

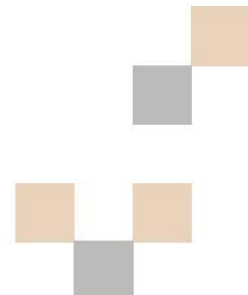
Guía para la Elaboración del Plan de Empresa



Contenido

Visión preliminar del negocio
Análisis y decisión sobre ámbitos de negocio
Resumen ejecutivo y plan de viabilidad

Colaboradores





Introducción



El objetivo principal de este material didáctico para la Elaboración del Plan de Negocio es servir de punto de referencia para la persona emprendedora a la hora de realizar su plan de empresa.

En la actualidad, existen numerosas organizaciones e instituciones que actúan con la misión genérica de dinamizar el espíritu de emprendimiento en Aragón. En este contexto, puede darse el caso de que la persona emprendedora se sienta desorientada a la hora de acudir a una u otra Organización, por lo que es necesario crear un marco de trabajo común entre estas. Para ello, se han constituido diversos grupos de trabajo para coordinar y llevar a cabo una estrategia común del emprendimiento en Aragón, denominada Aragón Emprendedor. En estos grupos han participado técnicos especialistas de las diferentes Instituciones, así como consultores expertos en las distintas materias relacionadas con el emprendimiento. Fruto de las diferentes sesiones de trabajo surge este documento, que pretende estandarizar el Plan de Negocio común a todas las organizaciones comprometidas con el emprendimiento.

El plan de empresa se compone de los siguientes apartados:

Visión preliminar del negocio

1. Equipo promotor
2. Idea

Análisis y decisión sobre ámbitos de negocio

3. Análisis DAFO
4. Estudio de mercado
5. Producto y servicio
6. Plan comercial y marketing
7. Plan de operaciones
8. Normativa y ayudas

Resumen ejecutivo y plan de viabilidad

9. Plan económico – financiero
10. Viabilidad y conclusiones
11. Resumen Ejecutivo

En cada apartado se realiza una breve explicación del mismo, dejando un espacio para poder rellenar el plan de empresa en el mismo documento.

1:

Visión preliminar del negocio



En esta sección tenemos que dar una visión macro nuestro proyecto empresarial. Para ello es necesario definir la visión preliminar del negocio.

1. Equipo promotor

1.- Datos personales (nombre, apellidos, dirección, teléfono, e-mail, situación laboral):

2.- Formación (académica y complementaria):

3.- Experiencia previa en el sector (también puedes incluir otro tipo de experiencia que pueda favorecer el buen fin del proyecto):



4.- Objetivos del grupo promotor (motivación para la puesta en marcha de la empresa):

2. Idea

Fecha estimada de comienzo de la actividad:

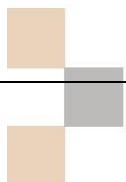
IAE/CNAE/sector de actividad:

Antecedentes del proyecto (Por ejemplo: traspaso del negocio, empresa familiar, etc):

1. Producto o servicio:

1.1- Descripción breve (o "elevador pitch"):

1.2.- ¿Qué producto o servicio ofrecemos?



1.3.- ¿Qué necesidades soluciona nuestro producto o servicio?

1.4.- ¿Con qué tipo de producto o servicio compite?

1.5.- ¿Cuál es la posible evolución del sector?

1.6.- ¿Cuáles son las nuevas tendencias y mercados?

2. Valor añadido que se aporta:

2.1- ¿Qué es lo innovador en nuestro proyecto?

2.2.- ¿Qué valor añadido aporta?



2.3.- ¿Qué nos diferencia? (calidad, precio innovación, experiencia...)

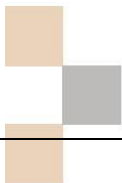
2.4.- ¿Es nuestro producto único? (si lo es, explica en qué sentido)

2.5.- ¿Cómo vamos a proteger su exclusividad? (patentes, marcas, franquicias...)

3. ¿Quién es el cliente? (empresas, intermediarios, consumidor final...)

4. ¿Dónde se vende? (Zaragoza, Aragón, España...)

5. Dimensión temporal y principales hitos:



6. Permisos y licencias necesarios:



Análisis y decisión sobre ámbitos de negocio



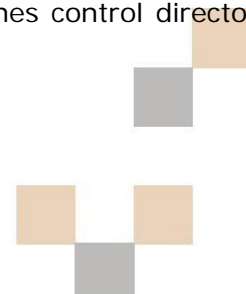
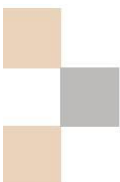
En este apartado vamos a analizar más a fondo nuestra idea de negocio, profundizando en las distintas áreas funcionales de la empresa.

3. Análisis DAFO

El Análisis DAFO es uno de los más importantes documentos a incluir en un Plan de Empresa. Se trata de hacer una lista de aquellas cosas que tienes a favor y en contra para poder emprender tu negocio. Lo tienes que hacer desde dos puntos de vista:

- A) Desde el punto de vista Interno, lo que llamamos Debilidades y Fortalezas, que son las que tienes como emprendedor, y las que tiene el negocio, la idea en sí.

- B) Desde el punto de vista Externo, lo que denominamos Oportunidades y Amenazas, que se nos presentan desde fuera y no tienes control directo sobre ellas.

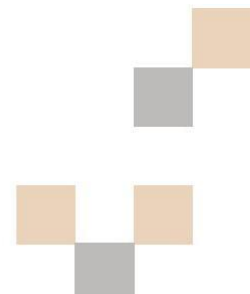
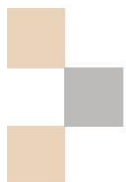


1. Fortalezas:

2. Debilidades:

3. Oportunidades:

4. Amenazas:



4. Estudio de mercado

En este apartado realizaremos un análisis detallado de los ámbitos de negocio que intervienen en la constitución de nuestra empresa. ¿Cuál va a ser nuestro mercado? ¿Cuáles son sus características? ¿Por qué está condicionado?

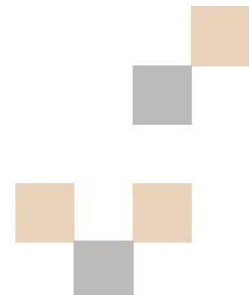
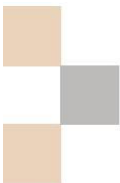
1. Mercado:

1.1- Ámbito geográfico de nuestro mercado (local, provincial, regional...):

1.2.- Características especiales de nuestro mercado (cíclico, estacional...):

1.3.- Tamaño del mercado en general (cifra de ventas y otras variables):

1.4.- Grado de competencia del mercado (número de empresas, estrategias, etc.):



1.5.- Situación actual del mercado (especifica la fase: introducción, crecimiento, maduro o en declive):

1.6.- Evolución prevista y tendencias del mercado:

1.7.- La competencia:

1.8.- Fuente de obtención de datos (AAPP, colegios oficiales, estudios, internet...):



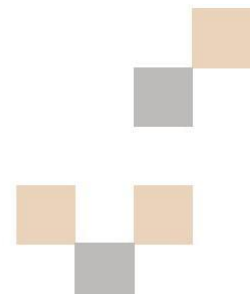
2. Segmentos:

2.1- Perfil de nuestro cliente potencial (AAPP, profesionales, etc.):

2.2.- Estimación del número total de clientes, clientes potenciales y cuota de mercado:

2.3.- Evolución prevista y tendencias del segmento:

2.4.- Fuente de obtención de datos:



5. Producto y servicio

Vamos a analizar nuestros principales productos o servicios y sus características. Además, analizaremos las necesidades del cliente y decidiremos sobre las estrategias y canales de distribución de otras alternativas de mercado.

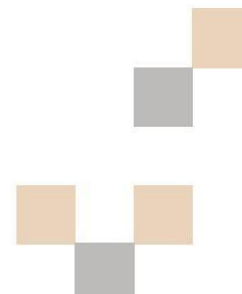
1. Producto/servicio:

1.1- Descripción (características principales):

1.2.- Uso del producto:

1.3.- Valor añadido que se aporta:

1.4.- Servicios asociados:



1.5.- La competencia:

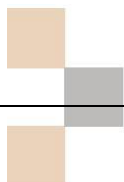


6. Plan comercial y marketing

Vamos a analizar las necesidades del cliente y vamos a decidir las estrategias y canales de distribución de otras alternativas de mercado.

1. Distribución:

1.1- Estrategia de distribución:



1.2.- Canal de distribución (intermediarios, distribuidores, Internet, venta directa...):

1.3.- La competencia:

2. Comunicación:

2.1- Identidad corporativa:

2.2.- Estrategia de comunicación:

2.3.- La competencia:



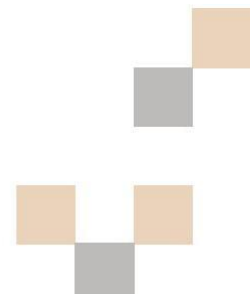
3. Fuerza de ventas:

3.1- Estrategia de venta del producto:

3.2.- Organización de la estructura de la fuerza de ventas:

3.3.- La competencia:

4. Política de precios: (¿Cómo determinas los precios?)



7. Plan de operaciones

Vamos a analizar los distintos recursos que posees o necesitas para tu actividad emprendedora.

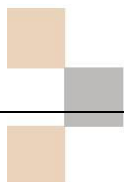
1. Proceso productivo:

1.1- Proceso productivo (características, sistema: subcontratación o fabricación propia, etc.):

1.2.- Existencias y suministros (materias primas necesarias por productos y demás características):

1.3.- Proveedores:

1.4.- La competencia:



2. Infraestructuras:

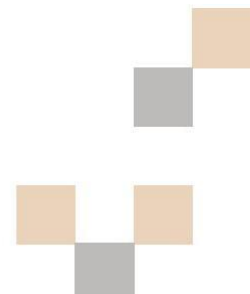
2.1- Ubicación elegida (habla de las ventajas e inconvenientes):

2.2.- Instalaciones (describe el local, maquinaria y otras inversiones a realizar):

2.3.- La competencia:

3. Personas:

3.1- Organigrama (personal, funciones, formación, etc.):



3.2.- Método de selección de personal (a través de una agencia, el INAEM, etc.):

8. Normativa y ayudas

Vamos a analizar las distintas ayudas que podrías obtener según la actividad que vas a desarrollar.

1. Normativa:

1.1- Normativa aplicable a la actividad de la empresa:

1.2.- Patentes y marcas:

1.3.- Gestión de la prevención de riesgos laborales:

1.4.- Forma jurídica (explica además qué te ha llevado a elegirla):

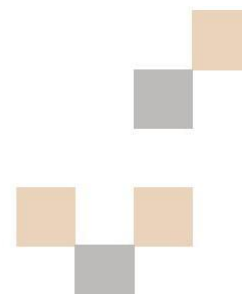
1.5.- Normativa por el concepto de empresa, por la actividad y por las personas:

2. Ayudas:

2.1- Ayudas orientadas a la constitución de la empresa para determinados colectivos:

2.2.- Ayudas orientadas al sector de la actividad empresarial:

2.3.- Ayudas por el carácter de la actividad, a la contratación:



2.4.- Ayudas por la ubicación:

3:

Resumen ejecutivo y plan de viabilidad



9. Plan económico - financiero

1. Inversiones necesarias:

El plan de inversiones es una estimación de los gastos que se producen en el inicio de la actividad y no se vuelven a dar en el tiempo. Así, incluimos gastos de acondicionamiento del local y los activos fijos necesarios para llevar a cabo la actividad, como pueden ser máquinas, mobiliario, etc. Hemos de cuantificar la inversión necesaria para que nuestro negocio funcione. Distinguimos entre aquellos gastos anteriores a la puesta en marcha de la empresa, la puesta en marcha propiamente y los necesarios para que la empresa esté en funcionamiento.

1.1- Gastos previos a la puesta en marcha de la empresa:



	Estimación
Asesoría	
Viajes	
Desarrollo de prototipos	
Otros	

1.2- Puesta en marcha de la empresa:

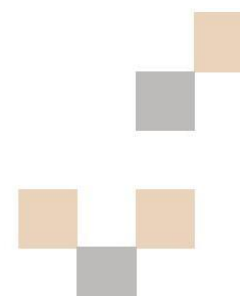


	Estimación
Certificación negativa del nombre	
Redacción Estatutos, notario	
Inscripción en el Registro Mercantil	
Nombres de dominio en Internet	
Fianza	
Otros	

1.3- Inversiones:



	Año 1												Año 2	Año 3	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12			
Terrenos y bienes naturales															
Edificios y construcciones															
Instalaciones/ acondicionamiento															
Maquinaria															
Utillaje, herramientas, menaje...															
Mobiliario															
Elementos de transporte															
Equipos informáticos															
Otro inmovilizado material															
Gastos de I + D															
Aplicaciones informáticas y páginas web															
Derechos de traspaso, patentes y marcas															
Otro inmovilizado inmaterial															
TOTAL INVERSIONES															



2. Gastos e ingresos:

2.1- Gastos:

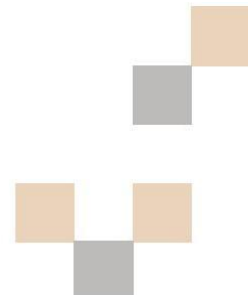
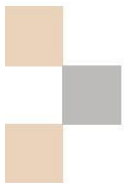


	Año 1												Año 2	Año 3
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		
Aprovisionamientos														
Mensualidad de alquiler														
Publicidad, comercialización, relaciones públicas, etc.														
Mensualidad luz														
Mensualidad agua														
Mensualidad telecomunicaciones														
Mensualidad de transporte														
Mensualidad de seguros														
Mensualidad de hosting														
Viajes, dietas...														
Servicios profesionales														
Mensualidad por sueldos brutos personal														
Mensualidad por sueldos brutos emprendedor														
Otros gastos mensuales														
TOTAL GASTOS														

2.2- Ingresos:



	Año 1												Año 2	Año 3
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		
Ingresos por ventas/servicios														
Margen bruto														





5. Cuenta de resultados:

La Cuenta de resultados relaciona los ingresos y los gastos del ejercicio, independientemente del momento en que se hayan hecho o se hagan efectivos. La diferencia entre ambos conceptos determinará si la empresa obtiene beneficios o pérdidas.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Importe neto de la cifra de negocios					
2. Valoración de existencias					
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo					
4. Aprovisionamientos					
5. Otros ingresos de explotación					
6. Gastos de personal					
7. Otros gastos de explotación					
8. Amortización del inmovilizado					
9. Imputación de subvenciones inmovilizado					
10. Excesos de provisiones					
11. Deterioro y resultado enajenaciones inmovilizado					
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN					
12. Ingresos financieros					
13. Gastos financieros					
14. Variación valor razonable instrumentos financieros					
15. Diferencias de cambio					
16. Deterioro y resultado enajenaciones instr. financ.					
B) RESULTADO FINANCIERO					
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS					
17. Impuesto sobre beneficios					
D) RESULTADO DEL EJERCICIO					
Dividendos					
Beneficios retenidos					

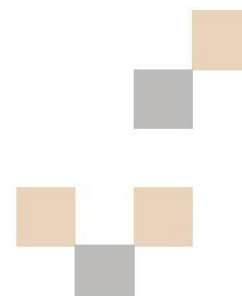


6. Balance de situación:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A) ACTIVO NO CORRIENTE					
I. Inmovilizado intangible					
II. Inmovilizado material					
III. Inversiones inmobiliarias					
IV. Inversiones en empresas del grupo a largo plazo					
V. Inversiones financieras a largo plazo					
VI. Activos por impuesto diferido					
B) ACTIVO CORRIENTE					
I. Activos no corrientes mantenidos para venta					
II. Existencias					
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar					
IV. Inversiones en empresas del grupo a corto plazo					
V. Inversiones financieras a corto plazo					
VI. Periodificaciones a corto plazo					
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes					



	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A) PATRIMONIO NETO					
A1) Fondos Propios					
I. Capital					
II. Prima de Emisión					
III. Reservas					
IV. Acciones y participaciones en patrimonio propias					
V. Resultados de ejercicios anteriores					
VI. Otras aportaciones de socios					
VII. Resultado del ejercicio					
VIII. Dividendo a cuenta					
IX. Otros instrumentos de patrimonio neto					
A2) Ajustes por cambios de valor					
A3) Subvenciones y donaciones recibidas					
B) PASIVO NO CORRIENTE					
I. Provisiones a largo plazo					
II. Deudas a largo plazo					
III. Deudas con empresas del grupo a largo plazo					
IV. Pasivos por impuesto diferido					
V. Periodificaciones a largo plazo					
C) PASIVO CORRIENTE					
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes					
II. Provisiones a corto plazo					
III. Deudas a corto plazo					
IV. Deudas con empresas del grupo a corto plazo					
V. Acreedores comerciales a pagar					
VI. Periodificaciones a corto plazo					



10. Viabilidad y conclusiones

1. Viabilidad del proyecto:

1.1- Explicación de la viabilidad:

1.2.- Criterios de rentabilidad (VAN, TIR, Payback...):

2. Gestión de riesgos:

2.1- ¿Cómo reaccionarías si la competencia baja los precios?

2.2.- ¿Qué harías si las ventas son inferiores a lo esperado?

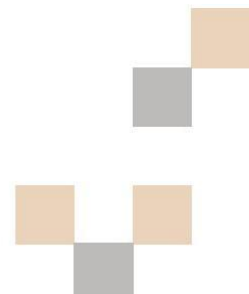
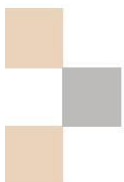


2.3.- ¿Qué harías si falta financiación? ¿Qué medidas tomarías para que la situación no se repita?

2.4.- ¿Qué harías si falta liquidez? ¿Qué medidas tomarías para que la situación no se repita?

2.5.- Otras circunstancias:

2. Conclusiones:



11. Resumen Ejecutivo

Destacamos los aspectos cualitativos de descripción de negocio más relevantes.

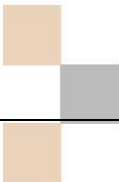
1. Origen del proyecto y currículum de los promotores:


2. Producto o servicio:


3. Proceso de producción:


4. Principales magnitudes del proyecto:

4.1- Financiación del proyecto:











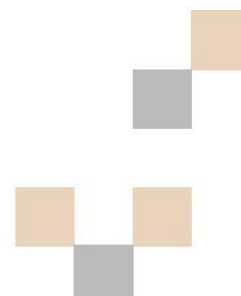
4.2.- Tesorería:

	Año 1												Año 2	Año 3	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12			
Cobros previstos															
Pagos previstos															
Diferencia															
Saldo															



4.3.- Cuenta de resultados:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas					
Aprovisionamiento					
Variación de existencias					
Margen					
Gastos de personal					
Alquileres					
Otros gastos					
EBITDA					
Amortizaciones					
EBIT					
Impuesto sobre beneficios					
Resultado					





4.4. - Balance de situación:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO NO CORRIENTE					
Inmovilizado					
Amortizaciones					
ACTIVO CORRIENTE					
Existencias					
Clientes					
Tesorería					
TOTAL ACTIVO					

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PATRIMONIO NETO					
Recursos propios					
Reservas					
Resultados negativos					
PASIVO NO CORRIENTE					
Préstamos					
PASIVO CORRIENTE					
Proveedores					
TOTAL PASIVO					

5. Conclusiones: