

ANEXO II

Contenido del Plan de Empresa o Plan de Viabilidad

- 1.- Breve Resumen e historia del proyecto.
- 2.- Recursos humanos. El empresario promotor o grupo de promotores.
- 3.- Área comercial y situación del mercado.
- 4.- El proceso de producción o la organización del servicio.
- 5.- Plan de Fechas
- 6.- Área económico-financiera
- 7.- Aspectos legales
- 8.- Conclusiones

1. Breve resumen e historia del proyecto:

Se trata de explicar de forma breve (los detalles deben reservarse para los siguientes apartados)

- ☞ la actividad que se pretende poner en marcha
- ☞ las características del producto o servicio que ofreceremos, las necesidades que satisfará, las ventajas competitivas en las que nos apoyaremos y los posibles riesgos o problemas a los que habrá que hacer frente.
- ☞ También es conveniente mostrar cuál es la situación actual del proyecto y las actividades ya realizadas u objetivos ya alcanzados.

2. Recursos humanos. El empresario promotor o grupo de promotores:

Dejar constancia de quién o quiénes son las personas que ponen en marcha el proyecto, incluyendo los datos relativos a su formación y experiencia profesional tanto personal como conjunta si la hubiere (en ocasiones es más "fiable" un proyecto en apariencia mediocre pero con un grupo de profesionales experimentados que lo respalda que un buen proyecto puesto en marcha por inexpertos).

Se ha de definir cuál es el nivel de implicación de cada promotor con la futura empresa (qué aportará cada uno tanto en trabajo como en bienes) y qué pretenden obtener de la empresa (nivel mínimo de remuneración por su aportación, ya sea de recursos financieros, de trabajo personal o de ambas cosas a la vez). Se ha de definir el organigrama de la empresa, la estructura de toma de decisiones y responsabilidades, descripciones de puestos de trabajo y de los circuitos administrativos (quién hablará con los clientes, quién realizará el producto, quién se encargará de la gestión administrativa y contable, quién tratará con los proveedores... y cómo se hará cada una de esas tareas).

3. Área comercial y situación del mercado:

Se trata de hacer un análisis de los posibles futuros clientes, competidores y proveedores. En cuanto a los clientes, habrá que definir e identificar las características de nuestro público objetivo o "target", su localización, necesidades y gustos, poder adquisitivo, edad, sexo, etc. Una vez tengamos toda esa información, podremos planificar la política de comunicación y promoción más adecuada para informarles de nuestra oferta, la política de distribución más adecuada para hacerles llegar nuestros productos y perfilar las características del producto de manera que éste sea más apetecible para el cliente según sus gustos y necesidades (precio, tamaño o cantidad por unidad de producto, diseño del envoltorio o envase, ...).

Por lo que se refiere a competidores, habrá que prestarles una cuidadosa atención intentando extraer de ellos toda la información que nos sea posible: - Quiénes son los líderes del mercado y en qué basan sus éxitos. - Qué empresas del sector tienen dificultades y cuáles son las causas. - Cómo podemos ofrecer nuestros productos de forma que resulten más atractivos que los de la competencia para un determinado segmento del mercado (ventaja competitiva). - Qué productos cumplen funciones similares a las de nuestro producto o cubren la misma necesidad (productos substitutivos). - Qué empresas ofrecen productos complementarios al nuestro y con los que, en consecuencia, podemos intentar establecer colaboraciones beneficiosas para ambos (cooperación potencial o sinergias con otras empresas comarcales). También es conveniente hacer un análisis de posibles proveedores, contactando con diversas empresas y pidiéndoles presupuestos. En ocasiones, los proveedores pueden ser una importante fuente de información sobre las características del mercado ya que para ellos somos un futuro cliente.

4. El proceso de producción o la organización del servicio:

Se ha de describir el proceso que seguirá la empresa para producir sus productos, haciendo una relación de todas las máquinas y herramientas que se necesitarán y sus características (forma de conseguirlos, precio, duración,...). Igualmente habrá que concretar qué materiales o materias primas componen el producto y en qué cantidades (concretar si se abastecerá con proveedores locales o comarcales). El número de personas necesario en todo el proceso de fabricación (su cualificación, funciones, horario, tipos de contrato etc) y el plazo de producción (tiempo que transcurre desde que se compran las materias primas hasta que el producto final está listo para ser servido al cliente).

En el caso de que, en lugar de un producto, se pretenda ofrecer un servicio, se tendrá que describir todo el conjunto de operaciones y circuitos organizados necesarios para una buena prestación del servicio. Por último habrá que calcular cuál es la capacidad máxima de productos que, dados los recursos iniciales, la empresa es capaz de ofrecer.

5. Plan de Fechas:

Este apartado exige un esfuerzo de planificación dividiendo los objetivos en subobjetivos a conseguir a corto, medio y largo plazo, así como los recursos necesarios. Es muy posible que una empresa decida servir sus productos a todo el país pero que decida centrarse durante el primer año en su propia ciudad (durante la puesta en marcha del negocio), para ir ampliando el ámbito geográfico durante los años siguientes. O bien, que decida ofrecer sólo uno o dos productos inicialmente para, con posterioridad, ir ampliando la gama. Un correcto plan de fechas puede hacer un éxito de una empresa incluso si no se disponen de excesivos recursos financieros.

6. Area económico-financiera:

El análisis económico y financiero del proyecto empresarial requiere unos conocimientos específicos mínimos, que de no tenerlos ningún miembro del grupo de promotores, hace aconsejable la intervención de un asesor externo (los ayuntamientos, INEM; gobiernos autonómicos, cámaras de comercio y otros organismos suelen tener servicios de asesoramiento gratuito para la creación de empresas). Habrá que definir y concretar:

Plan de inversiones: qué inversiones son las mínimas necesarias para poner en marcha el proyecto y cuáles se realizarán posteriormente (publicidad de lanzamiento; estudios técnicos previos necesarios para la puesta en marcha de la empresa; acondicionamiento del local, instalación de teléfono, fax, etc. ; maquinaria, mobiliario, equipos informáticos; fianzas, seguros; ...).

Plan de financiación: de dónde se van a obtener los recursos necesarios para hacer frente a las inversiones (aportaciones de los socios, créditos bancarios, créditos subvencionados, leasing, subvenciones, ...).

Previsión de resultados: se trata de realizar una previsión de los beneficios que esperamos obtener en cada uno de los dos ó tres primeros años. Para ello es necesario hacer una previsión de los ingresos por las ventas de productos o por la prestación de servicios (precio por cantidad vendida) así como una previsión de gastos anuales (compra de materias primas, sueldos y salarios, alquileres, suministros de agua, gas, luz y teléfono, transportes, intereses de créditos, publicidad y promociones, primas de seguros, tributos, ...).

Análisis de "punto crítico": en ocasiones resulta bastante difícil o arbitrario establecer una cifra concreta de ingresos esperados. Cuando esto ocurre, es muy útil acompañar el estudio del resultado o beneficio previsto con un análisis del punto crítico (también llamado punto muerto o umbral de rentabilidad) que no es más que el cálculo de la cifra mínima de ventas necesaria para que la empresa no incurra en pérdidas o, dicho de otra forma, la cifra de ventas (en unidades de producto o en valor monetario) a partir de la cual la empresa empieza a tener beneficios.

Previsión de tesorería: se trata de especificar las entradas y salidas de dinero a las que la empresa deberá hacer frente mes a mes durante los primeros meses de puesta en marcha del negocio (teniendo en cuenta los posibles pagos y cobros aplazados, a los proveedores y clientes respectivamente, así como el plazo de producción, que nos indicará los meses que se tardará en poder vender el producto final resultante de las materias primas compradas hoy). Es importante prestar atención a este aspecto ya que puede ocurrir que una empresa económicamente rentable (con ingresos superiores a los gastos) se encuentre en una situación financieramente difícil (al no disponer de efectivo para hacer frente a sus pagos por no haber cobrado todavía de los clientes).

Balance previsional: en el que se refleje la evolución del patrimonio de la empresa desde el momento inicial hasta pasados los tres primeros años desde su puesta en marcha. En el caso que la recuperación total de la inversión sea mayor a estos 3 años; reflejar el tiempo estimado.

7. Aspectos legales:

Es importante dejar constancia en el informe de cuál será la forma jurídica de la empresa (sociedad anónima, cooperativa, etc.) o del tipo de relaciones laborales que se establecerán con los trabajadores (según las diferentes tipologías de contratos existentes). Pero también se deben reseñar todas aquellas restricciones legales a las que se deberá someter la empresa (por ejemplo, la normativa legal que afecta a la forma y materiales en los juguetes para niños o al tipo de publicidad en productos como los medicamentos o el tabaco), así como de aquellas posibles ventajas legales que puedan existir (por ejemplo, posibles incentivos fiscales o subvenciones de las que se pueda beneficiar la empresa por cumplir con determinados requisitos establecidos por la administración pública). En el caso de fabricación de productos, creación de diseño innovadores etc, indicar cómo se van a proteger y a través de qué registros.

8. Conclusiones:

En este apartado se puede incluir una valoración global de la empresa, de su atractivo y puntos fuertes, así como de sus riesgos y problemas.

Plan de Empresa o Plan de Viabilidad.

- 1.- Breve resumen e historia del proyecto.**
 - 2.- Recursos humanos. El empresario/a o grupo de promotores.**
 - 3.- Análisis del mercado y plan de marketing.**
 - 4.- Plan de producción o de operaciones.**
 - 5.- Plan de fechas.**
 - 6.- Plan Económico y financiero.**
 - 7.- Aspectos Legales.**
 - 8.- Conclusiones.**
 - 9.- Anexos.**
-

1. Breve resumen de la idea de empresa e historia del proyecto

1.1. Origen de la idea del negocio y origen del grupo promotor.

1.2. Definición del producto o servicio que se pretende ofrecer. Aspectos diferenciales respecto de la competencia

1.3. Situación actual del proyecto (inversiones realizadas, compromisos y derechos ya adquiridos, aspectos pendientes)

2. Empresario fundador o grupo promotor y equipo directivo

2.1 Detalle de los componentes del proyecto (formación y experiencia; adjuntar C-V)

2.2 Definición de las áreas funcionales de la empresa (organigrama)

3. Análisis del mercado y plan de marketing

3.1 Definición del producto o servicio

3.1.1 Esencia o contenido del producto /servicio

3.1.2 Presentación e imagen del producto (volumen físico o cantidad por unidad, envoltorio, marca, etc.)

3.1.3 Ventajas competitivas del producto/servicio.

3.1.4 Evolución posible del producto/ servicio.

3.2 Estudio del mercado.

3.2.1 **Características del mercado**, tendencias.

3.2.2 **Perfil del cliente** (características en cuanto a edad, sexo, nivel económico, costumbres, domicilio, etc)

3.2.3 **Necesidades que se pretenden satisfacer**: físicas (alimentación, ropa, transporte,...), psicológicas (entretenimiento u ocio, mejorar la imagen,...) o de cualquier otro tipo (educación, ahorro de tiempo o dinero, etc.)

3.2.4 **Estudio de la competencia** (número de competidores, puntos fuertes en los que éstos basan su oferta y puntos débiles que podríamos mejorar o de los que nos podríamos aprovechar)

3.3 Distribución (*cómo se pretende hacer llegar el producto hasta el consumidor final: venta directa a domicilio, por correo, en supermercados, etc.*)

3.4 Plan de comunicación y promoción (*nombre de la empresa, imagen corporativa, logotipo, y plan de comunicación y publicidad*).

3.5 Política comercial; política de precios, cobros y pagos, política post-venta (fidelización) (*gama de precios de venta y descuentos a los distribuidores y al consumidor final, teniendo en cuenta el precio máximo que el cliente estará dispuesto a pagar y el precio mínimo en función de los costes de producción, establecer los precios medios de cobro y pago.*)

3.6 Localización de la empresa; justificación de la localización, zonas de influencia, distribución espacial del local, etc.

4. Plan de producción o de operaciones

4.1 Características del proceso de producción o de operaciones a realizar (*especificando los que serán realizados por la propia empresa y los que serán subcontratados*)

4.2 Planificación de la "secuencia de tareas" (desde que los proveedores nos sirven las materias primas o inputs hasta que el producto final está listo para ser enviado al cliente)

4.3 Recursos requeridos

4.3.1 **Locales e instalaciones** (tamaño mínimo, ubicación idónea, etc.)

4.3.2 **Equipos técnicos**

4.3.3 **Recursos humanos** (número de empleados, formación y experiencia requeridas, sistema de selección, tipos de contratos a realizar, necesidades de subcontratación de servicios, etc)

4.3.4 **Materias primas.** Proveedores (cantidades mínimas necesarias en almacén, análisis de los diferentes proveedores, etc.) Especificar si son locales o comarcales tanto proveedores como materias primas.

4.3.5 **Medidas de calidad, prevención de riesgos laborales y medio ambiente.** (En el caso de que fuesen a existir)

5. Plan de fechas

5.1 Fecha prevista para la puesta en marcha del negocio

5.2 Primer año (detalle de los objetivos a conseguir y pasos a realizar durante cada uno de los doce primeros meses de vida de la empresa)

5.3 Objetivos de la empresa a medio plazo (segundo y tercer año)

5.4 Objetivos de la empresa a largo plazo (a partir del cuarto año)

6. Plan económico - financiero

6.1 Plan de inversiones (concretar el importe de las inversiones a realizar teniendo en cuenta los recursos requeridos y el plan de fechas establecido)

<i>INVERSIONES</i>	<i>Primer año</i>
<i>Compra de terreno, edificios, locales</i>	
<i>Traspasos de negocios</i>	
<i>Acondicionamiento del local</i>	
<i>Instalaciones</i>	
<i>Maquinaria</i>	
<i>Utillaje</i>	
<i>Elementos de Transporte</i>	
<i>Equipos para procesos de información</i>	
<i>Gastos de puesta en marcha</i>	
<i>Otras inversiones en capital fijo</i>	
<i>Stock inicial necesario</i>	
<i>Otros</i>	
<i>Total inversión</i>	

6.2 Plan de financiación (detallar el origen de los recursos financieros necesarios para hacer frente a las inversiones relacionadas en el apartado anterior)

<i>Financiación propia</i>	
<i>Préstamo bancario</i>	
<i>Otros préstamos</i>	
<i>Leasing</i>	
<i>Otra financiación</i>	
<i>Resto financiación de terceros</i>	
<i>Total financiación</i>	

6.3 Previsión de resultados y umbral de rentabilidad (se deberán establecer los beneficios esperados, es decir, los ingresos y gastos previstos tanto a corto como a medio y largo plazo)

	Primer año	Segundo año
Ventas		
Servicios		
Otros Ingresos		
Total ingresos		

Coste compras		
Gastos personal (cuotas autónomos, sueldo, etc)		
Servicios y suministros exteriores		
Arredamientos		
Contribuciones e impuestos		
Gastos financiación (intereses de préstamos)		
Amortización inmovilizado		
Otros gastos		
TOTAL GASTOS		

RESULTADO (Ingresos menos gastos)		
--	--	--

AMORTIZACIÓN DE PRESTAMOS	
--	--

BENEFICIO (Resultado menos amortización de préstamos)...	
---	--

6.4 Previsión de tesorería (cálculo y planificación del saldo de la cuenta bancaria - o de dinero disponible - teniendo en cuenta los diferentes plazos de pago a los proveedores y de cobro a los clientes).

6.5 Balance previsional (en el que se reflejará la relaciones entre recursos propios y deuda, entre deuda a largo y a corto plazo, entre recursos disponibles e inmovilizados, etc.)

7. Aspectos Legales (forma jurídica de la empresa, tipo de relaciones laborales con los trabajadores, normativa que afecta en algún aspecto a la venta del producto o servicio en cuanto a su composición, etiquetado, publicidad, protección de la propiedad intelectual o industrial, etc.)

8. Conclusiones

9. Anexos (copia de aquella documentación que se considere relevante para quien ha de valorar la futura empresa)