

## Listado de preguntas para la reflexión sobre los distintos aspectos que se incorporan en el Plan de Empresa

### Los clientes

1. ¿Quiénes son los consumidores de su producto o servicio?
2. ¿Cómo se identifican y cuántos son?
3. ¿Se puede llegar a ellos fácilmente? ¿Cómo puede acceder a los clientes? ¿Qué mecanismos puede usar para llegar a esos clientes? Esos mecanismos ¿están a su alcance?
4. ¿Con qué frecuencia compraría el producto o solicitarían el servicio?
5. ¿Cuáles son los usos directos, alternativos y complementarios de sus productos y/o servicios?
6. ¿Cómo sabe que su producto o servicio es valioso para los consumidores?
7. ¿Cuáles son los beneficios que influyen en el consumidor para que adquiera este producto o servicio?
8. ¿Hay personas, otras empresas o instituciones interesadas en su producto o servicio? ¿Sería capaz de nombrar a 10 potenciales clientes con los que ya haya establecido algún contacto?
9. ¿Su producto o servicio apunta a un mercado amplio o a un nicho de mercado?
10. ¿Existen varios grupos de consumidores diferenciados (por ejemplo: industrial frente a doméstico o cliente final)?
11. ¿Son todos los grupos de clientes posibles objetivos de su negocio?
12. ¿Por qué es realista (o no) apuntar a cubrir todos los grupos de consumidores?
13. ¿Se necesita educar a los consumidores para que comprendan las posibles ventajas y aprendan el uso de su producto?
14. ¿Cuánta información y de qué clase ha podido recolectar sobre el mercado?
15. ¿Son fiables las fuentes de información?
16. ¿Proporcionan suficiente análisis del estado actual y futuro potencial del mercado objetivo?
17. ¿Existe alguna investigación de mercado con respecto a su producto y/o servicio que cubren necesidades similares al suyo?
18. Si no es así, ¿cómo puede respaldar que existe una oportunidad?

### El sector: competencia, requerimientos para competir y proveedores

19. ¿Quiénes son sus competidores?
20. ¿Cuántos competidores potenciales puede tener?
21. ¿Qué posición ocupa la competencia en el mercado?
22. ¿Cuál es la situación del sector en el que va a competir?
23. ¿Qué tecnología cree usted que requiere?
24. ¿Está disponible esa tecnología?
25. ¿Dónde podría localizar su negocio?
26. ¿Hay disposición de espacios físicos adecuados para establecer el negocio?
27. ¿Cuáles son las prácticas productivas en negocios similares?
28. ¿Qué dificultades ambientales o sociales puede tener?
29. ¿Qué insumos o materias primas requiere para elaborar sus productos o servicios?
30. ¿Hay disponibilidad de insumos o materias primas para la producción?
31. ¿Dónde los puede conseguir?
32. ¿Quiénes pueden ser sus proveedores?
33. ¿Con cuántos proveedores puede contar?
34. ¿Cuál es su poder de negociación frente a los proveedores?
35. ¿Cuál es la disponibilidad de tecnología de los proveedores para elaborar los insumos que necesita para su empresa?
36. ¿Cuál es el nivel de respuesta de los proveedores?
37. ¿Cuáles son las prácticas comerciales usuales de estos proveedores (políticas de compra y de servicio)?
38. ¿Cuánto personal necesita?
39. ¿Qué nivel de preparación debe tener su personal?
40. ¿Está disponible el personal que requiere?
41. ¿Puede contratar fácilmente ese personal?
42. ¿Cuáles son sus ventajas competitivas?

43. ¿Requiere socios para llevar a cabo este negocio?
44. ¿Tiene algunos candidatos a socios?
45. ¿Es el momento adecuado para desarrollar este negocio?

#### Para evaluar la madurez del proyecto

46. ¿Desde cuándo se lleva trabajando en el proyecto?
47. ¿Se ha constituido ya la empresa?
48. ¿Cuál es el capital con el que se ha constituido?
49. ¿Cuál es la distribución accionarial por cada socio?
50. ¿Las aportaciones son de dinero, de tiempo, una combinación?
51. Plan de salida para el inversor
52. ¿Se ha firmado un pacto de socios que recoge todos los aspectos clave (reparto beneficios, aportaciones de cada socio, deberes, clausulado tag-along<sup>i</sup> y drag-along<sup>ii</sup>, etc)?
53. ¿En qué momento está el producto o servicio? (es recomendable incluir aparte un pequeño ROADMAP)
54. Inversión necesaria y en qué se pretende gastar
55. Valoración de la compañía
56. ¿Cuándo se produce el break even o punto de equilibrio?
57. ¿Cómo se van a repartir beneficios? (se percibe como mejor –y lo es- que los primeros años se reinviertan los beneficios como fondos propios)
58. ¿Qué forma jurídica (S.A., S.L....etc.) se ha adoptado?
59. ¿Se ha conseguido ya financiación? ¿de qué tipo (business angels/prestamos/venture capital...)
60. ¿Se ha probado ya en el mercado el producto? ¿Cuál es la fecha de lanzamiento prevista?
61. ¿Cuáles son los próximos hitos?

#### Para la evaluación económica:

Previsión de estas magnitudes en el primer año (mensualmente) y en los tres siguientes (cifra por año):

1. Ingresos x línea de actividad
2. Gastos directos x línea de actividad
3. Gastos indirectos
4. Cuenta de resultados prevista
5. Balance previsto
6. FGO (Fondos generados por las operaciones)
7. FCF (Free Cash Flow)

Se puede realizar la valoración de la viabilidad en el siguiente caso con el supuesto de doble de gastos de los previstos y la mitad de ingresos. Si es viable con este supuesto el negocio será bueno.

---

<sup>i</sup> Es un tipo de pacto relacionado con operaciones jurídicas o financieras. La traducción sería derecho de acompañamiento. La cláusula del Tag Along o Derecho de acompañamiento se suele incluir en contratos de adquisición o inversión cuando hay varios socios. Este tipo de pactos son pactos que están dirigidos a proteger la inversión realizada normalmente por parte de un socio financiero, para posibilitar su salida de la sociedad y recuperar la inversión. Son pactos normales en las inversiones de sociedades de capital riesgo. El pacto de Tag along confiere (normalmente socios minoritarios o con participaciones pequeñas) el derecho de vender sus participaciones o acciones cuando el socio con participación mayoritaria venda. es decir si en una sociedad hay 2 socios, uno con el 80% de las participaciones y otro con el 20% el pacto de tag along o derecho de acompañamiento permitiría al socio minoritario vender junto al socio mayoritario, si este último tuviera un comprador. El socio mayoritario tendría la obligación de comunicar que hay un comprador, las condiciones en las que quiere comprar, y preguntar al minoritario si quiere vender en las condiciones expuestas.

<sup>ii</sup> Las cláusulas de drag along son pactos habituales en operaciones de inversión en empresas en las que hay un socio principal y otro socio minoritario. Las cláusulas de drag along también conocidas como Derecho de arrastre permiten al socio que puede ejercer tal derecho (normalmente el que tiene la mayoría) obligar al socio minoritario a que "le acompañe" y vendan juntos. El pacto de Derecho de arrastre o drag along se estipulara para regular las situaciones cuando en una sociedad, en la que hay un socio principal y unos socios minoritarios, existe un potencial comprador que quiere comprar el 100% de la sociedad. Los socios minoritarios o el mayoritario, podría bloquear la venta si deciden no vender, pero si se ha acordado previamente el pacto de Derecho de arrastre la parte que no quiere vender estaría obligada a "acompañar" al vendedor con su parte y de esta forma vender el 100% de la sociedad. Para que el pacto de Drag along no perjudique a ninguna de las partes, puede establecerse que, la parte obligada a acompañar en la venta y que podría no estar interesada en vender, tenga un derecho de compra siempre que lo ejercite en las mismas condiciones que el potencial comprador.