



PLAN DE EMPRESA

Guía de elaboración

1. Consideraciones generales
 - ¿Qué es un Plan de empresa?
 - ¿Para qué sirve un Plan de Empresa?
 - ¿Cómo se elabora un plan de empresa?
2. Datos básicos del proyecto
3. Promotores del proyecto
4. Descripción de los productos y/o servicios
5. Plan de Producción
6. Análisis de Mercado
7. Plan de Marketing
8. Organización y Personal
9. Plan de Inversiones
10. Previsión de Tesorería
11. Previsión de Cuenta de Resultados
12. Financiación Prevista
13. Análisis del Punto de Equilibrio
14. Valoración del Riesgo
15. Política de Aplicación de Beneficios

1. CONSIDERACIONES GENERALES

¿Qué es un Plan de Empresa?

El Plan de Empresa es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto.

Es una herramienta necesaria cuando se quiere poner en marcha un proyecto empresarial, sea cual fuere la experiencia profesional del promotor o promotores y la dimensión del proyecto.

Incluso para empresas ya establecidas, un Plan de Empresa bien diseñado ha de ser la base sobre la que se levanten proyectos de crecimiento o diversificación de la actividad principal.

¿Para que sirve un Plan de Empresa?

La elaboración de un Plan de Empresa tiene dos objetivos concretos:

- ✓ Es una herramienta de **DISEÑO Y REFLEXIÓN**: por un lado permite al promotor de una oportunidad de negocio llevar a cabo un exhaustivo estudio de todas las variables que pudieran afectar a dicha oportunidad, aportándole la información necesaria para determinar con bastante certeza la viabilidad del proyecto. ". En lugar de tener todo en mente, los detalles, las ideas y los números empiezan a tomar forma en un documento escrito. . Es mucho más barato equivocarse en el Plan de Empresa que equivocarse en la realidad. Una vez en marcha, el Plan de Empresa servirá como herramienta interna para evaluar la marcha de la empresa y sus desviaciones sobre el escenario previsto.
- ✓ Es una herramienta de **COMUNICACIÓN Y MARKETING**: el Plan de Empresa tiene también como objetivo el de ser la carta de presentación de los emprendedores y del proyecto ante terceras personas: bancos, inversores institucionales y privados, sociedades de capital riesgo, organismos públicos y otros agentes implicados a la hora de solicitar cualquier tipo de colaboración y apoyo financiero.

Un Plan de Empresa coherente y serio demuestra que el emprendedor se toma el asunto en serio y que está capacitado para llevar adelante el proyecto. También demuestra que el equipo fundador está equilibrado y controla todos los aspectos fundamentales de la empresa

Utilidades

El Plan de Empresa tiene diferentes utilidades en función de la situación en que se encuentre el proyecto.

Si la empresa no ha iniciado las actividades, las utilidades son:

- ✓ Guía de planificación empresarial
- ✓ Instrumento para la búsqueda de financiación
- ✓ Desarrollo de nuevas estrategias y actividades

En el caso de que la empresa ya hubiera iniciado su actividad, el Plan de Empresa será un documento de referencia para los promotores donde podrán comprobar las desviaciones que estuvieran produciéndose en la marcha del proyecto.

¿Cómo se elabora un Plan de Empresa?

La elaboración de un Plan de Empresa exige una serie de recomendaciones mínimas que afectan a aspectos formales del mismo como vocabulario, estructura, contenido o la propia presentación del documento, ya que como se ha indicado tiene como objetivo ser una carta de presentación de la empresa.

No obstante, existe una gran libertad de acción dependiendo del propósito que persiga nuestro Plan, las personas a las que va dirigido, el sector y el tipo de actividad empresarial e incluso el lugar donde se llevará a cabo la actividad.

Las condiciones que debe tener todo Plan de Empresa para que tenga utilidad son:

a) Calidad de la información

La información y redacción ofrecida debe ser clara, concisa, veraz y comprobable.

b) Actualidad

El Plan debe ser un documento que recoja información y datos actualizados, ya que un desfase, aún pequeño, en los mismos, sobre todo en proyectos de alto contenido tecnológico, lo hace poco útil.

c) Totalidad en la información

El Plan de Empresa abarcará todas las áreas de la actividad empresarial, con el fin de que el mismo sea completo. A pesar de que los modelos de Plan de Empresa suelen establecer un orden o índice de los aspectos del negocio a tratar, esto de no debe tomarse como una indicación del orden de redacción. Por otra parte, existirán proyectos en los que sea necesario incluir otras secciones o en las que no sean necesarios todos los apartados

d) Unidad de criterio en la redacción

El Plan de Empresas se suele dirigir a más de un lector, por lo que es importante utilizar un lenguaje que sea inteligible por más de un colectivo: inversores, bancos, proveedores, técnicos, etc.

Los redactores de Planes de Empresa que tengan como objeto productos o servicios de alto contenido tecnológico, deberán hacer un esfuerzo especial por acercar su terminología a un lenguaje comprensible por todos los colectivos interesados.

e) Revisión:

Es evidente que si el Plan de Empresa debe servir para control del negocio, en el sentido de comprobar si la realidad se acerca o se desvía de lo previsto, el emprendedor debe encontrar tiempo para revisarlo y analizar las causas de las desviaciones -las habrá, y si no, algo extraño está pasando.

2. DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO

➤ **Nombre de identificación del proyecto**

Se debe indicar el nombre, o futuro nombre, de la empresa que realiza el Plan de Empresa.

➤ **Ubicación**

Se debe indicar la ubicación geográfica (provincia, municipio,...) donde está o estará la empresa.

➤ **Fecha de inicio**

Se debe indicar cuando ha comenzado la actividad la empresa. En el caso de que la actividad no se hubiera iniciado, se realizará una previsión de la fecha en que se realizará.

➤ **Tipo de sociedad**

Se debe indicar el régimen de constitución de la empresa. Si ésta no estuviera constituida, se haría referencia a la opción elegida por los promotores.

➤ **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 y la base sobre la que se apoyan las afirmaciones contenidas en el Plan de Empresa.

Hay que definir cuáles son los objetivos a corto, medio y largo plazo de la empresa

Por otra parte, se deben repasar los distintos riesgos comerciales, tecnológicos, financieros, sociales y legales a los que se puede ver sometido el negocio y, evidentemente, indicar cómo se van a superar esos riesgos.

➤ **Nº de trabajadores previstos**

Se debe cuantificar el número de trabajadores que tiene la empresa.

➤ **Cuantificación, en líneas generales, de la inversión necesaria y su financiación**

En este apartado se debe recoger, de forma resumida, la inversión que se tiene previsto acometer, así como la forma de financiación prevista para las inversiones descritas.

InversiónEuros.
Financiación propiaEuros.
Financiación ajenaEuros.

3.PROMOTORES DEL PROYECTO

➤ **Identificación de los promotores. Datos personales**

Constará en este apartado el nombre y los datos personales de los promotores del proyecto (nombre, N.I.F., domicilio,...)

➤ **Breve historial profesional de los promotores**

Este punto es fundamental de cara a otorgar credibilidad a un proyecto, ya que los inversores quieren saber si el equipo directivo es capaz de llevar a cabo el negocio.

Debe incluirse en el mismo referencias a:

- Perfil de los promotores: educación, experiencia profesional, éxito en el mundo laboral, etc.
- Experiencia o habilidades de los promotores para llevar a cabo el proyecto: que capacidades/experiencia tienen los miembros del equipo que hagan posible la puesta en marcha y gestión del nuevo negocio.
- experiencias previas en negocios similares y, si existe alguna laguna en el equipo respecto a alguna de las áreas de la empresa, cómo se va a solucionar

➤ **Grado de dedicación futura al proyecto**

En este apartado se indicará el grado de implicación que tendrán los promotores en el desarrollo del proyecto, pues es bien valorado que los que promueven una idea empresarial colaboren en el progreso de la misma.

4. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

➤ **Identificación de los productos / servicios**

En este punto se deben describir de una forma amplia los productos o servicios a ofrecer.

➤ **Descripción de las características técnicas de los productos o servicios**

Este apartado debe contener una explicación detallada del concepto básico y de las características técnicas de los productos o servicios.

Debe contener una indicación expresa de las cualidades más significativas , de las ventajas que aportan , de los soportes tecnológicos donde se apoyan, ...

➤ **Elementos innovadores que incorporan, caracteres diferenciales respecto a los de la competencia**

Se debe recoger las especificaciones de los elementos innovadores que incorporan los productos o servicios que se van a lanzar, explicando claramente la diferenciación con la oferta actual de los del resto de competidores existentes en el mercado.

5. PLAN DE PRODUCCIÓN

Tiene como objetivo hacer constar todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de servicios recogidos en el Plan de Empresa.

➤ Descripción técnica

Este apartado debe incluir, en el caso de que la actividad esté basada en el desarrollo, producción y comercialización de un producto las dos primeras fases citadas: el desarrollo y producción. Si es un servicio, al no existir proceso productivo como tal, se hablará de descripción técnica limitándose a realizar una descripción detallada de los procedimientos y las necesidades técnicas en las que incurrimos a la hora de prestar el servicio concreto.

En el caso de desarrollo y producción, se debe comenzar considerando la duración de los trabajos de investigación y desarrollo que llevan a configurar totalmente el producto y las necesidades de inversión en equipo humano y de laboratorio, muestras, prototipos, etc. , necesarios para desarrollar el producto final.

Por lo tanto, se describirán aspectos como la asignación de funciones en el proceso de desarrollo, los riesgos y dificultades inherentes al proceso, posibilidad de mejoras a corto y medio plazo del producto o en desarrollo de nuevos productos sinérgicos, los costes del proceso y los derechos de propiedad derivados del producto.

➤ Descripción del proceso productivo

Se debe prestar atención preferente a los siguientes aspectos:

- Localización geográfica de las instalaciones, ventajas y desventajas de la opción elegida en términos de mano de obra cualificada, coste de la misma, incentivos a la ubicación, normativa medioambiental, proximidad a las materias primas, accesibilidad de las instalaciones, etc.
- Edificios y terrenos necesarios, posibilidades de expansión, régimen de adquisición, gastos de mantenimiento, diseño de la planta y coste estimado de las instalaciones.
- Equipos necesarios para la fabricación de los productos o la venta de los servicios, características, modelos, fórmulas de adquisición, capacidad de producción, coste estimado, calendario de las adquisiciones y duración de los equipos productivos.
- Descripción detallada del proceso productivo, desde la recepción de las materias primas hasta el almacenaje y expedición de los productos. Se hará una comparación con otras empresas del sector que serán presumiblemente competencia directa, resaltando las ventajas de la nueva inversión.
- Estrategia del proceso productivo, decisiones de subcontratación, definición de los subcontratados con su cualificación y coste, descripción del plan de producción en términos de volumen, coste, mano de obra, materias primas, gestión de existencias etc.
- También hay que prestar especial atención en cómo la empresa va a proveerse de los materiales necesarios para la producción, tratando de reducir al mínimo la dependencia de algún proveedor concreto o de algún material determinado.
- Descripción de los procesos del control de calidad, control de inventarios y procedimientos de inspección que garanticen mínimos costes y eviten problemas de insatisfacción en los clientes.
- Un aspecto crítico de la empresa es conocer la capacidad de producción que se va a tener y la flexibilidad para adaptar esta capacidad de producción a variaciones, en aumento o en disminución, de la demanda por parte del mercado.

- Si se dispone de patentes o licencias de fabricación hay que detallar en que consisten y sus condiciones.

6. ANÁLISIS DEL MERCADO

Este apartado del Plan de Empresa nos ayudará a determinar la existencia de un mercado para el producto o servicio, y mediante la información que se obtenga se podrá diseñar una estrategia de penetración y diferenciación de los mismos.

Un análisis de mercado debe contemplar los siguientes puntos:

➤ Aspectos generales del sector

En este punto se debe estudiar, en general, el sector donde va a estar el nuevo producto o servicio. Se tienen que analizar las previsiones y el potencial de crecimiento del sector, y es necesario profundizar en preguntas tales como: ¿es un mercado en expansión o en decadencia?, ¿es un sector concentrado o fragmentado?, ¿existen factores que pueden influenciar la actual estructura de mercado de forma considerable?, ¿nuevas tendencias de la industria, factores socioeconómicos, tendencias demográficas, etc.?

Hay que analizar el tamaño actual del mercado, el porcentaje de crecimiento o decrecimiento del mismo y los comportamientos de compra de los clientes potenciales.

➤ Clientes potenciales

El estudio de mercado debe determinar quienes son y serán los clientes potenciales. Éstos deben ser agrupados en grupos relativamente homogéneos con características comunes.

El estudio deberá demostrar el grado de receptividad de los clientes potenciales a los productos o servicios ofertados, e igualmente tendrá que describir los elementos en los que los clientes basan sus decisiones de compra (precio, calidad, distribución, servicio, etc.). En el caso de que existieran clientes potenciales interesados en el producto o servicio, esto sería muy favorable de cara a posibles futuros inversores.

➤ Análisis de la competencia

El promotor debe conocer el tipo de competidores a los que se va a enfrentar y sus fortalezas y debilidades. 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.

Hay que conocer a los líderes en cada una de las características vistas anteriormente y la importancia que otorgan a las mismas los clientes potenciales.

Dentro del análisis de la competencia actualmente es necesario tener en cuenta la globalización de la economía, el avance de las telecomunicaciones, el comercio electrónico etc.

➤ **Barreras de entrada**

El estudio de mercado debe analizar las barreras de entrada presentes y futuras en el mercado para poder determinar la viabilidad previa del acceso al mismo y la fortaleza del producto o servicio en él.

7. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing tiene como objetivo la fijación de las estrategias comerciales que permitan alcanzar la cifra de facturación que recogerá el análisis económico-financiero. Debe servir para explotar la oportunidad de negocio y las ventajas competitivas asociadas a la misma.

➤ **Estrategia de precios**

Se debe fijar los precios de comercialización del producto o servicio y compararlos con los de la competencia. A continuación hay que cuantificar el margen bruto y calcular si dicho margen puede soportar los diferentes tipos de costes y generar un beneficio para la empresa.

En el caso de que los precios de los productos o servicios sean menores que los de la competencia, esto se debe explicar en el Plan de Empresa aludiendo a una mayor eficiencia en la producción, menores costes laborales, menores costes en la distribución etc.

Si los costes fueran mayores, habría que explicar el sobreprecio en términos de novedad, calidad, garantía, prestaciones, servicio, etc.

➤ **Política de ventas**

Es necesario describir la composición, forma de contratación y cualificación del equipo de ventas (propios y representantes), tanto al principio como a medio y largo plazo.

Más tarde hay que describir la política de márgenes comerciales y medidas de promoción ofrecidas a distribuidores, representantes y comerciantes, y comparar con lo que hace la competencia. Se han de presentar las ventas estimadas por cada representante o miembro del equipo de ventas, los incentivos diseñados para diferentes volúmenes y los costes totales de la actividad de ventas y su porcentaje con respecto a la facturación total estimada.

Se hará referencia a los períodos de cobros a clientes y otras consideraciones como descuentos, anticipos, rappels, etc.

➤ **Promoción y publicidad**

El plan de marketing ha de describir las fórmulas que se van a utilizar para atraer a los clientes potenciales. Es importante elaborar un plan de medios que recoja las medidas promocionales en que se piensa incurrir, tales como mailings, presentaciones en ferias, artículos y anuncios en revistas especializadas, etc.

➤ **Canales de distribución**

Es importante estudiar cuales serán los canales de distribución a utilizar, la política de descuentos y márgenes a los mismos, la importancia de los costes de distribución con respecto a los costes de comercialización y las posibilidades de exportación haciendo referencia a la distribución internacional, transporte, seguros, cobros a clientes internacionales, etc.

➤ **Servicio post-venta y garantía**

Se debe cuantificar la importancia que para el cliente potencial tiene el contar con tales servicios. Hay que especificar el tipo de garantía que se ofrece, su duración temporal, quien se encargará del servicio post-venta y los costes en que se incurre, y compararlos con lo ofertado por la competencia.

8. ORGANIZACIÓN Y PERSONAL

Este apartado del Plan de Empresa tiene como objetivo garantizar el correcto funcionamiento de los diferentes departamentos de la empresa, así como una apropiada coordinación de los mismos.

Debe incluir una descripción detallada de las funciones de todos los puestos de la empresa, directivos y de línea. Para cada persona que ocupe un puesto de responsabilidad es necesario describir en detalle su experiencia profesional y su especialización en una determinada área funcional. Estas referencias hace que aumente la confianza de los posibles inversores en el equipo gestor.

También conviene describir las responsabilidades y tareas concretas que cada miembro de la organización ejercerá en el proyecto.

En cuanto al personal de línea, es necesario recoger las categorías laborales que existirán en la empresa, las tareas a desempeñar por cada una de esas categorías, el convenio laboral al que se acogen los trabajadores, las fórmulas de contratación y el número de trabajadores por categoría y puesto estableciendo turnos de trabajo que garanticen el correcto funcionamiento de la empresa, y finalmente la remuneración correspondiente a cada grupo de trabajadores.

También es importante hacer referencia a la política global de la empresa en el área de recursos humanos, donde queden establecidos los planes de formación y especialización para todo el personal, las fórmulas de promoción y ascensos, y todo aquello que tenga referencia con temas sociales en la empresa.

Igualmente es conveniente confeccionar un organigrama de la empresa por áreas de actividad y que recoja las personas específicas que ocupen cada puesto de trabajo. Si esto no fuera posible, se debería hacer, al menos, un cuadro semejante al que se indica, donde se pueda ver el número de trabajadores y el departamento al que pertenecen.

9. PLAN DE INVERSIONES

Este punto refleja la decisión de invertir en una empresa, y se plasmará en el destino que se dará a unos fondos financieros para obtener una serie de recursos necesarios para la realización de un determinado proceso productivo.

INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS

Al hablar en este punto de Plan de Inversiones hay que hacer referencia a lo que se denomina de forma genérica activos fijos, que constituyen una inversión a largo plazo y es una parte de la inversión global de la empresa.

La primera decisión de tipo estratégico que hay que plantearse es la ubicación, considerada en muchos casos vital para la viabilidad de un proyecto y que condicionará en el futuro el desarrollo del mismo.

En ocasiones, y dependiendo de la actividad, no tiene especial relevancia la ubicación.

En otras ocasiones, las características técnicas del producto, la naturaleza del servicio, la tecnología y otras muchas razones hacen que la localización de la empresa sea un problema importante. A veces son decisiones de las Administraciones(subvenciones, infraestructuras, etc.), las que condicionan la localización de la empresa.

Entre los factores de localización que hay que valorar están los siguientes:

- La proximidad con el mercado objetivo
- La cercanía a las materias primas
- Coste de transporte
- Oferta de mano de obra cualificada
- Existencia de buenas vías de comunicación
- Nivel de equipamiento de la zona
- Posibilidad de tener empresas auxiliares en las proximidades
- Previsión de futuras ampliaciones

Una vez determinada la localización de la empresa, habrá que determinar la naturaleza y características de los activos inmovilizados necesarios para el desarrollo de la actividad.

La empresa no se enfrenta a una sola alternativa de inversión, sino a varias con características diversas, por lo que es necesario un estudio de las características técnicas, coste de adquisición, gastos operativos, vida técnica, etc.

Otra de las decisiones a realizar en este apartado es determinar si se deben adquirir los bienes nuevos o usados. Para la elección deben tenerse en cuenta tres factores: el precio, las condiciones de utilización y las posibles subvenciones por la adquisición de activos nuevos.

También hay que plantearse si es preferible comprar o alquilar los diferentes conceptos del activo. Esta decisión tiene un carácter económico financiero, que incluye consideraciones de carácter fiscal. No conviene olvidar en este tema, el componente estratégico de optar por tener la propiedad de los bienes o únicamente el derecho de uso de los mismos.

La estructura de los activos fijos que conforman la empresa, ya sean nuevos o usados, es la siguiente:

➤ **Inmovilizado material**

Son inversiones que realizará la empresa y que se materializarán en bienes muebles o inmuebles tangibles que no se destinarán a la venta o transformación.

Tendrán un período de duración superior a un año y su deterioro o contribución al proceso productivo se materializará a través de las amortizaciones anuales (a excepción de los terrenos).

Dentro de este capítulo estarían:

- Terrenos
- Edificaciones y construcciones:
 - Trabajos de planificación, ingeniería del proyecto y dirección
 - Traídas y acometidas de servicios Urbanización y obras exteriores
 - Oficinas y laboratorios
 - Servicios sociales y sanitarios del personal
 - Almacenes de materias primas
 - Edificios de producción
 - Edificios de servicios industriales
 - Almacenes de productos terminados
 - Otras construcciones
- Instalaciones:
 - Instalaciones eléctricas en general y especiales
 - Instalaciones de climatización. Generadores térmicos.
 - Instalaciones de G.L.P., etc.
 - Instalaciones de agua en general y especiales
 - Instalaciones de seguridad e higiene
 - Equipos de medida y control
 - Otras instalaciones internas
- Maquinaria y herramientas:
 - Maquinaria de proceso
 - Herramienta y utillaje
- Elementos de transporte interior
- Mobiliario y equipamiento
- Equipos informáticos y de procesamiento de la información
- Elementos de transporte
- Otros inmovilizados materiales

➤ **Inmovilizado inmaterial**

Son inversiones o elementos patrimoniales intangibles que tiene la empresa con carácter estable y que son susceptibles de ser valorados económicamente.

Dentro de este capítulo los más frecuentes son:

- Gastos de investigación y desarrollo
- concesiones administrativas
- Propiedad industrial
- Fondo de comercio
- Aplicaciones informáticas
- Derechos de traspaso

➤ **Gastos amortizables**

Son aquellos gastos en que se incurre hasta el comienzo de la actividad. Forman parte de ellos los gastos de primer establecimiento y los gastos de constitución. Tienen consideración de gastos plurianuales y por lo tanto susceptibles de ser amortizados anualmente.

Los más comunes son los de los abogados, notarios, registros, etc. ligados a la constitución de la personalidad jurídica de la empresa.

➤ **Inmovilizado financiero**

Lo constituye fundamentalmente:

- Inversiones financieras permanentes
- Fianzas y depósitos
- Inversiones financieras en empresas del grupo

INVERSIÓN EN CAPITAL CIRCULANTE

La inversión vinculada al ciclo de explotación de la empresa se denomina capital circulante, y determina el volumen de recursos financieros que un proyecto necesita tener de forma permanente para hacer frente a las exigencias del proceso productivo.

Período de maduración es el tiempo que transcurre entre la adquisición de las materias primas y el cobro del producto de las ventas, y determina con otros factores el volumen de fondos necesarios para el capital circulante.

También se puede decir que el capital circulante es el activo circulante menos el pasivo circulante.

Las partidas que suelen conceptuarse como circulante destacan:

➤ **Activo circulante**

- Caja y bancos

- Clientes, deudores y efectos a cobrar
- Existencias de materia prima
- Existencias de productos semielaborados
- Existencias de productos terminados
- Inversiones financieras a corto plazo

➤ **Pasivo circulante**

- Proveedores y acreedores
- Efectos a pagar
- Anticipo de clientes
- Préstamos a corto
- Impuestos a pagar

10. PREVISIÓN DE TESORERÍA

Para una empresa es fundamental disponer de dinero en efectivo para funcionar. Esto todavía lo es más para una nueva empresa que difícilmente va a contar con crédito de proveedores y bancos. El instrumento para gestionar el dinero de la empresa es la Previsión de Tesorería.

En este documento hay que describir con todo detalle y precisión los cobros y los pagos que se van a realizar mes a mes en la empresa. Hay que distinguir claramente los cobros de los ingresos y los pagos de los gastos. Si compramos una mesa de oficina en Enero pero acordamos pagarla en Marzo, en la previsión de tesorería el pago se anotará en Marzo aunque el gasto se devengue en Enero. Esto es muy importante, pues, contrariamente, aunque la empresa logre realizar sus ventas en el primer mes de actividad puede resultar que no cobre el dinero hasta meses después; pero durante esos meses debe seguir funcionando, es decir, gastando dinero.

La previsión de tesorería va a ser el documento que convenza a bancos y prestamistas de que la empresa va a poder, no sólo, hacer frente a sus pagos mensuales, sino también al pago de intereses por el capital prestado.

La previsión de tesorería es el documento que el emprendedor debería colgar en la cabecera de su cama, pues un descuido en este punto puede llevarse por delante todo el proyecto.

11. PREVISIÓN DE CUENTA DE RESULTADOS

La cuenta de resultados es aquella que recoge las diferencias surgidas en el transcurso de un período contable entre las corrientes de ingresos y gastos imputables al mismo.

Resume las operaciones de la empresa durante el período considerado, generalmente un año, indicando los ingresos por ventas y otras procedencias, el coste de los productos vendidos, todos los gastos en que ha incurrido la empresa y el resultado económico.

La cuenta de resultados no sólo recoge el dato numérico del beneficio o la pérdida, sino que desgranando sus componentes se llega a conocer el por qué de dicho resultado. Así pues, analizando dicha cuenta y su composición las empresas pueden conocer si la marcha de su explotación es la deseada.

El análisis de la cuenta de resultados, y de su distribución, permite conocer los resultados generados por la propia empresa (autofinanciación) en el período. Por otra parte, la obtención de un beneficio o de una pérdida y dónde se han generado ofrece una información imprescindible para el análisis de la gestión realizada, la evolución de la situación actual y la previsión sobre el futuro de la empresa.

Aunque no existe un formato único, la estructura que figura a continuación ofrece las partidas típicas de las cuentas de resultados de las empresas comerciales e industriales.

- Variación de existencias (1)
- + Ventas brutas (2)
 - devoluciones
 - rebajas
 - bonificaciones
- = Ventas netas (3)
 - coste de las ventas (4)
- = Beneficio bruto de explotación (margen bruto) (5)
 - gastos de venta (comerciales) (6)
 - gastos generales y de administración (7)
 - amortizaciones (8)
- = Beneficio neto de explotación (ordinario) (9)
 - + ingresos extraordinarios (10)
 - gastos extraordinarios (11)
- = Beneficio antes de intereses e impuestos (BAII) (12)
 - gastos financieros (13)
- = Beneficio antes de impuestos (BAI) (14)
 - previsión de impuestos (15)
- = Beneficio neto después de impuestos (16)
 - + amortizaciones
- = Cash Flow (17)

(1) VARIACIÓN DE EXISTENCIAS

Recoge la diferencia entre las existencias iniciales y las finales de productos, materias primas u otros aprovisionamientos. Se considera como un ingreso si es positiva, y si es negativa se considera un gasto minorando el resultado.

(2) VENTAS BRUTAS

Incluye el total de los ingresos por ventas realizados en el período.

(3) VENTAS NETAS

Se obtienen como diferencia entre las ventas brutas y la suma de los descuentos, bonificaciones o rebajas en ventas y las devoluciones o ventas anuladas.

(4) COSTE DE LAS VENTAS

Representa el coste de los productos vendidos, es decir, lo que ha costado producir lo que se ha vendido que incluye:

- consumo de materias primas y materiales
- mano de obra directa
- otros gastos de fabricación (amortización, energía, supervisión, etc.)

(5) BENEFICIO BRUTO DE EXPLOTACIÓN

Es la diferencia entre las ventas netas y el coste de las ventas.

(6) GASTOS DE VENTA

Representan los gastos comerciales imputables a las ventas del período. Incluye sueldo de vendedores comisiones de venta, gastos de envío, publicidad, exposiciones, etc.

(7) GASTOS GERNERALES Y DE ADMINISTRACIÓN

Recoge los gastos derivados de la actividad administrativa que tiene toda empresa. Hay que incluir los sueldos y gastos de oficina, sueldos de directivos, alquileres, material de oficina, asesoría, gestoría, etc.

(8) AMORTIZACIONES

Es la representación contable de la depreciación monetaria que en el transcurso del tiempo sufren los activos inmovilizados que tengan para la empresa una vida útil no ilimitada pero si superior a un período contable.

A excepción de los terrenos, que no se amortizan, la mayoría de los activos inmovilizados tienen una vida útil de duración limitada. Dado que la contabilidad registra inicialmente en el activo el inmovilizado al precio de adquisición, parece lógico repartir ese gasto entre cada uno de los períodos contables que constituyen la vida útil.

Esta corrección valorativa se considera un gasto del ejercicio aunque no suponga una salida efectiva de recursos de la empresa.

(9) BENEFICIO NETO DE EXPLOTACIÓN

Es la diferencia entre el beneficio bruto y los gastos de venta, generales, administrativos y las amortizaciones.

(10) INGRESOS EXTRAORDINARIOS

Incluye cualquier beneficio resultante de operaciones no habituales de la empresa, como las plusvalías por ventas de activos inmovilizados etc.

(11) GASTOS EXTRAORDINARIOS

Son gastos no periódicos originados por operaciones no habituales por la empresa, tales como pérdidas o depreciaciones del inmovilizado etc.

(12) BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (BAII)

Es la diferencia entre el beneficio neto de explotación y los gastos, menos los ingresos extraordinarios.

(13) GASTOS FINANCIEROS

Son los gastos efectuados por la empresa en comisiones bancarias, comisiones e intereses por descuento de efectos, intereses de préstamos, en definitiva todos los gastos que tengan una naturaleza financiera.

(14) BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS

Es la diferencia entre el beneficio antes de intereses e impuestos y los gastos financieros.

(15) PREVISIÓN DE IMPUESTOS

Es el importe previsto del Impuesto de Sociedades a pagar por la empresa correspondiente al período considerado.

(16) BENEFICIO NETO DESPUÉS DE IMPUESTOS

Es la diferencia entre el beneficio neto antes de impuestos y la previsión para impuestos.

(17) CASH FLOW

El cash flow o flujo de caja es la suma del beneficio neto más las amortizaciones, ya que éstas no suponen una salida de recursos de la empresa.

12. FINANCIACIÓN PREVISTA

El propósito de un plan financiero es evaluar el potencial económico de un proyecto empresarial y el de presentar alternativas viables de financiación para el mismo.

➤ **Balance**

El balance es un documento contable que refleja la situación de la empresa en un momento determinado, en la medida en que dicha situación es expresable en términos monetarios.

Constituye un resumen o fotografía instantánea de la situación de la empresa, teniendo, por lo tanto, un carácter estático, frente al sentido dinámico de la cuenta de resultados y el estado de origen y aplicación de fondos.

El balance se considera como la representación integral de un patrimonio de una empresa en un determinado momento, es decir, la representación por separado del conjunto de bienes y derechos poseídos por la empresa(activo) y del conjunto de obligaciones que tiene contraídos frente a los propietarios y frente a terceros(pasivo).

Por lo tanto, los recursos totales que posee una empresa en un momento determinado se pueden ordenar según su procedencia u origen(pasivo) y la utilización que se ha hecho de ellos.

En definitiva, el activo y el pasivo no son más que clasificaciones diferentes de una misma cantidad: los recursos totales, lo que implica el cumplimiento de la identidad fundamental de la contabilidad: Activo total = Pasivo total

➤ Estados de origen y aplicación de fondos

El estado de origen y aplicación de fondos es un método para analizar el flujo neto de fondos entre dos momentos sucesivos. Estos dos momentos coinciden con la fecha de los balances, al principio y al final del período.

El estado de origen y aplicación de fondos sólo describe movimientos netos y no los movimientos totales de cada cuenta. El movimiento neto de fondos se obtiene compensando los créditos y débitos de cada cuenta en el período considerado.

La elaboración de dicho estado se efectuará limitándose a la utilización de la información financiera contenida en el balance y en la cuenta de resultados.

La base para el análisis del origen y utilización de recursos durante un período contable está en que:

- los fondos son proporcionados por terceros (aumento de recursos de terceros), o por los propietarios (aumento de recursos propios aportados), o por las operaciones, o por la liberalización del dinero utilizado anteriormente en activos (disminuciones de cuentas de activos)
- los recursos así obtenidos son utilizados para aumentar lo activos existentes (aumento de las cuentas de activos), o para reducir deudas (disminución de recursos de terceros), o para pagar dividendos, impuestos u otras obligaciones contraídas.

13. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Se llama punto de equilibrio al volumen de ventas necesario para cubrir todos los costes de la empresa en un ejercicio. Para un volumen de ventas superior se tendrán beneficios, para un volumen inferior se cerrará con pérdidas.

Si bien el cálculo del punto de equilibrio es complejo, entre otras cosas por la dificultad de anticipar los costes variables que se van a producir, hay que hacer un esfuerzo para obtener un valor lo más correcto posible.

De hecho, independientemente del valor exacto que puede tener el punto de equilibrio, su análisis va a proporcionar al emprendedor un profundo conocimiento de la estructura de costes de la empresa. Habrá que detallar cuáles serán los costes fijos -aquellos que se van a producir independientemente del volumen de ventas o producción- y cuáles serán los costes variables -es decir, relacionados directamente con las unidades producidas-. Como norma general hay que tender a reducir los costes fijos y substituirlos por variables; aunque como toda buena norma general siempre se debe dudar de que sea de aplicación en nuestro caso particular.

14. VALORACIÓN DEL RIESGO

En este punto se deben valorar los riesgos que existen en la puesta en marcha de un proyecto empresarial o el lanzamiento de un nuevo producto.

El Plan de Empresa debe incluir una descripción de los riesgos y de las posibles circunstancias adversas que afecten a la empresa, al personal, a la aceptación de nuestro producto o servicio por el mercado, a retrasos en el lanzamiento del producto o servicio, o a la obtención de los recursos financieros necesarios.

Del mismo modo, la valoración de riesgos debe hacer referencia a factores externos como recesión, aparición de nuevas tecnologías, reacción de los competidores, cambios en la demanda, etc., y también en las posibles medidas correctoras que se puedan aplicar.

15. POLÍTICA DE APLICACIÓN DE BENEFICIOS

Finalmente, también conviene dejar claro frente a socios y inversores como se va a remunerar al capital invertido en la empresa. Cualquier inversor verá con buenos ojos una estrategia de reinversión de los beneficios generados, aunque no lo verá así indefinidamente: si invirtió dinero es para obtener un beneficio, más a medio plazo que a largo.

Conviene prever qué hacer con los beneficios que se van a obtener, y desde luego, qué se va a hacer en el caso de que las pérdidas superen las previsiones.