

Me gustaría iniciar este trabajo expresando mi más profundo agradecimiento a las personas que me rodean y han sido un pilar fundamental para que este libro saliera de mí y se abriera a los lectores.

En primer lugar a mis colaboradores más directos, Paco y Juan, que desde AGT Asesoría y Gestión Técnica han dedicado su esfuerzo y colaboración, aportándome su enorme ayuda.

A mi hija Belén, que desde que terminó su licenciatura en Psicología ha dedicado su tiempo libre a la corrección y aportaciones a este libro. También tengo que mostrar mi agradecimiento a mi cuñada M.<sup>a</sup> Carmen, que, como licenciada en Lengua y Literatura, me ha ayudado a corregir mis posibles errores gramaticales y de redacción, con el mismo cariño que pone en la ayuda y formación de sus alumnos.

No puedo olvidarme de mis hijas, Tania y María y de mi esposa Esperanza, por haberme permitido que me aislara a trabajar en el libro, regalándome el tiempo que realmente debería haber dedicado a ellas.

Por último, mi mayor agradecimiento es para ti, querido lector. Espero que esta obra colme todas tus expectativas y te ayude a gestionar mejor tu negocio. Si no fuese así, quedo a tu total disposición para cuantas consultas desees formularme.

A todos, mi más sincero agradecimiento.

El autor  
agtjan@agtcentral.com



**CAPÍTULO 1**  
**INTRODUCCIÓN**



Como consecuencia de la integración económica global a la que estamos asistiendo y debido a la gran creación de empresas de los últimos años, a nadie familiarizado medianamente con el mundo de los negocios le resulta extraño que se hable, sobre todo en las grandes y medianas empresas, de la planificación estratégica, la preparación del *Business Plan*, del Plan de Negocio o del Plan de Empresa, así como de la necesidad de prepararlo minuciosamente, seguirlo y cumplirlo. Pero la realidad es que muy pocas empresas, y casi ninguna de las pymes, planifican de forma metódica el arranque de su actividad, la creación de una unidad de negocio nueva, sus ejercicios anuales y, mucho menos, realizan una planificación a medio o largo plazo, mediante un Plan de Empresa concreto, diseñado y desarrollado con una buena metodología que defina adecuadamente **dónde se encuentran** en el momento inicial, **qué objetivos** quieren conseguir, **cómo trabajar y organizarse** para conseguirlos y, por último, **cómo se verifica** el grado de obtención de dichos objetivos y **qué medidas correctoras** se introducen para cumplirlos, al menos en el siguiente período si en el actual no se consiguieron.

En este libro, pretendemos establecer de forma sencilla cómo abordaremos la preparación del Plan de Negocio o Plan de Empresa de una organización a crear, de una ya en funcionamiento o de una unidad de negocio nueva o ya existente.

También, y más aún si cabe, el presente libro es necesario para preparar un Plan de Negocio de una organización que todavía no existe, pero que está en la mente del emprendedor, puesto que esta herramienta le servirá para definir cómo serán los primeros pasos a los que se enfrentará la empresa, qué obstáculos pueden encontrarse en un momento determinado y en el futuro, cómo superarlos, qué objetivos quiere conseguir con ella y cuál será su situación en el mercado, inicialmente y una vez pasado el período de tiempo establecido en el Plan.

El Plan de Negocio al inicio de una actividad empresarial es como el anteproyecto en toda construcción, edificación o instalación; él será

la guía que nos marcará los pasos para implantar, desarrollar o hacer crecer la organización; será donde deberemos documentarnos para seguir los avatares de la creación, funcionamiento y crecimiento en sus primeros años. Posteriormente, con las modificaciones, revisiones y la adaptación del Plan de Negocio a cada momento empresarial, será donde nos apoyaremos para conseguir que la organización cumpla sus objetivos y desarrolle la misión establecida por su dirección.

Muchas buenas ideas y procesos de creación de un negocio fracasan porque las mismas no se han llevado a la práctica con una adecuada planificación, correcta implantación y desarrollo del proyecto. No se han analizado inicialmente, de forma rigurosa, parámetros o condicionantes tan importantes como la forma de conseguir la financiación, cómo vender el servicio o producto, cómo ejecutarlo o fabricarlo y, por último, cómo cobrar y gestionar las relaciones con el personal, los colaboradores, los distintos clientes, bancos y entidades externas.

Este libro pretende proporcionar ayuda a cualquier persona que tenga la necesidad de desarrollar un Plan de Empresa para la elaboración y escritura del mismo, independientemente de la razón de tal necesidad. Para ello, el libro ha sido estructurado en una serie de capítulos que se asemejan a los distintos apartados que deberán constituir el esqueleto o estructura general de cualquier Plan de Empresa.

En cada capítulo se realiza una descripción y análisis de los elementos que deben ser expuestos en cada apartado del Plan de Empresa. Así, por ejemplo, en el capítulo 3, relativo a la descripción de la organización, se expresa de manera exhaustiva qué elementos deben ser objeto de tal descripción, como, por ejemplo: la tipología jurídica, su sector de actividad, una breve historia de la misma, etc. Igualmente, el capítulo 4 hace referencia a los productos o servicios y la manera en que éstos deben ser descritos en el documento.

Los siguientes tres capítulos están íntimamente relacionados, ya que unos son consecuencia de los otros. Primero se explica cómo realizar un

análisis de la situación de partida en la que se encuentra la empresa, tanto en lo referente a su aspecto interno como en su relación con el mercado y/o sector en el que actúa (entorno externo). Tras este análisis, se realizará un diagnóstico de la situación de la empresa, mediante la utilización de la herramienta DAFO, que es explicada convenientemente en el capítulo 6. Finalmente, el diagnóstico realizado permitirá marcar unos objetivos y estrategias para poner en marcha el negocio objeto del Plan de Empresa.

El siguiente cuerpo del libro está compuesto por los capítulos 8 a 12, en los que se expresa cómo completar de forma adecuada los requisitos y contenidos de los apartados del Plan de Empresa considerados como “claves”, siendo éstos los relativos a *marketing* y venta de los productos o servicios, producción, organización, recursos humanos y análisis económico-financiero, así como la manera de realizar los planes de acción para cada una de estas secciones.

Finalmente, el libro concluye con los capítulos relativos al resumen ejecutivo y la necesidad del mismo, con un compendio sobre cómo debe ser un Plan de Empresa en la práctica y una relación de las causas que pueden conducir a su éxito o fracaso. Por último, concluimos con un caso práctico en el que se describe con un ejemplo cómo se prepara la realización de un Plan de Empresa conforme a las características y recomendaciones indicadas a lo largo del presente libro. Adicionalmente se anejan dos ejemplos, uno que indica cómo realizar un despliegue valorativo de una matriz DAFO y otro con un ejemplo de plan de acción.





## **CAPÍTULO 2**

### **EL PLAN DE EMPRESA, PLAN DE NEGOCIO O *BUSINESS PLAN***



Se recomienda consultar el apartado 16.1, *Conceptos y definiciones*, antes de continuar la lectura del libro, para tener presente cuáles son los conceptos que van a ser utilizados a lo largo del mismo. Este apartado de definiciones también debería ser consultado en cualquier momento para aclarar las dudas que al lector le pudieran surgir durante la lectura.

## **2.1. EL PORQUÉ DE UN PLAN DE EMPRESA**

El Plan de Empresa o PE (también denominado comúnmente Plan de Negocio o *Business Plan*) es una hoja de ruta o carta de presentación con la que el emprendedor, el empresario o el equipo directivo de una organización transmitirá tanto los conocimientos que acredita sobre el negocio y su mercado como la propia solidez y rentabilidad empresarial que proyecta la idea que promueve.

EL PE tiene un amplio público objetivo y, aunque principalmente va dirigido al propio personal de la organización, también sirve para instituciones públicas, proveedores potenciales, posibles inversores, socios, entidades financieras, etc., a los que normalmente se acerca el emprendedor o empresario en busca de recursos para desarrollar e implantar el proyecto empresarial.

Los Planes de Empresa suelen tener un horizonte temporal de 3 a 5 años, en los que se concreta, detalla y examina con exhaustividad, rigor y énfasis comercial la oportunidad de negocio objeto del Plan (desde la definición de la idea hasta la forma de llevarla a la práctica) analizando los distintos factores que la condicionan, de forma que favorezca su futura transformación en un proyecto empresarial viable y exitoso.

Estos factores son, entre otros, el producto o servicio objeto de la idea, el mercado en el que va a competir, la estrategia de venta y *marketing* que se va a desplegar, la organización e infraestructura que necesitará dotar,

los planes de acción a desarrollar, el análisis económico-financiero que justifique su viabilidad y rentabilidad, etc.

Así pues, la preparación y escritura del Plan de Empresa por parte del emprendedor van a reportarle un profundo conocimiento de la situación inicial o punto de partida y de la oportunidad de negocio que desea aprovechar. Adicionalmente, el documento constituirá un instrumento o herramienta de inestimable ayuda para que, una vez puesto en marcha el proyecto, se pueda valorar la evolución del negocio, detectar posibles desviaciones respecto a las previsiones planificadas inicialmente y actuar para corregir las mismas en la dirección deseada.

**La misión** de un PE es:

- Presentar el diseño o modelo de un negocio que se va a poner en marcha.
- Proponer un plan de seguimiento y control periódico, donde se pretende reflejar el comportamiento de la empresa o unidad de negocio.
- Hacer atractivo el lanzamiento de una actividad, producto o negocio a personas, instituciones o empresas potencialmente interesadas en el desarrollo del mismo.

La planificación y la necesidad de un Plan de Empresa tienen su fundamento en:

- Analizar la situación al comienzo de la actividad.
- Priorizar los objetivos.
- Plasmar las estrategias.
- Orientar las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos y estrategias.
- Asignar las responsabilidades.
- Aprovechar las oportunidades de negocio.
- Prever circunstancias y actuar en consecuencia, reaccionando de forma adecuada ante los cambios que puedan afectar al desarrollo del negocio.

- Coordinar actividades y una mejor asignación de recursos.
- Evitar acciones no deseadas e interpretaciones erróneas.
- Crear un método y disciplina de trabajo para la consecución de los objetivos de la empresa.
- Proporcionar una visión global clara y concisa de la empresa o de la unidad de negocio objeto del Plan.
- Identificar errores y desviaciones de planificación, facilitando la adopción de acciones de subsanación o mitigación.
- Fundamentar la credibilidad de la empresa y del equipo directivo frente a agentes internos y externos con los que se pretende establecer relaciones contractuales.
- Habituarlos a la planificación y a la aplicación del ciclo PDCA (siglas en ingles de planificar, actuar, verificar y hacer) en todas las actividades a desarrollar, de forma que se implante un sistema de mejora continua en la organización.

Por tanto, un PE debe expresar adecuadamente:

- DÓNDE se encuentra la organización.
- QUÉ se debe hacer.
- QUIÉN lo debe hacer.
- CUÁNDO debe hacerse.
- CÓMO ha de hacerse.

## **2.2. OBJETIVOS A CUBRIR CON LA ELABORACIÓN**

Respecto a los diferentes objetivos o finalidades que se persiguen con la preparación de un Plan de estas características, convendría subrayar y mencionar los siguientes:

- Dejar una constancia documental que constituya o sirva como garantía para los posibles socios, entidades o instituciones que cooperen en la puesta en marcha del proyecto.

- Comunicar las capacidades, competencias y habilidades del emprendedor o equipo de emprendedores involucrados en la promoción de la idea de negocio, de forma adecuada, para atraer la atención del lector del Plan de Empresa.
- Establecer objetivos y planificar su consecución, de forma que todo esté pensado y estructurado.
- La realización de un Plan de Empresa permitirá a la organización comprender con mayor precisión y exactitud las características y particularidades del negocio, su mercado y la competencia.
- Facilitar el establecimiento de alianzas estratégicas con posibles socios, cuando la finalidad del Plan sea aunar fuerzas para conseguir sinergias entre varias organizaciones y lograr dichas alianzas.
- Propiciar la obtención de recursos o líneas de financiación y subvenciones, cuando el Plan de Empresa se presente a entidades de inversión, bancos, organismos públicos, etc.
- Fomentar la firma de contratos (con proveedores o clientes) a largo plazo.
- Definir el marco de trabajo y pasos a seguir para favorecer la puesta en marcha del negocio o la creación de una nueva unidad, departamento, producto o servicio.
- Servir de instrumento de análisis a los propios emprendedores que promueven la iniciativa, de forma que profundicen más en el conocimiento del negocio.
- Comprobar la coherencia de un proyecto, ya que el Plan de Empresa debe mantener una unidad a lo largo de todo el documento, y lo referenciado en los distintos apartados debe ser consecuente con lo expresado en el Plan.
- Evaluar el progreso del proyecto empresarial, permitiendo una revisión histórica de la organización, así como proporcionando una base para su proyección futura.



- Controlar y realizar el seguimiento del proyecto, una vez ya puesto en marcha, medir y evaluar las desviaciones producidas y adoptar las medidas correctoras que sean necesarias.

## 2.3. ESTRUCTURA O MODELO DE UN PLAN DE EMPRESA

A continuación se propone una estructura de modelo de PE. Esta propuesta de contenidos y orden de los mismos es sólo a efectos de presentación, no implicando que en la elaboración del Plan sea necesario cumplirla o haya de seguir el mismo orden, ya que el mismo no es un documento cerrado o estático, sino que ha de ser abierto y dinámico, y deberá irse completando conforme vaya madurando la idea del proyecto.

El siguiente modelo de PE es perfectamente válido tanto si el objetivo del documento va dirigido a buscar inversores para un nuevo proyecto o empresa como a lanzar una nueva línea de producto o, por ejemplo, a crear una nueva unidad de negocio en una compañía ya establecida:

1. Introducción.
2. Descripción de la empresa o de la unidad de negocio.  
Cualificación del emprendedor.
3. Descripción del producto o servicio.
4. Análisis del mercado.
5. *Marketing* y comercialización.
6. Infraestructura, producción y logística.
7. Organización y recursos humanos.
8. Valoración y análisis financiero.
9. Análisis DAFO.
10. Objetivos, estrategias y planes de acción.
11. Resumen ejecutivo. Definición del negocio.

Como se ha comentado, este índice no tiene por qué ser necesariamente rígido y definitivo, sino que podrá variar su secuencia o énfasis en determinados aspectos, según la finalidad última que se le quiera dar al