

PLAN DE EMPRESA

(Cuestiones y consideraciones clave a tener en cuenta)

1. RESUMEN EJECUTIVO

1.1 Breve descripción de los objetivos empresariales:

- ✓ Visión. Misión. Objetivos, Metas y Valores estratégicos. Relación de objetivos que se persiguen como empresa integrada en el mercado. Posibles proyectos futuros de ampliación de actividades.
- ✓ Objetivos personales de los promotores. Repercusiones que representa ser empresario a nivel personal.

Vuestra empresa a medio plazo (tres / seis años):

- ✓ ¿Cómo la veis?
- ✓ ¿Qué volumen tendrá?
- ✓ ¿Dónde estará localizada?
- ✓ ¿Cuál será su estructura?
- ✓ Descripción de las tareas a realizar.

2. EL CONCEPTO DE NEGOCIO. LA IDEA DE NEGOCIO.

2.1 Bien o servicio a producir y vender:

- ✓ Definid el producto o servicio que pretendéis ofrecer en vuestra futura empresa. ¿Habéis contrastado esta idea con las personas de vuestro entorno? (entrevistas, encuestas, datos sectoriales, revistas especializadas, etc). ¿Qué opinan?.
- ✓ Recordad. Vuestro objetivo debe dejar claro qué se persigue: crear una oferta para satisfacer una necesidad no cubierta o mejorar una oferta para cubrir una necesidad insatisfecha o satisfecha ineficientemente.

Enfoque específico para producir y vender:

- ✓ ¿Cuáles son los elementos específicos que conforman la idea?. Detallad, en relación a las expectativas de los clientes qué vais a ofrecer y qué no. Explicad la parte del alcance de las necesidades de los clientes que no vais a cubrir, en su caso, y, por qué.
- ✓ Especificad qué vais a producir (bien) u ofrecer (servicio) y cómo lo vais a vender.

Factores fundamentales de diferenciación:

- ✓ ¿Conocéis ideas parecidas que se hayan convertido en empresa?. En caso negativo, ¿qué factores de innovación representa vuestra idea?. En caso positivo, ¿qué aspectos diferenciales de mejora en coste supone vuestra idea?.
- ✓ Los aspectos diferenciales anteriores, ¿representan alguna barrera de entrada de competidores?.
- ✓ ¿Podéis explicar en qué aspectos clave se basará vuestra defensa y, por tanto, mejor posición competitiva futura?.

3. LA EMPRESA EN SU SECTOR.

- ✓ En qué sector vais a estar: ¿qué tipo de empresas lo componen?, por actividad. ¿Cuántas empresas hay y cuántas en vuestra actividad o subsector (en su caso)?. ¿A cuántas personas se da empleo?. ¿Cuál es el tamaño medio (en nº de empleados y facturación), en general y en vuestra actividad?.
- ✓ Factores clave del sector: ¿cuáles son?,... ¿la marca?, ¿el precio?, ¿la gama?, ¿la proximidad a las materias primas?, ¿el servicio?, ¿la tecnología?, ¿la distribución?, ¿la cercanía al cliente?, ¿el plazo de entrega?, etc. En relación con éstos factores, ¿qué aporta vuestra idea y empresa?. Y, por contra, ¿el sector os aporta algún valor añadido?.
- ✓ El tamaño, ¿es un factor clave?. ¿Creéis que son necesarias alianzas estratégicas para mejorar la competitividad del sector?.

4. EL PRODUCTO Y SU POSIBLE POTENCIACIÓN CON PRODUCTOS Y SERVICIOS RELACIONADOS.

- ✓ Describid el proceso completo de generación del producto o servicio, para el desarrollo de vuestra idea y señalad las aportaciones de vuestra empresa en la cadena de valor. Qué necesidades cubre, qué carencias soluciona, ya sea de una forma parcial o total.
- ✓ Señalar las ventajas que tiene el producto o servicio respecto los existentes en el mercado actualmente. ¿Cuáles son las características innovadoras o diferenciadoras de la idea?.
- ✓ ¿Existen en el mercado otros productos o servicios relacionados con dicho proceso?. En caso negativo, ¿qué incluyen vuestros planes sobre nuevas posibilidades de productos y servicios relacionados?. En caso afirmativo, ¿qué habéis proyectado como estrategias cooperativas?, ¿conviene establecer alguna alianza con competidor/es potencial/es?, ¿o pensáis que es mejor adelantarse negociando hacia atrás con proveedores?, o, bien ¿con clientes importantes?. En todos y cada uno de estos casos, ¿cuál es su poder negociador?.

5. TECNOLOGÍA.

5.1 Plan de I+D. Aspectos tecnológicos a desarrollar y aspectos a comprar. Calendario y presupuesto:

- ✓ Describid las características técnicas de la fabricación del producto o de la forma de realizar el servicio. Detalla la inversión por partidas, especificando la inmaterial (desarrollos) y los plazos necesarios para poner en marcha la idea.
- ✓ ¿El coste de su patente es alto?. Desde la patente, ¿qué plazo nos dan para desarrollo?. ¿Requiere una alta inversión en desarrollo?. ¿Los plazos de diseño y ejecución se han estudiado?. Durante el desarrollo, ¿es fácilmente imitable el producto o la patente en sí supone una barrera tecnológica?.

- ✓ ¿Cuál es el ciclo de vida del producto?. ¿Qué porcentaje sobre la inversión inicial suponen las actualizaciones anuales?. ¿El coste de mantenimiento es alto?.
- ✓ En el caso de empresa de servicios es preciso analizar si se trata de un sistema de venta tradicional o cuál será la forma de realizarlo.

Personal de I+D. Motivación y retención:

- ✓ El personal de I+D, ¿forma parte del directorio de socios?. ¿qué dependencia tiene la idea respecto al inventor o generador de desarrollos?. ¿De quién es la propiedad intelectual?.
- ✓ ¿Hay barreras de salida?. El posible abandono del inventor, ¿supone un riesgo de continuidad de la empresa?. ¿Qué políticas, patrimoniales, financieras, de personal, etc., se han diseñado para motivar y dar continuidad al personal de I+D?. ¿Se contempla una posible cesión intelectual de la idea a la empresa a cambio de una participación accionarial?.
- ✓ La preparación, experiencia y know-how del personal técnico, ¿es crítica para el futuro del producto y de la empresa?.

Principales contingencias tecnológicas y su cobertura:

- ✓ Describid, cuál será, bajo vuestro punto de vista, la evolución del producto o servicio. Señalar posibles cambios futuros en el producto o servicio.
- ✓ ¿Existe un departamento de I+D?. ¿Puede éste departamento, suplir un potencial abandono de proveedores críticos para el futuro del producto?. ¿Se requieren grandes inversiones?. ¿Hay registro de procesos y se ha protegido adecuadamente?.
- ✓ ¿se han planificado adecuadamente las inversiones periódicas y futuras en renovación, diseño, formación, etc?.

6. EL MERCADO Y LA COMPETENCIA

6.1 Características del mercado y la clientela:

- ✓ ¿Conocéis el mercado en el que deseáis intervenir?.
- ✓ Precisad el mercado en que queréis entrar (local, comarcal, nacional, internacional). Razonad su ámbito y etapas, en su caso, de penetración.
- ✓ Señalad la tendencia del mercado en el que se quiere trabajar (en crecimiento, decreciente, estable).
- ✓ Motivaciones de los clientes.
- ✓ Características de los clientes. Tipo de clientes: grandes empresas, pymes, consumidores, administraciones, ONG's, personas individuales (en este caso especificad sexo, edad, gustos, hábitos de consumo, etc.).
- ✓ ¿Habéis realizado contactos con potenciales clientes?. ¿Qué respuesta habéis obtenido?. ¿Cuáles han sido las causas fundamentales para que los clientes potenciales que han respondido negativamente, no hayan dado una respuesta positiva?.

Características de la competencia:

- ✓ ¿Sabéis qué empresas competirán con la vuestra?.

- ✓ ¿Cuál es su volumen de facturación?, ¿y en unidades físicas?. ¿Conocéis las características de sus productos?. ¿Qué opináis de la relación calidad/precio que ofrecen estas empresas?.
- ✓ ¿Cómo actúa la competencia?. ¿Podrías resumir en un cuadro sus datos, a saber: nombre del competidor / precio / distribución (puntos de venta) / promoción / servicio de atención al cliente / características técnicas de sus productos?.
- ✓ ¿Qué ventajas tendrá la futura empresa (o nueva línea de productos o servicios) frente a la competencia?. ¿Qué ventajas tendrá la competencia frente a la nueva empresa (o nueva línea de productos y servicios) que queréis constituir / lanzar?.

7. PLAN COMERCIAL

7.1 Objetivo comercial:

- ✓ Indicad el porcentaje aproximado de participación en el mercado que pretendéis conseguir para vuestra empresa / proyecto.
- ✓ ¿Cuánto tiempo creéis que costará conseguirlo?.
- ✓ ¿Qué volumen de mercado pensáis conseguir, en función del ámbito geográfico de intervención?. Describid la evolución de la penetración en el mercado, en los diferentes ámbitos de intervención.
- ✓ En caso de haberos decidido a exportar vuestros productos o servicios, indicad a qué países y qué porcentaje sobre el objetivo total. Exponed las razones de esta decisión.

7.2 Precio de venta:

- ✓ ¿Habéis fijado la política de precios de vuestra empresa?. ¿En qué criterios se basa?. ¿Cómo situáis estos criterios respecto a la competencia?, ¿por qué?.
- ✓ ¿Habéis analizado si vuestra política de precios observa incompatibilidades por mezclar a la vez criterios de, basarse en la competencia, orientarse al cliente, basarse en costes?.

7.3 Previsión de ventas:

- ✓ ¿Cuál es el volumen de ventas que habéis previsto realizar?.
- ✓ ¿En qué os basáis?.
- ✓ ¿Cómo habéis previsto que evolucionen las ventas en los próximos años?. Señalad un entorno de hasta cinco años.

7.4 Sistema de ventas:

- ✓ ¿Cómo habéis pensado organizar la política de ventas?. ¿Con qué fuerza de ventas, vosotros mismos, otros de plantilla, personal a comisión, en exclusiva o con multicartera?.
- ✓ Indicad la estructura, costos y medios con que contáis o pensáis contar.

7.5 Canales de distribución:

- ✓ ¿Habéis pensado cómo llegar a vuestros clientes?. ¿Cuáles serán los canales de distribución, venta al detall, venta al mayor almacenista, distribuidores, ventas por correo, abrir nuevas franquicias, etc.?.

- ✓ De acuerdo con la segmentación de la clientela que habéis establecido, ¿creéis que todos los sistemas de venta, seleccionados por vosotros, se adecuan a los canales?, ¿qué asignación sistema-canal os parece adecuada en vuestro caso?.

7.6 Comunicación, imagen y promoción:

- ✓ ¿Qué acciones realizaréis para promocionar vuestro producto?. Describid qué acciones pensáis emprender (presencia en ferias, regalos, promociones, exclusivas, etc.) y cuál será su coste.
- ✓ ¿Qué imagen queréis transmitir de vuestra empresa?. ¿En qué soportes, medios publicitarios, etc., y con qué símbolos y lemas?. ¿Cuál será su coste?.
- ✓ ¿Qué acciones habéis diseñado para lograr una cultura común de comunicación en todos los ámbitos de la empresa hacia fuera, clientes, proveedores, sociedad, etc.?.

7.7 Presentación. Envases, embalajes e imagen:

- ✓ Describid la presentación del producto, servicio, etc.
- ✓ Envase (diseño, tipos, medidas, color, resistencia, etc.).
- ✓ Embalaje (diseño, forma, tipos, medidas, color, resistencia, etc.).
- ✓ Imagen (forma, características, marca, logotipo).

8. PLAN DE PRODUCCIÓN. LOCALIZACIÓN E INSTALACIONES. LOGÍSTICA INTEGRAL.

8.1 Comprar versus fabricar. Proveedores:

- ✓ ¿Existe mucha dependendencia de proveedores?. ¿El importe de la inversión inicial es muy alto?. ¿Requiere tecnología propia?. ¿El mercado está en manos de pocos proveedores?.
- ✓ De acuerdo con el ciclo de vida del producto, ¿se requiere una alta inversión para su renovación o sustitución?.
- ✓ Si se precisan licencias, ¿qué coste y plazo de concesión se puede conveniar?. ¿Podremos vender en exclusiva el producto?, ¿para qué territorios?. ¿El proveedor tiene alta capacidad de sustituirnos?.

8.2 Subcontratistas:

- ✓ Describe el proceso productivo. Detalla sus fases, de acuerdo con el siguiente esquema: etapa / operación / actividades / tiempo medio empleado.
- ✓ Considerando costes y plazos, ¿consideráis que algunas operaciones, actividades, conviene externalizarlas?, ¿por qué?.
- ✓ ¿Qué importancia tienen los subcontratistas que intervienen en el proceso (en la composición del producto final, en la tecnología, en el precio, en el plazo de suministro). ¿Alguno de estos aspectos y etapas se puede considerar crítico?.
- ✓ ¿Qué peso tienen los procesos de mantenimiento, seguridad y prevención en el proceso?. ¿Está definida la política de prevención de riesgos?. ¿Habéis estudiado cómo dar un valor añadido a aspectos de prevención, dentro de la política comercial y de imagen de la empresa?.

8.3 Control de stocks:

- ✓ Plazo medio de aprovisionamiento.

- ✓ Plazo medio de entrega de los bienes y servicios a los clientes.
- ✓ Plazo medio de almacenamiento de semiterminados.
- ✓ Plazo medio de procesamiento de materias primas y auxiliares.

8.4 Primeras materias y suministros:

- ✓ Relacionad todas las materias y suministros que os serán necesarias en el proceso productivo. Formad un cuadro de datos, desglosando los siguientes apartados: materiales / cantidad necesaria por unidad de producto / precio (euros) / cantidad total necesaria / importe total (en función de las necesidades de producción).

8.5 Existencias, aprovisionamiento y almacenaje:

- ✓ Describid el espacio físico dedicado a almacén, su distribución y los principales factores que han influido en su elección.
- ✓ Relacionad, por primera materia y producto acabado, el nivel de existencias que normalmente os es preciso tener (pueden ser los que entendáis como óptimos) y también los máximos permitidos.

8.6 Localización e Instalaciones:

- ✓ Localización de la empresa. Parámetros óptimos considerados: proximidad a las materias primas, mercado potencial, coste del suelo y de los locales, soporte de los agentes locales, formación de la mano de obra de la zona, etc.
- ✓ ¿Qué tipo y tamaño de instalaciones son necesarias para desarrollar la actividad?. Señalad sus características fundamentales, tipo de instalaciones (naves, despachos, local para actividades de I+D, etc.), volumen, distribución interior, coste de la inversión, forma elegida de financiamiento y por qué.
- ✓ Equipamientos: maquinaria e instalaciones productivas, de I+D, de oficinas, de procesos de apoyo, etc. Importe de la inversión en equipamiento, forma elegida de financiamiento y por qué.
- ✓ Medios de transporte: se determinarán los medios de transporte que necesita la empresa, para movimiento de materiales, almacenaje, comercialización, distribución y representación (en su caso). Se especificará cuáles se pueden subcontratar. Importe de la inversión en este tipo de medios, forma de financiación elegida y por qué.

9. PERSONAL. PERFILES. MOTIVACIÓN. EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA EN FUNCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS.

- ✓ Personas necesarias. Funciones y responsabilidades.
- ✓ Nivel de formación y capacitación profesional.
- ✓ Organigrama.
- ✓ Sistema de selección que se va a seguir en el futuro.
- ✓ Forma de contratación.

10. ASPECTOS ECONÓMICOS. PREVISIÓN DE CASH-FLOW. RENTABILIDAD.

- ✓ Detalle de La inversión inicial.
- ✓ Previsión y cuenta de resultados del primer año.

- ✓ Previsiones de circulante y balance del primer año.
- ✓ Plan de financiación del primer año.
- ✓ Plan de tesorería del primer año.
- ✓ Cálculo del punto muerto.

11.FINANCIACIÓN. NECESIDADES FINANCIERAS DE LA NUEVA EMPRESA (o de la nueva línea de productos o servicios).

11.1 Fuentes de fondos para financiar. Capital. Deuda:

- ✓ Proyecciones a cinco años más. Necesidades de financiación de inversiones. Determinación del hueco financiero. Necesidades de apalancamiento.
- ✓ Selección de alternativas de financiación. Capital. Deuda.

11.2 Accionistas y sus derechos y obligaciones:

- ✓ Composición del accionariado. Determinación de participaciones.
- ✓ Derechos y obligaciones de los accionistas.

12.ASPECTOS JURÍDICOS: ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA. INCIDENCIA DE LOS CANALES Y TIPOS DE FINANCIACIÓN.

13.GESTIÓN DE LA COMPAÑÍA. RESPONSABLES DE CADA ACTIVIDAD Y MEDIOS DE CONTROL.

- ✓ Directorio de socios. Consejo de Administración. Cargos, derechos y obligaciones.
- ✓ Otros Órganos de gestión: Comités y Comisiones. Gerencia y direcciones funcionales. Atribuciones.
- ✓ Reglamento de funcionamiento interno. Procedimientos de gestión y control interno.

14.PLAN DETALLADO DE LANZAMIENTO DE LA COMPAÑÍA. CONTINGENCIAS PRINCIPALES Y COBERTURA.

- ✓ Plan de acciones, detallado y temporalizado por hitos críticos.
- ✓ Plan de comunicación: imagen y notoriedad.
- ✓ Plan de cobertura de riesgos de lanzamiento.
- ✓ Plan de emergencia y respaldo.