

PLAN DE VIABILIDAD EMPRESARIAL

El Plan de Empresa 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 proyecto. Es un documento creado por el propio emprendedor, de indudable utilidad ya que le permite conseguir los siguientes objetivos:

A nivel interno permite:

- a) Comprobar la coherencia del proyecto.*
- b) Establecer objetivos y planificar su consecución.*
- c) Evaluar el progreso del proyecto empresarial.*

A nivel externo, constituye la "tarjeta de presentación" de la empresa para:

- a) Obtener la financiación necesaria para lanzar el negocio.*
- b) Optar a posibles subvenciones de las administraciones públicas.*

1. Datos básicos del Proyecto Empresarial

Nombre Comercial de la Empresa		
Fecha prevista de inicio de la actividad		
Forma jurídica de la empresa		
Nº de socios	Capitalistas	
	Trabajadores	
Nº de empleados iniciales		

1.1.- ¿Cuál es el objetivo de tu proyecto?. Explicación breve de la actividad a desarrollar.

Este punto debe recoger de una forma simplificada la naturaleza del negocio, las características del proyecto, el sector de actividad en el que se encuadra el producto o servicio, sus ventajas competitivas.

1.2.- ¿Cuáles son las características del producto o servicio que ofrecerá la empresa?

2.- Promotores del Proyecto:

2.1.- Datos personales de los promotores. En caso de que se trate de un equipo - y no sólo un emprendedor -, se detallará la relación de personas que lo componen, el % con que contribuye cada uno, cómo se formó ese grupo, cuando se constituyó y por qué, así como la relación existente entre sus miembros (familiares, colegas, amigos, etc.).

SOCIO 1						
Nombre y Apellidos:						
DNI:						
Edad:						
Domicilio:						
Localidad:						
Teléfono:						
% contribución a la empresa:						
Grado dedicación al proyecto:						
Cómo se formó el grupo:						
Relación entre miembros:						
Cuenta con experiencia previa en la actividad a desarrollar por la empresa	Señale X		Señale tipo de experiencia	Empleado		Indique nº de años de experiencia:
	SI			Profesional		
	NO			Empresario		

SOCIO 2						
Nombre y Apellidos:						
DNI:						
Edad:						
Domicilio:						
Localidad:						
Teléfono:						
% contribución a la empresa:						
Grado dedicación al proyecto:						
Cómo se formó el grupo:						
Relación entre miembros:						
Cuenta con experiencia previa en la actividad a desarrollar por la empresa	Señale X		Señale tipo de experiencia	Empleado		Indique nº de años de experiencia:
	SI			Profesional		
	NO			Empresario		

4.1.4.- Estado actual del mercado y tendencias futuras.

4.2.- Características de la Competencia:

El promotor debe conocer el tipo de competidores a los que se va a enfrentar. Tiene que tener información de su localización, las características de sus productos o servicios, sus precios, su calidad, la eficacia de su distribución, su cuota de mercado, sus políticas comerciales etc.

4.2.1.- ¿Quiénes son tus principales competidores y dónde están?

4.2.2.- ¿Qué servicios o productos ofrecen tus competidores? ¿Cuáles son las diferencias de tu proyecto empresarial frente a otros proyectos de las mismas características ya instaladas en el municipio?

4.2.3.- ¿Cómo venden su producto o comercializan su servicio tus competidores?

5.- Plan de Marketing:

5.1.- Definición del producto o servicio.

5.1.1.- Describir los productos o servicios que ofrecerá la empresa.

5.1.2.- Aspectos innovadores del producto/servicio. ¿Qué hace mi producto que los otros no hagan? Explica la diferenciación con la oferta actual del resto de competidores existentes en el mercado.

- ⇒ En qué consiste la innovación.
- ⇒ Cómo se aplica dicha innovación.
- ⇒ Ventajas y desventajas de la misma.
- ⇒ Mencionar una serie de indicadores que permitan evaluar sus efectos. Estos efectos serán alcanzados si la innovación ya ha sido aplicada o por alcanzar si la innovación no ha sido aplicada.
- ⇒ Condiciones posibles limitaciones para su aplicación si es que existieran (técnicas, tecnológicas, legales...)

5.1.3.- Necesidades que cubre. Debemos situarnos desde el punto de vista del comprador o usuario y observar qué necesidades tiene y en qué medida nuestro producto o servicio las cubre.

tiene darse a conocer desde su mismo nacimiento, y posicionar exitosamente en el mercado sus productos o servicios.

5.3.1.- Expón cuál será el mensaje que quieres dar para convencer a tus clientes.

5.3.2.- ¿En qué medios tienes previsto anunciarte (en prensa, en televisión, en Internet, buzoneo, venta directa,... etc.)? ¿Durante cuánto tiempo y en qué plazo? ¿Va a ser periódico o puntual?

5.3.3.- ¿Vas a utilizar otras técnicas para atraer a los clientes al principio. Por ejemplo, ofertas, promociones, muestras, descuentos, bolsas, etc.?

5.3.4.- Estimación del presupuesto de Marketing. Adjuntar presupuestos o facturas pro forma:

PRESUPUESTO DE MARKETING		
CONCEPTO	COSTE (AÑO 0)	COSTE (AÑO 1)
PUBLICIDAD (Prensa, Radio, Televisión, Revistas especializadas, buzoneo, vallas, etc.)		
PROMOCIÓN DE VENTAS (Tarjetas de visitas, etiquetas, bolsas, regalos, muestras, etc.)		
FERIAS Y EXPOSICIONES		
OTROS		

5.3.6.- ¿Cómo vas a valorar la efectividad de tus promociones y campañas?

6.- Recursos Humanos:

Nº	Puesto	Función	Retribución Total	Tipo de Contrato	Sexo	Edad < 25 años	Discapacidad	Parado larga duración
1					Hombre <input type="checkbox"/> Mujer <input type="checkbox"/>			
2					Hombre <input type="checkbox"/> Mujer <input type="checkbox"/>			
3					Hombre <input type="checkbox"/> Mujer <input type="checkbox"/>			
4					Hombre <input type="checkbox"/> Mujer <input type="checkbox"/>			
5					Hombre <input type="checkbox"/> Mujer <input type="checkbox"/>			
6					Hombre <input type="checkbox"/> Mujer <input type="checkbox"/>			

6.1.- Personal Directivo: ¿Cuál es la composición del equipo directivo? ¿Han trabajado juntos con antelación? ¿Tienen experiencia laboral previa? ¿Cuál es su formación académica, empresarial o técnica? ¿Cuáles serán las funciones y responsabilidades de cada uno? ¿Estarán a tiempo completos en el futuro proyecto?

6.2.- ¿Qué necesidades de personal se prevé para los próximos 3 años?

7.- Plan Económico Financiero:

7.1.- Plan de inversiones y de financiación inicial:

El objetivo de este apartado es determinar las necesidades iniciales para afrontar el proyecto y la manera de financiarlas.

7.1.1.- Plan de inversiones.

Se deben enunciar las inversiones previas necesarias para la puesta en marcha de la empresa.

7.1.1.1.- Gastos de Establecimiento: se incluyen permisos, licencias de actividades, altas IAE y SS de autónomos o de sociedades mercantiles, gastos de formalización de préstamos, gastos de asesoramiento, consultoría, gestión necesarios, gastos de primera promoción de la empresa, otros gastos constitutivos o de puesta en marcha.

7.1.1.2.- Inversiones. Se incluirán:

a) Inmovilizado material: como terrenos y/o locales; acondicionamiento de locales o terrenos (obras, pintura, cerramientos, etc.). Existencias iniciales (primeras compras de productos). Maquinaria, herramientas, utillaje. Mobiliario. Medios de transporte. Equipos informáticos (ordenadores, periféricos). Leasing.

b) Inmovilizado inmaterial: como adquisición de patente, licencias, canon de entrada en red de franquicias, precio de traspaso de negocios y fondo de comercio.

c) Inmovilizado financiero: como por ejemplo, fianza de determinadas mensualidades de alquiler o cauciones o depósitos de otro tipo.

7.1.1.3.- Previsión de Tesorería o Fondo de Maniobra (también denominado Inversión en Circulante)

Antes de comercializar un producto – y por tanto, antes de obtener cualquier ingreso por la venta del mismo- es preciso adquirir un stock mínimo de aquél o de los materiales necesarios; del mismo modo, una vez en marcha la actividad, es posible que debamos conceder aplazamientos de pago a nuestros clientes, (del mismo modo nuestros proveedores nos pueden conceder aplazamientos –a 30, 60 o más días- antes de pagar la mercancía facilitada). Para empresas del sector servicios, lo normal será que transcurran varios días antes de poder facturar por la prestación de los mismos.

Para poder hacer frente a los pagos derivados de esos productos o servicios anticipados, es indispensable inmovilizar una cantidad de dinero. Esa cifra, habrá de financiarse con recursos financieros.

La dotación insuficiente de esta cifra de tesorería o una inadecuada elección sobre la forma de financiarla pueden conducir a graves problemas de tesorería (impagos de trabajadores, de proveedores, etc.), comprometiendo seriamente la continuidad de la empresa.

Para saber la cantidad necesaria de tesorería, se estimarán los pagos que deben realizarse, el stock necesario y los aplazamientos que preveamos conceder a nuestros clientes, restando de esa suma los aplazamientos que por su parte preveamos nos concederán nuestros proveedores.

Otro de los objetivos del plan de financiación debe ser determinar la naturaleza y características (recursos propios o ajenos, a medio, largo o corto plazo, financieros o no financieros –crédito comercial de proveedores-, etc.) de los diferentes recursos que se pretende poner en juego.

En general se aconseja adoptar los siguientes principios básicos:

- Los recursos ajenos no deberían sobrepasar el 70% del total de financiación necesaria.
- El porcentaje restante debería suplirse con recursos propios.
- No debe confiarse en las subvenciones como vía principal de financiación de un nuevo proyecto.
- Debe reservarse una cantidad para imprevistos.

PLAN DE INVERSIONES INICIALES.

Edificios, Locales y Terrenos	
Fianza por alquiler oficina	
Obras, acondicionamiento de local	
Maquinaria	
Mobiliario	
Vehículo (uso exclusivo de la empresa)	
Equipos informáticos	
Utillaje y Herramientas	
Gastos de constitución y puesta en marcha	
Otros gastos	
TOTAL INVERSIÓN	

FINANCIACIÓN DE LAS INVERSIONES PREVISTAS

Recursos Propios (Ahorros)		
Recursos Ajenos (Aportaciones Familiares, subvenciones)		
CRÉDITOS Y PRÉSTAMOS	Importe total capital	
	Tipo de interés %	
	Período amortización (meses)	
TOTAL FINANCIACIÓN		
RESULTADOS (Financiación – Inversión)		

7.2.- Cuentas de resultado previsional

La cuenta de resultados previsional es una relación de los gastos e ingresos previstos para un periodo de tiempo determinado, permitirá conocer si la actividad prevista para la nueva empresa va a producir ingresos suficientes para cubrir todos los gastos, y si una vez cubiertos los gastos, se obtendrá algún beneficio de la actividad.

En primer lugar, se debe elaborar una relación de los GASTOS FIJOS del negocio, que son independientes del volumen de actividad (alquiler, parte fija de suministros, cuotas de la seguridad social, sueldos).

A continuación se determinan los GASTOS VARIABLES, estrechamente ligados a la actividad (Ejemplo: materias de fabricación del producto, en los que la cantidad será mayor cuanto mayor será la producción-).

Una vez determinados los gastos del negocio, debemos considerar la PREVISIÓN DE INGRESOS (ingresos por ventas o cifra de negocios, a la que se unirán otros eventuales productos de la explotación (ingresos financieros, subvenciones, otros ingresos).

CUENTA PREVISIONAL DE RESULTADOS

A.- Gastos	Cuantía Año 0	Cuantía Año 1
A.1. Compras Material a consumir		
A.2. Gastos de personal (Sueldos y Seguridad Social)		
A.3. Gastos de establecimiento/constitución		
A.3. Gastos de Administración Alquileres Suministros (luz y agua) Teléfono Material de Oficina Primas de Seguros		
A.4. Gastos de Promoción Publicidad y promoción		
A.5. Gastos de Distribución Transportes Envases y embalajes		
A.6. Otros gastos Reparación y conservación Otros gastos		
A.7. Financieros De préstamos De líneas de descuento De negociación de efectos, etc		
A.8. Impuestos		
A.9. Amortizaciones		
TOTALES A		

B. Ingresos	Cuantía Año 0	Cuantía Año 1
B.1. Ventas		
B.2 Otros Ingresos		
TOTALES B		
BENEFICIO/PÉRDIDA (TOTAL B- TOTAL A)		

7.3.- Plan de Tesorería

La elaboración del Plan de Tesorería es de gran utilidad (siempre que cobros y pagos no se prevean exclusivamente al contado) como instrumento de ayuda para determinar las entradas y salidas de caja y para planificar la liquidez. En muchas ocasiones las deficiencias de liquidez, debidas a una insuficiente previsión, determinan el fracaso a corto plazo de algunos proyectos empresariales.

El conocimiento de estos datos permitirá saber las necesidades de tesorería y el momento en que éstas podrán manifestarse, pudiendo así prever por anticipado la búsqueda de financiación de caja cuando la liquidez sea escasa o, en sentido contrario, cuando sea alta la liquidez, estudiar la colocación de los fondos generados.

PLAN DE TESORERÍA	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
SALDO INICIAL (A)												
PREVISIÓN COBROS												
Clientes												
Subvenciones												
TOTAL COBROS (B)												
PREVISIÓN PAGOS												
Proveedores												
Alquiler												
Mantenimiento y reparaciones												
Servicios profesionales												
Transportes												
Seguros												
Publicidad												
Suministros												
Sueldos												
Seguridad Social												
Impuestos/beneficios												
Préstamos												
TOTAL PAGOS (C)												
SALDO (A+B-C)												

8.- Análisis del entorno. DAFO:

El principal objetivo de un análisis DAFO es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios

organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

8.1.- Debilidades:

Se trata de detectar las características o circunstancias que existen en nuestro proyecto o en nosotros mismos que pueden ser obstáculos en el camino, por ejemplo:

- Desconocemos el sector
- Tenemos pocos recursos
- Nuestra formación en el área comercial es baja

Para determinar nuestras debilidades hemos de estudiar cuánto hemos escrito anteriormente sobre nuestro proyecto y sobre nosotros mismos (análisis del emprendedor o de la empresa) y a partir de ese estudio redactar el cuadro de nuestras debilidades:

Mis debilidades son: _____ _____ _____ _____ _____ _____

8.2.- Fortalezas:

Se trata de detectar las características o circunstancias que existen en nuestro proyecto o en nosotros mismos que pueden favorecer o facilitar nuestro éxito, por ejemplo:

- Conocemos profundamente el sector
- Tenemos una tecnología muy avanzada
- Nuestra red de contactos es muy amplia

Para determinar nuestras fortalezas también hemos de estudiar cuánto hemos escrito anteriormente sobre nuestro proyecto y sobre nosotros mismos (análisis del emprendedor o de la empresa) y redactar el cuadro de fortalezas:

Mis fortalezas son: _____ _____ _____ _____ _____

8.3.- Amenazas:

Se trata de detectar las situaciones o circunstancias que existen en el entorno general o en nuestro

mercado que nos afecta negativamente en función de nuestras debilidades, por ejemplo:

- Pueden aparecer productos sustitutivos que nosotros no tenemos a nuestro alcance.
- El mercado está cayendo y nosotros no tenemos mercados alternativos
- La competencia abrirá nuevos establecimientos lujosos y el nuestro es de lo más normal

Para determinar las amenazas hemos de reflexionar sobre el entorno en general y el mercado y mirarlo a la luz de nuestras debilidades, ya que es por donde nos pueden atacar. Redactaremos el cuadro:

<p>Mis amenazas son:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

8.4.- Oportunidades:

Se trata de detectar las situaciones o circunstancias que existen en el entorno general o en nuestro mercado que podemos aprovechar en función de nuestras fortalezas, por ejemplo:

- Los productos que hay en el mercado están anticuados y nosotros podemos aprovechar nuestra tecnología para presentar productos nuevos.
- Los precios de los productos en el mercado son muy altos y nosotros, por tener muy bajos costes, podemos ir con mejores precios.
- Los establecimientos de la competencia están anticuados y nosotros como vamos a abrir uno nuevo lo podemos hacer más moderno.

Para determinar las oportunidades estudiaremos lo que hemos analizado anteriormente sobre el entorno en general y el mercado y mirarlo a la luz de nuestras fortalezas, que es por donde podemos encontrar vías para avanzar con éxito en el proyecto. Por este camino redactaremos el cuadro de oportunidades:

<p>Mis oportunidades son:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
--

8.5 Diagnóstico final y estrategias:

Teniendo ya analizado nuestro DAFO, podemos presentarlo en la siguiente matriz, resumen de nuestra situación:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
AMENAZAS	OPORTUNIDADES

9.- Conclusiones:

Enumera todas las informaciones que consideres de interés para la puesta en marcha y funcionamiento posterior de la empresa.
