

PLAN DE EMPRESA

INDICE

1. DATOS DEL PROYECTO

2. ESTRATEGIA DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

- *Actividades actuales y actividades posibles en el futuro / Evaluación*
- *Posibilidad exterior del producto*
- *Comercio virtual*
- *Ciclo de vida del producto*

3. ANÁLISIS DEL MERCADO

- *Atractivo de la actividad*
- *Análisis del cliente*
- *Competencia*
- *Proveedores*
- *Análisis D.A.F.O.*

4. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN / MARKETING

- *La estrategia de ventas*
 - *Estrategias de cobertura del mercado de referencia*
 - *Estrategia competitiva. Nuestras ventajas competitivas*
- *Comunicación y promoción*
- *Producto / Servicio*
- *Canales de distribución y Organización Comercial*
- *Política de precios*

5. ESTUDIO TÉCNICO

- *Instalaciones*
- *Proceso productivo y maquinaria*
- *Prevención de Riesgos Laborales*

6. ANALISIS FINANCIERO

7. MOTIVACIONES Y OBJETIVOS

DATOS DEL PROYECTO

Emprendedor/es	Formación / Empleo	D.N.I.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Dirección de Contacto

Calle

Localidad /Provincia

Teléfonos

E-Mail

Antecedentes

Explicar brevemente el proyecto a desarrollar

Epígrafe IAE Fecha prevista de inicio

Ubicación

Calle

Código Postal Localidad

Forma jurídica prevista:

Razón o Denominación Social:

Nº de socios Nº de trabajadores previstos

	Régimen laboral de los socios	Aportación capital %
Socio 1	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Socio 2	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Socio 3	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Inversión prevista Valoración de otras aportaciones de bienes

ESTRATEGIA DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

- Actividades actuales y actividades posibles en el futuro / Evaluación
- Posibilidad exterior del producto
- Comercio virtual
- Ciclo de vida del producto

DATOS DE LAS ACTIVIDADES QUE QUEREMOS REALIZAR		Evaluación de la actividad	
		Rentabilidad Esperada	Rotación Posible cuota de mercado
Actividad 1			
Actividad 2			
Actividad 3			
ACTIVIDADES POSIBLES EN EL FUTURO			
Actividad A			
Actividad B			

Notas explicativas

- Establecer los productos/servicios como actividades, en función de los mercados y segmentos de clientes a los que se dirigen. Ejemplo: si un mismo producto lo queremos vender en hipermercados y en tiendas delicatessen, podríamos calificarlo como 2 actividades diferentes, puesto que el marketing del producto será diferente.
- **Resultados de la evaluación:** No es necesario dar una cifra exacta, si no que se trata de realizar una valoración aproximada para comparar los diferentes productos / actividades (alta/media/baja). La interpretación de estos resultados es la siguiente:
 - **BAJA RENTABILIDAD / BAJA ROTACIÓN** productos en los que se puede conseguir una participación débil del mercado y generan beneficios bajos. Opción: **DESINVERTIR** si no aumenta el valor añadido en cantidad (margen) y calidad (participación en el mercado)
 - **ALTA RENTABILIDAD / BAJA CUOTA DE MERCADO:** hay que pensar seriamente si invertir o no en el negocio porque requerirá elevada inversión si queremos ganar cuota de mercado. Opción: **Actuaciones de marketing para CRECER.**
 - **BAJA RENTABILIDAD / ALTA ROTACIÓN:** Sabemos que tenemos un potencial mercado de clientes amplio, pero los márgenes con los que trabajamos son ajustados. Opción: **Desarrollo de producto o ampliación de la gama. Añadir valor (servicios complementarios, ...) o trabajar con mucho volumen.**
 - **ALTA RENTABILIDAD / ALTA ROTACIÓN:** La situación óptima. Sería la situación en que lanzamos un producto muy innovador (por lo que nuestro margen puede ser elevado) que tiene un gran éxito en el mercado. Opción: **acciones para evitar la entrada de competencia en el sector.**

Nuestro objetivo es encontrar productos con alto valor añadido y/o movernos en mercados no saturados.

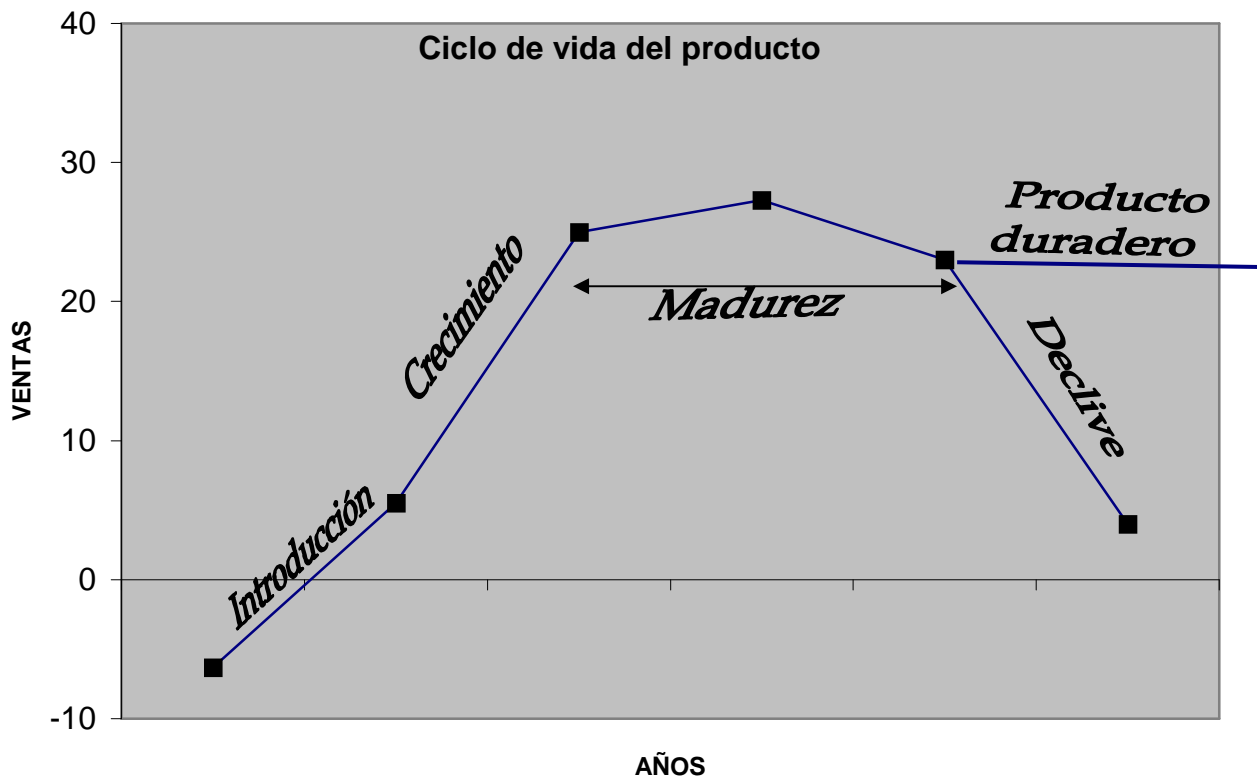
Posibilidad exterior del producto

Posibilidad de comercio virtual

--	--

Ciclo de vida del producto

Todos los productos evolucionan desde su introducción en el mercado hasta su desaparición. Las diferentes fases que se suceden en el ciclo de vida de un producto requieren diferentes estrategias de acción. Estas fases las podemos representar de la siguiente forma:



Los factores claves en cada una de las fases son:

- *Introducción* *Desarrollo y posicionamiento del producto*
- *Crecimiento* *Acciones de comercialización*
- *Madurez* *Buscar comercialización, pero con Valor Añadido*
Intentar desarrollar el producto o incorporar nuevos para comenzar de nuevo la fase de introducción / crecimiento.

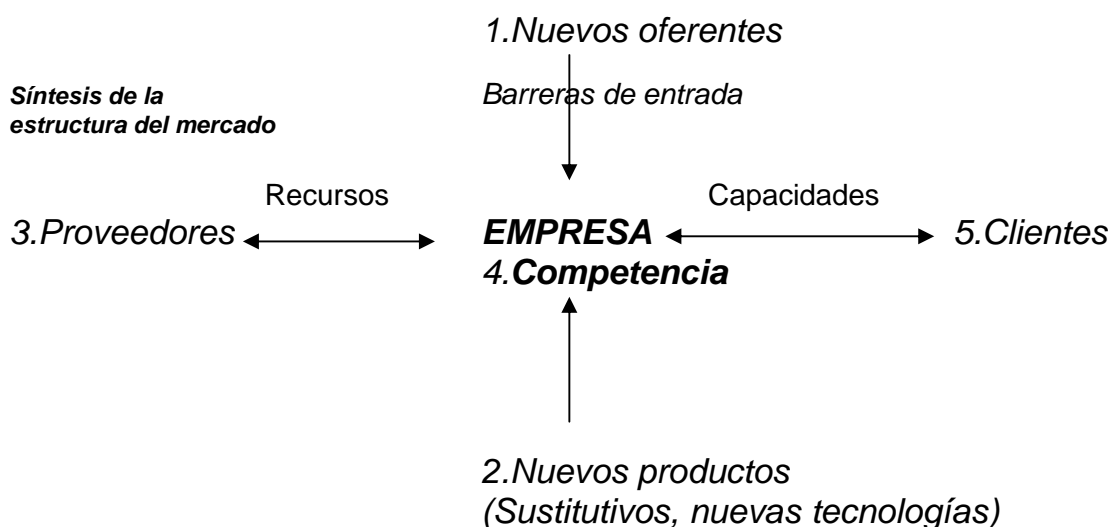
¿En qué fase se encuentran los productos que vamos a ofrecer al mercado en nuestro ámbito de actuación?

Producto 1	<input type="text"/>	Comentarios
Producto 2	<input type="text"/>	
Producto 3	<input type="text"/>	

¿Qué características / valor añadido aportamos al producto para diferenciarlo y comenzar así una fase de introducción / crecimiento?

ANÁLISIS DEL MERCADO

- **Atractivo de la actividad**
- **Definir el mercado potencial:**
 - zona geográfica
 - segmentos de negocio donde se va a trabajar.
- **Análisis del cliente / Perfil del Consumidor:**
 - cual es el público al que dirijo mi oferta
 - factores de la motivación de compra.
- **Situación de la competencia en el mercado elegido de referencia**
 - Recursos tangibles e intangibles
 - Capacidades y cercanía al cliente
- **Proveedores**
- **Análisis D.A.F.O.**



Atractivo de la actividad

Debemos tener en cuenta el atractivo estructural del segmento o sector en el que vamos a entrar. Para ello es usual medir u observar 5 factores del anterior cuadro para determinar el atractivo del sector o actividad:

Factores que determinan el atractivo de la actividad		Alto	Medio	Bajo
1	Barreras de entrada al sector: la facilidad de entrada de nuevas empresas en cuanto a normativas, inversión, ...			
2	Productos sustitutivos y estabilidad tecnológica de nuestro sector			
3	Poder de negociación de los suministradores			
4	Poder de negociación de los clientes:			
5	Competencia (Rivalidad del sector): Grado de competencia del segmento que determinará los precios y márgenes.			

El segmento ideal es uno altas barreras de entrada, poca rivalidad, que los compradores y suministradores no tengan poder, y que no haya sustitutivos. *¿Es nuestro segmento atractivo para otros emprendedores? ¿Hay facilidad de entrada a este sector? ¿Qué sustitutivos tiene?*

Donde vamos a poder actuar es en el eje horizontal (Proveedores-Competencia-Clientes). Por ello analizamos ahora cada uno de estos tres grupos.

Análisis del Cliente

	¿Quién compra? Grupos de clientes	¿Qué compra? Productos ofrecidos	¿Dónde compra? Localización	¿Cuándo compra? ¿Hay estacionalidad de ventas?	% esperado de ventas sobre el total
					Forma de pago
1					
2					
3					
4					

Ejemplos de grupos de clientes:

- particulares (niños, mujeres de 40 a 70 años,....)
- empresas en general o de un determinado sector
- distribuidores
- fabricantes
- clientes de una determinada zona geográfica
- organismos / instituciones públicas,

Motivaciones de compra del cliente.

¿Qué exigen a mi producto / servicio? ¿ Por qué compran?

Todos nuestros clientes	Grupo 1 de clientes	Grupo 2 de clientes	Grupo 3 de clientes	Grupo 4 de clientes

Ejemplos de factores de motivación de compra: *precio, contacto personal, plazo de entrega, imagen de empresa, servicios complementarios, calidad del producto / servicio, promociones, ...*

Nota: volver a revisar las actividades establecidas en el apartado de Estrategia de productos y/o servicios.

Análisis de la Competencia

<i>Empresa</i>	<i>Productos</i>	<i>Localización</i>	<i>Años</i>	<i>Ventajas competitivas</i>	<i>Carencias</i>
Conclusiones					

Nota: las ventajas competitivas y carencias de la competencia medirlas en función:

- *Recursos: instalaciones, equipamiento, capacidad financiera, ...*
- *Imagen y marca*
- *Capacidades: personal comercial, utilización del mercado virtual, colaboraciones, ...*
- *Orientación al cliente: sistemas de comunicación/relación con el cliente, conocimiento del cliente, ...*

Análisis de los Proveedores

<i>Empresa</i>	<i>Materiales Suministros</i>	<i>Forma de pago</i>	<i>Plazo de entrega</i>	<i>Costes</i>
Conclusiones				

Análisis D.A.F.O.

- Análisis interno de las debilidades y fortalezas de la empresa, así como los factores externos del mercado y del entorno socio-económico (*amenazas y oportunidades*).

Análisis Interno

DIRECCIÓN - ORGANIZACIÓN		<i>D</i>	<i>Nulo</i>	<i>F</i>
<i>Habilidades y Experiencia</i>				
<i>Estructura Organizativa</i>				
<i>Motivación</i>				
<i>Colaboración externa</i>				
FINANZAS				
<i>Márgenes</i>				
<i>Sistemas de gestión Tratamiento de la info.</i>				
<i>Capacidad Financiera Liquidez</i>				
PERSONAL				
<i>Actitud hacia la E^a Clima Social</i>				
<i>Formación</i>				
<i>Flexibilidad organizativa</i>				
PRODUCCIÓN				
<i>Poder de compras Costes materia prima</i>				
<i>Organización productiva</i>				
<i>Productos distintivos I+D - Tecnología</i>				
MARKETING				
<i>Política de Productos Surtido</i>				
<i>Política de Precios</i>				
<i>Distribución y Canales Logística</i>				
<i>Comunicación y Promoción</i>				
<i>Merchandising</i>				
<i>Niveles de Servicio al Cliente</i>				

<i>Internet</i>				
-----------------	--	--	--	--

Análisis EXTERNO Y DEL ENTORNO

ANALISIS EXTERNO DEL SECTOR		A	Nulo	O
<i>Tamaño de Mercado ¿Duradero u ocasional?</i>				
<i>Estructura del Mercado ¿Es sencilla? ¿Barreras de entrada?</i>				
<i>Evolución futura del mercado (Ver ciclo de vida del prod.)</i>				
<i>Segmentación de mercado ¿Se pueden conocer las preferencias de los diversos grupos de clientes?</i>				
<i>Posibilidad de diferenciación de la empresa</i>				
<i>Poder de negociación y tamaño de los proveedores</i>				
<i>Cadena de distribución ¿Larga o contacto directo con el cliente?</i>				
<i>Posición de fuerza frente al cliente</i>				
<i>Enfoque de mercado ¿Se fabrica lo que el cliente necesita o se fabrica y luego se intenta vender?</i>				
ANALISIS DEL ENTORNO				
<i>Entorno Legal</i>	<i>Normativas específicas (comercios, ...) Comarcalización de Aragón Legislación laboral y de medio ambiente</i>			
<i>Entorno económico</i>	<i>Nivel de ahorro y gasto de los consumidores Ayudas a las pymes</i>			
<i>Entorno socio-demográfico</i>	<i>Movilidad Geográfica Envejecimiento de la población Cambio en los hábitos de consumo y trabajo</i>			
<i>Entorno tecnológico</i>	<i>Internet Incidencia en los procedimientos de ejecución Equipos e instalaciones</i>			

Establecer el cuadro D.A.F.O., con los 3 ó 4 factores más relevantes en cada cuadrante.

Análisis interno	Análisis externo/global
Debilidades	Amenazas
Fortalezas	Oportunidades

Listado de estrategias de acción

Estrategias defensivas (Amenazas-Debilidades)

Estrategias adaptativas (Oportunidades-Debilidades)

Estrategias reactivas(Amenazas-Fortalezas)

Estrategias ofensivas (Oportunidades-Fortalezas)

PLAN DE COMERCIALIZACIÓN / MARKETING

- **La estrategia de ventas:** cómo nos vamos a diferenciar respecto a la competencia.
 - Estrategias de cobertura del mercado de referencia
 - Estrategia competitiva. Nuestras ventajas competitivas
- **Comunicación y promoción**
- **Producto / Servicio**
- **Canales de distribución y Organización Comercial**
- **Política de precios**

Estrategia de ventas

Trataremos de definir **la estrategia de cobertura del mercado de referencia**. En el siguiente cuadro distinguimos los productos y mercados en los que pretende actuar la empresa.

		<i>Desarrollo de producto</i> →	
<i>Desarrollo de mercados</i> ↓	CONCENTRACIÓN	ESPECIALISTA PRODUCTO/SERVICIO	
	1 segmento / 1 producto-servicio <i>Alta diferenciación</i>	Muchos segmentos/pocos productos <i>Innovación / Comunicación de producto</i>	
	ESPECIALISTA CLIENTE	DIVERSIFICACIÓN	
	Pocos segmentos / Muchos productos <i>Buen conocimiento del cliente</i>	Muchos segmentos / muchos productos <i>Flexibilidad</i>	

¿En cual de los cuatro cuadrantes situamos a nuestra empresa?

Notas:

- La estrategia que más nos defina marcará nuestra política de comunicación.
- Los segmentos pueden ser grupos de clientes o también zonas geográficas.

La estrategia competitiva

En nuestro negocio tendremos que definir la forma en que competirá nuestra empresa en el mercado. Se definen a continuación las posibles estrategias genéricas de negocio:

- *Liderazgo total en costos:* Consiste en buscar y mantener una posición de costes bajos frente a la competencia. Suele valer en mercados de pocos competidores, y generalmente el tamaño favorece al grande. Exige especialización y tecnología en los procesos.
- *Estrategia de diferenciación:* el consumidor percibe nuestro producto o nuestras actuaciones de mercado como algo diferente.
- *Estrategia de nicho/mercado:* centrarse en uno o varios segmentos y resolver todos sus problemas y adaptarse. Necesidad de flexibilidad

¿Hay alguna o algunas de estas estrategias competitivas que se acerque más a nuestra forma de competir en el mercado?

¿Cuáles consideramos que son **nuestra ventajas competitivas** respecto a la competencia existente?

--

Vamos a establecer ahora las 4 variables del Marketing Mix, y así terminar de definir nuestra estrategia de comercialización.

Comunicación y promoción

Tal y como hemos visto en apartados anteriores, nuestra política de comunicación dependerá en parte de la estrategia genérica de ventas que hayamos fijado

		<i>Presupuesto</i>
Imagen corporativa, marcas, logotipos		
Publicidad	<i>Buzoneo</i>	
	<i>Mailing selectivos</i>	
	<i>Anuncio en prensa</i>	
	<i>Anuncio en radio</i>	
	<i>Reparto de folletos</i>	
	<i>Muestras gratuitas</i>	
Descuentos de lanzamiento Promociones puntuales		
Asistencias a ferias		
Merchandising		
Presentaciones de la empresa o producto		
Acciones específicas	<i>Segmento 1 ó Producto 1</i>	<i>Segmento 2 ó Producto 2</i>
Otras acciones		

Producto/Servicio

<i>Descripción del Producto</i>	<i>Envase y embalaje</i>	<i>Compras necesarias</i>	<i>Plazo de entrega</i>
<i>Descripción del Servicio</i>	<i>Acondicionamiento</i>	<i>Servicios previos necesarios</i>	<i>Duración del servicio</i>

Canales de distribución y Organización Comercial

Distribución de la red comercial	<i>Canales de distribución</i>	
	<i>Zonas geográficas</i>	
Organización de la red comercial	<i>Vendedores, agentes, rutas de viaje, ...</i>	
Remuneración de la red de ventas	<i>Tipo de contrato, comisiones, incentivos, ...</i>	
Logística	<i>Metodología de la entrega de productos: autoventa, reparto, reposición, ...</i>	

Política de precios

La gestión de los precios parte del conocimiento de los costes del producto, la sensibilidad de la demanda respecto a variaciones de los precios, la estrategia global y comercial de la empresa y los precios de los competidores.

	Margen bruto	Sensibilidad de la demanda	P.V.P. Comp.	P.V.P.	IVA	Descuentos especiales	Portes
Producto/ Servicio 1							
Producto/ Servicio 2							
Producto/ Servicio 3							
Conclusiones							

ESTUDIO TÉCNICO

Instalaciones

Superficie total (m2) <input type="text"/>	Régimen de propiedad (Alquiler o Propiedad) <input type="text"/>
Certificados necesarios (ayuntamiento, prevención de incendios, vertidos, ...)	
Accesibilidad (transportes, clientes, ...)	
Coste <input type="text"/>	Fecha de adquisición escritura o del contrato de alquiler <input type="text"/>
¿Se adjunta plano del local? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	

Proceso productivo y maquinaria

	<i>Descripción del proceso productivo</i>	<i>Fecha pedido</i>	<i>Materias primas por unidad de producto</i>	<i>Coste/unid.</i>	<i>Maquinaria</i>	<i>Coste/unid.</i>
Producto/ Servicio 1						
Producto/ Servicio 2						
Producto/ Servicio 3						
Subcontratación Outsourcing						

Prevención de Riesgos Laborales

<i>Ley de Prevención de Riesgos Laborales</i>	
El artículo 11 del Reglamento de los Servicios de Prevención dice que el empresario podrá desarrollar directamente la actividad preventiva con la excepción de la vigilancia de la salud, cuando concurren las siguientes circunstancias:	
<ul style="list-style-type: none">• Que se trate de empresas de menos de seis trabajadores.• Que las actividades de la empresa no estén incluidas en el anexo I: Riesgos biológicos, químicos, radiaciones, explosivos, ...• Que desarrolle de forma habitual su actividad preventiva en el centro de trabajo.• Que tenga la capacidad correspondiente a las funciones Preventivas que va a desarrollar, de acuerdo con lo establecido en el capítulo VI.	
<i>Necesidad de ARPC?</i>	
<i>Carnet de manipulador de alimentos?</i>	
<i>Homologación de la maquinaria a utilizar según normas U.E.</i>	
<i>Formación de los trabajadores - ¿Se entrega documentación?</i>	

MOTIVACIONES Y OBJETIVOS

Justificación: razón por la cual se ha decidido crear la empresa y por qué ese tipo de empresa

Motivación y objetivos personales: Por qué se ha decidido crear una empresa y qué provechos se quieren obtener

Acciones ya realizadas

Acciones pendientes de realizar

ANÁLISIS FINANCIERO

Realizarlo con el tutor

BIBLIOGRAFÍA

- VALLET BELMUNT, Teresa (2001): Revista Distribución y Consumo *¿Qué visión tienen de su entorno los minoristas españoles?*
- <http://www.vivernet.com> Plan de empresa
- ANSOFF, Igor H.; McDONELL, Edward J. (1997): La dirección estratégica en la práctica empresarial. Addison-Wesley Iberoamericana. Wilmington.
- Diputación General de Aragón (2000-2006): Programa Operativo (Fondo Social Europeo) <http://www.aragob.es/eco/doceuropa/programaoperativo3.pdf>
- KOTLER Philippe (1981): Mercadotecnia. Introducción al Marketing
- PORTER Michael (1981): Ventaja Competitiva
- WILENSKY, Alberto: Claves de la estrategia competitiva
- CEEI ARAGÓN
- IAF, Gobierno de Aragón (1998): Guía practica para el desarrollo de proyectos empresariales.
- Branli Consultors, S.L.: Plan de empresa