



INDICE COMENTADO – MODELO PLAN DE EMPRESA

RECOMENDACIONES GENERALES

El plan de empresa debe ser un documento claro, conciso y que refleje lo más fielmente posible el devenir del negocio que se plantea. La información aportada en los diferentes epígrafes debe estar convenientemente justificada, indicando la fuente de la que proviene o si es el resultado de la consulta a clientes, proveedores, instituciones financieras, etc

I. IDENTIFICACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

I.1. Descripción de los promotores.

I.2. Breve descripción del proyecto.

I.3. Objetivos del proyecto y vinculación con la Universidad

En este primer apartado debería darse respuesta, al menos, a las siguientes cuestiones:

¿Quiénes son los promotores del proyecto?

¿Qué experiencia tienen dichos promotores?

¿Qué forma jurídica tendrá el proyecto?

¿En qué consiste el proyecto?

¿Se relaciona el presente proyecto con otros ya existentes?

¿Cuáles son los objetivos del proyecto?

¿Qué vínculos existen entre el proyecto o los promotores con la Universidad?

Se trata, por lo tanto, de describir a los promotores (forma jurídica, experiencia en el sector, si la hubiese, así como toda la información que se pueda considerar relevante, tal como apoyo manifiesto de proveedores, clientes, experiencia en otros proyectos, etc) y el negocio que van a llevar a cabo, de forma breve y general pero de manera que quede perfectamente definido e identificado el negocio. Además se analizarán las posibles relaciones con otros proyectos ya en marcha, estableciendo los objetivos del negocio que se piensa abordar.

Así mismo, se especificará que relaciones tienen los promotores con la Universidad, ya sea desde la perspectiva personal (alumnos, profesores, investigadores,...), ya sea desde la perspectiva del proyecto (utilización de resultados de I+D de la Universidad, acuerdos de investigación y/o transferencia de tecnología,..)

II. ANÁLISIS DE VIABILIDAD COMERCIAL.

II.1. Situación actual y perspectivas del sector.

- II.1.1. Clientes potenciales.
- II.1.2. Competidores.
- II.1.3. Proveedores.
- II.1.4. Distribuidores.

II.2. Plan de Marketing.

- II.2.1. Características del producto.
- II.2.2. Estrategia de precios.
- II.2.3. Estrategia de promoción.
- II.2.4. Estrategia de distribución.

II.3. Análisis DAFO.

En esta sección ha de mostrarse que el proyecto es viable desde un punto de vista comercial; esto es, que existe un mercado potencial para el producto-servicio que se va a ofrecer y que el proyecto propuesto puede cubrir dicho hueco de mercado.

El análisis de la viabilidad comercial se lleva a cabo en dos fases. La primera es una fase de análisis del mercado y en la segunda se procede al diseño de la estrategia comercial.

II.1.- Situación actual y perspectivas del sector

¿Qué vamos a vender?

¿Cuál ha sido la evolución del sector en los últimos años?

¿Qué perspectivas tiene el sector?

En este epígrafe se debe aportar información genérica sobre la situación reciente del sector en el que se va a desarrollar la actividad. También es preciso hacer referencia a las perspectivas a corto y medio plazo.

II. 1.1. Clientes potenciales.

¿Qué necesidad pretendemos satisfacer?

¿A qué segmento de mercado nos dirigimos?

¿Qué valoran nuestros clientes potenciales?

¿Cuánto vamos a vender en condiciones normales?

¿Qué cantidades máximas y mínimas podremos comercializar?

El análisis de la clientela potencial debe permitir conocer el segmento de mercado al que se orienta el negocio y el volumen de ventas previsto. Se debe indicar la cantidad que se espera vender, justificando los métodos utilizados para llevar a cabo su cálculo: utilización de información secundaria, proyecciones, cuota de mercado esperada similar a la de la

competencia, consulta a expertos, etc. También, en base al estudio realizado es oportuno plantear y justificar diferentes escenarios optimistas y pesimistas sobre el volumen de ventas del negocio.

Adicionalmente suele ser habitual incorporar un *estudio de mercado* que permita obtener información cualitativa que se haya podido recabar a través de la consulta a expertos o de la consulta directa a los clientes potenciales. Esta información facilita el posterior diseño de la estrategia comercial.

II. 1.2. Competidores.

¿Quiénes son nuestros competidores y dónde están ubicados?

¿Qué ofrece la competencia y en qué condiciones?

¿Qué nivel de competencia hay en el sector?

¿Existen productos o servicios sustitutivos?

En este apartado se analizarán las empresas competidoras, de forma que se pueda derivar el nivel de competencia al que el proyecto se va a enfrentar. En este sentido es preciso *conocer lo que hace la competencia y en concreto*: condiciones de venta, precios, plazos de cobro y descuentos, promociones, canales de distribución utilizados, etc.

El *precio* de los productos de la competencia puede servir de orientación para establecer la estrategia de precios.

También es preciso analizar las características de los *productos* de la competencia en términos de relación calidad precio.

II. 1.3. Proveedores.

¿Quiénes van a ser nuestros proveedores?

¿Puede haber problemas de aprovisionamiento?

¿Qué condiciones nos ofrecen los proveedores?

En este apartado es preciso analizar los aspectos del proyecto relativos al aprovisionamiento. Habrá que desarrollar cuestiones como la disponibilidad de los inputs necesarios y las condiciones ofertadas por los distintos proveedores: precio, calidad, rapidez y seguridad en el servicio. Un aspecto especialmente relevante es el nivel de competencia existente entre los proveedores y sus repercusiones sobre el proyecto.

II. 1.4. Distribuidores

En este apartado deben analizarse las siguientes cuestiones:

¿Cuánto cuesta distribuir el producto?

¿Qué canales de distribución se pueden utilizar y cuál es su alcance?

¿Qué calidad y rapidez existe en la entrega de productos?

¿Qué promociones del producto son habituales?

Será necesario analizar las distintas alternativas existentes para hacer llegar el producto o servicio a los clientes finales, desarrollando los pros y los contras de cada una de ellas. Tienen especial relevancia aspectos tales como la rapidez en el servicio, el coste, el alcance de mercado logrado, etc.

II. 2. Plan de Marketing.

El plan de marketing tendrá en cuenta toda la información recabada en el análisis del sector y reflejará la estrategia a seguir por el proyecto, en relación al producto o servicio que se va a ofertar, el precio, el sistema de distribución seleccionado y la actividad promocional.

II. 2. 1. Características del producto.

¿Qué necesidad satisface el producto?

¿Qué características tiene el producto?

¿Cómo se posiciona frente a los productos de la competencia?

¿Está protegido el producto frente a imitadores?

En este apartado se abordará la definición de las características del producto. En concreto se ha de tratar la necesidad satisfecha por el producto o servicio, su posicionamiento respecto a la competencia en calidad, precio, etc. Es necesario también concretar la gama de producto que se ofertará, indicando envases, variedades, tamaños, etc.

II. 2. 2. Estrategia de precios.

¿Cuál va a ser el precio de nuestros productos?

¿Cuáles van a ser las condiciones de venta?

¿Cómo se posiciona nuestro precio respecto al de la competencia?

¿Cuál es la evolución prevista del precio?

En este apartado es preciso indicar el precio de los productos, así como los criterios utilizados para su determinación (competencia, consulta a consumidores, costes, etc). También habrá que definir las condiciones de crédito, el plazo del crédito, los descuentos, etc.

II. 2. 3. Estrategia de promoción.

¿Qué acciones promocionales se van a llevar a cabo?

¿Qué coste van a tener las acciones promocionales?

¿Cómo se posiciona nuestro proyecto en promoción respecto a la competencia?

Será necesario indicar detalladamente el tipo de actividad promocional que se llevará a cabo y su cuantía económica. La importancia de definir la estrategia de promoción radica fundamentalmente en el nivel de gasto que involucra y en el efecto que tiene sobre la rentabilidad del proyecto, a través de su efecto sobre la evolución de las ventas.

II. 2. 4. Estrategia de distribución.

¿Qué canales de distribución se van a utilizar?

¿Cómo se organizará la distribución?

¿Cuánto costará distribuir el producto?

¿Cómo se posiciona el proyecto en distribución frente a competidores?

Será preciso explicitar qué canales de distribución se van a utilizar, el porqué de dicha elección, indicando cómo va a organizarse dicha distribución los costes que ocasionará, y en que posición queda la empresa en este aspecto frente a la competencia.

II.3. El análisis DAFO

¿Cuáles son las fortalezas del proyecto?

¿Cuáles son las debilidades del proyecto?

¿Cuáles son las amenazas del proyecto?

¿Cuáles son las oportunidades del proyecto?

En este apartado se deben analizar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que supone la puesta en marcha del proyecto. Las oportunidades y amenazas serán consecuencia de la situación competitiva del sector, mientras que las fuerzas y debilidades se relacionarán con el diseño de negocio llevado a cabo.

III ANÁLISIS TÉCNICO

III.1. Localización

III.2. Ingeniería del proyecto y proceso productivo

III.3. Dimensión del negocio

III.3.1. Obras necesarias y calendario de inversiones.

III.3.2. Equipamiento.

III.4. Necesidades de personal

III.5. Los costes de operación

III.6. Estudio Administrativo-legal

El estudio técnico tiene por finalidad proveer de información necesaria para determinar si el proyecto es viable técnicamente, así como la cuantía de las inversiones y los costes de producción. Asimismo deberá abordar otros aspectos administrativos y legales.

III.1. Localización

¿Dónde se va a ubicar el negocio?

¿Es relevante la ubicación en el negocio que se propone?

¿Por qué se elige esa ubicación?

La localización del negocio puede tener una gran repercusión sobre los resultados del negocio o sobre la posibilidad de desarrollar el mismo. Se deben indicar las ventajas e inconvenientes de la localización elegida, haciendo alusión a factores como: condiciones naturales, clima, comunicaciones, facilidades otorgadas por la ubicación, disponibilidad de suministros para el proyecto, siendo muy relevante la disponibilidad de mano de obra suficientemente cualificada.

III. 2. Ingeniería del proyecto y proceso productivo

¿Cómo va a ser el proceso productivo?

¿Qué opción tecnológica se ha elegido y por qué?

Dentro de este apartado se debe facilitar una descripción detallada del proceso. Dicha descripción ha de servir como base para el conocimiento posterior de los recursos necesarios para poner en marcha el proyecto. A partir del mismo se determinarán las inversiones necesarias, las necesidades de equipamiento y el personal. Es necesario explicar las características de la tecnología utilizada frente a otras opciones y justificar la opción que se ha elegido. En este sentido es interesante indicar si se trata de una tecnología innovadora, si ha

sido suficientemente contrastada, si es una buena opción dentro de la oferta existente. También es necesario saber si el proyecto está protegido con alguna patente.

II. 3. Dimensión del negocio

La capacidad de producción debe ser acorde con la demanda. Es preciso analizar si la dimensión prevista del proyecto es acorde con las expectativas de la demanda que han sido determinadas en el estudio de mercado.

III.3.1. Obras necesarias y calendario de inversiones

¿Qué inversiones en obra física habrá que llevar a cabo?

¿Cuánto tiempo y en qué momento se llevarán a cabo las inversiones?

¿Qué importe alcanzan las inversiones?

En este apartado será preciso detallar todas las obras físicas necesarias para poner en marcha el proyecto. Es preciso detallar el importe y cronología tanto de construcción como de los pagos asociados, así como su vinculación con el proceso productivo descrito.

III.3.2. Equipamiento

¿Qué inversiones equipamiento habrá que llevar a cabo?

¿Cuánto tiempo se precisará para poder utilizar el equipamiento adecuadamente?

¿Qué importe alcanzan los equipos necesarios?

¿Cuándo será necesario reemplazar los equipos?

Se deben detallar las inversiones en equipamiento necesarias para poner en marcha el proyecto. Será preciso incluir la vida útil aproximada, el coste de cada instalación y de cada equipo para poder determinar las inversiones totales. No habrá que olvidar tampoco las necesidades de reemplazar los equipos.

III. 4 Necesidades de personal

¿Qué necesidades de plantilla tiene el proyecto?

¿Cuál es el coste de la plantilla prevista?

¿Hay oferta suficiente de los recursos humanos necesarios en el mercado laboral?

El proceso productivo descrito implicará unas determinadas necesidades en lo que respecta a la plantilla, tanto en número como en cualificación de la misma. En este sentido

habrá que describir los puestos de trabajo, detallando los salarios brutos que habrán de pagarse a los empleados, a precio de mercado. Si el proyecto está acogido a algún convenio deben respetarse las remuneraciones de dicho convenio. También es preciso analizar las posibles restricciones de mano de obra en el mercado laboral de referencia.

III. 5. Los costes de las operaciones

¿Cuánto va a costar producir el producto?

¿Hay rigidez en cuanto a volumen de producción y su coste?

El estudio técnico en muchos casos proporciona la información necesaria para determinar los costes operativos. En este apartado deben detallarse los costes directamente asociados al proceso productivo, especialmente los referidos a mano de obra directa, consumos de materias primas y auxiliares, energía, etc.

III. 6. Estudio administrativo-Legal

¿Cuánto nos costará constituir la empresa?

¿Qué cuestiones legales afectan al proyecto?

¿Cómo organizamos la actividad a nivel administrativo?

¿A cuánto se elevan los costes de administración?

En este apartado deberán incluirse aquellos aspectos legales que afecten a la actividad, sobre todo desde el punto de vista del cumplimiento de la normativa y de la ausencia de trabas legales que puedan impedir el buen fin del negocio (cuestiones medioambientales, licencias, autorizaciones, etc). También se debe analizar la gestión administrativa del negocio, con especial atención en lo referente a quién la llevará a cabo y cuál será su coste.

IV. VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA.

IV.1. Inversiones necesarias.

IV.1.1. Inversiones en capital fijo.

IV.1.2. Inversiones en capital circulante.

IV.2. Financiación

IV.3. Estados Financieros previsionales

IV.3.1 Cuenta de Resultados

a) Ingresos previstos.

b) Costes fijos.

c) Costes variables.

IV.3.2. Balance

IV.4. Rentabilidad del proyecto.

IV.5. Análisis del riesgo.

IV.5.1. Punto muerto.

IV.5.2- Escenarios optimista y pesimista.

El análisis de viabilidad económico financiera debe mostrar la rentabilidad esperada del proyecto así como el riesgo económico financiero en el que se incurre. Para ello es preciso elaborar una serie de información, en parte derivada de los análisis previos.

IV.1. Inversiones necesarias

IV.1.1. Inversiones en capital fijo.

¿Qué cuantía total de inversión será necesario afrontar?

¿Qué secuencia temporal tendrá dicha inversión?

¿Cuál será la secuencia de amortización de los activos?

¿Se han tenido en cuenta los gastos de constitución y establecimiento?

¿Se han tenido en cuenta la adquisición de patentes, marcas, etc?

Debe establecerse la cuantía total de la inversión que se piensa acometer desglosándola por grandes partidas contables. En este apartado deben agruparse las diferentes partidas de inversión que se han detallado en el estudio técnico. Dichas partidas comprenderán la adquisición de todos los activos tangibles e intangibles (tales como gastos de constitución, propiedad industrial, etc) necesarios para iniciar las operaciones de la empresa.

IV.1.2. Inversiones en capital circulante.

¿Es preciso dotar de activo circulante al proyecto?

¿En qué partidas se materializa el circulante

¿Cómo se han estimado las cuantías de circulante?

En este apartado el promotor debe indicar las necesidades de tesorería operativa, el stock de materiales, y los plazos medios de cobro y pago a proveedores. A partir de estos datos facilitará la inversión en capital circulante. Si el cálculo se realiza a través de otro método deberá ser explicado convenientemente

IV. 2. Financiación

¿Con qué financiación se espera afrontar el proyecto?

¿Cuál es la proporción de recursos propios / ajenos?

¿Se cuenta con la posibilidad de acceder a subvenciones?

¿Qué características tendrá la financiación ajena?

¿Qué coste de oportunidad tienen los fondos aportados por los promotores?

¿Cuál el coste de capital medio ponderado?

Una vez fijadas y justificadas las inversiones necesarias, la siguiente cuestión a abordar es la financiación de las mismas. Ha de explicitarse la cuantía de recursos propios con los que cuentan los promotores y su coste de oportunidad, así como las posibles subvenciones, mostrando el volumen de financiación externa que precisan, así como los productos financieros que se utilizarán para su cobertura. La financiación prevista y las condiciones de la misma determinará el coste de capital medio ponderado del negocio, necesario para posteriores cálculos de rentabilidad.

IV. 3. Estados financieros previsionales

Una vez solventada la inversión y financiación del proyecto, la siguiente tarea ha de ser la previsión de sus resultados futuros, durante el horizonte de previsión.

IV. 3.1. La cuenta de resultados

¿Cuáles son las ventas previstas en la gama de productos o servicios en el primer año de actividad? ¿y en los siguientes?

¿Otros ingresos secundarios?

¿Qué costes fijos o de estructura deberá afrontar la empresa?

¿Cuáles son los costes variables en la gama de productos?

¿Costes de administración, comercialización, etc?

A partir de los datos del estudio de mercado el promotor deberá aportar el volumen de ventas previsto, (desglosados por grandes áreas dentro del negocio, si las hubiera) indicando claramente las cuantías y precios previstos de productos y / o servicios, tanto principales como secundarios.

Así mismo, han de detallarse los costes necesarios para la consecución de los ingresos diferenciando claramente costes fijos y variables y relacionando dichos costes con el análisis técnico o la descripción del proceso de negocio que se haya realizado.

Las partidas aquí implicadas dependerán de cada caso. En este sentido cabría esperar información relativa a:

- Costes de producción: materias primas y auxiliares, mano de obra directa e indirecta, costes de mantenimiento, costes de depreciación y amortización.

- Costes de administración.

- Costes de comercialización, distribución y promoción.

En todos los casos habrá de indicarse cual es la forma de cobro / pago prevista, para así poder calcular el volumen que alcanzarán las partidas de clientes y proveedores.

IV. 3.2. Balance

¿Balance inicial del negocio?

¿Balances anuales?

¿Se van a repartir beneficios o se reinvertirán en la empresa?

¿Plan de tesorería para el primer año de actividad?

Además de la cuenta de resultados deben mostrarse los balances previsionales, en los que se integren las previsiones de inversión, financiación y la cuenta de resultados. Dichos balances deben estar perfectamente cuadradas y mostrarán la estrategia de inversión y financiación de la empresa. Para ello debe indicarse si se reparten resultados o no, si se financian las inversiones futuras con capital o deuda, etc.

Además, es conveniente mostrar el plan de tesorería para, al menos, el primer año de actividad, de forma que pueda apreciarse la disponibilidad de recursos para hacer frente al arranque de la empresa.

IV. 4. Rentabilidad del proyecto

¿Flujos de caja anuales del proyecto?

¿Valor terminal o residual?

¿Valor Actual Neto?

¿Tasa Interna de Rentabilidad?

¿Periodo de recuperación?

En este apartado se determinará el flujo de caja del proyecto para el horizonte temporal establecido. A partir de esta información se realizarán los cálculos económico financieros necesarios para determinar la rentabilidad del proyecto, que debería ser recogida, al menos, a través del Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Rentabilidad y el Periodo de Recuperación.

IV. 5 Análisis del riesgo

¿Punto muerto o de equilibrio?

¿Escenarios optimista / pesimista?

El análisis de viabilidad económica y financiera debe completarse con un análisis de riesgo. Como mínimo es deseable contar con un estudio del punto de equilibrio, que de alguna forma permitir realizar una primera aproximación al riesgo, y un análisis de escenarios alternativos; lo "tradicional" en estos casos es establecer un escenario optimista y otro pesimista, sobre las previsiones iniciales desarrolladas en el estudio económico financiero.

V. CONCLUSIONES.

¿Viabilidad a corto, medio y largo plazo?

¿Potencial de crecimiento?

¿Qué solicitamos?

A la vista de toda la información recopilada y de todos los cálculos y análisis realizados, se deberá, de forma concisa pero argumentada, indicar la apreciación general acerca de la viabilidad del proyecto, indicando qué apoyo se solicita de la persona o entidad a la que dirigimos el documento.