

GUIÓN PLAN DE NEGOCIO

GUIÓN PLAN DE NEGOCIO

A TRAVÉS DE ESTE MANUAL, SE PRETENDE ORIENTAR A LOS PROMOTORES EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO. SE HA TRATADO DE NORMALIZAR LA INFORMACIÓN BÁSICA NECESARIA QUE DEBE CONTENER TODO PLAN DE NEGOCIO CON EL DOBLE OBJETIVO DE, POR UN LADO, JUSTIFICAR Y SOPORTAR LA VIABILIDAD FUTURA DEL PROYECTO Y POR OTRO, FACILITAR EL ANÁLISIS DEL MISMO POR EL DEPARTAMENTO CORRESPONDIENTE DE SPRI.

La información básica debe estructurarse de la siguiente manera:

	<u>Pag.</u>
0. INTRODUCCIÓN.-----	2
1. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROMOTORES. -----	3
2. ANÁLISIS DEL PRODUCTO. -----	4
3. ANÁLISIS DEL MERCADO. -----	5
3.1. DEMANDA.-----	5
3.2. OFERTA.-----	6
4. PROCESO PRODUCTIVO.-----	7
5. PLAN COMERCIAL. -----	8
6. PLAN DE INVERSIONES. -----	9
7. PLAN ORGANIZATIVO. -----	11
8. CALENDARIO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO. -----	12
ANEXO I: DATOS ECONÓMICO - FINANCIEROS.	
EVOLUCIÓN HISTÓRICA	
BALANCES DE SITUACIÓN.	
CUENTAS DE RESULTADOS	
SITUACIÓN PREVISTA	
BALANCES DE SITUACIÓN PREVISIONALES	
CUENTAS DE RESULTADOS PREVISIONALES	

0 INTRODUCCIÓN

EN ESTE APARTADO SE PRETENDE OBTENER UNA MAYOR INFORMACIÓN ACERCA DEL PROYECTO EMPRESARIAL, SOCIEDADES PROMOTORAS DEL NUEVO PROYECTO, Y EL PROCESO SEGUIDO HASTA LA TOMA DE DECISIÓN DE SU PUESTA EN MARCHA.

A tales efectos será necesario aportar la siguiente información:

- **Identificación del proyecto de inversión:**

- Denominación, razón social, N.I.F., código C.N.A.E.
- Forma jurídica.
- Escritura de constitución. Estatutos.
- Datos de inscripción registral.
- Composición del Consejo de Administración.
- Ubicación de las instalaciones.

- **Datos identificativos de las sociedades promotoras del proyecto:**

- Razón y domicilio social.
- Forma jurídica.
- Escritura de constitución.
- N.I.F., código C.N.A.E.
- Datos de inscripción registral.
- Composición del Consejo de Administración.
- Centros de producción y delegaciones.
- Sociedades participadas.
- Descripción de la evolución seguida por las sociedades promotoras desde su constitución hasta el momento actual, incidiendo sobre todo en aspectos como la actividad, el capital social, el accionariado, posición en el mercado, ...

- **Justificación del proyecto de inversión:**

Breve esquema del proceso histórico seguido hasta la puesta en marcha del proyecto de inversión. Si este proyecto se va a realizar por una sociedad ya existente será necesario explicar el impacto que tendrá en la misma.

Hay que hacer referencia también a las fuentes utilizadas para detectar la oportunidad de negocio; y a las tecnologías, alianzas, ó capitales de los que respaldan el proyecto.

- **Otras ayudas solicitadas o que se prevé solicitar en relación con el proyecto.**

1. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROMOTORES

EL OBJETIVO DE ESTE APARTADO ES IDENTIFICAR DE MANERA CLARA Y ESPECIFICA LAS PERSONAS FÍSICAS Y JURÍDICAS QUE COMPONEN DIRECTA O INDIRECTAMENTE EL ACCIONARIADO DEL NUEVO PROYECTO. PARA ELLO DEBERÁN APORTAR LA SIGUIENTE INFORMACIÓN:

- Capital Social previsto (tanto suscrito como desembolsado) y composición del accionariado. **Si el nuevo proyecto se va a desarrollar por una empresa ya existente** se deberá detallar la estructura actual del accionariado y la prevista.

- Datos identificativos de todos y cada uno de los accionistas que van a participar directa o indirectamente en el proyecto y los motivos de su entrada: aportación financiera, tecnológica, comercial, experiencia, etc....
Habrá que distinguir según sean:
 - Personas jurídicas: Se debe aportar la copia de las escrituras de constitución junto con las sucesivas variaciones producidas a lo largo del tiempo.

 - Personas físicas: Historial personal y profesional de los mismos, así como su experiencia en el sector.

Se debe señalar también cualquier vinculación existente entre los promotores y otras sociedades relacionadas con el proyecto

2. ANALISIS DEL PRODUCTO

EN ESTE PUNTO SE TRATA DE DEFINIR EL PRODUCTO O GAMA DE PRODUCTOS A FABRICAR POR LA NUEVA ENTIDAD Y LAS CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES RESPECTO DE LOS FABRICADOS POR LAS EMPRESAS DE LA COMPETENCIA.

Si la empresa ya existía hay que diferenciar entre.

- Productos tradicionalmente fabricados por esa empresa.
- Nuevos productos que prevé fabricar.

Se debe incidir en los siguientes aspectos:

1. **Descripción detallada** de los productos a fabricar prestando especial atención a los siguientes factores:
 - Función.
 - Calidad.
 - Canal de distribución.
 - Cumplimiento de normativas existentes, homologaciones, licencias....
 - Política de investigación y desarrollo seguida por la empresa.
2. **Gama de productos** existente en el mercado.
3. **Diferenciación** del producto que se prevé producir frente a esos productos ya existentes en el mercado, prestando especial atención a los siguientes aspectos:
 - Funcionalidad.
 - Precio y calidad
 - Plazos de entrega.
 - Imagen.
4. **Posibilidades de sustitución del producto:** productos sustitutivos o que sustituye.

3. ANALISIS DEL MERCADO.

3.1. DEMANDA

EL OBJETIVO DE ESTE APARTADO ES CUANTIFICAR EL MERCADO GLOBAL Y EL MERCADO OBJETIVO DEL NUEVO PROYECTO, ES DECIR, TODOS LOS QUE PUEDEN SER CONSUMIDORES DEL PRODUCTO O GAMA DE PRODUCTOS FABRICADOS.

Si se trata de una empresa ya existente habrá que distinguir entre los que han sido los mercados de los productos tradicionalmente fabricados por ella, y el mercado propio de los nuevos productos que va fabricar.

En relación con la demanda hay que incidir en los siguientes factores:

- **Definición, estructura y características** más relevantes del mercado.
- **Cuantificación de la demanda global** (en unidades y en valor), desglosando los conceptos de consumo, exportaciones e importaciones así como la evolución en los últimos años y la tendencia prevista para los próximos cinco años.

	Evolución				Situación actual		Tendencia			
	Año n-2		Año n-1		Año n		Año n+1		Año n+2	
	Ud.	Valor	Ud.	Valor	Ud.	Valor	Ud.	Valor	Ud.	Valor
Producto 1										
Consumo										
Exportaciones										
Importaciones										
Producto 2										
Consumo										
Exportaciones										
Importaciones										

Hay que especificar la fuente utilizada para el cálculo de los datos. Se deben incluir no solo los clientes reales, sino también todos los potenciales.

- **Segmentación y cuantificación** de la demanda en base a los sectores demandantes, productos, canales de distribución....
- **Nicho o segmento de la demanda escogido.**
- **Factores determinantes de la demanda** (tipo de producto, precio, calidad, grado de adecuación, ...).
- **Cambios previsible**s en la demanda por al entrada de un nuevo oferente.

3.2. OFERTA

EN ESTE PUNTO SE TRATA DE IDENTIFICAR LA OFERTA EXISTENTE EN EL MERCADO, ASÍ COMO LOS COMPETIDORES MÁS IMPORTANTES Y LA POSICIÓN COMPETITIVA PREVISIBLE DEL NUEVO PROYECTO.

Si la empresa existía habrá que valorar la oferta de la producción tradicional por un lado y la oferta de los nuevos productos que se prevén producir.

Los factores principales a tener en cuenta son:

- **Estructura de la oferta** existente y características.
- **Cuantificación de la oferta** en base a los distintos sectores y productos, indicando la evolución en los últimos años, la tendencia para los próximos años y la fuente de la que se han obtenido los datos.

	Evolución				Situación actual		Tendencia			
	Año n-2		Año n-1		Año n		Año n+1		Año n+2	
	Ud.	Valor	Ud.	Valor	Ud.	Valor	Ud.	Valor	Ud.	Valor
Producto 1										
Producto 2										

- **Identificación de los principales competidores** aportando para cada uno al menos la siguiente información:

EMPRESA	VENTAS	Nº TRABAJADORES	CUOTA DE MERCADO
Empresa 1			
Empresa 2			
Empresa 3			
TOTAL			100%

Asimismo y en la medida de lo posible, se debe aportar la siguiente información respecto a los competidores:

- Ubicación y ámbito de actuación.
- Gama de productos.
- Segmentos de mercado.
- Capacidad de producción y grado de saturación.
- Estructura de distribución.
- Puntos fuertes y débiles.

Se han de comentar también los cambios previsibles en la oferta por la entrada de un nuevo oferente.

4. PROCESO PRODUCTIVO

EN ESTE APARTADO HAY QUE DISTINGUIR SEGÚN SE TRATE DE UN PROYECTO DESARROLLADO POR UNA EMPRESA YA EXISTENTE O POR UNA EMPRESA DE NUEVA CREACIÓN. SI SE TRATA DE UNA EMPRESA YA EXISTENTE SE DEBEN APORTAR LOS ASPECTOS DIFERENCIALES ENTRE LA SITUACIÓN HASTA EL MOMENTO ACTUAL Y LA SITUACIÓN DERIVADA DEL NUEVO PROYECTO (CAMBIOS EN EL PROCESO PRODUCTIVO, CAMBIOS DE EMPLAZAMIENTO, AUMENTO DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN....).

La información que se debe aportar es la siguiente:

- **Emplazamiento** donde va a estar ubicada la planta de producción y razones que han llevado a los promotores a la elección de ese lugar y no otro.
- **Descripción del proceso productivo:**
 - Fases y características de cada fase.
 - Utilización de trabajos subcontratados al exterior (a quién y en qué condiciones)
 - Grado de mecanización.
 - Sistema de fabricación (contra stock o pedido).
 - Selección de los equipos.
 - Diseño de la planta.
 - Capacidad de producción.
 - Gestión de compras de las materias primas, ...
- **Diferenciación del sistema productivo** frente a los sistemas empleados por las empresas competidoras.
- **Aspectos medioambientales** del proyecto.
- **Aspectos críticos** del proyecto.

5. PLAN COMERCIAL

EN ESTE PUNTO SE DEBE ESTABLECER EL PROGRAMA DE VENTAS ESTIMADO EN EL NUEVO PROYECTO ASÍ COMO LA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN PARA SU CONSECUCCIÓN.

SI EL PROYECTO ES DESARROLLADO POR UNA EMPRESA EXISTENTE, SE DEBE DIFERENCIAR ENTRE LA ACTIVIDAD TRADICIONAL DE LA SOCIEDAD Y EL NUEVO PROYECTO.

Los datos que se deben aportar son los siguientes:

- **Ambito de actuación territorial.**
- **Programa de ventas** (tanto nacionales como exportaciones) previsto en un horizonte de 5 años (en unidades y en valor) para cada uno de los productos que componen la gama.
- **Evolución previsible** de los precios de venta por productos.
- **Plazo medio de cobro y provisión por insolvencias** prevista.
- **Estrategia de comercialización** en los distintos mercados.
 - Canales y tipo de comercialización.
 - Organización de la red de ventas.
 - Presupuesto y gastos de comercialización y distribución.
 - Acciones previsibles de la competencia

6. PLAN DE INVERSIONES

EN ESTE APARTADO SE DEBE DISTINGUIR TAMBIÉN ENTRE LAS INVERSIONES EXISTENTES Y LAS NUEVAS. SI SE TRATA DE UNA EMPRESA YA EXISTENTE HABRÁ QUE DIFERENCIAR ENTRE LAS INVERSIONES HABITUALES O DE REPOSICIÓN DE LA SOCIEDAD Y LAS INVERSIONES PROPIAS DEL PROYECTO.

EL PLAN DE AMORTIZACIONES DEBE DISTINGUIR TAMBIÉN LA PARTE CORRESPONDIENTE AL INMOVILIZADO EXISTENTE EN LA SOCIEDAD, PREVIO A LA INCORPORACIÓN DE LAS NUEVAS INVERSIONES.

La información necesaria es la siguiente:

1. DESCRIPCIÓN DE LAS INVERSIONES PREVISTAS:

a) Inmovilizado material:

- Terrenos: indicando la superficie total, coeficiente de edificabilidad, coste m²...
- Construcciones: indicando la superficie construida, el tipo de construcción, el coste por m² ...
- Maquinaria: descripción y precio de cada máquina.
- Instalaciones productivas: descripción y coste.
- Utillaje: descripción y coste.
- Otro inmovilizado material:
- Elementos de transporte.
- Equipos informáticos.
- Mobiliario.

En todos ellos hay que diferenciar entre bienes nuevos y usados.

b) Inmovilizado inmaterial:

- Patentes.
- Marcas.
- Licencias.

c) Gastos amortizables:

- Gastos de constitución.
- Gastos de puesta en marcha.

- 2. PLAN DE AMORTIZACIÓN PREVISTO.**
- 3. CALENDARIO PREVISTO DE MATERIALIZACIÓN DE LAS INVERSIONES.**
- 4. FORMA Y PLAZO DE PAGO PREVISTO.**
- 5. FINANCIACIÓN PREVISTA DE LAS INVERSIONES EN CADA UNO DE LOS EJERCICIOS:**
 - Fondos Propios (mínimo 30%).
 - Subvenciones de capital.
 - Créditos a L/P.
 - Leasing.
 - Acreedores por inversiones.
 - Otros créditos C/P.

7. PLAN ORGANIZATIVO

EL OBJETIVO DE ESTE APARTADO ES REFLEJAR LA EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA DE LA EMPRESA Y EL COSTE TOTAL QUE SUPONE.

La información necesaria sobre este aspecto es la siguiente:

- **Situación actual de la plantilla por áreas** (M.O.D., M.O.I. de fabricación, administración, comercial ...) y evolución en los últimos años en el supuesto de que el proyecto se desarrollase en una sociedad ya existente. Se adjuntarán los TC-2 correspondientes.
- **Organigrama previsto** para la sociedad, en el que se refleje la estructura de las distintas áreas:
 - Dirección General.
 - Administración.
 - Fabricación.
 - Comercial.
 - Marketing
 - Compras.
- **Estructura prevista de personal y calendario de incorporación** de la mano de obra durante la evolución del proyecto.
- **Coste total** para cada categoría y evolución previsible, a lo largo del horizonte del proyecto.
- **Disponibilidad de la mano de obra** adecuada y necesidades de capacitación.

8. CALENDARIO DE EJECUCION DEL PROYECTO

EN ESTE APARTADO SE DEBE ESTABLECER EL PROGRAMA DE LANZAMIENTO DEL PROYECTO, QUE DEBE ABARCAR DESDE SU INICIO HASTA EL COMIENZO DE LA PRODUCCIÓN.

Por ejemplo en calendario de ejecución del proyecto se puede estructurar de la siguiente manera:

- Constitución de la Sociedad.
- Desembolso de capital.
- Obtención de financiación.
- Compra de terrenos.
- Elaboración del proyecto.
- Construcción del pabellón.
- Contratación del equipo directivo.
- Pedidos de los equipos.
- Contratación de personal.
- Formación del personal.
- Instalación de los equipos.
- Puesta en marcha de los equipos.
- Suministro de materiales.
- Inicio de la producción.
- Homologaciones.
- Contactos con distribuidores.