

**DOCUMENTO MODELO PARA CONFECCIONAR EL PLAN DE
NEGOCIO
(CREACION DE EMPRESA O DESARROLLO ESTRATÉGICO Y DE MEJORA)**

**PROGRAMA DE CREACION Y DESARROLLO
DE EMPRESAS.**

PROF.: CASIMIRO CAMPILLO



PLAN DE NEGOCIO
(NOMBRE DE LA EMPRESA)

Nombre del Emprendedor

Fecha:

Domicilio:

Teléfono:

Sumario

- 1.- Resumen ó Presentación del Proyecto**
- 2.- Análisis y síntesis FODA (Condicionantes del Proyecto).**
 - 2.1. Análisis Externo.**
 - 2.2. Análisis Interno.**
 - 2.3. FODA y Factores Críticos del Éxito.**
- 3.- Líneas Estratégicas y Objetivos Cuantificados.**
- 4.- Planes de Actuación**
 - 4.1.- Plan de Marketing**
 - 4.2.- Plan de Operaciones**
 - 4.3.- Plan Jurídico y Fiscal**
 - 4.4.- Plan de Organización, Recursos Humanos y Laboral**
 - 4.5.- Plan de Tecnologías de la Información**
- 5.- Plan Financiero**
- 6.- Calendario de Implantación**
- 7.-Viabilidad y Conclusiones**

ANEXOS

1.- RESUMEN EJECUTIVO

1.- Resumen ó Presentación del Proyecto

Misión de la Empresa

*(Aquí debe plasmarse la Idea Básica referida al Producto ó Servicio que constituirá la oferta, el **mercado** objetivo identificado para operar y tipología del **cliente**.*

***Necesidad** del mercado que se ha detectado y cómo se prevé cubrirlo.*

***Objetivos personales** que el (ó los) promotor(es) persigue(n) con la implantación del Proyecto.*

***Ejemplo:** "Este Proyecto Empresarial contempla la creación de un negocio especializado en ofrecer (productos, servicios, etc)....., dirigidos a un mercado constituido por clientes objetivo cuya tipología responda a las siguientes características..... .*

En principio, el ámbito geográfico a cubrir con esta oferta de (productos, servicios, etc.) se centrará en la (provincia, ciudad, autonomía, etc) de, estando previsto, para etapas posteriores, extender la actividad a

*El Objetivo es crear un negocio rentable, cuya oferta y forma de operar constituyan una empresa de **referencia** en el sector y ámbito geográfico de actividad, y que, al tiempo, proporcione autoempleo para los promotores, así como su desarrollo profesional y empresarial).*

Nombre de la empresa

(Bajo qué nombre comercial se va a desarrollar la actividad.

***Ejemplo:** "La empresa operará bajo el nombre comercial de (p.ej.: Centro Fisioterapéutico, S.L.)".*

Forma jurídica, fechas de constitución e inicio de actividades. Lugar de ubicación.

(Ejemplo: "La empresa tomará la figura jurídica de (p.ej.: Persona Física, S.L., C.B., S.L.C., etc.)

Las fechas previstas para constitución e inicio de actividades son y respectivamente.

La empresa se establecerá en la ciudad de, en un local de aproximadamente m², situado en la zona de, etc).

Objetivos generales de la empresa y de la actividad

Respuesta a las expectativas de los clientes.

Satisfacción de los empleados.

Optimización de los beneficios.

Reinversión y crecimiento.

Singularidades ó Factores diferenciales.

*(Aspectos y particularidades que el promotor haya decidido aplicar en las actividades, externas e internas, de su empresa, como eje diferenciador frente a la competencia, para configurar un **perfil** marcadamente **positivo** y perceptiblemente **singular** ó **distinto**).*

Recursos del Proyecto

- Humanos

*(Estructura básica del personal **total** previsto, considerando también las funciones que desarrollarán los promotores).*

- Técnicos

(Local

Maquinaria e instalaciones

Equipos (Mobiliario, informático, etc).

Almacenaje y transporte).

- **Financieros**

Origen y Aplicación de Fondos. Volumen total de inversión necesaria y forma de financiarla.

| ORIGEN (PASIVO) | APLICACIÓN (ACTIVO) |
|-------------------------|----------------------------------|
| <i>Capital propio</i> | <i>Acondic.del local</i> |
| <i>Préstamo</i> | <i>Mobiliario</i> |
| <i>Leasing</i> | <i>Equipo informático</i> |
| <i>Línea de Crédito</i> | <i>Maquinaria</i> |
| <i>Proveedores</i> | <i>Vehículos transporte</i> |
| | <i>Gastos de constitución</i> |
| | <i>Inventario, en circulante</i> |
| | <i>Tesorería</i> |
| TOTAL | TOTAL |

Promotores

(Datos personales,

Formación,

Experiencia profesional (Curriculum Vitae),

Conocimiento del mercado y del producto,

Conocimiento de la zona,

Relaciones con el sector,

Etc., etc).

Resumen del Capítulo 1: Par Producto / Mercado

| Par Producto / Mercado | Presente | Futuro |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ámbito del Producto o Servicio | <ul style="list-style-type: none"> • • • • • | <ul style="list-style-type: none"> • • • • • |
| Segmentación del Mercado | <ul style="list-style-type: none"> • • • • • | <ul style="list-style-type: none"> • • • • • |
| Ámbito Geográfico | <ul style="list-style-type: none"> • • • • • | <ul style="list-style-type: none"> • • • • • |
| Singularidades | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Empresa enfocada a satisfacer al cliente.</i> • <i>Oferta especializada.</i> • <i>Relación Precio/Calidad probada.</i> • <i>Rigor, profesionalidad y ética en el cumplimiento de compromisos.</i> • <i>Calidad de Productos y Servicios asegurada.</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Calidad Total.</i> • <i>Imagen y notoriedad,</i> • <i>Empresa de “referencia” en el sector y ámbito geográfico.</i> • • |

2.-ANALISIS Y SINTESIS D.A.F.O. (Condicionantes del Proyecto)

2.1. ANALISIS EXTERNO.

2.2. ANALISIS INTERNO.

2.3. SINTESIS D.A.F.O. Y FACTORES CRITICOS DEL EXITO.

2.1.-ANALISIS EXTERNO.

2.1.- Análisis Externo

Contexto General

(Aquí conviene dar una visión general de los antecedentes, situación presente, tendencias, evolución y previsiones en relación con las variables fundamentales que configuran el entorno y que condicionarán el desenvolvimiento y desarrollo futuro del sector.

Todo esto se extrae a partir de bibliografía existente, y a los distintos niveles que sea posible (Mundial, U.E., País, Local, Barriada, etc.). Para ello, además de experiencias y datos directos de los que se disponga, hay que aprovechar los canales y fuentes de información existentes (por ejemplo: INE, ICEX, C.C.A.A., Cámaras de Comercio, Asociaciones Empresariales, Comisión Europea, Agencias de Desarrollo Económico Local, Registro Mercantil, Oficina de Patentes y Marcas, D.G. de Aduanas, Entidades Financieras, Anuarios Económicos y Comerciales, Ayuntamientos, Informes y Publicaciones Sectoriales, Páginas Amarillas, Colegios Profesionales, Internet, Ferias y Exposiciones monográficas, Franquicias, etc).

A partir de la exposición cronológica, y cuantificada en la medida de lo posible, de ese contexto general, se ordenarán las conclusiones de forma que puedan concretarse y dar respuesta a las Variables que a continuación se indican y según proceda).

- **Variables jurídicas**

- **Variables políticas**

- **Variables económicas**

- **Variables demográficas**

- **Variables tecnológicas**

- **Variables sociales y culturales**

- **Otras variables**

Situación del Sector en términos globales

- **Mercado** (*tamaño, tendencias, segmentos, características, etc.*)
- **Clientes** (*hábitos de compra y de uso, tipología, cantidad, etc.*)
- **Competidores** (*Identificación, posicionamiento, cuotas de mercado, resultados económicos, estrategias de éxito. Para completar este análisis, utilizar el **Cuadro Esquema de Análisis de la Competencia** que más adelante se incluye).*)
- **Canales de distribución** (*canales existentes, líneas de descuento sobre PVP y ayudas al canal, etc.*)
- **Proveedores** (*datos sobre los principales, niveles de concentración, costes, condiciones de compra, etc.*)
- **Otras variables a tener en cuenta.**

ANALISIS DE COMPETENCIA

(Datos cualitativos)

[illegible]

P=1

P=2

P3=

P4=

P5=

P6=

P7=

P8=

ANALISIS DE COMPETENCIA

(Datos cuantitativos)

[illegible]

Análisis competitivo

(Aquí en este apartado, se recogerá tanto cuanto sea necesario y posible, cubriendo puntos tales como los que se indican)

- **Barreras de entrada y salida**
- **Posibles nuevos competidores**
- **Poder de negociación de los clientes**
- **Posibles estrategias de respuesta de los competidores**
- **Poder de negociación de los proveedores**
- **Productos o servicios sustitutivos**

Variables del Entorno Próximo

- **Clientes potenciales** (*numerosos o escasos, conocidos o desconocidos...*)
- **Proveedores** (*escasos o numerosos, conocidos o desconocidos, próximos o alejados...*)
- **Competidores** (*escasos o numerosos, conocidos o desconocidos, directos o indirectos...*)
- **Otras variables** (*Por ejemplo: sucesos que están aconteciendo o que se prevén y que pueden tener un impacto directo, tanto positivo como negativo, sobre el proyecto....*)

Esquema propuesto para el Capítulo 2.1.: Análisis Externo

| A. Variables del entorno general. | Descripción y análisis | Importancia | | |
|------------------------------------------|-------------------------------|--------------------|--------------|-------------|
| | | Alta | Media | Baja |

| | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Variables jurídicas • Variables políticas • Variables económicas • Variables demográficas • Variables tecnológicas • Variables sociales y culturales • Otras variables | <p><i>Disponer de titulación en E.T.S.. Licencia y Alta en el M° del Inter. Capital no inferior a 10 Mill. Ptas.</i></p> <p><i>Previsión de que se incluya dentro de la Enseñanza Pública Gratuita el nivel de pre-escolar desde 2 años inclusive.</i></p> <p><i>PIB superior al 3%. Por encima de la media de la Unión Europea.</i> <i>Euribor inferior al 4%. Circulación del Euro desde 1-2002.</i></p> <p><i>El área geográfica en que está previsto operar mantendrá el nivel de población y la forma de la pirámide de edades.</i></p> <p><i>Disponibilidad de nuevos sistemas informáticos que permiten tomar ventaja productiva vs empresas conservadoras ya establecidas.</i></p> | X | | |
| | | | X | |
| | | X | | |
| | | | | X |
| | | X | | |
| | | | | |
| | | | | |
| B. Datos del sector | | | | |
| Mercado (tamaño, tendencias, segmentos, características) | <p><i>Mercado potencial objetivo: 263 Mill. Crecimiento promedio anual: 7 a 10%. Aumentar el % de concentración en empresas montadoras.</i></p> | X | | |
| Clientes (hábitos de compra y de uso) | <p><i>Compras atomizadas. Necesidad de incentivos a empresas montadoras para que hagan gestión de stocks propia.</i></p> | | X | |
| Competidores (posicionamiento, cuotas de mercado, resultados económicos, estrategias de éxito) | <p><i>No existe el proveedor medio. Hay proveedores-fabricantes y proveedores de detalle.</i></p> | X | | |
| Canales de distribución (canales existentes, márgenes y ayudas al canal) | <p><i>Proveedor-fabricante. Situación de casi oligopolio. Detallistas. Trabajan con un 50% de margen sobre PVP.</i></p> | | X | |
| Proveedores (datos sobre los principales, niveles de concentración) | <p><i>Proveedor-fabricante y detallistas. Es evidente la necesidad del proveedor-almacenista medio centrado en cliente-empresa.</i></p> | X | | |
| Otras variables a tener en cuenta | <p><i>El Sector no presta especial atención en satisfacer al cliente. Falta normalizar calidades y garantías.</i></p> | X | | |

| C. Análisis competitivo | Descripción y análisis | Importancia | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|----------|
| | | Alta | Media | Baja |
| Barreras de entrada y salida | <i>Titulación ETS. Alto nivel de especialización y experiencia.</i> | X | | |
| Posibles nuevos competidores | <i>No es probable.</i> | | | X |
| Poder de negociación de los clientes | <i>Particulares: aceptan tarifas. Empresas: ofertas a medida.</i> | | X | |
| Posibles estrategias de respuesta de los competidores a la entrada de nuestra empresa | <i>Agresividad con precios bajos. Campaña de desprestigio. Influencia sobre proveedores.</i> | | X | |
| Poder de negociación de los proveedores | <i>Normal. Existe cantidad y cada uno pretende captar nuevos clientes e incrementar su participación de mercado.</i> | | | X |
| Productos o servicios sustitutivos | <i>Existen, pero se irán incorporando a la oferta.</i> | | X | |
| D. Variables del entorno próximo | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Clientes potenciales: <i>(numerosos o escasos, conocidos o desconocidos...)</i> | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Proveedores: <i>(escasos o numerosos, conocidos o desconocidos, próximos o alejados..).</i> | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Competidores: <i>(escasos o numerosos, conocidos o desconocidos, directos o indirectos...)</i> | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Otras variables... | | | | |

2.2.-ANALISIS INTERNO.

2.2.- Análisis Interno

*(Este apartado, al que hay que conceder especial importancia pues dependiendo del **rigor** y **calidad** con que el mismo se haga quedarán bien ó mal establecidos los **fundamentos internos** de la empresa que condicionarán su mejor ó peor funcionamiento y **eficiencia**, se debe realizar analizando y determinando decisiones concretas y acertadas sobre las diferentes áreas de la empresa.*

*Como no siempre se dispone de la experiencia suficiente, y para **ayudar** en la correcta realización de dicho análisis, se propone **comenzar** cubriendo (con las conclusiones que se consideren más convenientes y con mayor probabilidad de aplicación, así como con aquellas otras que, no siendo posible de otra manera, puedan irse percibiendo como insuficientes ó negativas y, por tanto, permitiendo la clara identificación de puntos **débiles** que requerirán de **acción** concreta para neutralizarlos desde cuando antes y hasta alcanzar la solución definitiva) los cuadros pre-elaborados que siguen como Esquema resumen del Análisis Interno.*

A partir del contenido de esos cuadros, podrán identificar unas relaciones de elementos concretos que permitirán una redacción clara, concreta y completa de todo lo que hay que tener en cuenta en la definición resumida y expresiva de los siguientes factores):

A. Factores Humanos. *(Todo lo referente a organización, estructura, perfiles y actitudes, y número de personas necesarias).*

B. Factores Técnicos. *(Tecnología, Procesos y métodos de trabajo, dotación de medios de Producción, condiciones de trabajo, gestión de Stocks y Aprovisionamientos, Aseguramiento de la Calidad, etc).*

C. Factores ó Capacidades Comerciales. *(Existencia ó no y grado de desarrollo de los Productos y/o Servicios, Estructura de Ventas, Ciclos de Vida y previsión de Nuevos Lanzamientos, Comunicación, Imagen y Notoriedad de la empresa, etc).*

D. Factores Financieros. *(Extraer conclusiones a partir del cuadro de Origen y Aplicación de fondos recogido en el apartado Recursos Financieros del Cap. 1.).*

E. Capacidades de Gestión.

Notas :

*1. Como la metodología prevé que el proceso de trabajo a seguir, para la elaboración de este Plan, sea **recurrente**, los contenidos de estos Factores y Resúmenes de los Cuadros deberán actualizarse, conforme vayan siendo desarrollados los demás capítulos.*

2. En función de la Descripción y Análisis de los elementos de cada factor, será casi automático identificar si se trata de punto Débil (D) ó Fuerte(F).

Esquema resumen del Análisis Interno:

| Factores Internos | Descripción y Análisis | D | F |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| A. Factores Humanos y Capacidades Personales | <ul style="list-style-type: none">• Organización y estructura. (<i>p.ej.: Flexible, polivalente, adaptada al proyecto, etc.</i>)• Eficiencia organizativa. (<i>alta, media, baja</i>)• Clima de trabajo (<i>motivación, integración, etc.</i>)• Retribuciones, (<i>competitiva con el mercado y / o basada en retribución fija y variable</i>)• Nivel de formación (<i>adecuado o insuficiente</i>)• Adaptación a las exigencias del proyecto.• Problemas para encontrar personal cualificado.• Grado de conflictividad laboral.• Otros. | | |

| Factores Internos | Descripción y Análisis | D | F |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| B. Factores o Capacidades Técnicas | <ul style="list-style-type: none"> Nivel Tecnológico (<i>p.ej.: avanzado, productivo, competitivo, manual, automático, obsoleto, etc.</i>) Maquinaria, instalaciones y utillaje. (<i>de acuerdo con lo anterior</i>) Ingeniería, procesos y métodos. (<i>Existencia y grado de desarrollo</i>) Mantenimiento. (<i>Establecido o no, interno o subcontratado, preventivo o “curativo”</i>) Productividad. (<i>Comparada con la media de sector. Por ej. Facturación por empleado, precio / hora, margen mano de obra, etc.</i>) Calidad Objetiva, Calidad Total. (<i>Determinación de estándares y nivel de aplicación</i>) Acuerdos, licencias y patentes. Sistemas de gestión y control. (<i>Existencia y grado de desarrollo</i>) Espacio, distribución y capacidad de las instalaciones. (<i>Relacionarlo con los objetivos de Producción o Venta</i>) Seguridad e Higiene en el trabajo. (<i>Valoración de la seguridad o el riesgo</i>) Gestión de Compras. (<i>control de stocks y organización de almacenes</i>). Protección del Medioambiente. Planificación de la Producción. (<i>Existencia y nivel de aplicación</i>) Gestión y control de costes. (<i>Existencia y nivel de aplicación</i>) Otros | | |

| Factores Internos | Descripción y Análisis | D | F |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| C. Factores o Capacidades Comerciales | <ul style="list-style-type: none"> Definición del Producto o Servicio. (<i>Existencia y grado de desarrollo</i>) Estructura de las Ventas. (<i>Concentración: por productos, por clientes, por mercados</i>) Existencia de clientes “cautivos”. Gama de productos. (<i>p. ej.: amplia, corta, adaptada al mercado objetivo</i>) Nuevos lanzamientos previstos. (<i>Existencia y grado de desarrollo</i>) Ciclo de Vida de los productos y de los mercados. (<i>Determinar situación y consecuencias</i>) Marcas y protección de las mismas. Segmentos de clientes. (<i>definición de tipologías</i>) Distribución geográfica de las ventas. (<i>dispersas, concentradas</i>) Red comercial, fuerza de ventas. (<i>Recursos y estrategia de Ventas</i>) Nivel y política de precios. Publicidad y promoción. Comunicación de la empresa. Imagen de la empresa. Notoriedad de la empresa Otros | | |

| Factores Internos | Descripción y Análisis | D | F |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| D. Factores o Capacidades Financieras | <ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad Económica. ROI. (<i>sobre la Inversión Total</i>) • Rentabilidad Financiera. ROE. (<i>sobre Fondos Propios</i>) • Solvencia e Independencia Financiera. Nivel de Endeudamiento. • Capacidad financiera. (<i>posibilidad de conseguir los Recursos Financieros necesarios</i>) • Margen comercial. (<i>Alto, medio, bajo</i>) • Riesgo de la inversión. (<i>Alto, medio, bajo</i>) • Margen comercial. (<i>Alto, medio, bajo</i>) • Otros | | |

| Factores Internos | Descripción y Análisis | D | F |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| E. Factores o Capacidades de Gestión | <ul style="list-style-type: none"> • Estructura jurídica y accionarial. (<i>definida o no</i>) • Titularidad del inmovilizado. • Tipo de Gestión. (<i>p. ej.: familiar, profesional, innovador, tradicional, etc.</i>) • Estilo de Dirección. (<i>p. ej. Por objetivos, participativo, autoritario, etc.</i>) • Toma de decisiones. (<i>p. ej.: planificada, centralizada, etc.</i>) • Gestión y Control. (<i>Existencia y aplicación</i>) • Antigüedad de la empresa. (<i>De nueva creación o existente</i>) • Conocimientos de gestión. (<i>Altos, medios, bajos</i>) • Calidad del equipo directivo. (<i>Actitudes y aptitudes</i>) • Responsabilidades por áreas. (<i>Existencia</i>) • Seguros. (<i>Cobertura de riesgos</i>) • Otros | | |

2.3.- Análisis FODA

2.3.- Análisis FODA y Factores Críticos del Éxito.

A partir del análisis de los contenidos (elementos y factores) de los Capítulos 2.1. y 2.2. (Análisis Externo e Interno), ya se dispone de información y fundamentos clave para poder concretar:

- ***Oportunidades y Amenazas** que el **Mercado** condiciona (Estudio minucioso del contenido del Análisis Externo. Cap. 2.1)*
- ***Fortalezas y Debilidades** que **nuestras** Capacidades y Recursos internos suponen (Estudio minucioso del contenido del Análisis Interno, Cap.2.2)*

*Con estas conclusiones es posible completar la Síntesis D.A.F.O. y determinar los Factores Críticos del Éxito utilizando el Cuadro que sigue. Se les identifica como Factores **Críticos** porque, si están bien determinados, son determinantes (**críticos**) para el **éxito** de la empresa. En función de lo bien determinados y aplicados que estén, así los resultados de la empresa se verán beneficiados ó perjudicados.*

Análisis FODA

| Análisis de los Factores Externos | Análisis de los Factores Internos |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Mercado sólido, consistente y en crecimiento constante (Tasa de 7 a 9% de crecimiento anual acumulativo).</i> • <i>Pocos competidores locales, en régimen de casi oligopolio. Los clientes recibirán bien el nacimiento de un nuevo competidor.</i> • <i>En general, la competencia establecida no tiene aplicada una Política de Calidad y satisfacción real al cliente.</i> • <i>La competencia, en general, no esta respondiendo con un nivel de agilidad y flexibilidad apropiados para satisfacer las expectativas de los clientes.</i> | <p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Atención personalizada a los clientes.</i> • <i>Disponibilidad de un Plan Estratégico, y decisión de implementarlo a corto plazo.</i> • <i>Buenas relaciones con el Sector de demanda, e imagen de profesional eficiente y ético.</i> • <i>Respuesta ágil y flexible.</i> • <i>Calidad Total.</i> |
| <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Otras empresas competidoras, en actividad “sumergida”.</i> • <i>Posible agresividad temporal de la competencia, dirigida contra la creación de nuestra empresa (bajada exagerada de precios, campaña negativa por parte del sector instalado, etc.).</i> • | <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Empresa de nueva creación, sin cartera de clientes consolidada.</i> • <i>Debilidad financiera.</i> • <i>Inexperiencia en gestión empresarial.</i> • <i>Recursos técnicos suficientes, pero mínimos.</i> |

Factores Críticos del Éxito

| Área / Operaciones | Descripción de los Factores Críticos del Éxito | Importancia | |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------|
| | | Presente | Futura |
| Personal | <ul style="list-style-type: none"> Alta del promotor en la Seg.Soc., Régimen de Autónomos. Diseñar y aplicar plan para satisfacer a los empleados. Identificación, selección acertada y contratación, en las mejores condiciones de ayudas y subvenciones públicas de fomento al empleo, de: <ul style="list-style-type: none"> Profesional con formación y especializado en, menor de 25 años. Un FPI administrativo ó informática de gestión, en régimen de becario. | X X X | X |
| Técnico / Productiva | <ul style="list-style-type: none"> Adquirir equipo informático y aplicación SW apropiada al negocio. Diseñar, programar e incorporar un módulo SW sobre Planificación y Control de la Producción. Cerrar Contrato de Arrendamiento, favorable y a largo plazo, por un solar con zona cubierta a instalaciones de energía básica (agua, aire, electricidad). Diseño e instalación de zona confortable para recepción y estancia de clientes. | X X X | X X |
| Financiera | <ul style="list-style-type: none"> Optimización de beneficios. Cumplir Plan Financiero. Negociación de Préstamos y líneas de Crédito previstas, en condiciones competitivas. Obtener ayudas y subvenciones locales para el inicio de actividad industrial. | X X X X | X X X |
| Comercial | <ul style="list-style-type: none"> Cumplir Plan de previsión de Ventas. Exceder las expectativas y satisfacción de los clientes. Agilidad y flexibilidad. Cumplimiento de compromisos y puntualidad en la terminación de los trabajos. Campaña de contacto con particulares y responsables de empresas preseleccionadas, para asegurar la cartera básica inicial (núcleo duro) de clientes. | X X X X | X X X |

Identificación de Estrategias y Acciones a desarrollar

| Análisis de los Factores Externos | Análisis de los Factores Internos |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aprovechar Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • • • • • | Potenciar Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> • • • • • |
| Protección contra Amenazas <ul style="list-style-type: none"> • • • • | Corregir o paliar Debilidades <ul style="list-style-type: none"> • • • • |

NOTA: En esta hoja se distribuirán los Factores Críticos de Éxito, recogidos en el cuadro anterior, alineándolos con el cuadro Síntesis D.A.F.O. que los provocó, con el objetivo de responder a la Estrategia que este cuadro estructura.

3.- LINEAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS CUANTIFICADOS

*(Una vez alcanzado este punto en el que, con el trabajo realizado, ya conocemos los resultados del **análisis** sobre la situación **externa** y hemos establecido la estrategia que marca las potencialidades de la empresa, es el momento de realizar un punto crítico y muy importante cual es el **dimensionamiento** concreto de la empresa y **cuantificación** de todos los demás parámetros que determinarán el **cuadro de mando** ó **marco de objetivos medibles** que nos marcamos para el desarrollo de la empresa durante el próximo trienio.*

A continuación, habrá que definir Planes específicos de Acción, para cada una de las áreas de actividad, desarrollados con el detalle necesario para asegurar el logro de los Objetivos que en este capítulo se establecen.

*Como la metodología prevé que el proceso de trabajo sea **recurrente**, estos objetivos deberán **actualizarse** una vez hayan sido desarrollados los diferentes Planes de Acción que configuran el Proyecto completo.*

Los Objetivos, que se expresan de forma muy simplificada y resumida en el Cuadro siguiente, deben extraerse a partir de los datos recogidos en el Plan de Negocio en su versión definitiva, después de haber realizado los ajustes y aproximaciones sucesivas).

Esquema Capítulo 3: Líneas Estratégicas y Objetivos

| A. Objetivo de Ventas | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ventas Totales en Unidades Monetarias • Volumen anual mínimo de Ventas necesario para alcanzar el Punto de Equilibrio • Crecimientos estimados de Ventas en % | | | |
| B. Objetivo de rentabilidad | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Margen Bruto sobre Ventas en % • Gastos Totales sobre Ventas en % • Resultado Neto en % sobre Ventas • Rentabilidad sobre Inversión Total en %. R.O.I. • Rentabilidad sobre Recursos Propios en %. R.O.E. • Plazo de Recuperación de los Fondos Propios | | | |
| D. Otros objetivos | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de la fecha de inicio de actividades | <i>Fecha</i> | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar el nivel de subvenciones previsto | <i>Cifra</i> | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Otros | | | |

Resumen y distribución de gastos por naturaleza

| Concepto | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
|-----------------------------|-------|-------|-------|
| Nómina + S.S. Oper. direct. | | | |
| Incentivos | | | |
| *Total Coste M de O | | | |
| Nómina+ S.S. Indirectos | | | |
| Alquiler local | | | |
| Leasing | | | |
| Asesorías | | | |
| Combustibles | | | |
| Recogida resid.+ Agua | | | |
| Energía eléctrica | | | |
| Limpieza | | | |
| Teléfono | | | |
| Publicidad | | | |
| Papelería | | | |
| Transporte | | | |
| Mantenimiento | | | |
| Seguros | | | |
| Gastos financieros | | | |
| Impuestos | | | |
| Viajes | | | |
| Gastos represent. | | | |
| Cuota asociaciones | | | |
| Amortizaciones | | | |
| *Total Gastos | | | |

Resúmenes de Coste M de O y Gastos Indirectos

| <u>Concepto</u> | <u>AÑO 1</u> | <u>AÑO 2</u> | <u>AÑO 3</u> |
|--------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Coste M de O | | | |
| - Operarios Directos (Salario Total + SS) | | | |
| * | | | |
| () | | | |
| * | | | |
| () | | | |
| * | | | |
| () | | | |
| * | | | |
| () | | | |
| Total | <hr/> | <hr/> | <hr/> |
| Gastos Indirectos | | | |
| - Empleados Indirectos (Salario Total + SS) | | | |
| * | | | |
| () | | | |
| * | | | |
| () | | | |
| * | | | |
| () | | | |
| Total | <hr/> | <hr/> | <hr/> |

Relación de Activos Fijos

(000's)Ptas

[illegible]

OBJETIVOS ECONÓMICOS

| <u>Concepto</u> | <u>AÑO 1</u> | <u>AÑO 2</u> | <u>AÑO 3</u> |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Volumen anual ventas | | | |
| Repuestos | | | |
| Materiales | | | |
| M de O | | | |
| Crecimto. s/año anterior | | | |
| Num. Tot. Operarios direct. | | | |
| Horas/semana presencia | | | |
| Horas/año presencia | | | |
| Factor de eficiencia | | | |
| Horas/año fact.operario | | | |
| % autón. directo | | | |
| Horas/año fact.autónomo. | | | |
| Total Horas/año fact. | | | |
| Precio/hora | | | |
| Margen bruto | | | |
| Repuestos | | | |
| Materiales | | | |
| M de O | | | |

4.- PLANES DE ACTUACION

4.- Planes de Actuación

En este Capítulo se incluyen los Planes específicos correspondientes a las siguientes áreas.

(Estos Planes son, en general, los que se corresponden con los Proyectos más típicos. Se deberán excluir algunos planes de los indicados ó incorporar otros, en función de lo que cada Proyecto requiera.

Así mismo los contenidos que se sugieren para cada Plan deberán simplificarse ó ampliarse dependiendo del caso.)

4.1.- PLAN DE MARKETING

4.2.- PLAN DE OPERACIONES

4.3.- PLAN JURIDICO Y FISCAL

4.4.- PLAN DE ORGANIZACIÓN, RR.HH. Y LABORAL

4.5.- PLAN DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION

4.1.- PLAN DE MARKETING

(El Plan de Marketing debe contener **únicamente** la información **mínima** y **suficiente** para dar respuesta explícita y concreta a lo siguiente:

- **Previsión** ó pronóstico de las **ventas**.
- **Plan de acciones** a seguir para **asegurar** el logro de la previsión y distribución de **ventas**.
- **Desarrollo** de todo lo necesario para **implementar** con eficiencia, calidad y plazo el **Plan de Acciones** definido).

4.1.- Plan de Marketing

A) Descripción del Mercado

Mercado potencial objetivo.

(Breve descripción concreta y cuantificada de este Mercado Potencial Objetivo, extraída a partir del contenido del Capítulo 2.1., expresado en unidades físicas y monetarias).

- **Estadística y censo de clientes potenciales objetivo.**
- **Prescriptores y clientes compradores potenciales.**(Perfiles, cantidades, etc)
- **Definición y cuantificación de la estacionalidad.**
- **Definición de segmentos.** (Además, indicar p.ej.: gustos, tendencias, motivos de compra, factores diferenciales, etc.)

B) Descripción del Producto / Servicio

- **Características básicas del Producto y/o Servicios.**

(Identificar y describir los principales productos y/o servicios que constituyen la oferta, y su **relación** con los segmentos específicos de clientes objetivo).

- **Atributos funcionales.**

(Detallar aquí las variables específicas que caracterizan ó diferencian al Producto y/o Servicios, tanto en sí mismo como en comparación con la competencia. P.ej.: fiabilidad, adaptabilidad, flexibilidad, intercambiabilidad, presentación, etc.)

- **Atributos intangibles.**

(En este punto caben aspectos tales como: Marcas, posicionamiento frente a la competencia, fase del Ciclo de Vida en que se encuentra, nivel de conocimiento y notoriedad del producto, imagen de marca, estado de otros nuevos productos en fase de desarrollo, etc.)

C) Política de Precios:

- **Precios.**

(Este es un punto crítico del Proyecto donde, además de acertar en la determinación de los mismos, conviene razonar los criterios seguidos. P.ej.: atendiendo a los precios de la competencia, son fijos porque los marca la Administración, son solo indicativos, establecidos en función de los costes, en consideración al Mercado y los usuarios ya que es el precio máximo que aceptarían, etc.

*Se debe aportar, como Anexo, el **listado de Precios** por productos y mercados).*

- **Márgenes previstos.**

- **Descuentos y ofertas.**

(Esta política es muy interesante y tiene que diseñarse para ser aplicada no solo como incentivación de las Ventas, sino para ajuste y rotación de los inventarios, salida de referencias en fase de obsolescencia, etc).

- **Elementos considerados en el precio, o cobrados aparte.**

(Tanto para una mejor calidad de la gestión, como para elaborar el argumentario de venta, conviene explicar aquí los factores incluidos en el precio ó que se facturarán aparte. P.ej.: Documentación, devolución si no queda satisfecho, garantía, instalación, transporte a domicilio, seguro, formación, etc).

- **Plazos y formas de Cobro.**

(A efectos de poder determinar bien la previsión de Ingresos, es necesario, además de tener establecida la Política de Cobros, predeterminar los % de cobro referidos a las ventas en función de los diferentes plazos estimados).

- **Contado.** *(P.ej.: en efectivo metálico, tarjeta de crédito, mediante talón nominativo, etc).*
- **Aplazado.** *(P.ej.: mediante Letra de Cambio, transferencia fin de mes, incluyendo ó no gastos financieros, etc).*

D) Política de Comunicación:

*(Aquí hay que recoger todas aquellas **acciones** que se decidan como necesarias para conseguir los objetivos previstos en relación con la **comunicación** de la empresa, para que ésta sea **conocida** y **percibida** por los clientes potenciales objetivo y también para que reciban todos aquellos mensajes tal y como el promotor desea).*

- **Promociones.** *(Tanto de lanzamiento como de mantenimiento).*
- **Campanñas Publicitarias.** *(Campanña de lanzamiento. Definición de contenidos y cuantificación de medios a utilizar: Prensa, Radio, TV, Mailings, Buzoneo, Telemarketing, Páginas Amarillas, Tarjetas de Visita, página Web, etc.)*
- **Relaciones públicas.** *(p.ej.: Fiesta de inauguración, etc)*
- **Merchandising:** *(Animación del Punto de Venta para que sea atractivo y favorezca la venta, etc).*
- **Imagen de Empresa.** *(Marcas, colores, logo, papelería, envase y embalaje, rótulos, uniformes, catálogos, tripticos, etc.)*
- **Etc, etc.**

(En cualquier caso, es importante cuantificar el importe del gasto previsto para estas acciones y relacionarlo con su impacto directo sobre las ventas. También deben predeterminarse las fechas previstas de ejecución.)

E) Plan de Ventas:

(Este apartado tiene que concretar el pronóstico de las mismas, con el mayor detalle y concreción posibles. Es el momento de expresar en términos cuantificables, medibles y calendarizados uno de los objetivos más críticos y sustanciales del Proyecto).

- **Canales de Comercialización**

(En el caso de que se prevean utilizar distintos Canales de Venta, se explicitará

aquí: Directo e Indirectos, relación entre Canal y tipo de clientes potenciales, cuántos Distribuidores constituirán el Canal Indirecto, condiciones económicas y requerimientos-previsión de resultados para este Canal, qué tipo de apoyos se les va a proporcionar, etc.)

- **Local ó Punto de Venta.**

(Aquí conviene concretar el (los) local(es), características, situación, propio ó en alquiler, etc., dónde está previsto desarrollar la actividad directa de ventas.)

- **Descripción de la (s) zona(s).**

(Aquí, además de hacer la referencia a la dirección ó zona específica, conviene explicar los motivos que justifiquen el porqué de la zona elegida. P.ej.: mapa de la zona, indicación de la población cuyo ámbito se prevé atender y/o cubrir, tipo de zona - residencial, industrial, comercial, extrarradio - principales competidores en la zona - marcar con punto-atractivos del punto seleccionado - parada de autobús ó metro, grandes almacenes, hospital, iglesia, organismos públicos, etc).

- **Descripción del local.**

(Plano, distribución interior, decoración, cambios previstos, tipo de contrato, adecuación al uso previsto, etc.)

- **Recursos humanos dedicados a la actividad comercial.**

(Detalle de la Fuerza de Ventas que se va a emplear, formas y niveles de retribución, perfiles, proceso de selección, formas y niveles de retribución, perfiles, proceso de selección, a qué tipo(s) de canal(es) se van a asignar, distribución entre los distintos puntos de venta, etc).

- **Cuota de mercado.**

F) Presupuesto y Acciones Futuras de Marketing.

- **Acciones Futuras de Marketing.**

- **Presupuesto de Marketing.**

(Cuantificación económica prevista para cada una de las acciones comerciales previstas).

Esquema cuantitativo de las previsiones del Plan de Marketing

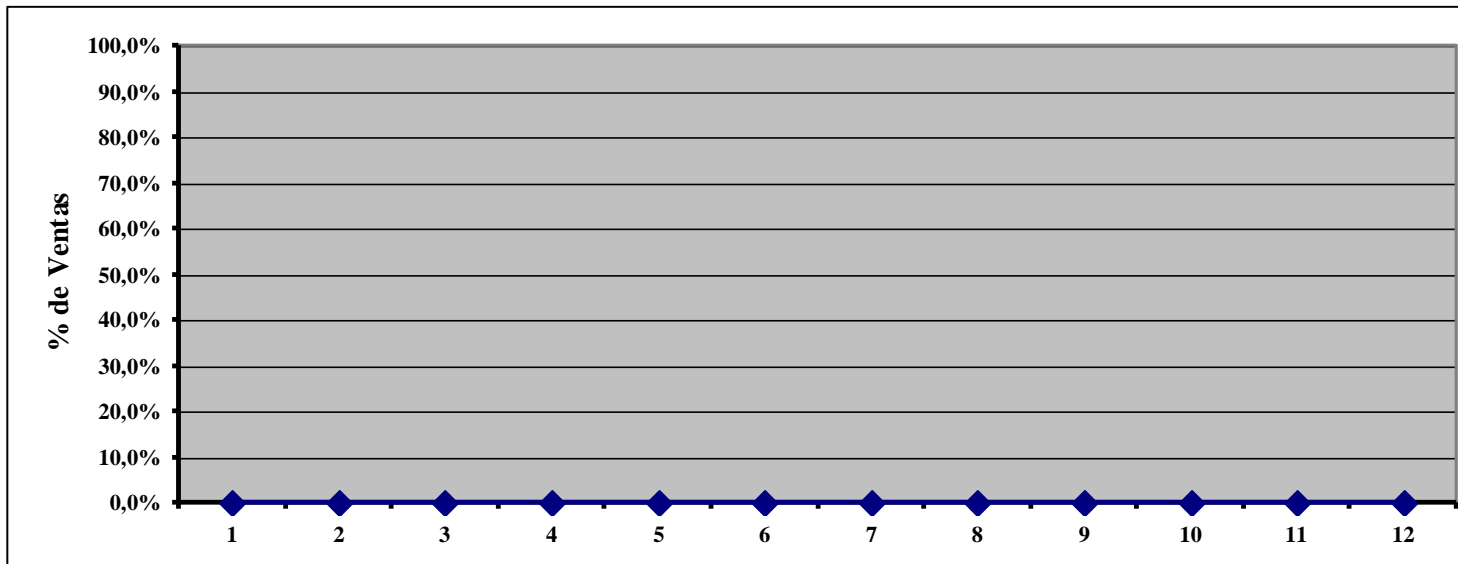
| Plan de Ventas | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| <ul style="list-style-type: none">• Ventas por período y Mix de Ventas<ul style="list-style-type: none">▪ Producto o servicio 1▪ Producto o servicio 2▪ Producto o servicio 3 | | | |
| <ul style="list-style-type: none">• Ventas por grupos de clientes<ul style="list-style-type: none">▪ Grupo 1▪ Grupo 1▪ Grupo 3 | | | |
| <ul style="list-style-type: none">• Plantilla comercial necesaria<ul style="list-style-type: none">▪ Puesto 1▪ Puesto 2▪ Puesto 3 | | | |
| <ul style="list-style-type: none">• Cuota de mercado | | | |
| Presupuesto de Marketing y Acciones Futuras de Marketing | | | |
| <ul style="list-style-type: none">• Acciones Futuras de Marketing | | | |
| <ul style="list-style-type: none">• Presupuesto de Marketing | | | |

Pronóstico de Ventas de la empresa: (Para el primer año de actividad)

(Los Precios son siempre precios medios.)

[illegible]

Estacionalidad de las Ventas

[illegible]

4.2.- PLAN DE OPERACIONES

4.2.- Plan de Operaciones

(Este Capítulo debe desarrollarse con mayor ó menor contenido y nivel de detalle en función de la naturaleza del Proyecto.

En general, los proyectos de tipo industrial – fabricación, instalaciones, transporte, procesos con alto nivel tecnológico, etc. – requerirán mayor extensión y detalle que aquellos otros cuya oferta básica son los servicios.

Como consecuencia, de los puntos que a continuación se sugieren, únicamente se aplicarán aquellos que procedan, en función de las características de cada proyecto.)

- **Identificación y descripción de los productos y/o servicios.**

| RELACION DE PRODUCTOS / SERVICIOS | | | |
|-----------------------------------|--------------|------------|---------------------------|
| # | Denominación | Identif. # | Características / Destino |
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| 5 | | | |
| 6 | | | |
| 7 | | | |
| 8 | | | |
| 9 | | | |
| 10 | | | |

- **Definición del Método de Fabricación y determinación de costes.**

Determinación de Mano de Obra necesaria *(en horas/hombre).*

| Denominación: | | | Identificación # |
|---------------|-----------------------|-----------------|------------------|
| Nº Fase | Descripción | Tipo de Máquina | Tiempo/hombre |
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| 5 | | | |
| 6 | | | |
| 7 | | | |
| 8 | | | |
| 9 | | | |
| 10 | | | |
| | Tiempo / hombre TOTAL | | |

(El cuadro de arriba se repite tantas veces como tipos de productos diferentes hayan de fabricarse.

*Lo **normal** será expresar los valores del Tiempo, por Fase ó Total, en **horas**. En consecuencia, como los valores serán muy bajos, su expresión en horas se hará utilizando no menos de tres decimales.)*

Determinación del Coste de las compras, en función de cada producto *(en unidades monetarias):*

[illegible]

(El cuadro de arriba se repite tantas veces como tipos de productos diferentes, hayan de fabricarse.

En las columnas 3 y 4, el tipo de unidad de medida (m, l, Kg, etc) en que se expresa la **cantidad** necesaria por Producto, se **corresponderá** con la considerada para el **precio** compra **unitario** que se indica).

Resumen de Coste Variable Total (*en Tiempo/Hombre y unidades monetarias*) por cada Producto.

| RESUMEN DE COSTES / PRODUCTO. | | | | |
|-------------------------------|----------|--------------|-------------------|------------------|
| # | Identif. | Denominación | Tiempo/ Hombre | Coste Compras |
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| 5 | | | | |
| 6 | | | | |
| 7 | | | | |
| 8 | | | | |
| 9 | | | | |
| 10 | | | | |

- Inversiones necesarias.**

| RELACION DE INVERSIONES EN ACTIVOS DE PRODUCCION | | | | |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------|---------|------------------|
| Capítulo | Descripción | Precio unitario | # Unid. | Invers. Total |
| <i>Local</i> | <i>Compra de local 150 m2</i> <i>Acondicionamiento</i> | | | |

| | | | | |
|--------------------------------|--------------------------------------------------|--|--|--|
| | Compartición (producción, almacén, oficina, etc) | | | |
| Instalaciones | Red de energía eléctrica. | | | |
| | Red de aire comprimido | | | |
| | Red de agua (fría y caliente). | | | |
| | Alumbrado | | | |
| Maquinaria | Empaquetadura | | | |
| | Cortadora | | | |
| | Línea de montaje | | | |
| | Calibradora | | | |
| | Banco de pruebas | | | |
| | Elevadores | | | |
| Almacenaje y Transporte | Estanterías | | | |
| | Carretillas diesel | | | |
| | Furgoneta 2000 Kg. | | | |
| | TOTAL | | | |

(Los datos económicos sobre Inversiones, indicados en este cuadro, deben corresponderse con lo reflejado en el cuadro de Origen y Aplicación de Fondos recogido en Cap. 1, así como en el Plan Financiero Cap.5)

- **Distribución en Planta.**

(Aquí, para **todo** tipo de Proyecto, tanto de carácter **Industrial** como de **Servicios** de cualquier naturaleza, hay que incluir un plano con la distribución en planta que se decida. P.ej.: puerta de entrada, compartimentación interna, pasillos, disposición de las máquinas, de los materiales en proceso, de los almacenes de materias primas y productos terminados, etc).

- **Recursos Humanos. Organización.**

Tomando como referencia los datos recogidos en los cuadros:

- Pronóstico de Ventas. Cap. 4.1.
- Resumen de Costes/Producto. Cap. 4.2.
- Resúmenes Costes M.de O. Cap.3

se obtiene la información que sigue:

| RECURSOS HUMANOS (M.de O. Directa) | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| <ul style="list-style-type: none">• Carga teórica de trabajo, en personas/año:<ul style="list-style-type: none">-Puesto 1-Puesto 2-Puesto 3• Num. Total de horas directas de facturación previstas/año.• Coste Total de la M. de O. directa. | | | |

- **Varios**

(En función de la importancia que lo siguiente pueda representar para cada tipo de Proyecto, también convendría desarrollar los puntos que sigue).

- **Planes de Control de Calidad.**
- **Servicio Post-Venta.**
- **Planificación y Control de Gestión de las Operaciones.**

- **Subcontrataciones.**
- **Protección Medioambiental.**
- **Prevención de Riesgos Laborales.**
- **Calendarización de las fases clave necesarias para la puesta en marcha de la empresa.**

Pronóstico de Costes Variables de la empresa:

[illegible]

4.3.- PLANES JURIDICO Y FISCAL

4.3.- Plan Jurídico y Fiscal

*(Lo primero que debe definir este Plan es la **forma social** con la que la empresa desarrollará la actividad.*

- **Persona Física.**
- **Persona Jurídica.**

*En el caso de que se vaya a constituir una **Sociedad** de tipo **Mercantil**, aquí debe quedar recogida, como mínimo, la siguiente información, que es la misma que requerirá el Notario para redactar la **Escritura** y **Estatutos** de la Sociedad).*

- **Tipo concreto de Sociedad.**

(P.ej.: Sociedad Limitada, Sociedad Anónima, Sociedad Limitada Unipersonal.

También será necesario especificar si tendrá alguna forma de economía social. P.ej.: Sdad. Cooperativa, Limitada Laboral, Anónima Laboral, etc.)

- **Nombre de la Sociedad, mediante aportación de la Certificación Negativa .**
- **Objeto Social.**
- **Capital social, Socios ó Partícipes y distribución de las Acciones ó Participaciones.**
- **Sede Social.**
- **Aspectos destacables a recoger en los Estatutos** *(P.ej.: Organos de Gobierno, representación, funciones y obligaciones formales, etc).*
- **Aspectos Fiscales.**

(P.ej.: Licencias y Permisos, Régimen del IVA, Régimen del Impuesto sobre Beneficios, Obligaciones formales, etc).

- **Aspectos Contractuales.**

(P.ej.: Arrendamientos, Patentes, uso de Marcas, Franquicias, Contrato de Aprovisionamiento, Distribución, Oferta tipo a Clientes, Factura tipo y condiciones generales de Venta, etc)

**4.4.- PLAN DE ORGANIZACIÓN.
RECURSOS HUMANOS Y LABORAL.**

4.4.- Plan de Organización, Recursos Humanos y Laboral

(Las cuestiones a establecer en este punto son:)

- **Equipo directivo / socios.**
- **Organigrama.**
- **Plantilla y perfiles de cada uno de los componentes que la integran.**
(Adicionalmente, es importante analizar los tipos de contrato existentes para escoger los más convenientes dadas las posibles ayudas y subvenciones que existen.)

- **Sistemas de retribución.**

(Se debe considerar además del salario fijo, o por ocupar el puesto de trabajo, el sistema de incentivos previsto y los gastos sociales a cargo de la empresa.

Se adjunta, un cuadro resumen para cuantificar el coste empresa de los gastos laborales.)

- **Otros aspectos relacionados con el personal.**

(Puede ser conveniente hacer un planteamiento general del resto de políticas de personal (selección, formación, motivación, planes de carrera, promoción, otros sistemas de incentivos, etc.) para poder hacer una planificación de recursos humanos y también para poder estimar posibles costes en que se pudiera incurrir por su puesta en marcha.)

(Los cuatro cuadros siguiente que deben acompañar aquí, a este Cap., son los que cuantifican los Coste de la MdeO y Otros Gastos de Personal indirecto. Es decir, el importe económico que representa el Capítulo de Personal en su conjunto. Los cuadros deben confeccionarse en Excel 97, utilizando el diskete que se entrega al efecto).

**Evolución de los Recursos Humanos de la Empresa
WWW, S.L.**

| AÑO | 1 | | | | | | |
|--------------------|----------------|-----------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|------------------------------------|
| Conceptos | Sueldos | SS Empresa | Otros Gastos | Coste Empresa | Coste Directo | S.S. Indirecta | Remuneraci ón Indirecta |
| Socio 1 | | - | | | | | |
| Socio 2 | | - | | | | | |
| Socio 3 | | - | | | | | |
| Empleado 1 | | | | | | | |
| Empleado 2 | | | | | | | |
| Empleado 3 | | | | | | | |
| Empleado 4 | | | | | | | |
| Empleado 5 | | | | | | | |
| Empleado 6 | | | | | | | |
| Empleado 7 | | | | | | | |
| Empleado 8 | | | | | | | |
| Empleado 9 | | | | | | | |
| Empleado 10 | | | | | | | |
| Empleado 11 | | | | | | | |
| Empleado 12 | | | | | | | |
| Empleado 13 | | | | | | | |
| Empleado 14 | | | | | | | |
| Empleado 15 | | | | | | | |
| Empleado 16 | | | | | | | |
| Totales | | | | | | | |

Evolución de los Recursos Humanos de la Empresa WWW, S.L

[illegible]

**Evolución de los Recursos Humanos de la Empresa
WWW, S.L**

| AÑO | 3 | | | | | | | |
|------------------|------------------------|----------------|-----------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|------------------------------------|
| Conceptos | % variación | Sueldos | SS Empresa | Otros Gastos | Coste Empresa | Coste Directo | S.S. Indirecta | Remuneració n Indirecta |
| Socio 1 | | | - | | | | | |
| Socio 2 | | | - | | | | | |
| Socio 3 | | | - | | | | | |
| Empleado 1 | | | | | | | | |
| Empleado 2 | | | | | | | | |
| Empleado 3 | | | | | | | | |
| Empleado 4 | | | | | | | | |
| Empleado 5 | | | | | | | | |
| Empleado 6 | | | | | | | | |
| Empleado 7 | | | | | | | | |
| Empleado 8 | | | | | | | | |
| Empleado 9 | | | | | | | | |
| Empleado 10 | | | | | | | | |
| Empleado 11 | | | | | | | | |
| Empleado 12 | | | | | | | | |
| Empleado 13 | | | | | | | | |
| Empleado 14 | | | | | | | | |
| Empleado 15 | | | | | | | | |
| Empleado 16 | | | | | | | | |
| Totales | | | | | | | | |

Los Recursos Humanos de la Empresa

1

WWW, S.L.

[illegible]

4.5.- PLAN DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION

4.5.- Plan de Tecnologías de la Información

(Este Capítulo es de especial importancia en la época actual y, dependiendo de la atención que se le preste en la fase del proyecto, la empresa podrá beneficiarse de las ventajas de todo tipo que estas tecnologías proporcionan.

Como mínimo, conviene determinar las necesidades presentes y futuras de la empresa en cuanto a los siguientes aspectos).

Infraestructura de Hardware:

(Una vez determinada la información que se pretende gestionar con estos sistemas, es necesario concretar:

- *El equipamiento de ordenadores, terminales punto de venta, periféricos, etc. necesarios para el desarrollo de la actividad.*
- *Si es necesaria o no la instalación de una red local.*
- *Los sistemas de copias de seguridad que se utilizarán, cobertura conseguida, etc).*

Infraestructura de Software:

(Aquí es necesario determinar:

- *¿Qué sistema operativo se utilizará y por qué?*
- *Las medidas de seguridad.*
- *¿Qué programas se utilizarán en cada uno de los procedimientos administrativos de la empresa: facturación, control de almacén, pedidos, contabilidad, etc.*
- *¿Qué herramientas ofimáticas se utilizarán y qué tipo de control se espera realizar con éstas?*
- *También, si es necesario emplear algún programa específico, indicar cuál y por qué.*
- *Por último, también es necesario indicar los controles de gestión que se van a emplear y qué parámetros analizan).*

Infraestructura de Comunicaciones.

(En algunos casos, también será necesario analizar las necesidades bajo este punto de vista llegando a concretar:

- *¿Qué sistemas de comunicación se van a emplear (voz y datos)?*
- *Si es necesaria conexión a Internet, correo electrónico, etc.*
- *Si hay planificadas varias sedes, indicar si estarán comunicadas entre sí, de qué forma, con qué intervalos, qué información compartirán, qué sistemas de comunicación se emplearán, etc.*
- *¿Qué tipo de presencia se mantendrá en Internet y por qué?*
- *¿Cómo se integran las transacciones en la Red (si las hay) con los sistemas de la empresa (pedidos, seguimiento de almacén, etc.)?*
- *¿Cómo se utilizará toda esta estructura tecnológica para mejorar el servicio y la atención a los clientes y cómo mejorará la gestión de la empresa?)*

NOTA: Como conclusión de todo lo anterior, convendrá concluir qué ventajas competitivas se obtendrán como consecuencia de la implantación del sistema informático pre – definido.

5.- PLAN FINANCIERO

5.- Plan Financiero

(Este Capítulo integra todos los resultados del proyecto en su versión numérica y Económico – Financiera.

Los cuadros que a continuación se incluyen, configuran el juego de documentos estándar que debe completar este Plan de Negocio.

*La información detallada sobre la forma de realizar y cumplimentar estos cuadros se encuentra exhaustivamente desarrollada en la documentación, “**Explicación de los cuadros de Plan Financiero**”.*

Como observaciones adicionales, conviene tener en cuenta:

- *Que las posibles Subvenciones y Ayudas previstas, sin perjuicio de que sean tramitadas y perseguidas hasta su obtención, no es recomendable que aparezcan en los cuadros, con objeto de que ante la falta de seguridad de conseguirlas en cantidad y fecha no se alteren las previsiones.*
- *Las celdas que vienen en azul son las que, en principio, han de modificarse en todos los casos, las que aparecen en verde sólo deberán modificarse en casos concretos.*
- *Las celdas de carácter informático y las Hojas no están protegidas para que el interesado, en cada momento, pueda modificar las fórmulas y los datos, por lo que se recomienda que se guarde siempre una copia original con las fórmulas sin tocar para poderlas recuperar en caso de que se borren de forma accidental.*
- *Se trata de un modelo para empresas de nueva creación, no para empresas en funcionamiento que requerirán de algunas modificaciones.*
- *Para la realización del conjunto de documentos que a continuación se incluyen debe utilizarse el archivo Excel independiente que recoge las hojas de cálculo correspondientes. Sobre el contenido de cada una de las Hojas que siguen deberá incluirse una breve reseña que explique criterios utilizados y procedencia de los datos que se incorporen.)*

6.- CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN

6.- Calendario de Implantación

Hasta aquí, ha quedado definido el **qué** debe hacerse para implantar un proyecto. Para que la implantación se lleve a cabo con éxito, está previsto que, además, se realice en la forma (**cómo**), en el momento (**cuándo**) e indicando además el responsable (**quién**) previsto para llevar a efecto las acciones.

A partir de este Plan de actividades calendarizado se realizará el seguimiento oportuno del mismo, con objeto de actuar preventivamente para asegurar que, en cualquier circunstancia, el proyecto se cumplimentará en el marco previsto.

Con objeto de no caer en una minuciosidad que haga este proceso inoperante, en los Planes calendarizados que se acompañan se recogen exclusivamente las acciones más relevantes para el éxito del mismo.

Areas:

- **Legalización de la Sociedad:**

Constitución de la Sociedad. (Informe negativo del nombre, Escritura, Estatutos, etc.)

Licencia de Apertura (Ayuntamiento).

Permiso (Consejería).

Etc.

- **Obras de remodelación y acondicionamiento.**

Local y/o oficina de trabajo.

Aparcamiento

Mejoramiento general

Letreros

Etc.

- **Máquinas e Instalaciones.**

Solicitudes de Ofertas.

Cursar Pedidos.

Recepción.

Instalación.

Puesta a Punto.

Etc.

- **Almacenaje y transporte.**

Zona de Almacén

Estanterías

Carretilla manual, eléctrica, motor.

Furgoneta.

Etc.

Plan de Operaciones:

(Utilizar tantas hojas, como ésta, de seguimiento, como Areas se determinen.)

[illegible]

7.- VIABILIDAD Y CONCLUSIONES

7.- Viabilidad y Conclusiones

Como cierre del proyecto se ha decidido cubrir el siguiente **proceso de análisis global** del mismo, con objeto de, una vez constatadas las bondades del Plan, poder realizar la declaración que a continuación se indica.

Coherencia del Plan

Existe el producto o servicio constitutivo de la oferta así como la identificación del mercado objetivo para el normal desarrollo de la actividad.

Los objetivos de Venta son razonablemente alcanzables en el Mercado seleccionado.

Existe una adecuación con los recursos internos previstos, las acciones programadas son realizables, los objetivos son alcanzables y existe la necesaria coordinación y equilibrio entre las distintas áreas de la empresa. (Administración y Gestión, Ventas, Financiación, etc.)

Viabilidad del Plan

Bajo el punto de vista financiero y, a la luz de los datos recogidos en el Plan Financiero, los parámetros de Rentabilidad sobre la Inversión y sobre Fondos Propios, el Plazo de Recuperación, un Plan de Tesorería positivo y un margen holgado respecto del Punto de Equilibrio, puede convenirse la viabilidad del Plan.

| Concepto | Valor |
|-----------------------------------------------------|-------|
| Rentabilidad sobre la Inversión Total: | |
| Rentabilidad sobre Fondos Propios: | |
| Plazo de Recuperación de los Fondos Propios: | |
| Cifra de Ventas / Punto de Equilibrio: | |