la compra inicial de existencias y materias primas, o de una cantidad de dinero para caja en el comienzo de la actividad.

**7.2 PLAN DE AMORTIZACIONES**

Los elementos de inmovilizado que utiliza la empresa en su actividad están sometidos a un proceso de desgaste y por lo tanto de pérdida de valor que debe tenerse en cuenta al analizar la viabilidad económica.

En realidad, el valor que pierden y que se denomina “dotación para amortización” se va a considerar como un coste para el empresa y afectará a la previsión de pérdidas y ganancias ( llamada cuenta de resultados previsional), y al cálculo del umbral de rentabilidad. Se considera que vamos reservando una cantidad anual para un fondo que debería servir costear nuevas inversiones que compensen el desgaste.

Para estimar el valor de la “dotación para amortización” se tiene en cuenta el coste inicial de estos bienes, y el tiempo de vida útil de los mismos. Hay un tiempo máximo de vida útil de los bienes que está determinado por el Ministerio de Economía y Hacienda para elaborar los planes de amortización.



Cuadro de ayuda para el cálculo de la amortización de inmovilizado (Tabla orientativa)



**7.3 FINANCIACION**

En este punto debemos anotar las fuentes de financiación que vamos a utilizar para hacer frente al pago de la inversión inicial en “activos fijos” y las existencias iniciales, así como para tener el dinero necesario en caja al comienzo de la actividad.

Para la financiación podemos utilizar:

* Recursos propios: capital aportado por socios o accionistas, otras aportaciones
* Recursos ajenos : préstamos , otras formas de financiación bancaria ( leasing, factoring…),.subvenciones, etc



**Préstamos**

La financiación con préstamos conlleva unos costes financieros que deben considerarse un gasto en el análisis de la viabilidad.

Para cumplimentar este apartado es aconsejable dirigirse a las entidades financieras para solicitar información sobre las condiciones del posible préstamo que podrían ofrecer para nuestro proyecto empresarial.





**Subvenciones**

En este momento es cuando es necesario informarse además de las posibles subvenciones que puedan obtenerse para nuestro proyecto empresarial. Los datos más importantes que necesitamos conocer son:

* Administración /Entidad que las concede.
* Requisitos de los beneficiarios y los proyectos subvencionables
* ¿Son ayudas a fondo o perdido? o ¿De qué otro tipo de ayudas se trata?
* ¿Cuándo debe solicitarse?
* ¿Qué documentación debe entregarse para tramitar la solicitud?
* ¿Cuándo se reciben?
* ¿Recibir la ayuda conlleva compromisos y obligaciones?

**7.4 CALCULO DE LOS GASTOS E INGRESOS**

**Gastos**

En su funcionamiento a lo largo de un año, la empresa realiza una serie de gastos:

* Gastos fijos: los que se realizan independientemente del volumen de producción y de ventas que se alcance. Incluye:
  + Gastos de explotación , lo necesarios para el proceso de producción: salarios del personal, seguridad social , arrendamientos, seguros, contribuciones y tasas, publicidad, etc.
  + Gastos financieros: producidos por créditos o préstamos.
  + Gastos de amortización de los activos.
* Gastos variables: vienen determinados por la cantidad de productos producidos y vendidos.

Se puede realizar una estimación detallada del coste de producción de cada producto, y calcular la diferencia entre el precio de venta y este coste.

Pero, en muchos casos, en los estudios de viabilidad, se considera que los gastos variables (o los consumos) son un porcentaje determinado de la facturación estimada. Y ese porcentaje se toma como referencia de estudios que analizan el funcionamiento habitual del sector.

* Impuestos: Dependiendo del tipo de empresa será el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, el Impuesto de Sociedades…

**Ingresos**

Para que la empresa sea rentable, los gastos que realiza la empresa deben ser compensados por ingresos.

Lo habitual es que la mayor parte de los ingresos procedan de las ventas que la empresa realiza.   
También podemos recibir otros ingresos, bancarios, por cobro de subvenciones, etc.

Para determinar los ingresos por posibles ventas, necesitamos determinar primero los precios de nuestros productos, y después realizar una estimación orientativa del volumen de ventas.

* Los precios de venta

La determinación de los precios de nuestros productos/servicios es una cuestión especialmente importante en nuestro plan de negocio que puede influir de manera determinante en la respuesta de los consumidores ante nuestra oferta, y por lo tanto en la viabilidad económica de nuestra iniciativa empresarial.

Es imprescindible que conozcamos primero nuestros costes de producción y comercialización ( fijos y variables). Y también es importante que conozcamos los precios que ofrece la competencia por productos iguales o similares a los nuestros.

Es recomendable estudiar los siguientes aspectos: ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Cómo pagan los clientes en el sector o actividad en el que yo voy a emprender? ¿Cómo les gustaría pagar?

Además, es interesante decidir sobre :

* Si utilizaremos distintas estrategias para fijar los precios de los distintos tipos de productos /servicios que ofrecemos: precios más bajos para productos nuevos, precios bajos para productos principales y precios más altos para productos accesorios, etc
* los posibles mecanismos de descuento que queremos ofrecer: por pronto pago, según el volumen que consuma el cliente ( más barato a los clientes que consumen mucho…), por temporada (temporada alta, media y baja en el sector turístico por ejemplo), por la compra de varios productos distintos por un cliente, dependiendo de la oferta y la demanda en cada momento ( es el caso de los billetes de avión más caros en el últimos momento…), etc.

Por último, es necesario tener en cuenta que los clientes pueden proporcionarnos ingresos de diversas maneras, y no únicamente a través del pago puntual, una única vez, por un producto o servicio. También existen productos que se pagan periódicamente con cuota de suscripción, préstamo/alquiler/leasing, licencias de uso, comisiones o gastos de corretaje, etc.

También la publicidad de otra empresa puede ser una fuente de ingresos para nuestra empresa ( es habitual por ejemplo en los negocios “on-line”)

* Volumen de ventas

Estimar el volumen de ventas no es sencillo. Normalmente se realizan varias hipótesis: como mínimo una optimista y una pesimista.

Sobre todo tenemos que tener en cuenta nuestros distintos productos (con sus diferentes precios, clientes, regularidad de consumo, etc) y nuestra capacidad de producción total que determinará nuestra capacidad máxima de ventas.

También tenemos que tener en cuenta si trabajamos en un sector con actividad “estacional” en el que el consumo se concentra en determinados momentos del año. Y por lo tanto debemos estimar unas ventas mayores en unos momentos, y otras menores en otros.

Y por último, podemos considerar como referencia los datos de ventas en el sector (cuanto más actuales y más cercano puedan ser mejor) que podemos saber por nuestro conocimiento del sector, que podemos encontrar en estudios y estadísticas relacionados con la actividad económica, o que nos pueden proporcionar los distribuidores que operan en el sector . Por ejemplo, si vamos a crear un alojamiento porcentaje de ocupación de alojamientos turísticos en nuestra zona en el último año, o el consumo/anual por habitante de x producto, etc.

**7.5. CALCULO DEL UMBRAL DE RENTABILIDAD**

Pero, no siempre es fácil estimar el volumen de ventas y sobre todo no es fácil garantizar que esa estimación se cumpla, y por ello se suele recomendar hacer otra aproximación a esta cuestión de las ventas, realizando el cálculo de lo que se llama “el umbral de rentabilidad “.

Se trata de calcular la cifra de ventas que deberá alcanzar la empresa para cubrir todos los costes de producción y no tener pérdidas. Y por lo tanto consiste en determinar una “cifra objetivo” de ventas que debe conseguirse para que la empresa mantenga su actividad.

La estimación de ventas que habremos realizado en el punto anterior de este plan de negocio (a partir de la definición de la cartera de productos y sus precios, la estimación de la capacidad máxima de producción, y de las estadísticas sobre las ventas en el sector) debe ser siempre igual o superior al umbral de rentabilidad para que se pueda concluir que ,si se cumplen las expectativas de ventas, el proyecto es viable.

TABLA

**7.6 CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL O CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.**

Utilizando los datos que hemos ido recopilando y calculando hasta ahora, refleja los posibles beneficios netos de la empresa para un número de años determinado que nosotros consideremos.



**7.7 PREVISION DE TESORERIA**

Este punto proporciona información sobre la liquidez de la empresa. Se tienen en cuenta los plazos/ momentos en los que se hacen los cobros de los ingresos, y los pagos de los distintos costes.

Normalmente se realiza una estimación para los tres primeros años de funcionamiento.

Esta previsión permitirá a la empresa prever posibles necesidades de financiación externa o de negociación con los proveedores y clientes para poder evitar situaciones de déficit.



# 8.- PLAN DE ACCION PAR LA PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO EMPRESARIAL

# TRÁMITES LEGALES

Para ejercer nuestra actividad económica de forma legal, necesitamos realizar una serie de trámites administrativos.

Y necesitamos conocerlos antes de empezar porque pueden condicionar nuestro calendario de puesta en marcha, los recursos que necesitemos, el coste de las inversiones a realizar, etc.

Es importante que nos informemos sobre :

* Qué trámites debemos hacer
* Dónde tenemos que realizarlo, en qué administración u organismo, y en qué oficina concreta. Y si es posible realizar el trámite por vía electrónica.
* En qué momento concreto del proceso de creación de empresa debe hacerse, o qué plazos existen.
* Qué condiciones o requisitos exigen
* Qué documentación hay que aportar
* Si tiene algún coste económico

Existen unos trámites básicos que deben realizarse en todos los casos, y existen otros que sólo deben realizarlos algunas formas jurídicas o los emprendedores que van a ejercer determinadas actividades.

El ayuntamiento, la Administración de Hacienda y la de Trabajo, y la Seguridad Social, son organismos en los que todos los emprendedores deben hacer gestiones.

El registro mercantil, el notario, el registro de la propiedad inmobiliaria o determinados registros sectoriales (dependientes en muchos casos de la Administración Autonómica y en otros de la Administración Central del Estado) son otros organismos en los que se necesita realizar trámites en algunos casos.

En la web [www.redemprendeytrabaja.somontano.org](http://www.redemprendeytrabaja.somontano.org), en el apartado “ Creación y Gestión de Empresas “ , y en el sub apartado “Trámites para la creación de empresas “, puedes descargar un práctico documento con información más detallada sobre esta cuestión.

# FORMA JURÍDICA

La legislación nos ofrece distintas formas jurídicas para que ejerzamos la actividad económica del negocio que queremos emprender.

La elección de una forma u otra puede afectar a los costes de constitución que tengamos, al régimen fiscal y de seguridad social que aplicaremos, a las ayudas que podremos recibir, etc.

En la web [www.redemprendeytrabaja.somontano.org](http://www.redemprendeytrabaja.somontano.org), en el apartado “ Creación y Gestión de Empresas “ , y en el sub apartado “ Formas jurídicas de empresa“, puedes encontrar información más detallada sobre esta cuestión.

# ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos son las personas que trabajan en la empresa, y son un elemento clave en el funcionamiento y resultados de cualquier empresa.

En función de nuestra actividad, “propuesta de valor” y nuestros objetivos, tendremos unas u otras necesidades de recursos humanos.

En este apartado del plan de negocio debemos determinar:

* Las áreas de trabajo que existirán en la empresa y las funciones de las que se encargará cada una de estas áreas.
* Los requisitos que deben tener las personas que trabajarán en cada área.
* El perfil profesional y las capacidades del emprendedor/es.
* El mínimo de personas necesarias para que la empresa realice su actividad y se cubran todas las áreas de trabajo:
  + Para funcionar inicialmente
  + Para que la empresa alcance el volumen de producción necesario para garantizar su rentabilidad.
  + Para el pleno rendimiento
  + En los distintos momentos del año si la actividad registra “ picos estacionales”
* La distribución de los emprendedores en las distintas áreas de trabajo.
* La necesidad de contratar trabajadores asalariados.

Además, la empresa evoluciona constantemente y sus necesidades de personal pueden ir cambiando también.

Para organizar de manera óptima los recursos humanos de la empresa, es muy útil informarse bien de las siguientes cuestiones:

* Modalidades de contratos laborales existentes y los idóneos para las necesidades de nuestra empresa.
* Regímenes de cotización a la Seguridad Social.
* Incentivos o ayudas existentes para la contratación de personal.
* Convenio colectivo del sector (si existe).
* Cómo podemos seleccionar a un trabajador.
* Exigencias legales en materia de seguridad, higiene y prevención de riesgos laborales.

En la web [www.redemprendeytrabaja.somontano.org](http://www.redemprendeytrabaja.somontano.org), en el apartado “ Creación y Gestión de Empresas “ , y en el sub apartado “ Recursos humanos en la empresa “, puedes encontrar información más detallada sobre esta cuestión.

# 8 .4.- ANALISIS D.A.F.O.

Una vez definido con precisión nuestro proyecto empresarial, podemos emplear esta técnica del análisis DAFO para hacer un balance de nuestra idea de negocio, una visión global o una valoración general que nos ayude a acabar de tomar la decisión de emprender .

El análisis D.A.F.O analiza dos tipos de factores o aspectos:

1. Internos del propio negocio o empresa. Dependen del emprendedor y/o la empresa, pueden ser modificados por ellos.
2. Externos respecto al negocio (del entorno, del mercado – tanto de la competencia como de los posibles clientes). No pueden ser modificados por el emprendedor y/o la empresa.
3. Los factores internos son :

* Las DEBILIDADES, los aspectos que deberíamos mejorar o superar por que, en un principio, suponen una limitación para la puesta en marcha de nuestro negocio y para ser competitivos en el mercado.
* Las FORTALEZAS, nuestras mejores capacidades y herramientas para emprender nuestra iniciativa y para desenvolvernos en el mercado.
* Algunos de los factores que se suelen analizar:
  + La formación , el “saber hacer”, la experiencia, las capacidades
  + Los recursos humanos: perfiles profesionales, cualificación respecto a sus puestos de trabajo,/ tareas , motivación , rotación , estacionalidad, remuneración…
  + La organización o estructura: puestos de trabajo, responsabilidad de cada uno, tipo de dirección de la empresa, flexibilidad…
  + La producción: línea o gama de productos, cualidades diferenciadoras, capacidad de producción, costes de fabricación, calidad, innovación, patentes …..
  + Marketing : imagen, posicionamiento en el mercado, publicidad, promociones, distribución ….
  + Recursos materiales y financieros: equipos de producción, tecnología, recursos financieros disponibles, posibilidades de financiación externa, nivel de endeudamiento, liquidez….
  + Objetivos y estrategias

1. Los factores externos son:

* Las AMENAZAS, aquello que puede ser un freno para el desarrollo de nuestra actividad.
* Las OPORTUNIDADES, aquello que puede favorecer el desarrollo de nuestra actividad.
* Algunos de los factores que se suelen analizar:
  + El sector:
    - Las empresas , sus características, su evolución.
    - La competencia actual y potencial, identificarla y estudiar su éxito/fracaso , y sus productos, precios, calidad, etc.
    - Proveedores
    - Distribuidores
    - Comercializadores
  + Tendencias del mercado:
    - Coyuntura económica
    - Potenciales clientes
    - Hábitos de compra o consumo
    - Evolución de la demanda
  + Legislación vigente aplicable a nuestro negocio
  + Otros aspectos que no podemos controlar: políticos, tecnológicos, etc.

|  |  |
| --- | --- |
| DEBILIDADES | FORTALEZAS |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**8.5.- OBJETIVOS.**

Una vez realizado el análisis D.A.F. O podremos definir la manera en la que organizaremos nuestra empresa y cómo actuaremos; nuestros objetivos y estrategias para que nuestra empresa pueda ser competitiva.

Para que los objetivos sean útiles para la empresa y el emprendedor deben ser:

* Claros y medibles: se deben formular de forma concreta y precisa, y se deben poder “valorar” o medir.
* Alcanzables, y por lo tanto realistas, porque de otro modo podrían generar frustración o desmotivación.
* Desafiantes: tienen que servirnos para mejorar, nos tienen que suponer un esfuerzo.
* Coherentes: acordes con nuestras capacidades, y con las oportunidades o amenazas que brinda el contexto socioeconómico y el mercado.

El emprendedor y la empresa pueden fijar objetivos de varios tipos o para las distintas áreas de la empresa:

* Producción
* Ventas
* Marketing
* Finanzas
* Recursos Humanos
* Tecnologías de la comunicación y la Información
* Procesos de trabajo
* Innovación
* Calidad ambiental
* Calidad social