



Guía

Plan de Empresa

Mayo de 2022

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	3
NUESTROS SERVICIOS O PRODUCTOS EN EL MERCADO	4
Servicios / productos	4
Clientela	4
Competencia	5
Comunicación	6
Canales de distribución	6
Estrategias de precios	7
PRESTACIÓN DE SERVICIOS O PRODUCCIÓN	8
Costes y fases de producción o para la prestación de servicios	8
Organización del trabajo	9
ÁREA ECONÓMICO-FINANCIERA	11
Plan de inversiones	11
Plan de financiación	12
Cuenta de Resultados previsional	12
Plan de tesorería	13
Otra información económico-financiera	14
LEGALIZACIÓN DE LA EMPRESA Y DE SU ACTIVIDAD	15



Este documento es un modelo, realizado desde la Escuela de Emprendedoras Juana Millán, que reúne los apartados de un Plan de Empresa y las preguntas a las que se debe responder en cada apartado.

Para cada capítulo presentamos una opción más breve, que podríamos considerar “de mínimos” y otra más amplia.

Los contenidos mínimos son aquellos más habituales, que se repiten en todos los modelos y que, por lo tanto, son la información que la mayoría de personas esperan encontrar en un Plan de Empresa.

Los contenidos ampliados introducen aspectos que algunos modelos de Plan de Empresa tienen y otros no. Por eso son opcionales y sólo los incluiremos en nuestro plan si nos interesa. Nos puede interesar porque nosotras mismas les damos importancia a estos aspectos o también porque creemos que se la darán las personas a quienes vamos a presentar nuestro plan. Por ejemplo, para las entidades financieras son muy importantes los datos económicos. Para algunas ayudas públicas, pueden ser de interés los impactos sociales y ambientales. Así que podremos adaptar nuestro plan a nosotras mismas y a las entidades o personas a quien se lo vamos a mostrar.

Los apartados de este documento serán los que proponemos que tenga el Plan de Empresa. El primero de ellos será *Presentación*. ¡Vamos con él!



PRESENTACIÓN

En este primer apartado de nuestro Plan de Empresa haremos una breve presentación del proyecto y de las personas que lo impulsamos.

Orientativamente, se trataría de una introducción de una página en su versión de mínimos o dos páginas en una versión más amplia, que permita hacerse una primera idea sobre el proyecto.

Contenidos mínimos

Identificación del proyecto	¿Cuál es el nombre del proyecto? ¿Dónde se localiza? ¿Qué actividad desarrolla?
La idea de negocio	¿A qué necesidades responde? ¿En qué consiste la propuesta, para atender a esas necesidades?
El grupo emprendedor	¿Qué personas promueven este proyecto? ¿Qué perfiles profesionales tienen?

Si nos interesa una versión más completa, podemos también incluir uno o varios de los siguientes contenidos.

Versión más amplia

Antecedentes	¿Cómo surgió esa idea? ¿Quién la promovió? ¿Cuáles son los pasos que hemos dado hasta el momento?
Algo más sobre el perfil del grupo emprendedor	¿Cuál es perfil personal y profesional de cada una de las personas promotoras? ¿Cuál es su experiencia anterior? ¿Qué conocimientos tienen? ¿Qué habilidades destacarían? ¿Cuánta dedicación al proyecto tendrá cada persona?
Objetivos del proyecto	En relación al proyecto, ¿qué objetivos tenemos? ¿Cuáles son los objetivos de las personas del grupo promotor, incluyendo objetivos personales, sociales, ambientales y otros? Cuál es la motivación personal para emprender

En caso de que alguno de estos apartados requiera de mayor espacio, podemos desagregarlo de esta *Presentación* y añadirlo como epígrafe propio. Un ejemplo sería crear un nuevo epígrafe sobre el grupo promotor, que podemos titular *Quiénes somos* o simplemente *Grupo promotor*.

NUESTROS SERVICIOS O PRODUCTOS EN EL MERCADO

Servicios / productos

Debemos presentar los servicios que vamos a prestar o los productos que vamos a elaborar. Debe entenderse cuál es la actividad de nuestro proyecto y cuáles son las principales cuestiones que nos diferencian de otros productos o servicios similares.

Contenidos mínimos

Nuestros servicios o productos	¿Qué actividad o actividades vamos a desarrollar? ¿Cuál es el servicio o producto que vamos a ofertar? ¿Cuáles son sus características?
Las necesidades a las que responde	¿Qué necesidades va a satisfacer?

Versión más amplia

Propuesta de valor	Cuál es el valor de nuestro servicio o producto para la clientela.
Conclusión del benchmarking	¿Qué ventajas e inconvenientes tiene nuestro producto o servicio en relación a otros productos semejantes?

Clientela

En este apartado definimos cuáles son los diferentes segmentos de nuestra clientela. Debe entenderse cuál es su perfil (edades, nivel económico, tamaño...). Si queremos ahondar, podemos explicar por qué nuestra propuesta de valor responde a sus necesidades, dolores y beneficios esperados.

Es posible que en el estudio de la clientela mostremos datos que hayamos extraído de estadísticas oficiales o encuestas y entrevistas que hayamos hecho. Dar referencias concretas de cuáles son nuestras fuentes de información hace más consistente nuestro Plan.

Contenidos mínimos

Segmentos de clientes	¿Quiénes son nuestras clientas y clientes potenciales? ¿Tenemos más de un segmento de clientela?
Área geográfica	¿Cuál es el área geográfica que pretendemos atender?

Versión más amplia

Buyer persona o cliente ideal	¿Quién es nuestra buyer persona? ¿Cuáles son sus motivaciones, objetivos, retos...?
Mapa de empatía	Si hemos hecho uno o varios mapas de empatía y los hemos contrastado con la realidad, podemos trasladar aquí un resumen de los elementos clave que nos han aportado.
Más información sobre la clientela a quien nos dirigimos	¿Qué estilo de vida tiene? ¿Cuáles son sus hábitos de consumo? ¿Cómo y cuándo compran? ¿Con qué periodicidad? ¿Qué volumen de compra realizan en cada mes o cada año? ¿Qué productos o servicios prefieren? ¿Qué cualidades buscan en ellos? ¿Qué capacidad de compra tienen?
Más detalles del área geográfica	¿Por qué hemos seleccionado nuestra área? ¿Está bien comunicada? ¿Es posible ubicarnos en ella? ¿Cuál es el área geográfica que se puede llegar a atender más adelante?

Competencia

En este apartado debemos demostrar que conocemos el entorno de mercado en nuestra actividad. Que conocemos a las empresas o profesionales que prestan servicios como los nuestros o que fabrican productos semejantes. Que tenemos información sobre la calidad, los precios y otras dimensiones relevantes de su oferta. Cuando existen muchísimas empresas en nuestra misma actividad, podemos agruparlas por tipologías comunes o seleccionar las más significativas.

Contenidos mínimos

Quiénes prestan servicios o venden productos como los nuestros en la misma área	¿Existen otras empresas o entidades que presten el mismo tipo de servicios? ¿o vendan el mismo tipo de productos?
Comparativa básica entre estas empresas y la nuestra	¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles en relación a la clientela, a sus servicios o productos? ¿Qué calidad ofrecen? ¿A qué precios? ¿En cada uno de estos aspectos, son mejores o peores que nosotras?

Versión más amplia

Comparativa más amplia con otras empresas	¿Dónde están ubicadas? ¿Qué antigüedad tienen? ¿Cómo son vistas por el mercado y por nuestra clientela potencial? ¿Cómo se promocionan y publicitan? ¿En qué condiciones? ¿Hacen descuentos? ¿Venden a crédito? ¿Exigen un volumen mínimo de compra?
Productos o servicios complementarios	¿Existen en el mercado productos complementarios? ¿Hay posibilidad de llegar a algún tipo de acuerdo con esas empresas o instituciones?

Comunicación

La comunicación suele ser un aspecto clave para conseguir que nuestra potencial clientela nos conozca y nos tenga presentes cuando quiere contar con productos o servicios como los nuestros.

Contenidos mínimos

Nuestra marca: imagen y valores asociados	¿Cuál será nuestra marca? ¿Cuál es su identidad de marca y sus valores asociados?
Cómo nos damos a conocer	¿Cómo daremos a conocer nuestra empresa y nuestros productos o servicios? ¿Teniendo en cuenta los segmentos de clientes a quienes nos dirigimos, qué medios utilizaremos?

Versión más amplia

Programación de la comunicación	¿Hemos realizado una programación de las diversas acciones de promoción o lanzamiento que queremos realizar? ¿Qué medios emplearemos? ¿Qué coste tienen?
Elementos de comunicación	¿Tendremos web y redes sociales? ¿Tendremos logotipo o imagen identificativa? ¿Necesitamos papelería y documentación impresa, rótulos o elementos de señalización?
Personal de comunicación	¿Emplearemos los servicios de alguna empresa de comunicación? ¿Habrá una persona del proyecto dedicada a la comunicación?

Canales de distribución

Se trata de explicar cómo hemos previsto hacer llegar nuestros productos o servicios al público.

Contenidos mínimos

Canales habituales	¿Cómo se distribuye habitualmente en el mercado vuestro producto o servicio?
Nuestros canales	¿Vamos a hacer venta directa? ¿Por qué canales? ¿A través de internet? ¿Tendremos un local propio abierto a la clientela? ¿Vamos a hacer distribución a otros establecimientos? ¿Utilizaremos comerciales?

Versión más amplia

Estudio de los canales habituales	¿Cuál es el canal más empleado? ¿Cómo funciona? ¿Es fácil acceder a estos canales? ¿Qué empresas de distribución existen? ¿Dónde están? ¿Con qué condiciones y márgenes trabajan? ¿Qué relaciones tienen con las posibles empresas competidoras? ¿Nos interesa emplear ese mismo mecanismo de distribución?
-----------------------------------	--

Venta directa	¿Podemos vender directamente a las personas consumidoras? ¿Qué ventajas puede reportar a respecto de emplear los canales habituales?
Agentes comerciales	¿Sería posible emplear agentes comerciales o representantes que se especialicen en nuestro producto o servicio? ¿Con qué tipo de relación: contratado laboral, comisión, otros? ¿Con qué dedicación?
Distribución	¿Cómo podemos distribuir? ¿Por zona territorial, por tipo de producto, por tipo de cliente? ¿Alguna persona del grupo promotor puede realizar este trabajo?

Estrategias de precios

Se trata de explicar qué criterios se seguirán para fijar los precios.

Contenidos mínimos

Política de precios	¿Fijaremos los precios en relación a los costes de producción o prestación del servicio? ¿Los fijaremos en relación a los de la competencia? ¿Primaremos la calidad o la diferenciación sobre el precio? ¿Por qué razones?
---------------------	--

Versión más amplia

Cálculos de costes asociados al precio	¿Cómo tenemos en cuenta los costes de la comercialización y la venta? ¿Y los costes fijos de la empresa?
Descuentos	¿Hemos previsto descuentos en el precio? ¿Por volumen de venta? ¿Por fechas señaladas? ¿Por tipo de cliente? ¿Por promoción?

PRESTACIÓN DE SERVICIOS O PRODUCCIÓN

En este apartado damos cuenta de los diferentes recursos que necesitamos para prestar nuestros servicios o para producir. También demostramos que hemos tomado en cuenta los aspectos jurídicos que afectan a cómo desarrollamos nuestra actividad.

Costes y fases de producción o para la prestación de servicios

Contenidos mínimos

Espacio físico	¿Es necesario algún tipo de espacio físico, como oficina, taller, centro abierto al público, etc.? ¿Cuáles han de ser sus características?
Maquinaria y equipamiento	¿Qué herramientas y maquinaria necesitamos?
Insumos	¿Qué materias primas o energía necesitamos para fabricar nuestro producto o qué tipo de productos necesitamos para poder prestar nuestro servicio?
Coste unitario	¿Cuánto calculamos que es el coste de una unidad de producto? ¿Cómo lo hemos calculado?

Versión más amplia

Calidad	¿Cómo controlaremos la calidad del producto o servicio? ¿En qué momentos?
Trayectoria en la producción o prestación de los servicios	¿Comenzó ya la actividad empresarial? ¿En qué momento nos encontramos?
Más información sobre insumos	¿Cuál es la cantidad mínima que debemos tener siempre disponible? ¿Cuál es el precio de estas materias o productos? ¿Existe alguna norma que regule su manipulación, transformación o venta? ¿Quiénes pueden proveernos? ¿Hay elementos sustitutivos de esa materia o producto? ¿Cuáles son? ¿A qué precio? ¿Qué condiciones mínimas nos exigen las empresas proveedoras?
Fases de producción	¿Cuáles son las diferentes fases de fabricación, comercialización o prestación del producto o servicio? ¿Que técnicas productivas se emplean en cada fase? ¿Cuánto tiempo tarda en ejecutarse cada fase?
Capacidad de producción	¿Cuál es la cantidad mínima y máxima que podemos producir o servir en un día? ¿Y en un mes? ¿Existe algún tipo de instrumento o maquinaria que permita aumentar la producción sin necesidad de emplear más personal? ¿Cuál? ¿Es posible su adquisición?

Subcontratación	¿Existe alguna fase que se pueda subcontratar a otra empresa? ¿En qué condiciones? ¿Con qué plazos de entrega?
Control de stock	¿Dispondremos siempre de unos mínimos para hacer frente a las demandas urgentes o para servir rápidamente? ¿Cuál será esa cantidad? ¿Dónde la guardaremos? ¿Hace falta algún equipo, maquinaria, lugar o embalaje específico para guardar algún producto? ¿Qué relación debe existir entre las cantidades producidas y el stock disponible y las previsiones de venta que tenemos? ¿Y los plazos de compromisos de entrega? ¿Cómo los hemos previsto? ¿Hace falta tener algún tipo de conocimiento especial para realizar dicho control?
Prevención de siniestros	¿Que medidas vamos a tomar para proteger el local, el transporte o su contenido? ¿Contrataremos algún seguro para cubrir los posibles riesgos de inundación, incendio, robo, accidente, responsabilidad civil u otros? ¿Cuál es su coste?
Alianzas	¿Podemos establecer alianzas para elaborar nuestros productos o prestar nuestros servicios? ¿Con quién? ¿Con qué condiciones?

Organización del trabajo

Trasladamos las necesidades de personal, el organigrama o distribución de funciones y responsabilidades necesarias para atender todas las áreas de la empresa.

Contenidos mínimos

Funciones y responsabilidades: organigrama básico	¿Existen áreas de trabajo en nuestro proyecto? ¿Cuáles son? ¿Qué funciones y responsabilidades tiene cada área?
Seguridad e higiene en el trabajo	¿Cuáles son las medidas de seguridad e higiene laboral para realizar la actividad prevista: uso de maquinaria, manipulación del producto o materias primas, transporte o en las instalaciones? ¿Cuánto cuesta incorporar estas medidas?

Versión más amplia

Más información en relación al organigrama	¿Cómo se distribuyen las personas en las diferentes áreas? ¿Cuál es el número mínimo de personas para poder funcionar? ¿Qué competencias debemos tener (formativas, técnicas, personales, experiencia)?
Toma de decisiones	¿Cómo se tomarán las decisiones de cada área y las generales del proyecto?
Tiempo de trabajo	¿Qué horario de trabajo se establecerá? ¿Y de atención a la clientela? ¿Habrán turnos de vacaciones? ¿Cuáles serán las medidas para facilitar la conciliación?
Sistema retributivo	¿Cómo se retribuirá el trabajo? ¿De forma igualitaria? ¿Atendiendo a cada categoría profesional? ¿De forma fija o variable?



Condiciones de trabajo	¿Qué condiciones de trabajo nos daremos para cuidarnos?
Nuevas incorporaciones	¿Cómo evaluaremos y decidiremos la incorporación de nuevas personas al proyecto? ¿Contrataremos personas asalariadas o incorporaremos a nuevas socias?
Incentivos	¿Qué medidas de apoyo e incentivo a la contratación o la inclusión de personas socias podemos emplear? ¿En qué casos lo haremos?

ÁREA ECONÓMICO-FINANCIERA

Plan de inversiones

Contenidos mínimos

Local	¿Disponemos de local para iniciar la actividad? ¿Cómo es? ¿Dónde está situado? ¿Dispone de buenos accesos? ¿Cuánto cuesta? ¿Hay que hacer reformas? ¿Cuánto costarán?
Mobiliario	¿Qué mobiliario necesitamos? ¿Cuánto cuesta?
Equipos informáticos y maquinaria	¿Qué necesitamos? ¿Cuánto cuesta? ¿Cómo hemos pensado pagarlo? ¿Podemos obtenerlo de segunda mano? ¿Dónde? ¿En qué condiciones?
Transporte	¿Nos hace falta disponer de transporte propio? ¿De qué tipo? ¿Cuánto cuesta? ¿Podemos conseguirlo de segunda mano? ¿Qué permisos necesitamos? ¿Podemos contratar el transporte a empresas especializadas? ¿En qué condiciones de recogida y entrega de la mercancía y a qué precio?

Si nos interesa una versión más técnica, podemos ordenar esta información de la siguiente forma.

Versión más técnica

Gastos de establecimiento	¿Cuáles son los gastos que haremos una sola vez para poner en marcha nuestra actividad? Por ejemplo, licencias de actividad, permisos, gastos formales de constitución, obras o reformas, si tenemos que pagar fianza o aval para alquilar un local, etc.
Activo corriente	¿Cuáles son los bienes necesarios para la actividad, que no se destinan a la venta y permanecen más de 12 meses en la empresa? ¿Cuáles son tangibles, como por ejemplo local en propiedad, maquinaria o mobiliario? ¿Cuáles son intangibles, como por ejemplo patentes o diseño de marca?
Activo no corriente	¿Cuáles son las materias primas, material de oficina, dinero en caja y en bancos necesarios para arrancar el negocio y garantizar sus primeros meses de funcionamiento?

Para que la información sobre estos importes sea más fiel, es recomendable que estén acompañados por un presupuesto - o incluso varios - que justifiquen su valor y elección. Este presupuesto se incorpora como anexo del Plan de empresa.

Plan de financiación

Se trata de indicar de dónde provendrán los fondos para poder hacer frente a nuestra inversión inicial.

Contenidos mínimos

Cómo financiamos el proyecto	¿Disponemos de los recursos para acometer las inversiones? ¿Dónde podemos conseguir más recursos (apoyo familiar, amistades, redes de apoyo, entidades financieras? ¿Con qué condiciones?
Capital inicial	¿Cuál es el montante mínimo de capital para comenzar la actividad?
Ayudas y subvenciones	¿Hay subvenciones a fondo perdido? ¿Quién las concede? ¿Qué trámites hay que realizar? ¿Cuándo se ingresan?

Versión más técnica

Fondos propios	¿Cuál será el capital inicial que pongan las personas promotoras? ¿Se estima el acceso a subvenciones a fondo perdido? ¿Se recibirán donaciones?
Financiación ajena a largo plazo	¿Se solicitarán préstamos o créditos para devolver en período de más de un año? ¿Con qué condiciones y tipos de interés?
Financiación ajena a corto plazo	¿Se solicitarán préstamos a corto plazo, para devolver en menos de un año? ¿Con qué condiciones y tipos de interés? ¿Las empresas proveedoras nos permiten pagar en plazos amplios?

Cuenta de Resultados previsional

La cuenta de resultados previsional o cuenta de pérdida y ganancias, es la relación de los gastos e ingresos previstos para un periodo de tiempo. En nuestro Plan de empresa es conveniente estimar estos datos para los dos o tres primeros años.

Esta cuenta de resultados previsional va a ser un instrumento clave para proyectar las cuentas de nuestro negocio, conocer los gastos y estimar las ventas necesarias para poder atenderlos. Pero también es un instrumento muy importante para ir haciendo seguimiento de nuestro negocio una vez en marcha, incorporando los ajustes que la realidad nos va exigiendo y recalculando nuestra ruta.

Contenidos mínimos

Previsión de ingresos	¿Cuáles son las previsiones de ingresos (previsiones de ventas y valor de productos en stock) durante el primer año, mes a mes? ¿Y en el segundo año?
Previsión de gastos	¿Cuáles son las previsiones de gastos (compras, suministros, personal, transportes, instalaciones y otros) durante el primer año? ¿Y durante el segundo año?

Amortización	¿Cómo se prevén los plazos de amortización de los diversos bienes invertidos y de los gastos de constitución de la empresa? ¿En cuántos años? ¿En qué porcentaje dentro de la normativa legal?
Beneficios	¿Qué beneficios se prevé obtener?
Escenarios	¿Hemos calculado la cuenta de explotación en base a un enfoque optimista? ¿Y en base a otro más pesimista? ¿Qué medidas se podrían tomar si los cálculos previstos no se cumplen?

Es necesario incorporar al Plan una tabla donde se reflejen estos datos. Recuerda que tienes modelos para elaborar estas tablas en excel [aquí](#).

Versión más completa

Punto de equilibrio	¿Hemos calculado el nivel de ventas a conseguir, en un momento determinado, para alcanzar el punto de equilibrio y que no haya ganancias ni pérdidas?
Más sobre beneficio	¿Cuál es el margen bruto esperado, el beneficio antes de ingresos y el beneficio neto?

Plan de tesorería

La tesorería es la capacidad para afrontar los pagos en el momento preciso. Es posible que en nuestra actividad tengamos que afrontar pagos de personal o de materias primas mucho antes de cobrar por nuestros servicios. Si es así, debemos prever las medidas a tomar para poder afrontar dichos pagos.

Contenidos mínimos

Momentos de cobro	¿Mes a mes, cuándo y cómo cobraremos las ventas que hagamos?
Momentos de pago	¿Mes a mes, cuándo y cómo haremos nuestros pagos?
Liquidez	¿Tendremos siempre dinero disponible para esos pagos?
Medidas para obtener liquidez	Si no es así, ¿dónde conseguiremos los recursos económicos para hacer frente a los pagos? ¿Con qué condiciones?

Es necesario incorporar al Plan una tabla donde se reflejen estos datos de previsión de tesorería, que también se recogen en el modelo de excel [aquí](#).

Otra información económico-financiera

Con carácter complementario a la información anterior, podemos indicar también algunas otras cuestiones que recogemos en la tabla.

Versión más completa

Seguimiento de la situación económico-financiera	¿Hemos previsto conocer la situación económico-financiera en la que se irá encontrando la empresa a lo largo de su evolución, de manera más o menos periódica y ordenada? ¿Cómo lo haremos?
Gestión económica	¿Con qué personal y de qué manera vamos a llevar la gestión económica? ¿Cómo vamos a realizar la contabilidad de la empresa? ¿Y la gestión de impuestos?

LEGALIZACIÓN DE LA EMPRESA Y DE SU ACTIVIDAD

Existen algunos aspectos legales que necesitamos saber para poner en marcha nuestro proyecto y para constituirnos como empresa, si es el caso. En este apartado del Plan recogemos la información básica sobre estos aspectos.

Contenidos mínimos

Fórmula jurídica	¿Que fórmula jurídica adoptaremos? ¿Por qué?
Proceso de constitución	¿Conocemos el proceso legal necesario para dar de alta la empresa y su actividad? ¿Cuánto cuesta? ¿Cuánto tiempo nos llevará hacerlo?
Registros obligatorios en nuestra actividad	¿Debemos inscribir la empresa en algún registro especial por el tipo de actividad que vamos a realizar? ¿Hace falta algún tipo de permiso especial para nuestra actividad? ¿De quién? ¿Cuánto tarda? ¿Cuánto cuesta? ¿Se inscribirá el nombre o la marca de la empresa en el registro de la propiedad industrial? ¿Cuánto cuesta?

Versión más amplia para cooperativas

Objeto social	¿Cómo ponemos en los estatutos aquello a lo que se va a dedicar la cooperativa? ¿En qué epígrafes de IAE nos queremos dar de alta?
Socios/as de capital	¿Queremos contemplar la posibilidad de que haya personas que aportan capital social, pero no trabajan?
Régimen de SS	¿A qué régimen de la Seguridad Social vamos a cotizar los primeros cinco años?
Capital Social	¿Cuánto capital social vamos a aportar? ¿El capital social va a ser reembolsable?
Ánimo de lucro	¿Queremos repartir beneficios? ¿Queremos declararnos sin ánimo de lucro? ¿Podemos hacerlo?
Órgano de administración y poderes	¿Qué órgano de administración elegimos: administradores o Consejo Rector? ¿Quién tiene poderes? ¿Cómo son los poderes: mancomunados o solidarios?
Modalidad de IVA	¿Podemos elegir declarar el IVA por módulos? ¿Nos interesa seguir el criterio de caja?