



## GUIA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE EMPRESA

### Introducción:

El PLAN DE EMPRESA será de gran utilidad tanto:

Internamente para la persona emprendedora o equipo o equipo fundador:

- Ayudará a ordenar ideas.
- Servirá para planificar y pensar anticipadamente en el nuevo negocio para prever dónde pueden surgir los problemas y tener preparadas las alternativas.
- Servirá para tener una visión global del proyecto y de guía para cada una fase del proceso de creación.
- Puede ser un instrumento de auto-evaluación.

Como externamente, para poder defender el proyecto delante de otros:

- Para obtener financiamiento
- Convencer a inversores
- Conseguir condiciones más favorables con proveedores
- Atraer personal clave, establecer acuerdos y alianzas, etc.

Además:

- Reduce considerablemente el riesgo de fracaso.
- Permite determinar cuáles son las oportunidades de negocio y los mercados de interés más prometedores para la empresa.
- Crea consciencia de los obstáculos que se han de superar.
- Crea un marco de comunicación y venta.
- Permite analizar los costes y rentabilidad.

### Estructura y redacción:

El PLAN DE EMPRESA se puede estructurar con los siguientes apartados:

- Resumen
- Persona emprendedora o equipo fundador
- Plan de Marketing
- Plan de producción o de operaciones
- Plan de organización
- Plan jurídico fiscal
- Plan Económico-Financiero
- Anexos



Cabe destacar que cada PLAN DE EMPRESA será diferente ya que refleja las características específicas de proyectos empresariales concretos.

En cuanto a la redacción del PLAN DE EMPRESA, el documento ha de ser breve, conciso y realista; los contenidos, expresados de forma clara y bien estructurada. Generalmente se aconseja que el total de páginas no supere las 40.

### **Presentación:**

A la hora de presentar el PLAN DE EMPRESA por escrito será necesario hacerlo:

- De forma limpia y clara: El PLAN DE EMPRESA es como la tarjeta de presentación de la persona emprendedora o equipo fundador.
- Con información de calidad: datos actuales, reales y contrastados, sin excesivas opiniones personales.
- De forma breve, en párrafos cortos y de fácil lectura.
- Bien estructurado, claro y directo.
- Acompañado de color, fotografías y gráficos, pero sin excederse.



## El Plan de Empresa

### 1 - Resumen:

Es recomendable comenzar con un breve resumen de dos o tres páginas en el cual se destaquen los aspectos más relevantes del proyecto de la nueva empresa. Seguramente la lectura posterior vendrá condicionada por la calidad y veracidad del resumen. Debería incluirse la descripción de la idea empresarial y de la estrategia principal que se seguirá en marketing, producción y financiamiento, haciendo referencia a las ventajas competitivas que tiene nuestro producto / servicio, así como los riesgos que puede comportar la nueva actividad. También se dará alguna información relevante sobre la persona emprendedora o equipo fundador.

## 2 - Persona Emprendedora o Equipo Fundador:

2.a) Objetivos: Presentar la persona emprendedora o equipo fundador. Explicar las motivaciones que dan origen a la creación de la empresa.

2.b) Aspectos clave:

- Características Personales: Detallar aspectos como la edad, formación, experiencia profesional y en el sector de la empresa, antecedentes empresariales en la familia, etc. Para el futuro inversor, prestador o proveedor ser fundamental conocer las características más relevantes de la persona emprendedora o equipo fundador. Para ampliar la información sobre la persona emprendedora o equipo fundador, se ha de incluir en el "Curriculum Vitae" en el apartado de Anexos.
- Motivación: Se han de explicar las principales motivaciones que han dado origen al proyecto empresarial, por ejemplo: inquietudes personales, querer llevar a cabo una idea propia, generar puestos de trabajo, ser el propio jefe, estar en el paro, etc.



### 3 - Plan de Marketing:

3.a) Objetivos: En cuanto al análisis del entorno:

- Definir la necesidad o necesidades que cubrirá nuestro producto/servicio.
- Describir las características más importantes de nuestro producto/servicio.
- Detallar el entorno general y el mercado en el cual la empresa mantendrá la actividad principal, así como los clientes potenciales y la competencia.

3.b) Por lo que respecta a las políticas de marketing:

- Proporcionar la información referente a la comercialización del producto/servicio.
- Detallar, desde el punto de vista comercial, qué producto/servicio se quiere vender, cómo se dará a conocer, cómo se hará llegar al cliente, y a qué precio se venderá; y en su caso, el servicio de pre-venta y post-venta que se piensa ofrecer.
- Hacer la previsión de las ventas.
- Indicar la estrategia general de marketing a seguir para conseguir las previsiones de ventas marcadas (combinación de las políticas de producto, de comunicación, de distribución, de precio y de servicios complementarios) y el coste.

3.c) Aspectos clave:

3.c.1) *Identificación, definición y justificación de las necesidades que satisfará nuestro producto/servicio:*

- Cuáles son las necesidades de los clientes a quienes nos dirigiremos?
- Existe alguna evidencia sobre las motivaciones de compra de nuestro producto/servicio por parte de los potenciales clientes?
- Cuáles son las razones de su existencia y cuánto tiempo se prevé que duren?

3.c.2) *Descripción del producto/servicio ofrecido y especificar su utilidad:*

Se especificarán cuáles son las características distintivas de nuestro producto/servicio que harán que sea acogido por la clientela potencial en lugar de otros productos/servicios ofrecidos por la competencia.

3.c.3) *Análisis del entorno general:*

Dependiendo de cada caso, habrá que:

- Analizar el mercado de trabajo (disponibilidad de mano de obra cualificada y técnicos especialistas en un determinado campo, etc.)



- Analizar los factores económicos (política industrial, barreras de entrada, coyuntura económica, etc.), los factores tecnológicos (nuevas tecnologías, política de I+D, infraestructuras científicas, etc.), los factores político-legales (legislación económico-administrativa, fiscalidad, etc.) y los factores culturales (cambios de modas, tradiciones, usos específicos, etc.)
- Analizar cambios previstos del entorno en el futuro.

#### 3.c.4) *Análisis de mercado:*

Estudio de los clientes potenciales y de la competencia, haciendo especial énfasis en:

- Zonas geográficas donde se prevé comercializar el producto/servicio.
- Cálculo del volumen del mercado
- Tasa de crecimiento del mercado
- Cuota de participación estimada de nuestra empresa
- Fase del ciclo de vida del mercado
- Análisis de las barreras de entrada existentes, los productos /servicios sustitutivos y las tendencias futuras previstas, del mercado en cuestión.

En cuanto a los clientes potenciales, será necesario definir su perfil de la forma más precisa y explícita posible, respondiendo a los siguientes puntos:

- ¿Quiénes son los clientes potenciales?
- ¿Cuántos son?
- ¿Dónde están ubicados?
- ¿Cuál es su poder adquisitivo?
- ¿Cuáles son sus necesidades y motivaciones de compra?
- ¿Cuáles productos/servicios están comprando actualmente?
- ¿Cuáles son sus principales motivos para comprar nuestro producto servicio?

Por lo que respecta a la competencia, habrá que describir los aspectos más relevantes que definen los competidores directos, estableciendo una comparación con nuestra empresa y destacando si se está en una situación de fortaleza o debilidad respecto a aquellos. Ahora bien, los puntos a responder son los siguientes:

- ¿Quiénes son los competidores directos actuales?
- ¿Dónde están ubicados?
- ¿A qué clientes se dirigen y dónde los encuentran?
- ¿Qué productos/servicios comercializan nuestros competidores?



- ¿Cuáles son las características más relevantes de estos productos/servicios?
- ¿Cuáles son los productos/servicios sustitutivos?
- ¿Quién puede ser competidor en el futuro?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de los competidores en relación con nuestra empresa?

Si se trata de un producto/servicio nuevo podría resultar difícil, y a veces, imposible, determinar muchas de las cuestiones anteriores (volumen del mercado, estructura de la competencia, etc.)

Si se trata de una microempresa, el volumen del mercado, la cuota de participación estimada, etc., pueden ser variables irrelevantes en esta primera etapa.

#### 3.c.5) *Política de producto/servicio:*

Se definirá el producto/servicio a comercializar de forma precisa y minuciosa, considerando:

- Nombre y tipo de variantes
- Calidad
- Marca
- Envase
- Diseño
- Aspectos innovadores
- Fase del ciclo de vida del producto
- Otros

Estas características se compararán con las de los productos/servicios ofrecidos por la competencia.

#### 3.c.6) *Política de comunicación:*

Se describirán los medios más idóneos para cada caso en particular (Internet, prensa local, folletos, etc.) y las acciones (publicidad y promoción de ventas) a través de las cuales se dará a conocer nuestro producto/servicio.

#### 3.c.7) *Política de distribución:*

Se especificará si se usará la venta directa o indirecta.





En caso de que se trate de venta indirecta, se detallarán los canales o vías de distribución (mayorista, detallista, o ambas) a través de las cuales se hará llegar el producto/servicio al cliente final.

Se especificará el papel de los intermediarios (agentes, distribuidores, representantes, etc.) si cabe.

#### 3.c.8) *Política de precios:*

Se detallará la estrategia de precios más adecuada para nuestra empresa con la finalidad de fijar el precio de venta del producto/servicio.

Se concretará el método seguido para fijar los precios (a partir de los costes fijos y variables, a partir de la demanda, o a partir de los precios de la competencia), el sistema de descuentos y de tarifas, el término y la forma de pago.

#### 3.c.9) *Política de servicios asociados:*

Se concretará el tipo de servicios asociados que la empresa ofrecerá al cliente, tanto antes de la compra del producto/servicio (pre-venta: elaboración de ofertas, asesoramiento, etc.), como después de ésta (post-venta: mantenimiento, garantía, etc.).

Se definirán cuáles son los objetivos específicos de los servicios asociados.



## 4 - Plan de Producción o de Operaciones:

### 4.a) Objetivos:

- Concretar los aspectos relacionados con el proceso de producción o detallar el núcleo de operaciones que se requieren, en el caso de tratarse de la prestación de un servicio.
- Describir los recursos necesarios (locales e instalaciones, equipos técnicos, medios humanos, materias primas, etc.) para llevar a cabo la actividad de la empresa, así como la política de aprovisionamiento.
- Determinación del coste del producto/servicio.
- Indicar la tecnología aplicada, la gestión de calidad, las medidas de protección en el trabajo y las cuestiones medio-ambientales, en caso de que sea necesario.

### 4.b) Aspectos clave:

#### 4.b.1) *Proceso de producción o de operaciones:*

Se describirá detalladamente el conjunto de acciones y decisiones relativas a cómo se fabricará el producto y qué recursos serán necesarios. En el proceso de producción se deberían tomar decisiones relativas a:

- Que cantidad se producirá en un determinado intervalo de tiempo.
- Cuál es la capacidad productiva de la empresa.
- Qué tipo de materias primas, cuántas y cuándo se requerirán.
- Qué recursos materiales y humanos se necesitarán.
- Cuál es la disponibilidad de recambios y asistencia técnica.
- Que tecnología específica se aplicará.

Para el diseño del producto se utilizarán esbozos, planos de construcción, listados de componentes o materiales, prototipos, fórmulas, etc. El detalle de éstos se puede incluir en el apartado de Anexos del Plan de Empresa.

En el caso de la prestación de un servicio (al no tratarse de un producto tangible) será necesario detallar las características más relevantes de su misma prestación, considerando aspectos como:

- Con qué frecuencia se prestará el servicio (días de la semana, horas del día, etc.).
- Cuánto tiempo se necesitará para la prestación de cada servicio.
- Cuál será el grado de autoservicio requerido.
- Cuál será la apariencia interna del local/establecimiento donde se llevará a cabo el servicio (ambiente, decoración, distribución interior, etc.)
- Con qué personal se contará.



#### 4.b.2) *Infraestructuras, equipamientos y mano de obra:*

Se habría de escoger la ubicación más adecuada para nuestra empresa en función de variables como:

- Proximidad de la clientela, de la mano de obra y de los proveedores.
- Disponibilidad de infraestructuras y de buenas comunicaciones en la zona.
- Normativa y otras disposiciones legales (restricciones locales, horarios de atención, subvenciones)
- Otros.

Se detallarán los recursos necesarios en el proceso de producción o de operaciones, como por ejemplo:

- Locales, edificios, terrenos y otros tipos de instalaciones
- Maquinaria, herramientas, mobiliario, equipos técnicos e informáticos.
- Suministros y medios de transporte, mano de obra.

Los planos del local, edificio, etc., se pueden incluir en los anexos. También se han de cuantificar los recursos y determinar su coste.

En cuanto a los recursos materiales (edificios, maquinaria, etc.) se habrá de decidir si se compran o se alquilan (o "leasing").

En referencia a la mano de obra, se habrá de determinar:

- Número necesario de personas
- Descripción de los puestos de trabajo
- Formación requerida

En el Plan de Organización se detallarán los aspectos relativos al organigrama funcional de la empresa y a las políticas de personal.

#### 4.b.3) *Plan tecnológico:*

Será conveniente explicar:

- Tipos de tecnología empleada y sus características más importantes.
- Estado en el que se encuentra el mercado de las tecnologías empleadas y previsiones futuras que se esperan.

Punto muy importante si se trata de nuevas empresas tecnológicas.



#### 4.b.4) *Gestión de existencias: aprovisionamiento y almacén*

Se detallará:

- Materias primas, productos semielaborados o productos acabados, requeridos en el proceso de producción o para su comercialización directa.
- Proveedores con quienes trataremos (precios y condiciones que nos ofrecen, términos de entrega, volumen óptimo de pedido, etc.).
- Dónde almacenaremos las existencias, cuál será el coste y el método de valoración de existencias que se utilizará (FIFO, LIFO, precio medio ponderado, etc.).

#### 4.b.5) *Determinación del coste del producto/servicio:*

Se establecerán los costes previstos asociados a la actividad que desarrollará la empresa, distinguiendo entre los costes fijos (no dependen del volumen de ventas realizadas) y los costes variables (varían en relación directa al número de unidades vendidas).

En el plan económico-financiero se profundizará más al respecto.

#### 4.b.6) *Gestión de calidad:*

- Se indicará si se tendrá en cuenta la gestión de la calidad referida a nuestro producto/servicio.
- Se identificarán, si cabe, las variables de calidad que estén previstas utilizar, habiendo de ser "medibles" (fáciles de identificar, concretas, cuantificables y evaluables económicamente). Por ejemplo: quejas de los clientes, libro de reclamaciones, número de piezas imperfectas en el proceso de producción, etc.
- Se detallarán los mecanismos de control de la calidad en el proceso de producción o de operaciones, así como los posibles sistemas de mejora de calidad relativos a:
  - Acciones relacionadas con el producto/servicio (por ejemplo: adaptar y mejorar las características del servicio o las funciones del producto).
  - Acciones relacionadas con el cliente (por ejemplo: identificar las nuevas necesidades del cliente).
  - Acciones relacionadas directamente con los resultados de la empresa (por ejemplo: reducir los costes, principalmente los asociados con la mala calidad, mediante la mejora y racionalización del proceso productivo de la empresa).



4.b.7) *Seguridad e higiene y gestión medio-ambiental:*

- Se indicará qué tipo de medidas relacionadas con la protección en el trabajo, y más concretamente con la seguridad y la higiene en el trabajo, será necesario adoptar para la actividad específica de la empresa.
- Se indicará si se ha previsto alguna medida preventiva en materia de medio ambiente y el coste asociado a esta, así como si la actividad que llevará a cabo nuestra empresa se ha de acoger a alguna normativa relativa a la protección medio-ambiental.

Tanto las cuestiones referentes a la protección en el trabajo como la gestión medio-ambiental requerirán la consulta de la legislación existente al respecto.

## 5 - Plan de Organización:

### 5.a) Objetivos:

Concretar los aspectos relativos tanto a la estructura organizativa como a la planificación de los recursos humanos de la nueva empresa.

### 5.b) Aspectos clave:

Cabe decir que al tratarse de una empresa de nueva creación, este tipo de aspectos tendrá una importancia relativa en el conjunto del PLAN DE EMPRESA, todo y que no por eso podamos obviar su utilidad en los primeros pasos de cualquier iniciativa empresarial.

#### 5.1) Estructura organizativa:

Se habría de especificar cuáles y cuántas son las tareas y/o actividades que se han de llevar a término en la empresa, así como quién o quiénes son las personas mejor preparadas para llevarlas a cabo.

Se han de organizar correctamente las diferentes tareas y/o actividades a desarrollar en la empresa, incidiendo en los siguientes aspectos:

- Qué personas ocuparán los puestos de trabajo y cuáles serán las actividades concretas en función de las necesidades globales de la empresa y de las competencias (aptitudes, habilidades y actitudes) de cada persona.
- A medida que la empresa vaya creciendo, se irán introduciendo relaciones de mando y dependencia que se representarán gráficamente en un organigrama que refleje las funciones a desarrollar en la empresa y los responsables de su ejecución.

El organigrama habría de ser suficientemente flexible para poder adaptarse a las necesidades organizativas del momento.

#### 5.2) Planificación de recursos humanos:

Las políticas de personal se habrían de centrar en aquellos aspectos relativos a la fase de la vida inicial en el desarrollo de la empresa. Será importante especificar:

- Cuántas personas y con qué características (edad, formación, etc.) se necesitarán para llevar a cabo la actividad de la empresa.
- Cómo se reclutarán, seleccionarán y contratarán las personas del exterior.
- Qué formación complementaria se les dará.
- Qué políticas de retribución se utilizarán.
- Cómo será la distribución de los beneficios entre los socios.

También será necesario, no sólo describir el estado actual de la plantilla de la empresa, sino que se habría de prever la evolución de sus dimensiones a medio plazo.



## 6 - Plan Jurídico-Fiscal:

### 6.a) Objetivos:

Especificar la forma jurídica que tendrá la nueva empresa, así como todos aquellos aspectos legales relativos a su constitución y a su actividad diaria. También, a pesar de no formar parte del Plan Jurídico-Fiscal, se considerarán los organismos y medidas de soporte a la creación de empresas de las cuales se pueda beneficiar nuestra actividad empresarial.

### 6.b) Aspectos clave:

6.b.1) *Forma jurídica y constitución legal de la empresa. Permisos, licencias y obligaciones registrales.*

Una vez escogido el nombre comercial de nuestra empresa, se especificará la forma jurídica adoptada, justificando las razones de esta elección.

Fundamentalmente, los factores claves en la elección de la forma jurídica a adoptar para la nueva empresa, serán el grado de responsabilidad a asumir por parte de los socios promotores (limitada o ilimitada) y los aspectos fiscales.

Las formas jurídicas más habituales son las siguientes: empresario individual, sociedad civil, sociedad limitada, sociedad anónima y cooperativa.

### 6.b.2) *Contratación:*

Se describirán, si cabe, los tipos de contratos a utilizar en la relación entre el empresario y los trabajadores, detallándose las características más relevantes, así como los costes laborales para la empresa.

### 6.b.3) *Obligaciones fiscales y cobertura de responsabilidades:*

Se habrían de detallar las obligaciones fiscales que inciden en el desenvolvimiento de la actividad empresarial:

- Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF)
- Impuesto sobre Sociedades (IS)
- Impuesto sobre el valor añadido (IVA)
- Otros impuestos

También se considerarán los seguros obligatorios a contratar requeridos por la actividad de nuestra empresa, así como otro tipo de coberturas no obligatorias.

### 6.b.4) *Marcas y Patentes:*



Se indicará si nuestro producto/servicio es susceptible de obtener algún tipo de protección legal, especificando las características.

Los símbolos distintivos de la empresa se protegerán mediante la legalización de las marcas, los nombres comerciales y los rótulos del establecimiento.

Para la protección de invenciones industriales se podrán utilizar las patentes y los modelos de utilidad. Y para proteger nuevas formas del producto, se utilizarán los modelos y los dibujos industriales.

6.b.5) *Organismos y medidas de soporte a la creación de empresas:*

Se detallarán los organismos (públicos, privados y mixtos) y las medidas de soporte (tanto económicas –información y orientación, asesoramiento en la elaboración del plan de empresa, etc.- como no económicas –préstamos bancarios, subvenciones en el tipo de interés del préstamo, etc.-) de las cuales nuestra empresa se puede beneficiar, indicando el lugar donde gestionarlas, sus características más relevantes, los requisitos para obtenerlos y/o utilizarlos, etc.





## 7 - Plan Económico-Financiero:

### 7.a) Objetivos:

Recoger los aspectos económico-financieros de nuestro proyecto empresarial. Concretar el plan de inversiones iniciales, el plan de financiamiento, la evaluación del proyecto, la previsión de tesorería y de la cuenta de resultados, así como el cálculo del punto de equilibrio y la elaboración del balance de situación.

### 7.b) Aspectos clave:

#### 7.b.1) *Plan de inversiones iniciales:*

Hará referencia a los recursos necesarios a invertir para poder llevar a término la actividad empresarial. Se detallarán las inversiones, las cantidades monetarias y la fecha en la que se llevarán a cabo.

#### 7.b.2) *Plan de financiamiento:*

Se referirá a la forma en que se financiarán las inversiones a realizar. Se detallarán las fuentes de financiamiento, así como el porcentaje de cada una de estas y la fecha en que se han de obtener.

Como fuentes principales de financiamiento destacan las siguientes:

- Fuentes propias: aportaciones que provienen de los socios (ahorros personales, ahorros de la familia o de los amigos).
- Fuentes ajenas: financiamiento bancario (préstamos y créditos de bancos y cajas) y financiamiento no bancario (créditos de proveedores, adelantos de clientes, "factoring", "leasing", etc.)

En el caso de las nuevas empresas tecnológicas, innovadoras y de rápido crecimiento, también existe la posibilidad de recurrir al capital riesgo (participación minoritaria, y durante un período de tiempo determinado, en el capital de la nueva empresa por parte de las sociedades de capital riesgo).

#### 7.b.3) *Previsión de Tesorería y sistema de cobro a clientes y de pago a proveedores:*

Quedará reflejada la previsión de cobros y pagos, así como las necesidades de dinero que tendrá la empresa en cada momento, con la finalidad de prever desfases que puedan producirse. En este caso, únicamente se tendrán en cuenta los flujos que dan lugar a entradas o salidas de dinero.

Se considerarán las condiciones y términos de cobro a clientes (descuentos a aplicar, cobros a 30, 60, 90 días...) y pagos a proveedores (descuentos a obtener, pagos a 30,60, 90 días...).



#### 7.b.4) Previsión de la cuenta de resultados:

Expresará el beneficio de un período determinado a partir de la diferencia entre los ingresos y los costes producidos en el mencionado período.

#### 7.b.5) Análisis del punto de equilibrio:

El punto de equilibrio o punto crítico es aquel volumen de ventas en el cual el beneficio es nulo. En términos menos técnicos, el punto de equilibrio expresará el número de unidades que hemos de vender con tal de cubrir todos los costes.

Este dato es decisivo para la nueva empresa, tanto desde el punto de vista de la persona emprendedora o equipo fundador, como de los posibles inversores o prestadores.

Fórmula del punto de equilibrio:  $Pe = \frac{Cf}{mg}$

*Pe = número de unidades para conseguir el punto de equilibrio*

*Cf = costes fijos*

*mg = margen bruto de contribución = precio de venta – costes variables*

Costes variables: varían en función del nivel de actividad de la empresa (del nº de unidades vendidas). Por ejemplo: Compra de materias primas, carburante, etc.)

Costes fijos: son independientes del nivel de actividad de la empresa. Por ejemplo: salarios del personal, alquiler, etc.

Margen bruto de contribución: es la diferencia entre el precio de venta unitario y los costes variables unitarios.

#### 7.b.6) Evaluación del proyecto:

En algunos casos, cuando se trata de proyectos de inversión complejos (como es el caso de las fábricas de productos químicos, empresas de tecnología avanzada, etc.) se pueden requerir técnicas de evaluación de proyectos más sofisticadas, como por ejemplo el valor actual neto (VAN) y la tasa de rendimiento interno (TIR).



VAN: calcula el valor actual neto de los flujos de caja generados por el proyecto y mide la rentabilidad de las inversiones realizadas. En este sentido, el VAN es la suma de valores positivos (ingresos) y de valores negativos (costes) que se producen en diferentes momentos. Se trata de un criterio de selección de inversiones que tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Dado que, el valor del dinero varía con el tiempo, es necesario descontar de cada período un porcentaje anual estimado como valor perdido por el dinero durante el período de inversión. Una vez descontado este porcentaje, se pueden sumar los flujos positivos y negativos. Si el resultado es mayor a cero, significará que el proyecto es rentable. Si es menor, no lo será.

#### 7.b.7) Balance de situación:

Expresará la situación patrimonial de la empresa en un momento determinado de tiempo u vendrá dado por:

- El activo, que agrupa los elementos patrimoniales que representan bienes y derechos propiedad de la empresa.
- El pasivo, que está formado por elementos patrimoniales que representan deudas u obligaciones pendientes de pago con personas o entidades ajenas.
- El neto patrimonial, que contiene el valor de los fondos que aportan la persona emprendedora, el equipo emprendedor o los accionistas, así como los recursos generados no distribuidos.

La ecuación fundamental del patrimonio dice que:

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Neto}$$



## 8 - Anexos:

Este apartado ha de incluir aquella información adicional que sea relevante para la mejor comprensión del proyecto y que no se haya incluido anteriormente. Se considerarán informaciones como: calendario de ejecución del proyecto, posibles riesgos y problemas en el lanzamiento inicial de la nueva empresa, oferta o petición del financiamiento, así como otras informaciones complementarias.

### 8.a) Calendario de ejecución:

Se detallarán las principales actividades, necesarias para llevar a cabo el proyecto empresarial, indicando las fechas o términos de realización.

### 8.b) Análisis DAFO del proyecto empresarial:

Es recomendable hacer un análisis DAFO del proyecto de nueva empresa donde se destaquen, por una parte los puntos débiles y los puntos fuertes del mencionado proyecto, y por el otro, las amenazas y oportunidades de aquél.

De esta manera podremos prever posibles riesgos y problemas, de la misma manera que podremos adelantar futuras oportunidades y potenciar los puntos fuertes de nuestro proyecto empresarial.

En este sentido, algunos ejemplos de debilidad del proyecto podrían ser:

- No conseguir la previsión de ventas prevista
- Falta de tesorería
- Problemas con los socios
- Errores en el aprovisionamiento de nuestro producto
- Costes de producción superiores a los previstos
- Tardar más del tiempo previsto en conseguir el punto de equilibrio
- Problemas con el financiamiento
- Entrada de nuevos competidores directos
- Reacciones no previstas de los competidores, etc.

### 8.c) Oferta o petición de financiamiento:

En el caso que se estén buscando recursos económicos adicionales para llevar a cabo el proyecto empresarial, se incluirá la petición de financiamiento que se solicita (cuantía del préstamo y condiciones), la propuesta de participación en el capital social de la empresa (porcentajes de participación y condiciones), o ambas propuestas al mismo tiempo.



8.d) Otra información complementaria (si cabe):

- "Currículum vitae" de la persona emprendedora o del equipo fundador y equipo directivo, incluyendo fotografías.
- Documentos más detallados del Plan Económico-Financiero (si no se han incluido previamente)
- Documentos legales (normativas, legislación, etc.)
- Detalles del estudio de mercado
- Programa de producción y detalles de la tecnología utilizada, maquetas y detalles del producto, planos del local, edificio, logotipo de la empresa, etc.
- Lista de clientes potenciales, de competidores, de proveedores.
- Lista de precios del producto/servicio, etc.



*su expertise de confianza*



**JDA ASSESSORS CONSULTORS PROFESSIONALS S.L.P.**

Francisco de Quevedo, 9 - 08402 GRANOLLERS  
Tel. 93 860 03 70 | Fax 93 879 49 60

Balmes 49, planta 4ª – 08007 BARCELONA  
Tel. 93 412 76 39 | Fax 93 412 25 54

Tres Creus, 92 - 08202 SABADELL  
Tel. 93 725 91 53 | Fax 93 725 98 99

[www.jda.es](http://www.jda.es)

