



GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE EMPRESA



COCETA. Confederación Española de
Cooperativas de Trabajo Asociado

Elaborado por: equipo técnico confederal

Diseño y portada: Rosy Botero

Maquetación: Freepress S. Coop. Mad.

INDICE DE CONTENIDOS:

Presentación

1. Introducción

2. El Plan de Empresa

3. Otras utilidades del Plan de Empresa

4. Pasos previos a la elaboración del Plan de Empresa

5. Contenido del Plan de Empresa

5.1. Identificación del proyecto empresarial

5.2. Descripción de las personas promotoras

5.3. Descripción de la idea de negocio

5.4. Estudio de mercado y análisis DAFO

5.5. Plan de marketing

5.6. Plan de producción

5.7. Forma Jurídica

5.8. Plan de recursos humanos

5.9. Plan económico-financiero

PRESENTACIÓN

COCETA ha concebido esta guía como una herramienta que quiere acompañar a las personas emprendedoras, especialmente a aquellas que quieren poner en marcha una cooperativa de trabajo, a definir y estructurar su idea o plan de negocio.

Se ha planteado junto con el esquema que desarrolla la Memoria de la Actividad Empresarial o Plan de Empresa, como un complemento del mismo y que quiere esclarecer y precisar la información necesaria para llevarlo a cabo y explicar de un modo claro y sencillo por qué es necesaria su inclusión y para qué nos va a servir posteriormente dicha información a lo largo de la andadura empresarial.

Con este documento, **COCETA** quiere dar respuestas y ofrecer soluciones en esta fase inicial de la andadura de una empresa. No obstante, debe tenerse en cuenta que éste es un documento de carácter general y que, para cada caso concreto, y en función de las características específicas de cada proyecto, de las peculiaridades sectoriales y de otros factores que también influyen de manera importante, como los sociales, los geográficos, etc) deberán observarse y analizarse con atención otros parámetros a incorporar al Plan de Empresa.

Se trata de un apoyo, de una ayuda básica, que ofrece un marco general de reflexión, para que las personas emprendedoras pongan en marcha su proyecto con las mejores garantías, minimizando los riesgos y maximizando las posibilidades de éxito.

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de este documento se quiere hacer ver a los nuevos emprendedores, que por muy simple que sea la actividad que se quiere llevar a cabo, siempre es necesaria una buena planificación, una reflexión previa que permita tener una serie de cuestiones delimitadas y una hoja de ruta bien marcada.

Las personas emprendedoras antes de poner en marcha su empresa deben definir, con la mayor precisión posible:

- **Los medios de que disponen.**
- **Hacia dónde se dirigen.**
- **El camino que van a seguir.**

La puesta en marcha de una empresa requiere, generalmente, un estudio serio de su viabilidad, ya que este análisis puede poner en evidencia errores y fallos de formulación inicial, de dimensión, de mercado, etc., que ninguna empresa se puede permitir. Deben optimizarse los recursos disponibles.

Hacer un estudio exhaustivo previo a la creación de la empresa va a permitir a las personas emprendedoras:

- Ponerse en contacto con la realidad y conocer el sector
- Conocer a sus futuros proveedores, competidores y clientes
- Analizar cada una de las áreas de la empresa
- Poner a prueba sus dotes de organización

En definitiva: va a dotar al nuevo proyecto y a las personas que van a liderarlo de conocimiento y experiencia y, con ello, se asegurarán en la medida de lo posible los resultados.

2. EL PLAN DE EMPRESA

El Plan de Empresa también se denomina:

- **Memoria descriptiva de la actividad del proyecto empresarial**
- **Proyecto de empresa**
- **Proyecto de viabilidad empresarial**

Todos estos nombres hacen referencia a un mismo documento en el cual se recoge toda la información relevante relativa al proceso de creación y a la organización de una empresa.

El Plan de Empresa es un documento de gran utilidad para las personas promotoras, porque en el mismo se resume todo el concepto del negocio y se reflejan una serie de informaciones y reflexiones de las personas promotoras a lo largo del proceso de estudio del proyecto empresarial así como la planificación a medio y largo plazo.

La realización de esta memoria es un esfuerzo válido en sí mismo, independientemente del documento físico que se obtiene, el cual constituirá una guía necesaria, a seguir en cada etapa de la puesta en marcha de la empresa.

El estudio es válido por sí solo, ya que obliga a las personas promotoras a conocer en profundidad todas las condiciones que intervendrán en el momento de llevarlo a la práctica.

Para muchas personas emprendedoras la preparación de este plan les resulta bastante difícil, y pueden pensar que el esfuerzo no está compensado o que no tiene suficiente utilidad. Al final, la mayoría reconoce su importancia primordial y las ventajas que aporta una correcta planificación.

El Plan de Empresa debe entenderse como un método de trabajo que ayuda en la planificación de la misma. Analizar las diferentes áreas empresariales por separado, y tomar decisiones sobre situaciones parciales, para después considerar todas las hipótesis conjuntamente y diseñar el escenario en que la empresa se quiere situar, son premisas indispensables para la creación y, posteriormente, para la supervivencia de una empresa en un entorno socioeconómico cambiante.

Elaborar un plan de empresa de una forma coherente y un periodo de reflexión para madurar, va a asegurar a las personas promotoras una mayor preparación para administrar la empresa, a la vez que pone en práctica una serie de instrumentos de gestión empresarial imprescindibles.

Aún más: cuando el negocio lo van a llevar a cabo diferentes promotores, es necesario ponerlos de acuerdo en sus actuaciones y objetivos, para no tener que llegar a la solución de los posibles conflictos sobre la marcha, por el grado de ineficacia y de desconocimiento que esto puede conllevar.

3. OTRAS UTILIDADES DEL PLAN DE EMPRESA

Como documento, el Plan de Empresa es, además, un instrumento que nos va a ofrecer importantes utilidades tanto para definir la idea de empresa y la puesta en marcha de la misma como también diseñar su funcionamiento posterior.

Entre las utilidades que pueden atribuirse a un Plan de Empresa, están las siguientes:

- Es una herramienta para la presentación externa de la empresa.
- Para la búsqueda de todo tipo de recursos, especialmente la financiación externa.
- Habitualmente, su presentación es obligatoria para la solicitud de ayudas, subvenciones o créditos.

Su elaboración nos hará conocedores de muchas circunstancias que no tendríamos en cuenta inicialmente, y que nos permitirán analizar eventualidades antes de que éstas se produzcan, así como redirigir nuestra empresa desde la idea inicial si ésta no era la correcta.

Además de todo esto, el Plan de Empresa una vez puesta en marcha la misma, va a funcionar como guión, plan estratégico y meta a la que dirigir nuestra actividad.

Ajustarse en todo lo posible a las previsiones iniciales establecidas en el Plan de Empresa va a significar que se trabaja en el línea correcta fijada. Por el contrario si existe una gran diferencia, significará que tenemos que analizar cuál o cuáles son las causas de desviación, bien por una concepción inicial errónea en el Plan de Empresa o por una ejecución incorrecta.

4. PASOS PREVIOS A LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE EMPRESA

Para comenzar a elaborar un Plan de Empresa es necesario establecer inicialmente un guión de todos los puntos que se quieren tratar, en todas las áreas de la empresa, y en el orden más lógico para la empresa.

Así, si la empresa basa su aparición en la producción, esta ocupará un espacio importante en el Plan de Empresa, y si se fundamenta en las ventas de un producto o servicio el proceso de comercialización será lo que destaque más.

Se puede afirmar que no existe un único guión del Plan de Empresa, de la misma forma que no existen dos empresas exactamente iguales.

Teniendo en cuenta que cada actividad empresarial tiene su forma especial de estudio, a continuación se relacionan una serie de puntos que pueden constituir un hipotético Plan de Empresa, aunque este guión se tiene que adaptar a cada circunstancia.

Es recomendable recopilar toda la información posible sobre la actividad, sector económico, datos estadísticos, entorno económico y social, etc., es decir, tener acceso a toda aquella información posible que nos sirva de ayuda para elaborar este instrumento.

Podes obtener información de este tipo en numerosas fuentes, entre ellas:

- **Guías de actividad empresarial** que publican diferentes instituciones y organismos públicos y privados que trabajan en el ámbito del emprendimiento.
- **Estudios estadísticos**, que puedes encontrar en organismos específicamente dedicados a este área, por ejemplo: el INE (Instituto Nacional de Estadística) y otros muchos.

Estos estudios pueden ser de tipo económico, demográfico, comercial, político, etc.

- **Revistas o publicaciones especializadas** del sector donde pretendes poner en marcha la empresa.
- **Cualquier otro medio** que nos pueda ofrecer información sobre la actividad y sector que vamos a estudiar en el plan de empresa.

Hay que volver a señalar que el plan de empresa no es un documento rígido ni fijo y que con el tiempo irá variando, tanto con el funcionamiento efectivo de la empresa, como durante el propio proceso de elaboración del Plan.

Comenzar a estudiar los diferentes aspectos, características, y circunstancias de una actividad y de un sector nos hará ver aspectos que en un principio no teníamos previstos.

5. CONTENIDO DEL PLAN DE EMPRESA

- IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL
- DESCRIPCIÓN DE LAS PERSONAS PROMOTORAS
- DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO
- ESTUDIO DE MERCADO Y ANÁLISIS DAFO
- PLAN DE MARKETING
- PLAN DE PRODUCCIÓN
- PLAN DE RECURSOS HUMANOS
- FORMA JURÍDICA Y PUESTA EN MARCHA
- PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

5.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL

Se trata de relacionar todos aquellos datos que sean posibles sobre el proyecto de empresa.

Debe indicarse al menos:

- El futuro nombre de la empresa.
- Explicación breve de la actividad a desarrollar. (Este punto debe recoger de una forma resumida el origen y las características del proyecto, del sector de actividad en el que se encuadra el producto o servicio y sus ventajas competitivas y necesidades que cubre
- Localización geográfica (provincia, municipio) donde estará la empresa
- Fecha prevista de inicio de la actividad
- Forma jurídica escogida, número de socios
- Número de personas implicadas previsto

5.2 DESCRIPCIÓN DE LAS PERSONAS PROMOTORAS

Hay que hacer constar en el plan de empresa aquellos datos principales que identifiquen y presenten a las personas promotoras.

Entre lo que tenemos que indicar destaca:

- Datos personales de las personas promotoras del proyecto (nombre, N.I.F., dirección,...)
- Breve historial profesional de quien promueve la idea. Sería conveniente incorporar al Plan de empresa el curriculum vitae de las personas promotoras.

Este punto es fundamental de cara a otorgar credibilidad a un proyecto.

Deben incluirse también referencias al:

· **Perfil de los promotores:**

- Formación
- Experiencia laboral, etc.

· **Experiencia o habilidades de las personas promotoras para llevar a cabo el proyecto:**

- Qué capacidades o experiencia tienen los miembros del equipo que favorecen o posibilitan la puesta en marcha y la gestión del nuevo negocio.

5.3 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Todo proyecto empresarial se desarrolla en torno a una idea, que surge a consecuencia de la percepción de una oportunidad de negocio, que da respuesta a una demanda del mercado respecto a determinados productos o servicios.

Con carácter general, la elección de la idea se determina mediante:

- Repetición de experiencias ajenas. Es un efecto reflejo de los nuevos negocios, que se produce frecuentemente en las épocas de expansión económica. Se suelen importar ideas de negocio que ya están funcionando con éxito en otros países, ciudades, etc.
- Las nuevas oportunidades de negocio, que surgen como respuesta a las nuevas necesidades de productos o servicios que paulatinamente demanda el mercado a través de los consumidores o de las empresas.
- Nuevos conocimientos técnicos sobre mercados, sectores o negocios concretos.
- El conocimiento y la experiencia empresarial de quien fue trabajador o directivo de otro negocio y pretende, a través de la labor de emprendedor, independizarse con el objetivo de desarrollar su propia idea y proyecto.
- Cuando se posee un producto innovador que se estima que puede generar mercado.
- Un negocio o una actividad de escasa complejidad, de forma que permite a cualquier persona establecerse por cuenta propia en la misma.

Una vez elegida y definida la idea de negocio y antes de entrar en el análisis pormenorizado de los siguientes puntos del plan de empresa es aconsejable que las personas promotoras reflexionen sobre una serie de aspectos, fundamentales para quien pretende poner en marcha un negocio:

¿Es una idea realista?

¿ Es viable técnicamente?

¿ Es viable desde el punto de vista económico?

¿Estas en condiciones de poder ponerla en práctica?

¿La rentabilidad que ofrece es suficiente para poder ponerla en marcha?

Pero sobre todo y más importante es la ilusión y la confianza que las personas promotoras pongan en la idea. Por todo ello, deberán tener alguna de las siguientes características:

- Confianza en uno mismo e ilusión en el proyecto
- Saber elegir a las personas socias y a los colaboradores
- Tener las suficientes capacidades organizativas y de coordinación de los medios económicos, humanos e materiales
- Tener capacidad para dirigir y motivar al personal
- Tener capacidad para tomar decisiones y asumir riesgos
- Ser una persona con iniciativa y espíritu innovador

5.4 ESTUDIO DE MERCADO Y ANÁLISIS DAFO

Realizar un estudio de mercado es fundamental para decidir aspectos tan importantes como dónde situar físicamente nuestra empresa, tanto si se trata de un comercio o de prestar servicios determinados, o dónde dirigirnos para dar con los clientes objetivo. Para esto, necesitamos solicitar información que podemos conseguir en diversas fuentes:

- Censos de población
- Internet
- Páginas amarillas
- Estudios
- Revistas especializadas
- Asociaciones, organizaciones empresariales, administraciones públicas, sindicatos, colegios profesionales, etc.

Debes contemplar los siguientes puntos:

1. Análisis interno

Son los elementos determinantes de la propia empresa:

¿Qué sabemos hacer?

¿Qué podemos hacer?

¿Cuáles son nuestros puntos fuertes como futuros responsables de una empresa y cuáles los de nuestra idea empresarial?

¿Cuáles son nuestros puntos débiles como empresarios y cuáles los de nuestra idea empresarial?

2. Análisis externo

Son todos los factores que pueden afectar a nuestra empresa y que son ajenos a nosotros y a la misma:

- Macroentorno (factores socioeconómicos, políticos, tendencias demográficas...)
- Microentorno (factores externos pero que afectan directamente al futuro negocio)

Macroentorno

Es importante estudiar el sector donde va a estar el nuevo producto o servicio.

Deben analizarse las previsiones y el potencial de crecimiento del sector y es necesario profundizar en preguntas como:

¿Es un mercado en expansión o en decadencia?

¿Es un sector concentrado o fragmentado?

¿Existen factores que pueden influir en la actual estructura de mercado de forma considerable?

¿Existen nuevas tendencias?

¿Cómo es el mercado?

¿Qué influencia tienen en el sector económico o en la actividad elegida las decisiones políticas, nuevas leyes, etc.?

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

Microentorno

En este punto, deben analizarse de forma pormenorizada y separada tres aspectos, fundamentales a la hora de elaborar el plan de empresa y también para el desarrollo de la actividad empresarial: se trata de los clientes, los proveedores y la competencia.

Clientes:

El estudio de mercado debe determinar y definir quiénes son y serán nuestros potenciales clientes. Deberás diferenciar entre clientes particulares y empresas.

Si son clientes particulares, tenemos que identificar:

- Su localización
- Sexo
- Edad
- Su nivel cultural, de renta, hábitos de consumo.

Si se trata de empresas:

- Su localización
- Sector de actividad
- Nivel de facturación
- Número de trabajadores con el que cuenta

Proveedores:

Son la base de nuestra empresa. Debemos recoger información sobre sus precios, forma de pago, plazos de entrega, etc.

Es importante recoger ofertas de varios proveedores para comparar precios y condiciones de venta.

Competencia:

Debes conocer el tipo de competencia al que te enfrentarás y sus fortalezas y debilidades. Para ello debes obtener información sobre:

- Número de competidores.
- Localización.
- Características de los productos o servicios que ofrecen.
- Antigüedad en el mercado.
- Precios.
- Calidad.
- Eficacia de su distribución.
- Cota de mercado
- Políticas comerciales etc.

Análisis DAFO:

Con todo esto podemos elaborar un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades), que puede ayudarnos a realizar un esquema de la situación del mercado en el que pretendemos trabajar.

DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL

Análisis **INTERNO**

DEBILIDAD

Aspecto negativo de una situación interna y actual

FORTALEZA

Aspecto positivo de una situación interna y actual

Análisis **EXTERNO**

AMENAZA

Aspecto negativo del entorno exterior y su proyección futura

OPORTUNIDAD

Aspecto positivo del entorno exterior y su proyección futura

5.5 PLAN DE MARKETING

Consiste en diseñar la estrategia comercial de la empresa.

En este punto debe definirse:

1. El producto o servicio a ofrecer (“Qué ofrecemos, qué características tiene, para qué sirve”)
2. El precio y/o la forma de determinarlo
3. La forma de distribución
4. Cómo va a realizarse la promoción y comercialización del producto o servicio

Estos cuatro puntos son los instrumentos básicos del marketing, que también se llaman las cuatro “P”:

1. Producto o servicio
2. Precio
3. Punto de venta o distribución
4. Publicidad y comunicación

1. Producto o servicio

Hay que definir y describir el producto o servicio que vamos vender u ofrecer.

Habrá que indicar los tipos de producto: marcas, gamas, garantía, diferencia con la competencia, garantías, etc.

Si se trata de un servicio que prestamos tenemos que definir en qué consiste y qué se incluye dentro del mismo.

2. Precio

La decisión sobre el precio es una de las más importantes. Debe fijarse teniendo en cuenta determinados índices, entre ellos los más importantes son los siguientes:

- Los costes de la empresa para producir o vender un servicio o producto.
- La oferta y la demanda.
- Los precios fijados por la competencia.
- El precio psicológico que estima el propio comprador.

Especifica qué precio decides y en base a qué criterio has tomado esta decisión

También decide si harás descuentos y las condiciones y plazos de cobro que concederás a tus clientes.

3. Punto de venta o de distribución

La distribución es un conjunto de tareas necesarias para hacer llegar el producto, una vez finaliza su fabricación, hasta el consumidor. La distribución está integrada por un conjunto de recursos humanos, materiales y financieros que intentan colocar el producto acabado en los puntos de venta, de la forma más eficaz posible.

Deberá preverse cómo tus productos y/o servicios llegarán al consumidor final.

Debes tener en cuenta que en el caso de los servicios, normalmente el sitio donde se encuentra el cliente es el mismo que donde se llevará a cabo el servicio. Esto quiere decir que entre la empresa que hará el servicio y el cliente no habrá intermediarios.

En cambio, para los productos, si que es posible que haya intermediarios entre vosotros y el consumidor final. Deberá determinarse, para que los productos lleguen al consumidor final, si se utilizarán intermediarios y cuáles serán sus características.

4. Publicidad y comunicación

Tu negocio tiene que dar a conocer sus productos/servicios, para que los futuros clientes puedan comprarlos o contratarlos.

En este apartado expón cuál será el mensaje que quieres dar para convencer a tus clientes, cuál será el canal de comunicación (prensa, buzono, venta directa, ..), y quién será el destinatario del mensaje, si directamente los clientes o los vendedores del producto/servicio.

También debes exponer si vas a utilizar diversas técnicas para atraer a los clientes en un principio: ofertas, promociones, muestras, descuentos, etc.

Para finalizar, explica cómo y quién va a realizar la promoción y las relaciones públicas sobre todo en el momento de iniciar la actividad.

5.6 PLAN DE PRODUCCIÓN

Tiene como objetivo hacer constar todos los aspectos técnicos y organizativos que intervienen en la elaboración de los productos o en la prestación de servicios. Deberás incluir en el plan de empresa los siguientes aspectos dependiendo de si se trata de una empresa de producción o una empresa de servicios.

Si se trata de una empresa de producción:

- Descripción de los productos a producir o a transformar.
- Descripción detallada del proceso productivo, desde la recepción de las materias primas hasta el almacenaje y la expedición de los productos.

Debe compararse con otras empresas del sector que serán presumiblemente competencia directa, destacando las ventajas de la nueva inversión.

- Equipos necesarios para la fabricación de los productos, características, modelos, fórmulas de adquisición, capacidad de producción, costo estimado, calendario de las adquisiciones y duración de los equipos productivos.
- Cálculo del coste unitario del producto.
- Alternativas al 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.

- Descripción de los procesos de control de calidad, control de inventarios y procedimientos de inspección que garantizan mínimos costes y evitan problemas de insatisfacción en los clientes.

Si se trata de una empresa de servicios:

Deberás incluir los siguientes aspectos:

- Descripción de los servicios a prestar.
- Circuito de prestación de los servicios: fases que incluye, quién las va a realizar, etc.
- Recursos necesarios.
- Cálculo del coste unitario del servicio.
- Descripción de los procesos de control de calidad y de atención al cliente.

Impacto medioambiental de la actividad

Es importante que en este punto se incluya un análisis sobre el impacto medioambiental de la actividad que se va a desarrollar.

Se trata de analizar los efectos negativos sobre el entorno ambiental y humano de la actividad que se pretende poner en marcha y las medidas propuestas por la empresa prevenirlos, corregirlos y evitarlos.

5.7. FORMA JURÍDICA

Una de las primeras decisiones a adoptar por la persona promotora o promotoras de una nueva empresa, una vez estudiado el Plan de Negocio y analizada su viabilidad, es la elección de la forma jurídica a adoptar, que puede ser una sociedad civil, una empresa de capital (SA, SL) o una empresa de economía social (sociedades laborales y sociedades cooperativas, principalmente cooperativas de trabajo asociado)

Para su elección debemos tener en cuenta los siguientes datos:

- Tipo de actividad a ejercer

La actividad que vaya a desarrollar la empresa puede condicionar la elección de la forma jurídica en aquellos casos en que la normativa aplicable establezca una forma concreta.

- Número de personas promotoras

El número de personas que intervengan puede condicionar la elección. Así, cuando sean varias lo aconsejable será constituir una sociedad.

- Responsabilidad de las personas promotoras

Este es un aspecto muy importante. La responsabilidad puede estar limitada al capital aportado (cooperativa de trabajo, sociedades anónimas, limitadas...) o ser ilimitada, afectando tanto al patrimonio empresarial como al personal (autónomo, sociedad civil y comunidad de bienes).

· Necesidades económicas del proyecto

Deben valorarse los costes mínimos para la puesta en marcha (gastos de notaría, capital social mínimo a desembolsar... y otros gastos necesarios en función de la actividad)

· Aspectos fiscales

La diferencia fundamental entre unas sociedades y otras se encuentra en la tributación a través del IRPF en el caso de autónomos, sociedades civiles y comunidades de bienes, o bien a través del Impuesto de Sociedades el resto de sociedades. En el IRPF se aplica un tipo impositivo progresivo que va elevándose según van incrementándose los beneficios. En el Impuesto de Sociedades se aplica un tipo fijo que será del 30 o del 35%, según los beneficios obtenidos. No obstante en función del tipo societario elegido el régimen fiscal aplicable puede beneficiarse de una serie de incentivos, como ocurre con los recogidos en la Ley 20/1990 de régimen fiscal de las cooperativas.

· Régimen de la Seguridad Social en el que se encuadran las personas socias y trabajadoras

Debe determinarse si las personas que integran el proyecto empresarial van a adscribirse al Régimen General de la Seguridad Social o en el de Autónomos.

5.8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

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

Para ilustrarlo, es muy interesante confeccionar el organigrama de la empresa por áreas de actividad que recoja las personas específicas que ocuparán cada puesto de trabajo.

Debes incluir una descripción detallada de todos los puestos de trabajo:

- Identificación.
- Funciones e tarifas concretas.
- Formación y experiencia necesaria.
- Responsabilidades.
- Remuneración.
- Convenio laboral al que se acogen los trabajadores.
- Fórmulas de contratación y tipos de contrato
- Política global de la empresa en el área de recursos humanos, donde queden establecidos los planos de formación y especialización para todo lo personal.
- Fórmulas de promoción y ascensos, y todo aquello que tenga relación con los aspectos sociales de la empresa.

Otros aspectos a incluir son:

- La jornada de trabajo, incluyendo el horario de apertura y de actividad del negocio y el plan de vacaciones de personal.
- Las medidas de conciliación de la vida familiar y laboral que se vayan a adoptar en la empresa indicando la descripción de la normativa que la empresa debe aplicar y de aquellas medidas complementarias que se apliquen.
- El plan de protección y de prevención de riesgos laborales indicará una evaluación de los principales riesgos y una descripción del negocio, la normativa a seguir y las medidas de prevención.
- El plan de igualdad.

5.9. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

El propósito de un plan económico financiero es avalar el potencial económico del proyecto empresarial o, en su caso, presentar alternativas viables de financiación para el mismo.

Este plano reflejará:

1. Plan de inversiones iniciales
2. Amortizaciones
3. Plan de Financiación
4. Balance de Situación Inicial
5. Plan de ventas e ingresos
6. Plan de costes (variables, fijos y de personal)
7. Cuenta de Resultados
8. Previsión de Tesorería

1. PLAN DE INVERSIONES

En este punto, se trata de valorar y cuantificar la inversión de la empresa, y de decir lo que nos va a suponer económicamente la puesta en marcha.

Para empezar, determina y valora todos aquellos gastos de constitución necesarios para la legalización de la empresa, como pueden ser:

- Los honorarios de un notario, el Impuesto sobre Actos Jurídicos Documentados, en su caso...
- La inscripción en el Registro correspondiente (Mercantil, de Cooperativas)
- La licencia municipal de apertura, etc.

A continuación, define los bienes de inmovilizado (aquellos que permanecerán en la empresa). Podemos destacar entre ellos:

- Terrenos y construcciones.
- Instalaciones.
- Maquinaria.
- Herramientas y utensilios.
- Mobiliario.
- Elementos de transporte.
- Equipos informáticos y de oficina.
- Otros.

También se deben indicar:

- Los costes de propiedad industrial, patentes y/o marcas.
- Los gastos de traspaso del local.
- La inversión en aplicaciones informáticas.
- Los depósitos o fianzas.

2. AMORTIZACIONES

La amortización es un término económico y contable referido al proceso de distribución en el tiempo de un valor duradero. Se suele usar como sinónimo de depreciación de un bien.

Amortizar significa considerar que un determinado elemento o activo fijo de una empresa pierde por el mero paso del tiempo parte de su valor. Comúnmente se entiende como un fondo de dinero reservado de alguna forma para reponer el inmovilizado o finalizar la vida útil de un bien pero, en realidad, se trata de una ficción contable con la que queremos conseguir una aproximación a la realidad económica y financiera de la empresa.

Para calcular la cuota de amortización para un período determinado existen diferentes métodos (lineal o de cota fija, degresiva, progresiva, variable, acelerada, libre,) pero la que suele usarse es la amortización de acuerdo con las tablas que aprueba el Ministerio de Economía y Hacienda.

CONCEPTO % DOTACIÓN ANUAL

Gastos de constitución	20%
Gastos de primer establecimiento	20%
Inversión en I + D	20%
Propiedad industrial	20%
Aplicaciones informáticas	33%
Terrenos	0%
Construcciones	3%
Maquinaria	10%
Instalaciones	10%
Mobiliario	10%
Equipos informáticos	25%
Elementos de transporte	16%
Otro inmovilizado	10%

3. PLAN DE FINANCIACIÓN

En este punto hay que determinar la financiación con la se hará frente a las inversiones, es decir, de dónde va a salir el capital necesario para financiar el proyecto.

Lo primero que hay que valorar es el capital, es decir, todos aquellos recursos propios, ya sean contribuciones en metálico o en especie (maquinaria, existencias...).

Otro elemento es la financiación ajena, compuesta principalmente por los préstamos con entidades de crédito o particulares y las deudas a contraer tanto con los proveedores de inmovilizado como con los proveedores habituales de existencias.

Con respecto a las ayudas y subvenciones que puedes recibir de las diferentes

administraciones, no deben incluirse en la inversión inicial, puesto que probablemente no contarás con ellas en el momento de crear a tu empresa.

Recuerda siempre que:

INVERSIÓN = FINANCIACIÓN

Con esta información, podemos elaborar el **BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL**.

4. BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL

El balance es un documento contable que refleja la situación de la empresa en un momento determinado.

Se considera una representación integral del 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 contraídas frente a los propietarios y frente a terceros, así como los recursos totales que posee una empresa (pasivo).

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.

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO}$$

5. PLAN DE VENTAS E INGRESOS

Para elaborar una previsión de ingresos debes seguir un doble camino:

- Primero determinar una cifra de ventas posibles a partir del estudio de mercado que se realice.
- Luego, aplicándole un precio fijado, determinar los ingresos brutos (incluidos costes) que va a tener la empresa.

Esta es la manera normal de determinar los ingresos: fijar un número de productos o servicios que se van vender en un período determinado (normalmente se hace por años o ejercicios económicos) y multiplicar dicho número por el precio unitario. Pero muchas veces esta es una labor muy complicada y una forma de solucionarlo es establecer una cifra de ingresos totales a tanto alzado para un período de tiempo (por año, por meses, por semanas o incluso por días).

6. PREVISIÓN DE COSTES (VARIABLES, FIJOS Y DE PERSONAL)

Una vez determinados los ingresos, tienes que calcular cuáles serán los gastos que va tener la empresa. Realmente no podemos establecer un orden cronológico, primero establecer los ingresos y luego los gastos o costes, estas tareas se realizan simultáneamente.

$$\text{RESULTADO} = \text{INGRESOS} - \text{COSTES}$$

COSTES VARIABLES:

Primero hay que calcular los costes variables. Se trata de aquellos costes que son indeterminados o son generados por el proceso productivo de los bienes o servicios que ofrece la empresa.

La mayoría de los casos los únicos gastos variables serán los generados por el consumo de existencias. Es el llamado coste de ventas, o coste que tienen para la empresa las mercancías que luego se van a poner a la venta. A este coste, tenemos que añadirle un **"margen comercial"** (incluye lo que queremos ganar y una parte necesaria para cubrir los costes fijos de la empresa) para fijar el precio de venta al público.

Si nuestra actividad consiste en transformar y producir determinados productos o prestar servicios, el coste variable será el de las materias primas necesarias para llevar a cabo el proceso productivo.

Además del coste de las existencias y de las materias primas, dentro de los costes variables también hay que añadir los siguientes:

- Subcontratación de la mano de obra externa necesaria
- Costes de transporte.

- Costes de envasado y de embalaje.
- Cualquier otro coste que venga generado por el propio proceso de venta o de producción.

COSTES FIJOS:

Para elaborar una previsión de gastos fijos, es necesario tener en cuenta los siguientes posibles costes:

- Alquiler.
- Mantenimiento y reparaciones.
- Servicios de profesionales independientes.
- Transportes.
- Seguros.
- Publicidad.
- Suministros (agua, luz, teléfono y gas).
- Gastos de personal: salarios brutos y cotizaciones a la Seguridad Social de las personas socias y de las trabajadoras
- Gastos financieros (intereses de los préstamos).
- Amortizaciones (desgaste previsto de los gastos de constitución, derechos a largo plazo y bienes del inmovilizado).

COSTES DE PERSONAL

Como se acaba de indicar, los costes de personal se incluyen dentro de los costes fijos.

Dentro de éstos, deben recogerse:

- Los costes de personal por cuenta ajena que tenga la empresa

Estos costes son:

- El importe de los salarios
- Los costes de seguridad social a cargo del empresario.
- Los costes de personal de la persona empresaria y/o de las personas socias trabajadoras:
 - Los costes de seguridad social
 - El salario o equivalente para ellas.

Para diferenciar si un coste es variable o fijo puede servirnos de ayuda la siguiente reflexión:

- Si el coste aumenta o disminuye de acuerdo con el aumento o disminución de las ventas (de bienes o servicios) es un coste variable
- Si el coste no varía aunque lo hagan las ventas será un coste fijo.

7. CUENTA PREVISIONAL DE RESULTADOS

Consiste en establecer la diferencia entre la previsión de ingresos y la suma de los gastos. Nos ofrece un resultado provisional que será de beneficios si es positivo y de pérdidas si es negativo.

Para estructurar la cuenta de resultados debemos seguir los siguientes pasos:

- El primer paso es determinar y valorar los gastos fijos de tu empresa, es decir, los que no dependan del volumen de producción o de ventas.
- El segundo paso es elaborar una previsión de los ingresos que esperas obtener de tu actividad, y a partir de la misma, calcular los gastos variables previstos, los que se dependen del volumen de producción y/o ventas.

Con estos dos planes (ingresos y gastos) confeccionaremos la cuenta de resultados provisional.

La cuenta de resultados es el documento que reflejará todos aquellos costes y consumos que serán necesarios para desarrollar la actividad del negocio (**previsión de costes**), todos los recursos que genere ésta (**previsión de ingresos**), y su resultado económico (**beneficio o pérdida**).

Esta previsión es básica a la hora de estudiar la viabilidad de la empresa.

Dado que queremos hacer un análisis de viabilidad económica a medio y largo plazo, elaboraremos una cuenta de resultados anual pero también es muy recomendable que se haga una proyección de 3 años como mínimo y si es posible a 5 años, para ver las previsiones de evolución del negocio.

8. PREVISIÓN DE TESORERÍA

La previsión de tesorería es un documento que refleja los flujos monetarios (pagos y cobros) que generará la actividad.

Esta previsión es básica para detectar posibles desfases entre cobros y pagos, lo que nos llevaría a descubiertos. Dado que queremos hacer un análisis de viabilidad financiera a corto plazo, elaboraremos una previsión de tesorería mensual.

Por un lado, se debe hacer una previsión de pagos, determinando el sistema de pagos de las compras (en efectivo, a plazos), vencimiento de impuestos, gastos mensuales, etc.

Por otro lado, debe elaborarse una previsión de ingresos. Será necesario que se determine el sistema de cobro de las ventas, y determinar el crédito que se concederá a los clientes, así como el momento de cobro de otros ingresos o subvenciones.

Para finalizar, la diferencia entre las previsiones mensuales de cobros y de pagos, ofrecerá los saldos provisionales de tesorería para cada fin de mes (superávit si es positivo y déficit si el resultado es negativo), que os ayudarán a determinar la viabilidad financiera del proyecto.

cooperatives de treball
UNO DE LES ILLES BALEARS



COOPERATIVAS
DE TRABAJO
DE ARAGÓN



ERKIDE
Euskadiko Lan Elkarbete, Irakaskuntza
eta Kreditu Kooperatiben Federazioa
Federación de Cooperativas de
Trabajo Asociado, Emplazero y Crédito de Euzkadi



UNIÓN DE COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO
REGIÓN DE MURCIA



Asociación Navarra
de Empresas Laborales



Proyecto financiado por:



COCETA. Confederación Española
de Cooperativas de Trabajo Asociado
C/ Vallehermoso, 15 - Madrid 28015
Tel.: 91 446 97 50 - Fax: 91 593 87 60
confederacion@coceta.coop • www.coceta.coop