

GUÍA PARA DESARROLLAR EL PLAN DE EMPRESA



***"Unificación de metodologías para la realización
de Planes de Empresa y el asesoramiento en el autoempleo"***



Ayuntamiento de Cehegín



Ayuntamiento de
Molina de Segura



Ayuntamiento de Santomera



Ayuntamiento de Totana



PROYECTOS DE COOPERACIÓN EN RED 2007



El proyecto: "Unificación de metodologías para la realización de planes de empresa y el asesoramiento en el autoempleo".

La iniciativa para la "unificación de metodologías", nace a consecuencia de la línea de proyectos de cooperación en Red, auspiciada por el Instituto de Fomento de la Región de Murcia a finales de 2006.

Las actividades del proyecto se han implementado a lo largo del primer semestre de 2007, llevándose a cabo por un grupo de trabajo integrado por organizaciones empresariales, entidades locales y Cámaras de Comercio.

De este modo se ha debatido sobre los contenidos y metodologías existentes en materia de autoempleo, elaborando unos materiales consensuados, que establezcan una metodología unificada para la realización de los planes de empresa y el asesoramiento a emprendedores.

Objetivos:

- ▶ Obtener una metodología común de los planes de empresa.
- ▶ Definir procedimientos para el asesoramiento a emprendedores.
- ▶ Elaborar herramientas de asesoramiento a orientadores, modelos unificados de planes de empresa y de diagnóstico de situación.



Miembros del grupo de trabajo:

- ▶ **Maria del Mar Peñarubia Agius** y **José Ignacio García Olivares**. CECLOR
- ▶ **Maria José Torres**. CROEM
- ▶ **Cati de la Ossa Martínez**. Ayuntamiento de Cehegín
- ▶ **Encarna Belén Pérez Fernández**. Ayuntamiento de Molina de Segura
- ▶ **Maria Teresa González Campillo**. Ayuntamiento de Santomera
- ▶ **Antonia Martínez Casanova**. Ayuntamiento de Totana
- ▶ **Francisco Javier Vázquez Moral**. Oficina INFO-Cámara de Comercio de Murcia en San Javier.
- ▶ **Pedro José García Rex**. Oficina INFO-Cámara de Comercio de Cartagena en Fuente Álamo

Edita:

© **Instituto de Fomento de la Región de Murcia**
Avda. de la Fama, 3, 3ª planta.
30003 Murcia

Septiembre de 2007

ÍNDICE

	<u>Pag.</u>
0. FINALIDAD Y USO DE LA GUÍA	3
1. INTRODUCCIÓN	4
2. ¿CÓMO ELABORAR UN PLAN DE EMPRESA?	5
2.1 Qué es un plan de empresa	5
2.2 La importancia de tener un buen Plan de Empresa	6
2.3 Que se necesita para elaborar el plan de negocio	6
3. GUIÓN DEL PLAN DE EMPRESA	7
4. DESARROLLO DEL GUIÓN DEL PLAN DE EMPRESA	8
I) Introducción	8
II) Marketing y Comercialización	9
III) Nuevas tecnologías aplicadas al proyecto	19
IV) Laboral y Recursos Humanos	20
V) Estructura Financiera	24
VI) Estructura Legal	28
5. PLANTILLA DEL PLAN DE EMPRESA	29

0. FINALIDAD Y USO DE LA GUÍA



La guía tiene como objeto proporcionar una estructura común a los orientadores de la red Punto Pyme para la realización de un Plan de Empresa.

En la actualidad existen un sinnúmero de formatos de Planes de Empresa, lo que confunde, tanto al emprendedor, como al orientador, a quien le llegan estos modelos, en ocasiones sin explicación adicional alguna de cómo cumplimentarlos.

En la presente guía se ha pretendido, no solo tener una estructura y una plantilla unificada de Plan de Empresa para la red Punto Pyme, sino proporcionar también una información suficiente de cada uno de los puntos que en ella se deben desarrollar, para que el orientador pueda aportar al emprendedor datos orientativos acerca de cómo desarrollar dicho Plan.

Evidentemente estos datos no se pueden convertir en un Manual de Formación, sino que se trata de información indicativa desarrollada de la forma más resumida posible, para un fácil uso.

En algunos de los apartados se remitirá a la Guía de Recursos donde se podrá ampliar la información necesaria para completar el Plan de Empresa.

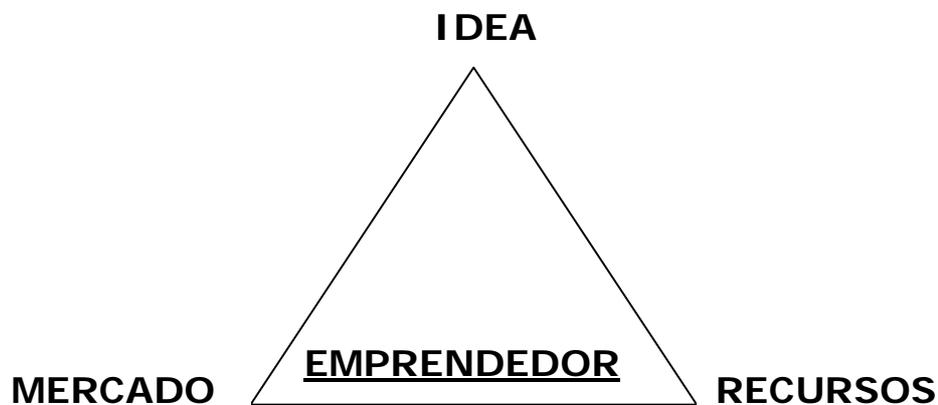
También se ha desarrollado un pequeño apartado inicial para reflexionar sobre la importancia que tiene para el emprendedor el hacer dicho Plan de Empresa. Se sabe que todavía salen al mercado innumerables pequeños negocios unipersonales, autónomos incluso PYMES con algunos trabajadores, sin realizar ningún tipo de análisis previo. Esta decisión es comparable a una "ruleta rusa", puede salir la bala o no. Así, el negocio puede funcionar, o no.

La mortandad de las empresas entre el 3er y 5º año de vida sigue siendo muy alta en nuestro país, parece por tanto evidente la necesidad de no lanzarse a un mercado, cada vez más competitivo y difícil, sin haber hecho previamente una reflexión y análisis sobre ciertos factores que se consideran imprescindibles para acertar: en la elección de los clientes (segmentación), en la definición del producto/servicio, en los precios, etc...

1. INTRODUCCIÓN

Existe un principio básico en la creación de empresas que afirma que antes de **invertir dinero** hay que **invertir tiempo**, es decir, hay que obtener toda la información necesaria sobre el negocio y su entorno, antes de realizar la inversión económica.

Todas las empresas nacen de una **persona emprendedora** (o grupo emprendedor) que a partir de unos **recursos**, desarrolla una **idea de negocio** que ofrece a un determinado **mercado**. Estos son los *4 pilares básicos* del proyecto empresarial, que se deben analizar para decidir si la idea es viable y emprenderla con éxito.



Antes de desarrollar con profundidad el proyecto empresarial, se debe realizar un primer análisis (diagnóstico inicial) sobre estos cuatro elementos, pues ayudará a decidir si se continua adelante, o es mejor aplazar la iniciativa empresarial (para obtener experiencia, formación, el capital necesario...).

El punto de partida es **el emprendedor/a**. Por tanto se deben analizar *las cualidades personales y conocimientos profesionales, la capacidad para gestionar la empresa y los motivos que le mueven a crearla*.

Es necesario valorar la formación, experiencia, conocimientos relacionados con el producto o servicio que se quiere ofrecer, la capacidad de organización, de asumir riesgos, capacidad de sacrificio,... **Pero hay que recordar que las habilidades y cualidades que se necesitan se aprenden, si se toma conciencia de la necesidad.**

En segundo lugar, se parte de una **idea de negocio** que debe concretarse y conocer que necesidad satisface. Describir el producto o servicio que se quiere ofrecer, resaltando las características más importantes o aquellas que lo diferencian de otros similares.

2. ¿CÓMO ELABORAR UN PLAN DE EMPRESA?

El hecho de crear una empresa siempre está asociado a un alto nivel de riesgo e incertidumbre, son numerosas las variables a tener en cuenta y el nivel de competencia, en todos los sectores de actividad, es altísimo.

Resulta esencial detenerse a reflexionar sobre cada pequeño detalle de la puesta en marcha del proyecto empresarial, porque permite tomar conciencia de los pasos que se deben seguir para alcanzar los objetivos propuestos, para asegurar así la viabilidad del proyecto empresarial.

Si se cumplen estos requisitos, la idea inicial debe dar lugar a un **plan de negocio** en el que se evalúen las probabilidades de éxito y viabilidad futura del proyecto.

2.1 Qué es un plan de empresa

El plan de empresa, también denominado plan de negocio, proyecto empresarial, estudio de viabilidad o *business plan*, es un documento escrito que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir dicha oportunidad de negocio en un plan de empresa concreto.

El plan de empresa es una herramienta de indudable utilidad que permite al emprendedor conseguir información de valor sobre su proyecto empresarial y darle un orden y coherencia, tanto interna como externa.

Mediante su realización el emprendedor conseguirá:

- ✓ ***Evaluar la viabilidad de su proyecto y reducir considerablemente el riesgo en la puesta en marcha de una empresa.***
- ✓ ***Aprender a fijar objetivos y planificar la forma de alcanzarlos, lo que permite al emprendedor medir sus expectativas y las metas posibles de alcanzar.***
- ✓ ***Evaluar el progreso del proyecto empresarial; el plan de empresa debe servir también como herramienta interna para valorar la marcha de la nueva idea y sus desviaciones sobre el escenario previsto.***
- ✓ ***Obtener la financiación necesaria para lanzar el negocio.***
- ✓ ***Optar a posibles subvenciones y ayudas de las administraciones públicas.***
- ✓ ***Incorporar posibles socios inversores al proyecto.***

El proyecto empresarial debe recoger la información y argumentación suficiente que demuestre que el emprendedor o el equipo de emprendedores

han meditado en profundidad e investigado lo suficiente para conocer las claves del éxito o el fracaso de su nueva empresa.

2.2 La importancia de tener un buen plan de empresa

El objetivo principal a la hora de elaborar el plan es hacer un planteamiento convincente, tanto para garantizar la financiación (y por lo tanto, la puesta en marcha, o continuidad de la empresa), como para calibrar el esfuerzo personal que exigirá llevar adelante la puesta en marcha del mismo.

➤ Recomendaciones para su redacción

1. **Claridad:** la información y redacción del documento debe ser clara, concisa, veraz y comprobable.
2. **Actualidad:** el plan debe ser un documento que recoja información y datos recientes.
3. **Globalidad:** el plan de empresa abarcará todas las áreas de la actividad empresarial, con el fin de que el mismo sea completo.
4. **Lenguaje comprensible:** se debe utilizar un lenguaje que sea inteligible para diferentes tipos de lectores (inversores, bancos, proveedores, técnicos, etc.). Se debe realizar un especial esfuerzo para acercar la terminología a un lenguaje comprensible para todos los colectivos interesados.

2.3 Qué se necesita para elaborar el plan

El lector de un plan de empresa comprueba si **el emprendedor muestra un sólido dominio** de la dinámica de la actividad y del sector. **El potencial inversor desea la seguridad** de esos conocimientos para obtener un resultado provechoso de los fondos que invertirá en el proyecto, con un nivel mínimo de riesgos.

Cuando se inicia una nueva actividad, a menudo se tiende a dejarse llevar por un optimismo excesivo y suponer que todo sucederá tal y como se ha planificado. Pero también hay que estar preparado por si eso no ocurre. Por esa razón es **conveniente realizar un escenario optimista, realista y pesimista**, a lo largo de un periodo de tiempo determinado.

El documento **debe redactarse desde el punto de vista del lector** (y no del autor). La información técnica debe simplificarse para que resulte comprensible para los no especialistas y sólo debe utilizarse para demostrar la viabilidad comercial o financiera de la nueva actividad propuesta.

3. GUIÓN DEL PLAN DE EMPRESA

A continuación presentamos un guión de plan empresa que recoge los puntos críticos de éxito. Todo análisis para la realización de un Plan de Empresa deberá contener, al menos, reflexiones y argumentos que materialicen los epígrafes aquí recogidos.

I. INTRODUCCIÓN

- I.1 Breve descripción inicial de la Idea*
- I.2 Historial del/los Emprendedor/es*
- I.3 Macro Entorno*

II. MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN

- II.1 Análisis de los elementos del Micro-Entorno*
- II.2 D.A.F.O.*
- II.3 Objetivos y Estrategias.*
- II.4 Políticas del Marketing Mix.*

III. NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS AL PROYECTO

- III.1 Procesos de la Empresa realizados mediante TIC*
- III.2 Descripción Hardware y Software a incorporar en la Empresa*

IV. LABORAL Y RR.HH.

- IV.1 Puestos de trabajo a crear y tipo de contratación*
- IV.2 Descripción de puestos*
- IV.3 Costes Salariales*

V. ESTRUCTURA FINANCIERA

- V.1 Previsión de Ventas*
- V.2 Previsiones de flujo de caja*
- V.3 Previsiones de punto de equilibrio de la explotación*
- V.4 Necesidades de Inversión*
- V.5 Necesidades de Financiación*
- V.6 Cuenta de pérdidas y ganancias previstas*

VI. ESTRUCTURA LEGAL

4. DESARROLLO DEL GUIÓN DEL PLAN DE EMPRESA

I. INTRODUCCIÓN

Este apartado inicial tiene como objetivo ser la carta de presentación del Plan de Empresa. Con esta pequeña presentación inicial se debe conseguir que cualquier persona o entidad que interese que apoye el proyecto quiera seguir leyendo. Los capítulos que deben estar reflejados en este primer apartado son los siguientes:

1.1 Breve descripción inicial de la Idea (Rellena tu Plan de Empresa)

Consiste en la descripción de la actividad de forma sintética. Es un capítulo importante del plan de empresa, pues debe resumir lo más brevemente posible todos los argumentos que se exponen detalladamente en los capítulos siguientes. Es lo primero que leen los posibles inversores, avalistas y/o entidades financieras y, sea cual sea el lector, es lo que le hace decidir si continúa leyendo.

También es aconsejable incluir unas líneas dedicadas a explicar la motivación que ha impulsado al emprendedor/a a poner en marcha un proyecto empresarial. Le proporciona al documento la fuerza e ilusión que siempre está detrás del trabajo del emprendedor/a.

La mayoría de los financieros reciben más solicitudes de inversión de las que pueden atender y por este motivo no le dedican tiempo a una propuesta que les resulta dudosa.

1.2 Historial del/los Emprendedor/es (Rellena tu Plan de Empresa)

(

Currículum personal de cada promotor/a del proyecto, destacando aquellos aspectos que puedan aportar valor al lector y que su necesidad de exponerlo quede reflejada por la idea de proyecto. Es importante detallar:

- ✓ Datos personales.
- ✓ Formación.
- ✓ Experiencia profesional.

1.3 Macro Entorno (Rellena tu Plan de Empresa)

.

El éxito o fracaso del proyecto viene plenamente determinado por la capacidad de analizar el entorno que nos rodea, la capacidad de ver en sus cambios oportunidades de negocio y saber aprovecharlas. Así el Emprendedor/a deberá

estar muy atento a lo que acontece en ese Entorno, en sus variables más importantes.

Se entiende por análisis del entorno la revisión de aspectos no directamente ligados al negocio, pero que condicionan, o podrían condicionar a futuro, su éxito. Un ejemplo puede ser el análisis de la legislación existente, desarrollada específicamente para el negocio en cuestión, e incluso revisar legislación próxima a ser aprobada. Un ejemplo lo podemos encontrar en el Decreto Ley que obliga a las constructoras a que toda vivienda de nueva construcción y edificios públicos se deben dotar de captadores solares para calentar el agua sanitaria en los edificios construidos a partir del 2007, y que ha promovido la creación de pequeñas empresas en torno a dicho sector.

Son aspectos que se deben tener en cuenta cuando se quiere comenzar una Aventura Empresarial, ya que estas variables ofrecen información sustancial sobre **oportunidades de negocio y/o advertirá de peligros** que pueden poner en alto riesgo la supervivencia del Proyecto.

El emprendedor/a debe demostrar que conoce el entorno, que ha sido capaz de ver tanto los aspectos **que pueden ser un obstáculo** para su proyecto empresarial, y puede superarlos con una estrategia adecuada, como **aquellos otros que son favorecedores y le han animado a poner en marcha su idea**.

Sobre todo debe apoyarse en factores que pueden incidir en un futuro en su desarrollo. Por ejemplo:

- ↪ Demografía.
- ↪ Hábitos de consumo.
- ↪ Hábitos culturales.
- ↪ Tendencias políticas y económicas.
- ↪ Aspectos legales.
- ↪ Cambios tecnológicos.
- ↪ Medioambiente
- ↪ ...

II. MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN

II.1 Análisis de los elementos del Micro-Entorno

a) Descripción del Mercado (rellena tu Plan de Empresa)

El mercado es el campo de batalla en el que la nueva empresa debe luchar. Por lo tanto, hay que definir el mercado para el nuevo

producto/servicio: **dimensión, estado de desarrollo, barreras de entrada y tipo de clientes.**

El volumen de mercado, o consumo anual del producto, se define en función de la amplitud que se dará a la actividad: puede variar desde el consumo anual del producto en una ciudad determinada, en un país, grupo de países o en todo el mundo.

También es importante conocer el estado de desarrollo en que se encuentra el mercado. Para la evolución de prácticamente cualquier mercado hay un ciclo natural y la fase del ciclo en la que se lleve a cabo la entrada al mercado afectará de forma significativa a la estrategia comercial que se deberá adoptar. Las fases pueden resumirse como se indica a continuación:

1. Fase embrionaria o desarrollo.
2. Crecimiento
3. Madurez
4. Declive

Señalar también aquellos aspectos significativos y específicos del sector, entre otros podría ser:

- ✓ Estacionalidad del producto (que se venda en unos meses y otros no).
- ✓ Localización del sector.
- ✓ Grado de concentración del sector.

b) Análisis del Cliente (rellena tu Plan de Empresa)

Consumidores actuales y potenciales. Identificación del consumidor (lugares de compra, volúmenes, épocas, motivaciones y frenos de compra, factores decisorios, actitudes). De un estudio acertado de sus necesidades se podrá afinar más con la configuración del producto/servicio

Es importante **fijar los criterios de compra del cliente**, además de sus necesidades. Quizás existan otros factores que sean también importantes para los potenciales clientes, además de la cobertura de las necesidades, como: **solvencia, ubicación y reputación, servicio técnico que ofrecemos, descuentos por compra, rapidez en la entrega y conveniencia o necesidad que el producto cumpla ciertas normas de calidad, etc.**

Es recomendable aconsejar al emprendedor que realice un cuestionario sencillo con unas preguntas básicas que le ayuden a obtener información de primera mano para la toma de decisiones en cuanto a la configuración del producto / servicio, precios, costumbres de uso, etc.

Ejemplo de cuestionario realizado por un emprendedor interesado en realizar una oferta de turismo rural en la Región de Murcia

1.- ¿Conoce usted la oferta turística del interior de nuestra región?

- Si
- No - *Pasar a la pregunta a la pregunta 7*

2.- ¿A través de que medio le llegó la información?

- Prensa - Internet
- Radio - Vallas publicitarias
- T.V - A través de otras personas
- Folletos

3.- ¿Cual de estas comarcas es la que más conoce?

- Comarca del río Mula
- Sierra Espuña y Lorca
- Tierras Altas (Noroeste)
- Valle de Ricote
- Altiplano

4.- ¿Ha utilizado usted alguno de alojamientos rurales que existen?

- Hoteles
- Hospederías
- Casas rurales
- Albergues
- Camping

5.- ¿Cuándo utiliza estos servicios?

- Fines de semana
- Vacaciones

6.- ¿Con qué frecuencia utiliza estos servicios anualmente?

- de 1 a 3 veces
- de 3 a 5 veces
- más de 5

7.- ¿Que valora/ría más (de 1 a 10) a la hora de elegir los Alojamientos rurales?

- La ubicación en un entorno rural 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0
- La ubicación en un entorno natural 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0
- Vías de comunicación 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0
- El confort y la comodidad 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0
- Niveles de accesibilidad a discapacitados 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0
- La oferta complementaria 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0
- La calidad en el servicio 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

8.- ¿En que régimen de alojamiento se hospeda/ría usted?

- Media pensión
- Pensión completa /ría usted?
- Alquiler
-

9.- ¿Cuáles de éstas ofertas de ocio son las que más utiliza/ría?

- Descanso y esparcimiento 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Deportes y aventura 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Actividades culturales 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Tradición y gastronomía 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Actividades lúdicas 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Act. relacionadas con el medio ambiente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10.- ¿Qué medio utiliza para realizar sus reservas??

- Agencia de Viajes
- Central de reservas
- Internet
- Directamente con el establecimiento
- Otros

11.- ¿Cómo organiza/ría sus salidas?

- Sólo
- Con su Pareja
- En Familia
- Con amigos

Información a recoger para formar los segmentos de población

- *Edad:*
 - *Menos de 18*
 - *18 a 25*
 - *25 a 35*
 - *35 a 60*
 - *más de 60*
- *Sexo:* *H* *M*

c) *Estudio de la Competencia (rellena tu Plan de Empresa)*

Resulta imprescindible conocer la competencia, un error muy frecuente en los emprendedores es decir “mi negocio no tiene competencia”, decir eso hoy en día es casi un suicidio empresarial. Todos los negocios tienen competencia, sino es directa es indirecta con productos sustitutivos. Por tanto hay que convencer al emprendedor/a que estudie bien este factor, que junto con el estudio de sus clientes y sus necesidades serán el factor clave de su supervivencia en el mercado.

- ✓ Quienes son y donde están.
- ✓ Como son y los servicios que ofrecen.
- ✓ Dimensión de las empresas.
- ✓ Posicionamiento en el mercado.
- ✓ Objetivos y estrategias.
- ✓ Modelos de reacción.
- ✓ Definir los puntos débiles y fuertes en relación a la competencia.

II.2 D.A.F.O. *(rellena tu Plan de Empresa)*

Aplicar un análisis DAFO consiste en algo tan sencillo como estudiar cuáles son los puntos fuertes y débiles de una empresa, un producto, una zona turística o incluso una persona en relación a las amenazas y las oportunidades que presenta su entorno. Por tanto se presenta como una herramienta básica de gestión empresarial.

El nombre lo adquiere de sus iniciales:

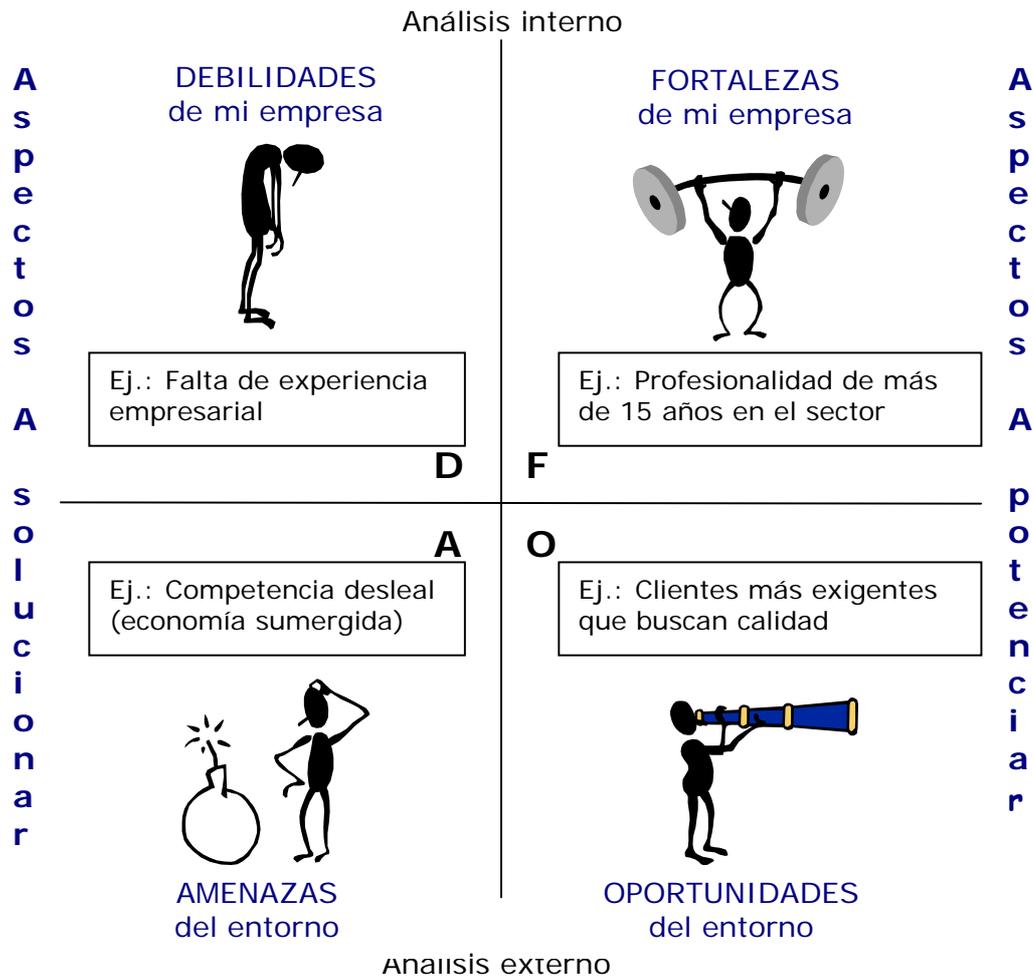
- ✓ **D**: debilidades.
- ✓ **A**: amenazas.
- ✓ **F**: fortalezas.
- ✓ **O**: oportunidades.

Los parámetros que analiza esta herramienta son, por un lado **internos** (debilidades y fortalezas) y por otro **externos** (amenazas y oportunidades):

- ⊗ **Debilidades**: limitaciones del proyecto (o del emprendedor/a) que pueden impedir a la empresa defenderse de las amenazas o aprovechar las oportunidades.
- ⊗ **Fortalezas**: puntos fuertes que permiten hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades. Por ejemplo, una cartera de clientes sólida.

- ⊗ **Amenazas:** para una empresa puede ser amenazante desde una legislación se regule alguna de sus actividades, hasta la inminente aparición de un nuevo competidor.
- ⊗ **Oportunidades:** factores del entorno que, bien aprovechados, pueden proporcionar ventajas o beneficios.

ANÁLISIS DAFO



Lo realmente válido consistirá en tener el menor número de amenazas y debilidades y el mayor número de oportunidades y fortalezas.

Después de listar los factores en cada uno de los cuadrados, pasaremos a establecer cuantitativamente cual de las columnas tiene mas peso. En base a dicho análisis podremos establecernos dentro de algunas de las casillas de la matriz.

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
AMENAZAS	"SUFRIR"	"SOLUCIONAR"
OPORTUNIDADES	"SUDAR"	"ATACAR"

- ☞ **Situación Sufrir:** Entorno amenazante y pocas fortalezas. Situación muy compleja y poco recomendable para iniciar un proyecto empresarial.
- ☞ **Situación Sudar:** Entorno favorable, con pocas fortalezas. Situación con posibles soluciones, aunque difíciles.
- ☞ **Situación Solucionar:** Entorno desfavorable, pero con suficientes fortalezas para poder buscar la solución. Situación de búsqueda de posibles acciones.
- ☞ **Situación Atacar:** Entorno favorable y gran numero de fortalezas, cuya acción a seguir es atacar. Situación ideal.

II.3 Objetivos y Estrategias *(rellena tu Plan de Empresa)*

El estudio y descripción de los puntos anteriores permite ya ir configurando el futuro con más acierto, por tanto se está en condiciones de realizar la formulación de la estrategia y establecer **los objetivos a corto y medio plazo**. Es conveniente realizarse estas preguntas y contestar con la mayor claridad y seguridad posible.

a) *¿Cuál es el posicionamiento de la empresa? (rellena tu Plan de Empresa)*

El posicionamiento es la percepción o imagen que tiene el consumidor sobre un producto, marca o empresa. El posicionamiento comienza en un producto, un servicio, una institución, una empresa.... Pero se refiere a cómo se configura el producto en la mente de las personas.

Existen varios caminos para que la empresa pueda posicionar sus productos:

- ⇒ **Por atributos o cualidades físicas:** ej. si hablamos de seguridad en un automóvil, en seguida pensamos en Volvo.
- ⇒ **En relación calidad - precio:** algunas marcas optan por productos de mayores cualidades a un precio alto. Ejemplo: si pensamos en leche de alta calidad, pensamos en Pascual, cuyo precio es de los más elevados.
- ⇒ **Según el uso o aplicación:** esta estrategia resulta de relacionar el producto con las ventajas asociadas a un determinado uso o aplicación.

La opinión que el cliente/consumidor tenga de la idea empresarial no es algo que haya que dejarlo a su libre albedrío, hay que incidir de forma deliberada para construir una imagen que se adapte a las necesidades y oportunidades detectadas.

b) *¿En que segmentos de mercado se puede ser competitivos y porque? (rellena tu Plan de Empresa)*

Además de tener en cuenta la dimensión geográfica del mercado, debe procederse a lo que se llama 'segmentación', dado que el producto sólo se dirige a un segmento de mercado (grupo de clientes potenciales con características homogéneas).

Todos los mercados están formados por segmentos de mercado.

Veamos un ejemplo: el mercado de fumadores. Todos los que fuman parecen que tiene una misma necesidad, pero las empresas ofrecen productos muy diferenciados porque en realidad existen necesidades y deseos muy específicos. Así, hay fumadores que satisfacen su necesidad fumando en pipa, unos con filtro y algunos sin filtro, estos rubios y light, aquellos negros y largos....

Según muchos analistas, el hábil uso de la segmentación es lo único que asegurará a medio plazo el éxito (o la subsistencia) de las PYMES en los mercados actuales, cada vez más competitivos.

Las PYMES se dirigen (consciente o no) a segmentos diferentes de los que explotan las grandes empresas, pero cuando no son conscientes pueden desperdiciar parte de los pocos recursos que poseen dirigiendo sus esfuerzos a segmentos en los que las empresas grandes son más fuertes.

De ahí que se recomienda a las PYMES concentrar sus esfuerzos en:

- ↳ Los segmentos del mercado que puedan defender mejor los ataques de las empresas más grandes, o
- ↳ En los segmentos que, por su tamaño, no aparecen interesantes para los competidores más grandes.

II. 4 Políticas de Marketing Mix

Teniendo claro los objetivos ahora hay que desarrollar las políticas basadas en las **cuatro "P's" del Marketing**: (Product: **Producto**; Price: **Precio**; Place: **Distribución** y Promotion: **Publicidad**)

a) *¿Cuál es la política de producto que se va a desarrollar? (rellena tu Plan de Empresa)*

- ✓ ¿Cuál es el bien/ servicio?
 - Este capítulo se debe responder a la descripción del bien o servicio y de sus posibles líneas de producto.
- ✓ ¿Qué necesidades cubre?
 - Todos los productos cubren necesidades, se debe identificar cual es la que cubre el nuestro.
- ✓ ¿Cuál es la principal ventaja competitiva?
 - Una ventaja competitiva es cuando se cuenta con una mejora en la posición frente a los rivales, para de esta forma asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas.
 - Existen muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costes de producción, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia, etc.
- ✓ ¿Con que Marca / Nombre de Empresa se va a salir al mercado?
MARCA: Nombre, término o símbolo, o una combinación de ellos que trata de identificar los productos o servicios de una empresa, diferenciados de los competidores (ampliar información).

CARACTERÍSTICAS:

- ☞ **Que sea fácil de pronunciar.**
- ☞ **Que sea fácil de recordar.**
- ☞ **Que sea evocador del producto/servicio.**
- ☞ **Que sea registrable.**
- ☞ **Registro en Internet**

b) *¿Cuales son los factores y estrategias que definen el precio? (rellena tu Plan de Empresa)*

- ✓ Se trata de describir que precio tendrá el producto y porque se establece de esa forma, identificado los métodos y las variables que afectan. La empresa raramente puede fijar el precio que quiera a su producto o servicio. Existen unos factores que van a condicionar al empresario a la hora de fijar un precio. Entre ellos, destacan:

- 1. LOS COSTES DE LA EMPRESA:** Los costes suponen el nivel mínimo del precio que la empresa puede fijar a su producto o servicio., se deben vigilar extremadamente los costes, hasta el último euro.
- 2. EL MERCADO:** Ya sabemos que los consumidores comparan el precio del producto con los beneficios que obtendrán con él. Por ello, para fijar correctamente el precio es muy importante conocer cómo valorarán los beneficios del producto. Pero esto es complicado, por lo que hay que moverse entre un mínimo y un máximo.
- 3. LA COMPETENCIA:** Los compradores comparan el precio de un producto con el que tenga el de la competencia. Por ello, las empresas necesitan conocer el precio y la calidad de los productos de la competencia, para utilizarlos como punto de referencia al fijar sus precios.

c) *¿Cómo va a distribuirse el producto/servicio? (rellena tu Plan de Empresa)*

- ✓ Describir cuales serán los circuitos de distribución (al mayor /al detalle), los factores para tomar una decisión y las estrategias mas adecuadas.

- ✓ El canal de distribución está constituido por el camino por donde circulan los bienes, desde su punto de origen hasta su punto de venta o consumo y el conjunto de personas u organizaciones que actúan como intermediarios impulsando el flujo de bienes y servicios.

d) *¿Cómo se va a desarrollar el la estrategia de comunicación? (rellena tu Plan de Empresa)*

- ✓ Valorar a quien se quiere dirigir el mensaje, a quien se dirige el medio de comunicación a emplear...

El que tiene algo que vender y lo susurra dentro de un pozo, no tiene tantas posibilidades de recibir dinero como el que se sube a un árbol y grita.

- ✓ La elaboración de la estrategia publicitaria requiere identificar la estrategia de marketing a la que debe responder. El diseño de una estrategia de publicidad se basa en cinco decisiones fundamentales:
 1. Establecimiento de los objetivos específicos de la acción publicitaria
 2. Determinación del presupuesto publicitario
 3. Diseño del mensaje publicitario
 4. Planificación de los medios de comunicación a utilizar

III. NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS AL PROYECTO

III.1 Procesos de la Empresa realizados mediante TIC (rellena tu Plan de Empresa)

Es importante que el Emprendedor reflexione, en esta fase de puesta en marcha de su Empresa, sobre aquellas Tecnologías de la Información y Comunicación que puede aplicar a los procesos de trabajo en su proyecto empresarial.

A pesar de estar en el Siglo XXI, siglo dominado por las Nuevas Tecnologías, las PYMES están en una situación muy alejada de la ideal para alcanzar una eficacia óptima en sus procesos con el uso de dichas tecnologías.

(ampliar información)

III.2 Descripción Hardware y Software a incorporar en la Empresa (rellena tu Plan de Empresa)

Una vez decididos los procesos en los que va a implantar las Nuevas Tecnologías, el Emprendedor tendrá mucho más clara la Inversión que debe realizar en maquinaria y programas, todo ello para alcanzar la productividad que debe planificar con el fin de conseguir los objetivos planteados.

Es conveniente aconsejarle que pida más de un presupuesto, ya que en este sector existe una gran diferencia de precios entre distintos proveedores, y que le proporcionen un asesoramiento completo de utilización y mantenimiento de todos los productos que adquiera.

IV. LABORAL Y RR.HH.

IV.1 Puestos de trabajo a crear y tipo de contratación (rellena tu Plan de Empresa)

a) *Número de puestos de trabajo a crear, y que posición van a ocupar dentro de la Empresa.*

b) *Forma de contratación de cada uno de los puestos creados*

SEF www.sefcarm.es (Area de empleo)

IV.2 Descripción de puestos (rellena tu Plan de Empresa)

Descripción de los puestos que van a ser cubiertos el primer año de funcionamiento

En esta parte se detallará el trabajo concreto que va a realizar cada Emprendedor y aquellas personas que inicien la actividad, quizá en el primer año el emprendedor/a realizará una o más funciones del organigrama, porque no tenga todavía suficientes recursos como para poder contratar una persona por cada área funcional especificada en el organigrama

El Análisis y Descripción de Puestos de trabajo consiste en detallar el conjunto de funciones, tareas o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos de la empresa, especificando además los niveles de formación y/o experiencia para poder desempeñarlo de la forma más idónea, también es necesario reflejar el nivel de responsabilidad que se le va a exigir al ocupante y las características personales que entendemos que resultan idóneas para desarrollar su trabajo.

En resumen, el Análisis y Descripción de Puestos nos debe dar la información siguiente:

- ↳ La relación detallada de las funciones y tareas que se desempeñan en el puesto
 - **¿QUÉ HACE?**

- ↳ Las características personales, actitudes para desarrollar el puesto.
 - **¿CÓMO LO DEBE HACER?**
- ↳ Los objetivos del puesto
 - **¿PARA QUÉ LO HACE?**

IV.3 Costes Salariales (rellena tu Plan de Empresa)

Una vez que el Emprendedor conozca el número de personas que va a contratar en el primer año de funcionamiento, debe calcular, antes de realizar el Plan Financiero, los costes completos que supone tener un trabajador en la Empresa, y/o saber los costes que tiene él mismo para incluirlo en los costes fijos.

En primer lugar debemos distinguir entre el **Régimen General de la Seguridad Social** y el **Régimen Especial de Trabajadores Autónomos**.

En el Régimen General la base de cotización viene constituida por el sueldo que percibe el trabajador, mientras que en el Régimen de Autónomos es el propio autónomo quien decide la base de cotización y en consecuencia, las cuotas que va a pagar. Evidentemente, a menor cuota, menor cobertura, dado que la base de cotización será el punto de partida para el cálculo de las diferentes prestaciones. Esto explica la generalización de que los autónomos tengan jubilaciones más bajas que las de algunos de sus empleados: simplemente es que han cotizado con arreglo a bases inferiores a las correspondientes a los salarios que pagaron a esos empleados.

Con respecto al **sueldo** que debe pagarse a un trabajador debe tenerse en cuenta que los salarios se establecen, para las diferentes categorías profesionales, en los **Convenios Colectivos** de cada sector y ámbito territorial. **El Salario Convenio es el mínimo que puede pactar con el trabajador en función de su categoría profesional.**

Los sueldos que establecen los Convenios son importes brutos, sobre los que hay que practicar las siguientes **deducciones**:

- a) Retención en concepto de **Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas**. Esta retención no es la misma para todos los trabajadores, sino que hay que calcularla para cada trabajador de acuerdo con el nivel de ingresos esperados del año por el trabajador y las personas que conviven con él. El programa de cálculo se encuentra en la página web de la Agencia Estatal de la

Administración Tributaria (www.aeat.es). El importe de la retención variará entre 0 y el 45%.

b) Deducciones por las **aportaciones del trabajador a la Seguridad Social**. Dichas aportaciones son:

- ✓ Contingencias Comunes, el 4,7 % sobre el salario
- ✓ Desempleo, un 1,55% o 1,6% sobre el salario, dependiendo si el contrato es por tiempo indefinido o si es temporal
- ✓ Formación Profesional, el 0,1% sobre el salario.

Así, vemos que sobre el sueldo bruto **hay que practicar retenciones** (que después deberemos ingresar en Hacienda o en la Seguridad Social), por importes que oscilan entre el 6,35 y el 51,40% sobre el salario.

De otro lado, el Estatuto de los Trabajadores prevé que el trabajador cobre su sueldo más dos (como mínimo) pagas extraordinarias, y disfrute de 30 días de vacaciones pagadas cada año.

Por ejemplo, un trabajador cuyo sueldo mensual bruto sea de 1.000,00 euros, tendrá un bruto anual de 1.000,00 x 14 (12 meses y dos pagas extras) = 14.000,00 euros.

Sus percepciones mensuales serán:

Sueldo bruto	1.000,00
Retención IRPF 13%	- 130,00
Retenc. S.Social	- 74,08
Líquido	795,92

Caso de un trabajador soltero y sin cargas familiares. Contrato por tiempo indefinido. El cálculo se ha efectuado tomando como base el sueldo más la prorrata de pagas extraordinarias: $1.000,00 + 2.000,00 / 12 = 1.166,66$. A la base se ha aplicado el 6,35%.

Por ello, para evitar errores, es importante que con el trabajador **no se pacten retribuciones netas** mensuales, sino que se acuerde en términos de **retribución bruta anual**, de modo que cumplamos la legalidad sin cargar con impuestos que corresponden al trabajador e introduciendo, quizá, discriminaciones salariales por dar un líquido a personas con diferentes situaciones familiares e idéntico puesto de trabajo, lo que equivaldría a estar dando diferente salario a personas con idéntico trabajo y cualificación; todo ello además de lo que supone traer a la cuenta de resultados un pacto de netos que, al convertirlo en brutos, no es lo que se espera.

El **coste total** de un trabajador es el del **sueldo más las aportaciones a la Seguridad Social** que como empresarios se deben soportar, con independencia de las aportaciones realizadas a cuenta del trabajador, estas son:

- Contingencias Comunes: 23,6%
- Contingencias Profesionales: En función de lo que señale La Tarifa de primas según la actividad.
- Desempleo: Contratos indefinidos 5,75%
- Contratos de duración determinada a tiempo parcial
- Contratos de duración determinada a tiempo completo 6,70%
- Socios trabajadores de cooperativas de trabajo asociado
- Formación profesional: 0,6%
- Fondo de Garantía Salarial: 0,2%
- Horas extras Por fuerza mayor 12% otras 23,6%

Siguiendo un ejemplo de un trabajador que perciba un sueldo bruto mensual de 1.000 euros, sus cargas sociales serán las siguientes aportaciones del empresario:

- ✓ Al Régimen General de la Seguridad Social 23,6%
- ✓ A la Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades profesionales 0,99%
- ✓ Desempleo 5,75%
- ✓ FOGASA, 0,2%
- ✓ Formación Profesional 0,6%
- ✓ Total cargas sociales = 31,14%

Este porcentaje varía según el puesto de trabajo.

De este modo, el trabajador de 1.000,00 euros brutos mensuales supone un coste para la empresa de 14.000,00€ de sueldo + 4.319,6€ euros = 18.319,60€.

De este coste total, el trabajador habrá percibido un líquido de 14.000,00 - 13% - 6,35% = 11.291 euros.

V. ESTRUCTURA FINANCIERA

En este apartado se refleja si el proyecto es viable desde un punto de vista económico-financiero. La viabilidad financiera parte de la necesidad de cumplir tres requisitos bien definidos.

1. La empresa debe permitir obtener **BENEFICIOS A MEDIO PLAZO**, teniendo en cuenta que el beneficio es la diferencia entre los ingresos de la actividad (ventas) y el coste de obtener estos ingresos (gastos).
2. La segunda condición de viabilidad será que **LA INVERSIÓN DEBE SER IGUAL A LA FINANCIACIÓN**, y no solo igual, debe estar equilibrado el tipo de inversión a realizar con las características de la financiación requerida.
3. En último término, deberemos prever que en cada momento de la vida de la empresa la **TESORERÍA DEBE SER POSITIVA**. es decir, para asegurar la viabilidad la empresa siempre debe poder afrontar todos los pagos que tiene comprometidos.

Para asegurarnos de la viabilidad del proyecto empresarial debemos trabajar sobre los siguientes temas:

V.1 Previsión de Ventas (rellena tu Plan de Empresa)

Las previsiones de ventas no pueden ser simples series de cantidades surgidas de la nada como resultado de buenas intenciones y deseos. Este es un punto sobre el que los posibles inversores hacen muchas preguntas en el momento en que se les pide fondos. Las previsiones deben tener un apoyo sólido en la información descrita en los apartados anteriores; por ejemplo, dimensión de mercado, necesidades del cliente, segmentación, grado de madurez del mercado, puntos fuertes y débiles de los competidores, etc.

V.2 Previsiones de flujo de caja (rellena tu Plan de Empresa)

Previsión de la evolución del flujo de caja: evolución de la diferencia de los cobros y pagos:

El esquema de presupuesto de tesorería puede verse en el Anexo de Cuadros Financieros.

V.3 Previsiones de punto de equilibrio de la explotación (rellena tu Plan de Empresa)

Definición de punto de equilibrio: **“El volumen de ventas que deberemos tener como mínimo para no producir pérdidas”**

Esta situación se produce cuando la empresa alcanza el volumen de ventas a través del cual no obtiene beneficios ni pérdidas, es decir, los ingresos y los gastos tienen el mismo valor. A partir de ese punto la empresa empieza a ganar dinero, con lo cual es conveniente conocer el momento temporal en que este hecho se produce, para saber si podemos alcanzarlo.

Uno de los elementos más interesante para valorar el riesgo que se asume al iniciar una actividad y establecer las oportunas estrategias entorno a los precios a facturar los productos y servicios, consiste en determinar ese PUNTO MUERTO o PUNTO DE EQUILIBRIO de la actividad.

V.4 Necesidades de Inversión (rellena tu Plan de Empresa)

1. Edificios, locales y terrenos: únicamente en caso de adquisición.
2. Maquinaria y herramientas: todo tipo de máquinas necesarias para la producción, así como las herramientas necesarias para la actividad.
3. Instalaciones: Importes pagados por la formalización de contratos de luz, agua, gas, teléfono, etc. Adecuación del local.
4. Elementos de transporte: vehículos, furgonetas, etc.
5. Equipos informáticos: ordenadores, impresoras y otros conjuntos electrónicos.
6. Aplicaciones informáticas: corresponde a programas informáticos para la empresa.
7. Mobiliario: toda clase de mobiliario y equipos de oficina (sillas, mesas, estanterías, máquinas de escribir, de calcular, encuadernadores...).
8. Derechos de traspaso, patentes y marcas: Importes pagados por derechos de alquiler de los locales y el dinero necesario para patentar o registrar la marca y/o el nombre comercial.
9. Depósitos y fianzas: efectivo librado a depósito o en garantía de cumplimiento de alguna obligación.
10. Gastos de constitución y puesta en marcha. Gastos necesarios hasta que la empresa inicie su actividad productiva:
 - ✓ Constitución de sociedad: honorarios de asesores,
 - ✓ Permisos de apertura.
 - ✓ Proyectos de ingeniería.
 - ✓ Publicidad de lanzamiento.
 - ✓ Altas o cambios de nombre de suministros: luz, agua, gas, teléfono...
 - ✓ Elaboración de memorias - estudios de viabilidad.
11. Existencias: en empresas comerciales, serán todas las mercancías destinadas a la venta que se deban adquirir inicialmente. En empresas industriales, las constituirán las adquisiciones de materias primas para

la elaboración de producto y la estimación del promedio de productos semielaborados y terminados que la empresa deberá disponer para satisfacer las necesidades de sus consumidores.

12. Otros gastos.

- ✓ Material de oficina
- ✓ Productos de limpieza
- ✓ Imprevistos iniciales

13. Provisión de fondos: importes necesarios para mantener la empresa hasta cobrar las primeras facturaciones y que permita cubrir las primeras pérdidas iniciales si éstas si producen.

V.5 Necesidades de Financiación (rellena tu Plan de Empresa)

Detalle del origen de los fondos para financiar las inversiones iniciales. No debemos olvidar que la inversión debe ser igual a la financiación.

1. Recursos propios: fondos propios del emprendedor aportados en concepto de capital.
2. Capitalización del paro: Cobro del pago único de la prestación del desempleo, en caso que se tenga derecho (sólo válido para socios de cooperativas y sociedades laborales)
3. Créditos o préstamos: los concedidos por entidades financieras o por particulares.
4. Otros: cualquier otro no especificado anteriormente, subvenciones que se hayan solicitado, etc.

V.6 Cuenta de pérdidas y ganancias previstas (rellena tu Plan de Empresa)

Es el desarrollo de las previsiones de los ingresos y gastos previstos detallados anualmente.

Con el objetivo de poder analizar de forma adecuada el Presupuesto de Pérdidas y Ganancias se propone modelo en Anexo de Cuadros Financieros

Un gasto será proporcional en la medida en la que un incremento en la venta también suponga un incremento en el coste. Por ejemplo, una tienda de comestibles tendrá como coste proporcional la propia compra de la comida.

Los costes fijos o de estructura son los que no varían en proporción a la facturación, por ejemplo, el alquiler de un local.

De los costes fijos de estructura separamos los costes de amortización.

El esquema de una hoja de pérdidas y ganancias puede verse en el Anexo de Cuadros Financieros.

Como ejemplos de ingresos y gastos presentamos los siguientes:

⇒ **INGRESOS**

- ✓ *Facturación por servicios o productos.*
- ✓ *Otros ingresos. Provenientes de actividades que no son principales de la empresa.*

⇒ **GASTOS**

- ✓ *Coste de las ventas: consumo de materias primas o productos terminados vendidos valorados a su coste.*
- ✓ *Compras de otros aprovisionamientos : material de oficina, papel, etc..*
- ✓ *Coste de empresa del Personal : incluye sueldo bruto y seguridad social de la empresa del personal proporcional. No se debe olvidar el cálculo del sueldo del propietario.*
- ✓ *Seguridad social de autónomos*
- ✓ *Dietas y primas de personal: indiquen los complementos no consolidables del personal.*
- ✓ *Personal subcontratado: gastos del personal de producción que no pertenece a la plantilla fija o temporal de la empresa.*
- ✓ *Trabajos de otras empresas*
- ✓ *Comisionistas y representantes*
- ✓ *Gastos de distribución.*
- ✓ *Promoción y publicidad.*
- ✓ *Viajes y desplazamientos.*
- ✓ *Servicios exteriores de asesoramiento.*
- ✓ *Reparaciones: mantenimiento y reparaciones.*
- ✓ *Material de oficina*
- ✓ *Alquileres.*
- ✓ *Seguros.*
- ✓ *Comunicaciones: teléfono, correos, Internet.*
- ✓ *Suministros: Luz, agua, gas .*
- ✓ *Tributos: todo tipo de tasa, contribuciones y impuestos estatales o locales (IAE).*
- ✓ *Otros gastos de estructura.*

⇒ **GASTOS DE AMORTIZACIÓN.**

La amortización económica incorpora el coste de utilizar un elemento de inversión que dura más de un año: ACTIVO FIJO por cada uno de los años en que lo utilizamos (mobiliario, equipos informáticos etc.).

Así consideremos que una máquina de 6.000 €, que la tenemos en la empresa durante 5 años nos costará en razón de 1.200 € anuales, en definitiva, el valor de adquisición dividido para la vida útil:

AMORTITZACIÓN ECONÓMICA = VALOR ADQUISICIÓN
VIDA ÚTIL

En este caso:

AMORTITZACIÓN ECONÓMICA = 6.000 = 1.200 € /año

⇒ **GASTOS FINANCIEROS**

Intereses a pagar por préstamos concedidos, pólizas de crédito, descuento de letras, etc..

⇒ **IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS**

Importe que sale de aplicar el porcentaje que, de acuerdo al tipo de empresa escogido, corresponda tributar sobre los beneficios a obtener.

VI. ESTRUCTURA LEGAL (rellena tu Plan de Empresa)

Esta área hace referencia a los aspectos legales que afectaran en el momento de constituir la empresa. Una vez estimadas las diferentes alternativas legales indicar:

- a) Forma jurídica a emplear.
(ampliar información)
- b) Obligaciones fiscales propias de la actividad.
(ampliar información)
- c) Obligaciones laborales y régimen de seguridad social elegido al que se someterá el emprendedor.
(ampliar información)



INDICE

Página

I. INTRODUCCIÓN

- I.1 Breve descripción inicial de la Idea*
- I.2 Historial del/los Emprendedor/es*
- I.3 Macro Entorno*

II. MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN

- II.1 Análisis de los elementos del Micro-Entorno*
- II.2 D.A.F.O.*
- II.3 Objetivos y Estrategias.*
- II.4 Políticas del Marketing Mix.*

III. NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS AL PROYECTO

- IV.1 Procesos de la Empresa realizados mediante TIC*
- IV.2 Descripción Hardware y Software a incorporar en la Empresa*

IV. LABORAL Y RR.HH.

- IV.1 Puestos de trabajo a crear y tipo de contratación*
- IV.2 Descripción de puestos*
- IV.3 Costes Salariales*

V. ESTRUCTURA FINANCIERA

- V.1 Previsión de Ventas*
- V.2 Previsiones de flujo de caja*
- V.3 Previsiones de punto de equilibrio de la explotación*
- V.4 Necesidades de Inversión*
- V.5 Necesidades de Financiación*
- V.6 Cuenta de pérdidas y ganancias previstas*

VI. ESTRUCTURA LEGAL

I. INTRODUCCIÓN

I.1 Breve descripción inicial de la Idea

--

Motivación para la creación de la Empresa

--

Inversión inicial aproximada

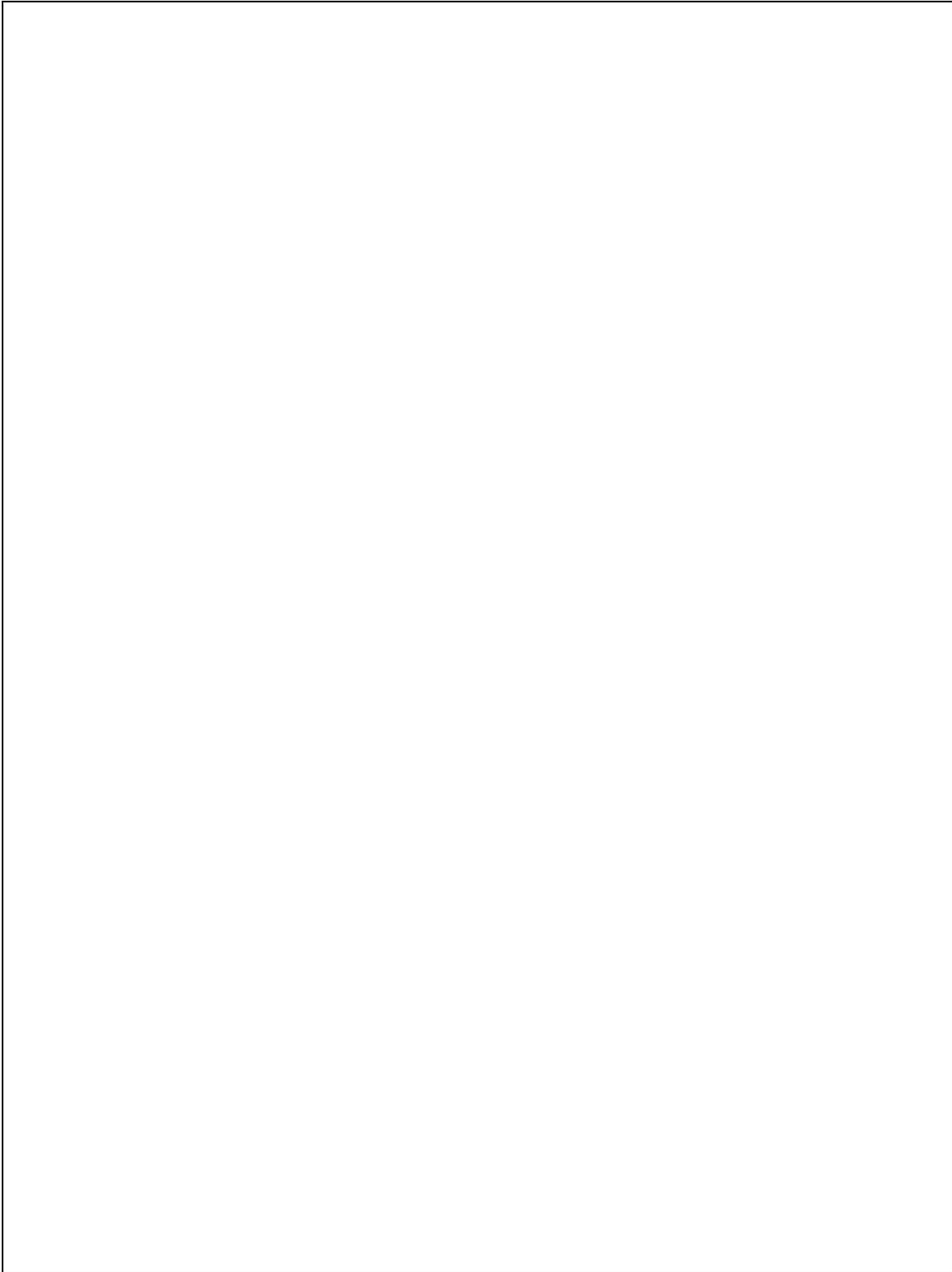
INVERSIÓN INICIAL.....Euros
------------------------	------------

FINANCIACIÓN PROPIA.....Euros
--------------------------	------------

FINANCIACIÓN AJENA.....Euros
-------------------------	------------

I.2 Historial del/ los emprendedor/es

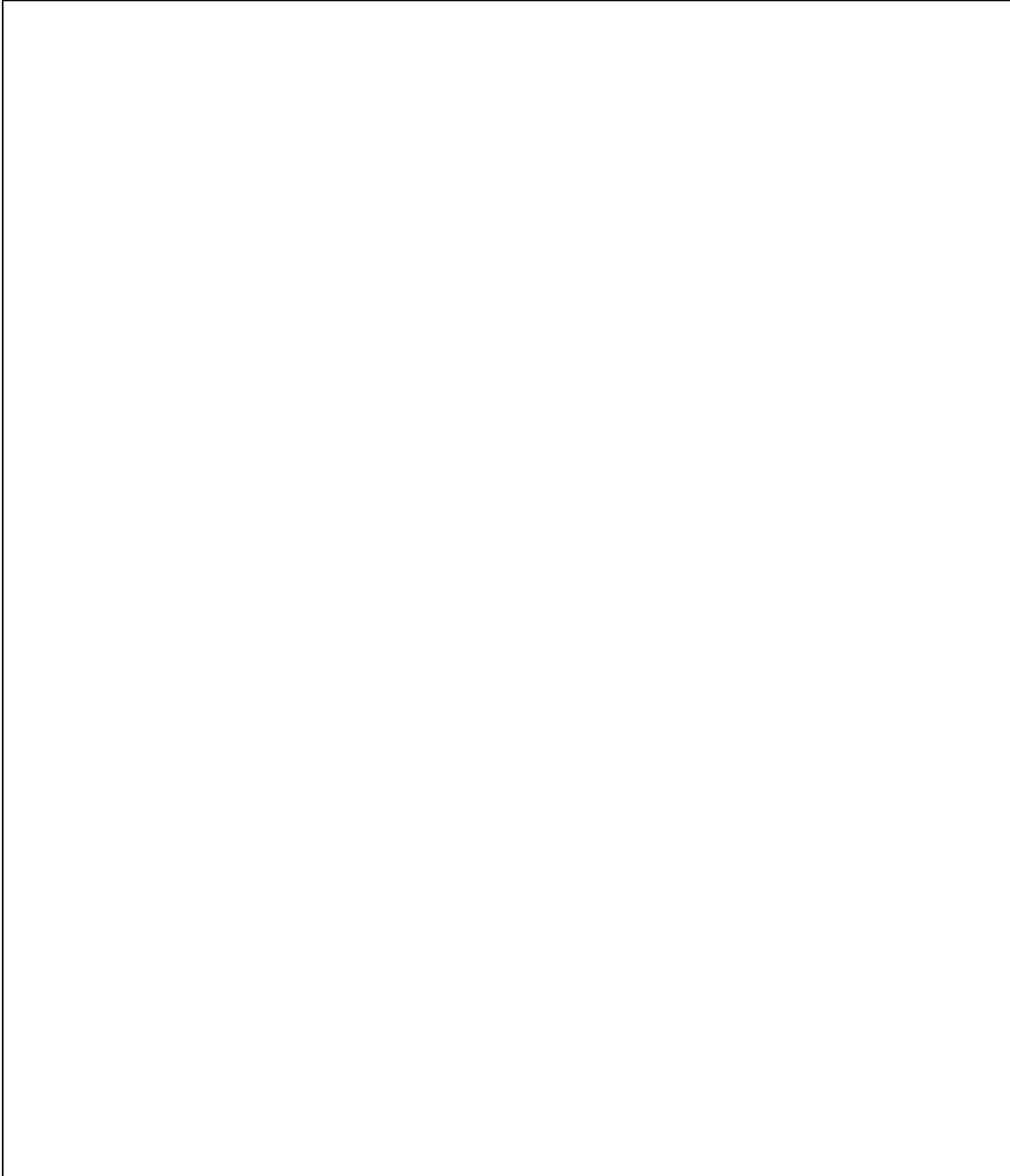
I.3 Macro Entorno



II. MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN

II.1 Análisis de los elementos del Micro-Entorno

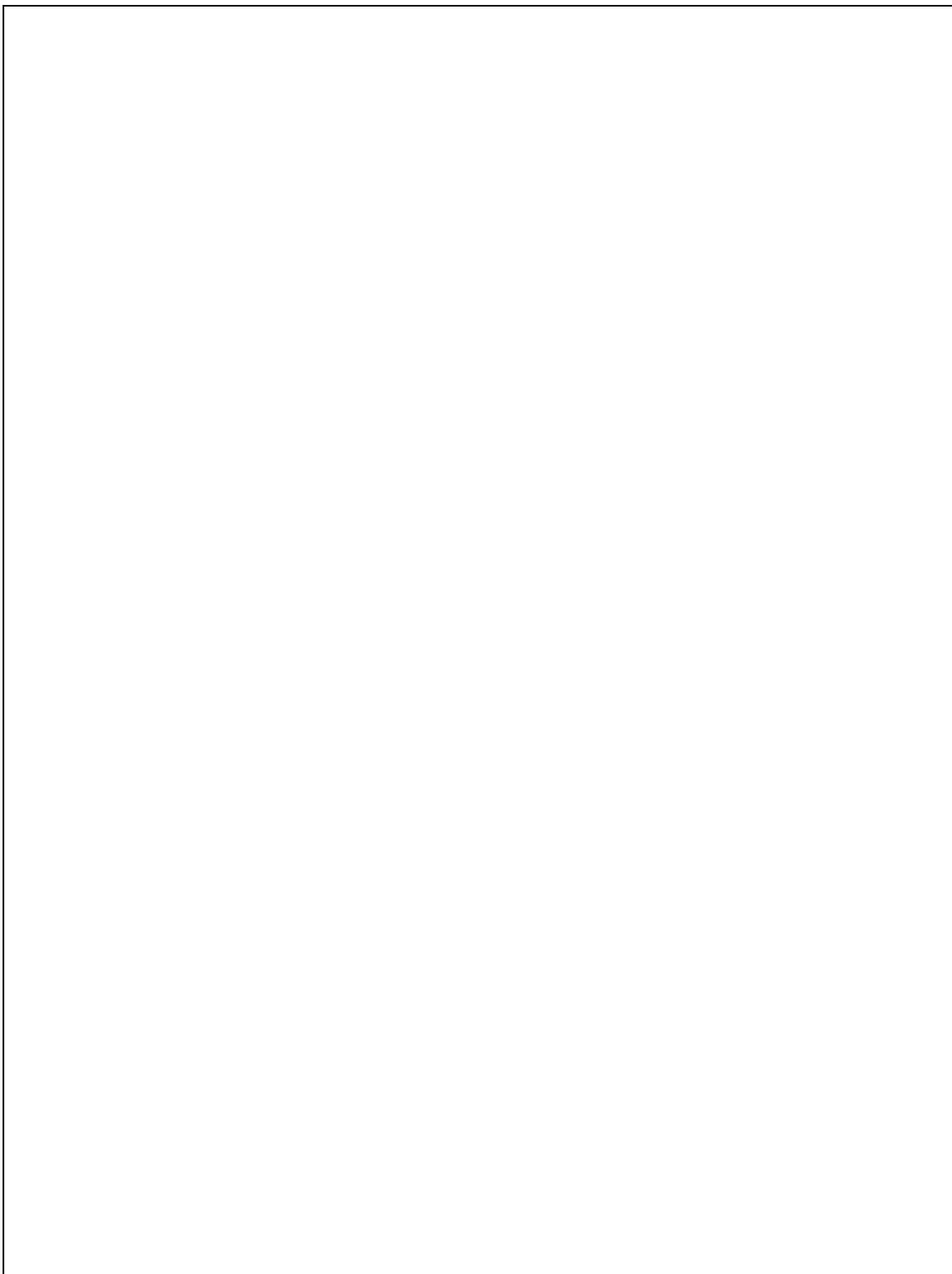
a) Descripción del Mercado



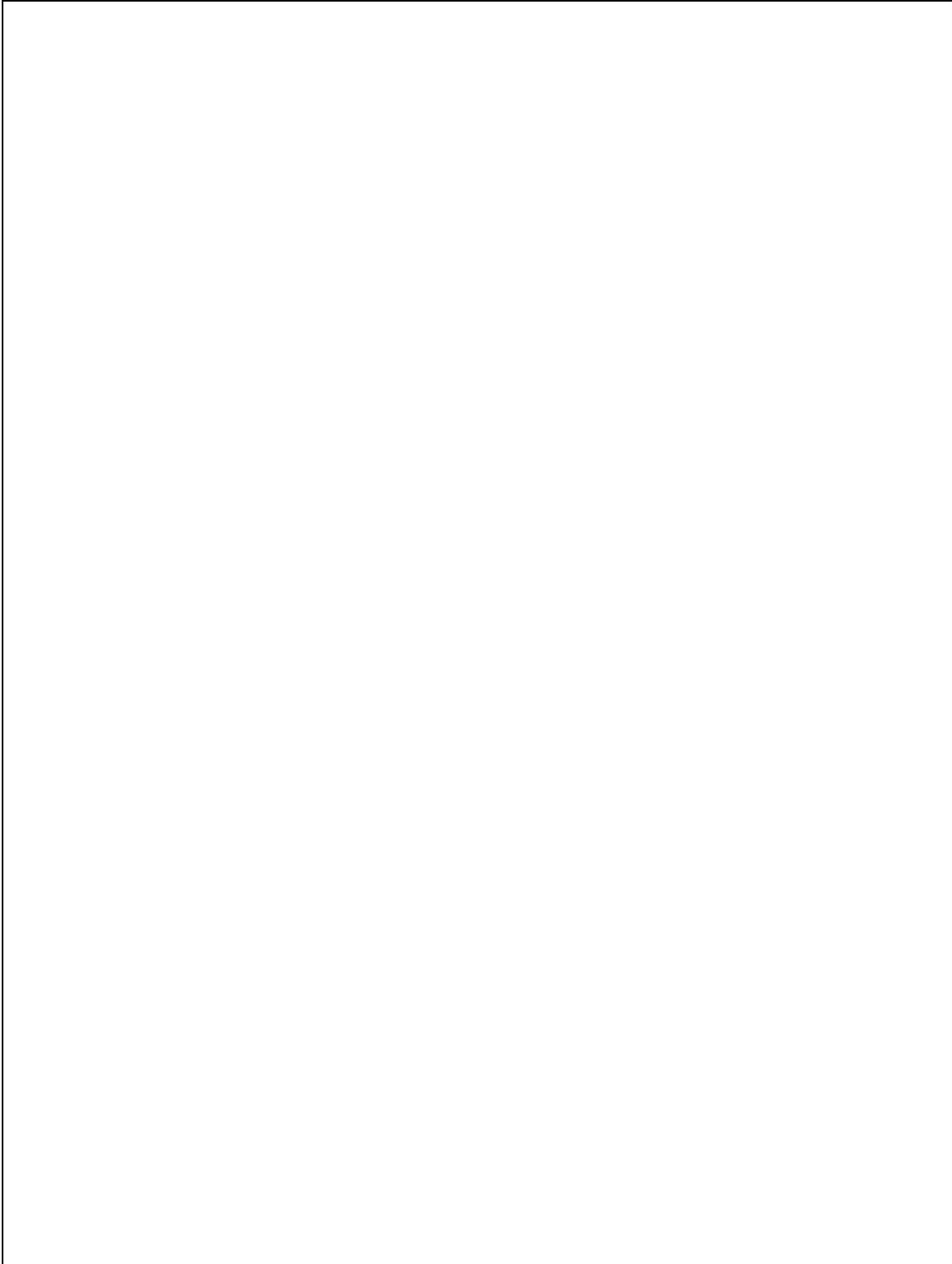
b) Análisis del Cliente

A large, empty rectangular box with a thin black border, occupying most of the page below the section header. It is intended for the user to provide details for the 'Análisis del Cliente' section.

c) Estudio de la Competencia

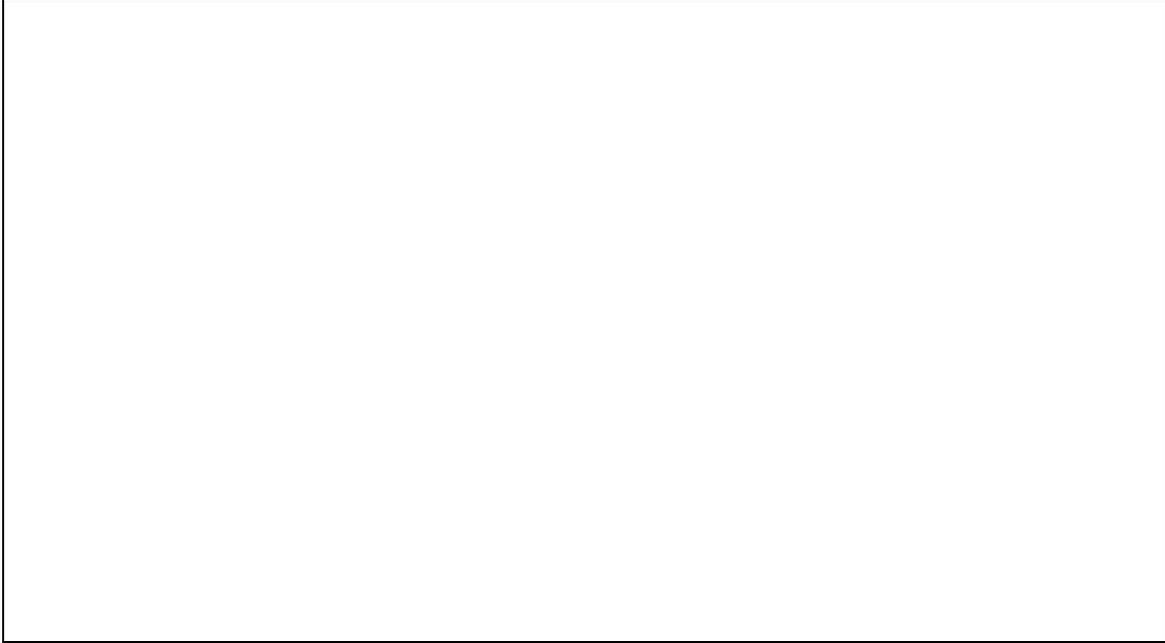


II.2 D.A.F.O.

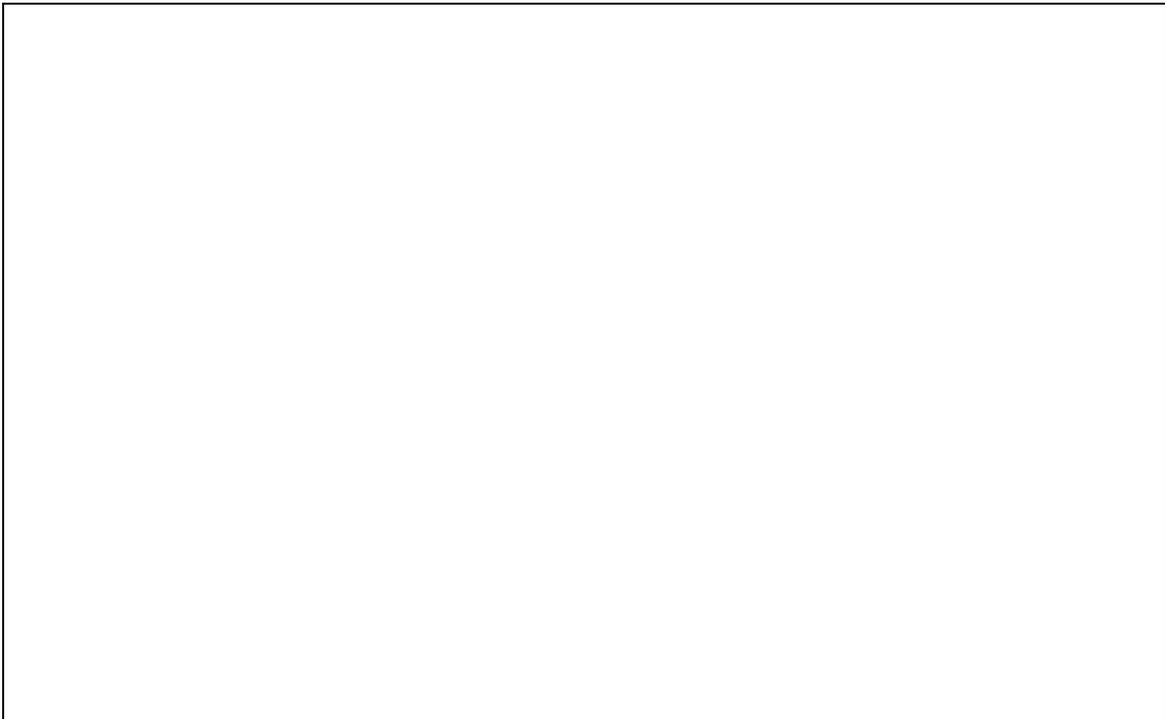


II.3 Objetivos y Estrategias

a) ¿Cuál es el posicionamiento de la empresa?

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the student to write their answer to question a).

b) ¿En que segmentos de mercado se puede ser competitivos y porque?

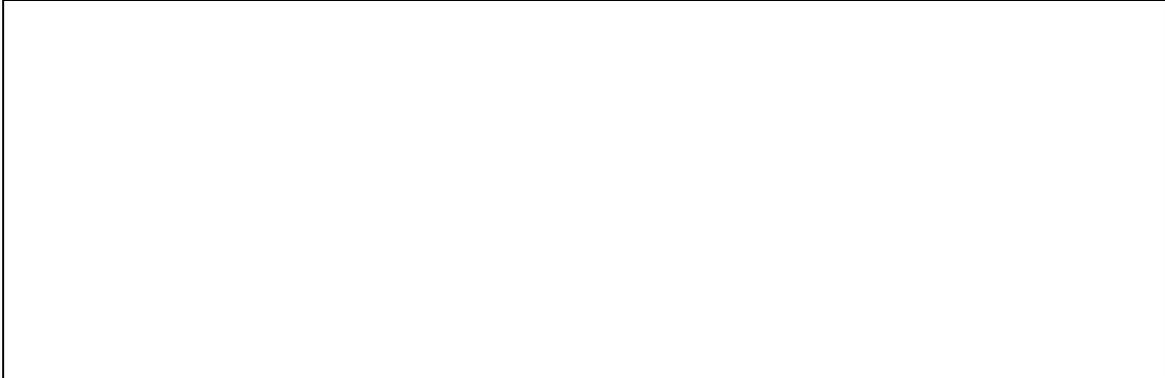
A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the student to write their answer to question b).

II. 4 Políticas de Marketing Mix

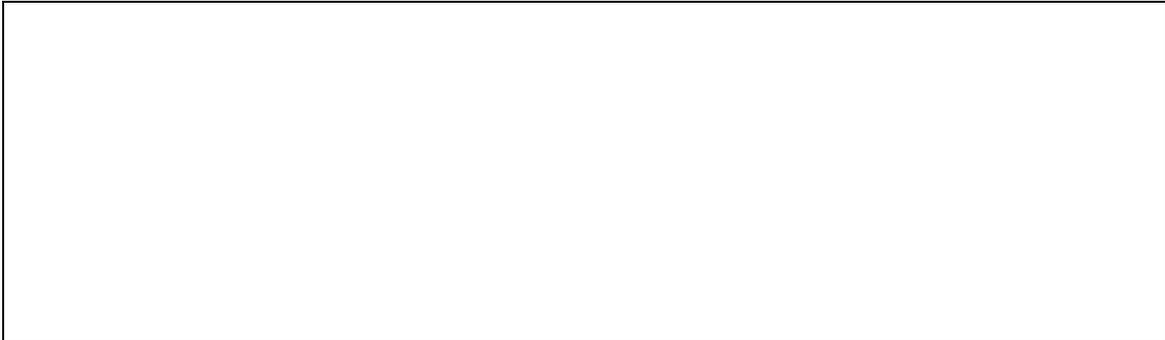
a) ¿Cuál es la política de producto que se va a desarrollar?

<p>✓ ¿Cuál es el bien/ servicio?</p>
<p>✓ ¿Qué necesidades cubre?</p>
<p>✓ ¿Cuál es la principal ventaja competitiva?</p>
<p>✓ ¿Con que Marca / Nombre de Empresa se va a salir al mercado?</p>

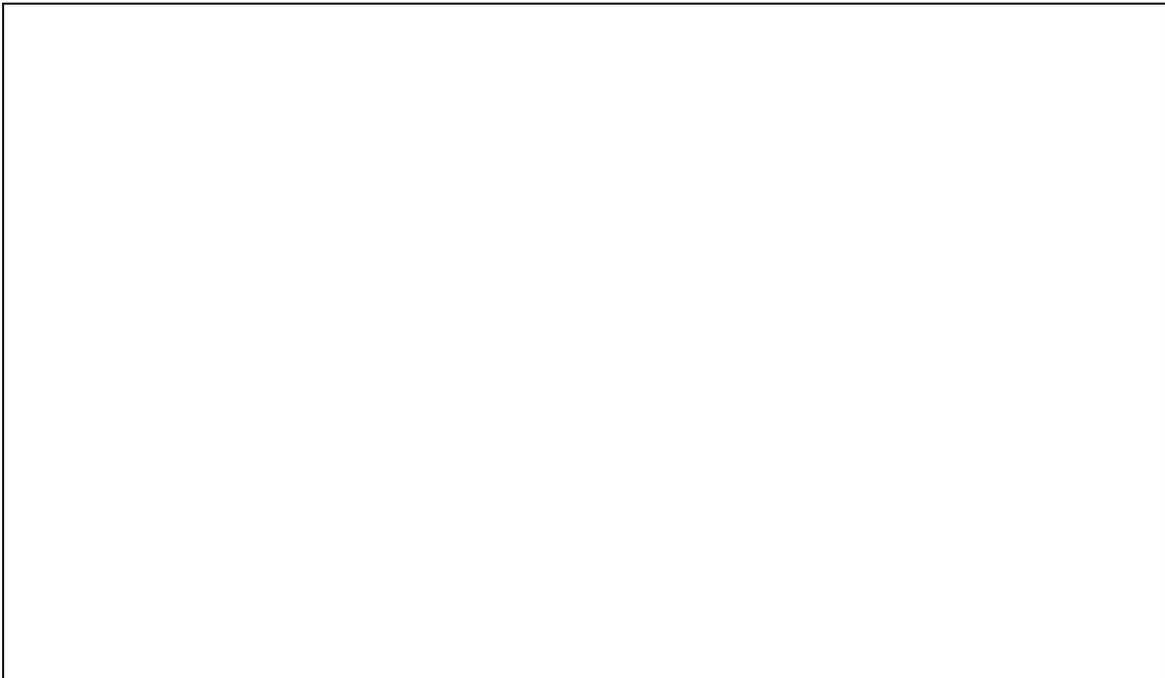
b) ¿Cuales son los factores y estrategias que definen el precio?



c) ¿Cómo va a distribuirse el producto/servicio?



d) ¿Cómo se va a desarrollar el la estrategia de comunicación?

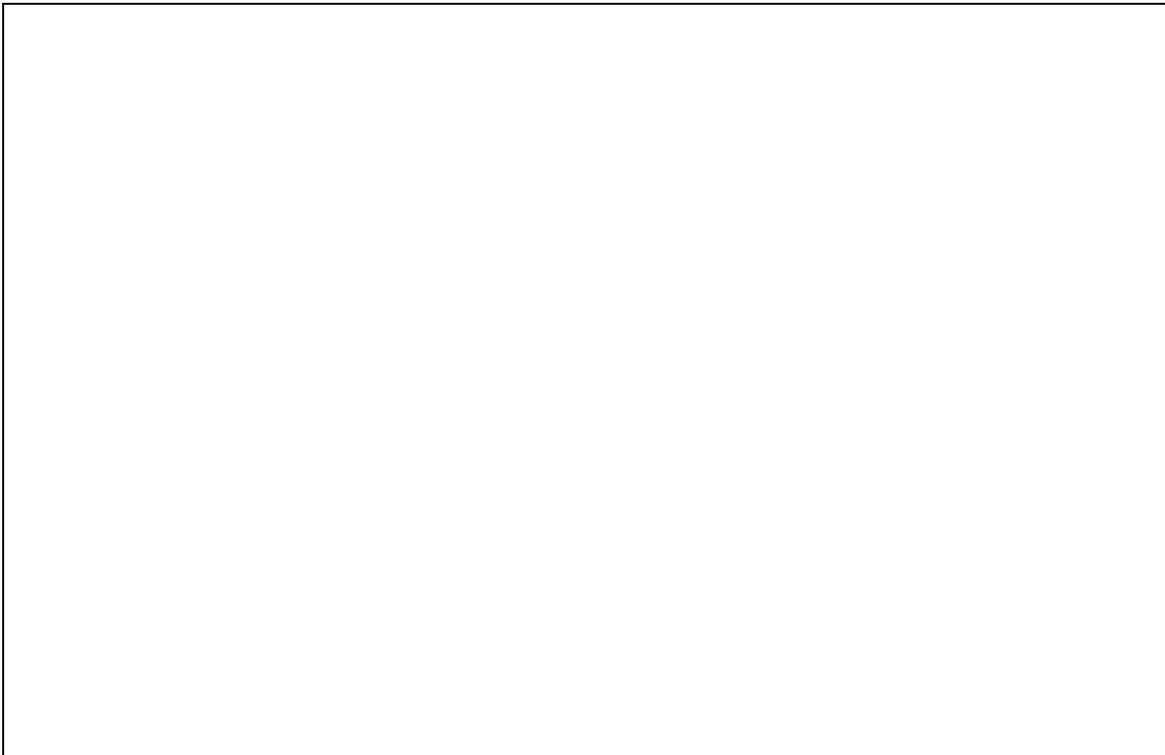


III. NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS AL PROYECTO

III.1 Procesos de la Empresa realizados mediante TIC

A large, empty rectangular box with a black border, intended for the user to describe the company processes implemented using ICT.

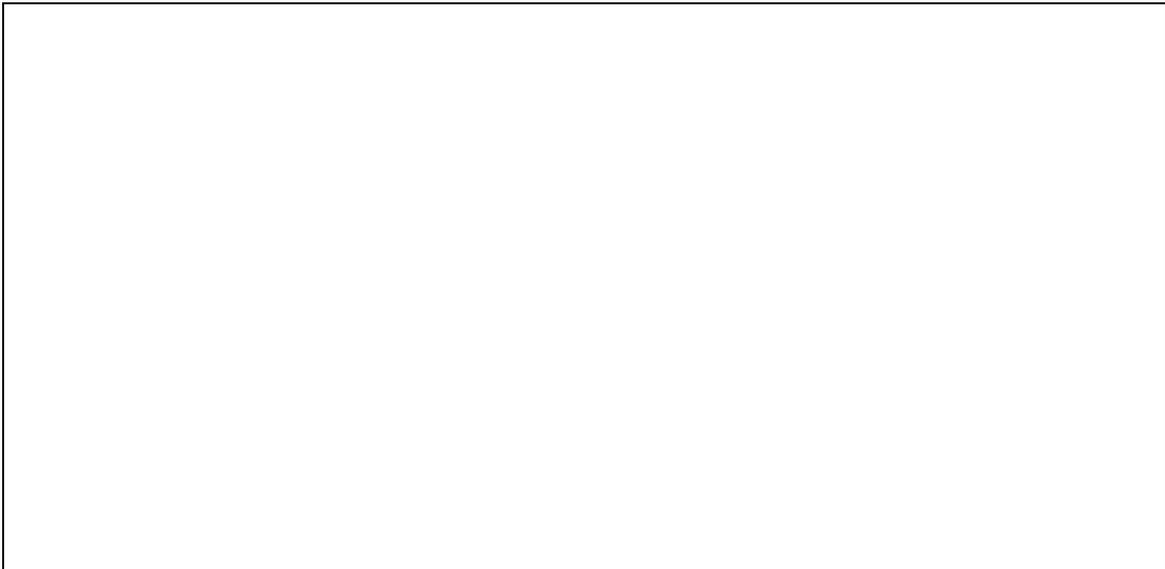
III.2 Descripción Hardware y Software a incorporar en la Empresa

A large, empty rectangular box with a black border, intended for the user to describe the hardware and software to be incorporated into the company.

IV. LABORAL Y RR.HH.

IV.1 Puestos de trabajo a crear y tipo de contratación

a) *Número de puestos de trabajo a crear, y que posición van a ocupar dentro de la Empresa*



b) *Forma de contratación de cada uno de los puestos creados*



IV.2 Descripción de puestos

Descripción de los puestos que van a ser cubiertos el primer año de funcionamiento



IV.3 Costes Salariales



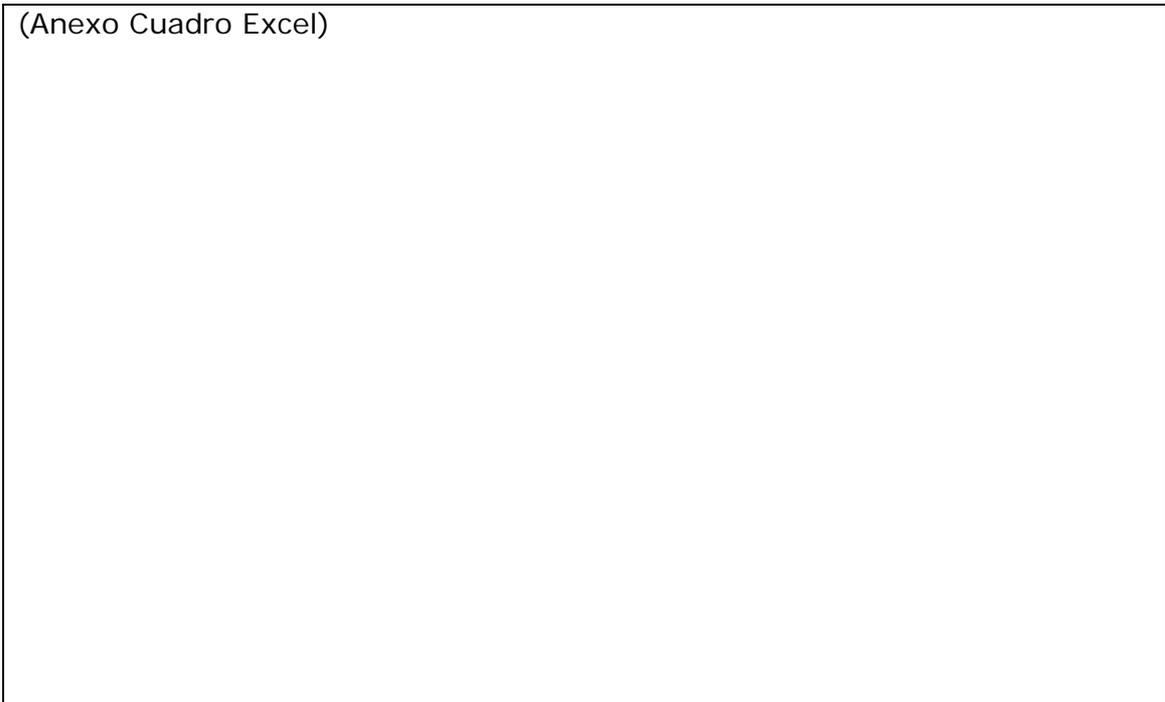
V. ESTRUCTURA FINANCIERA

V.1 Previsión de Ventas

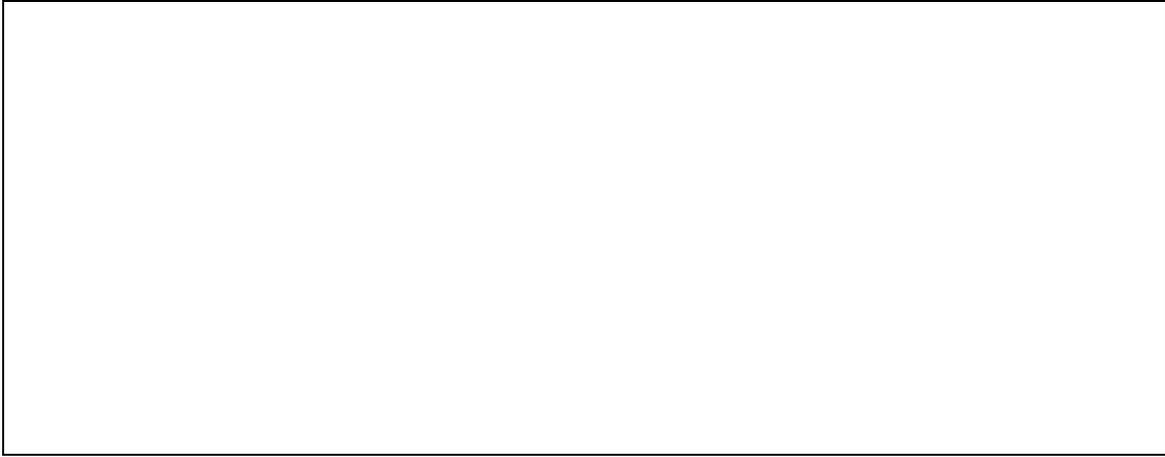
A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the sales forecast content.

V.2 Previsiones de flujo de caja

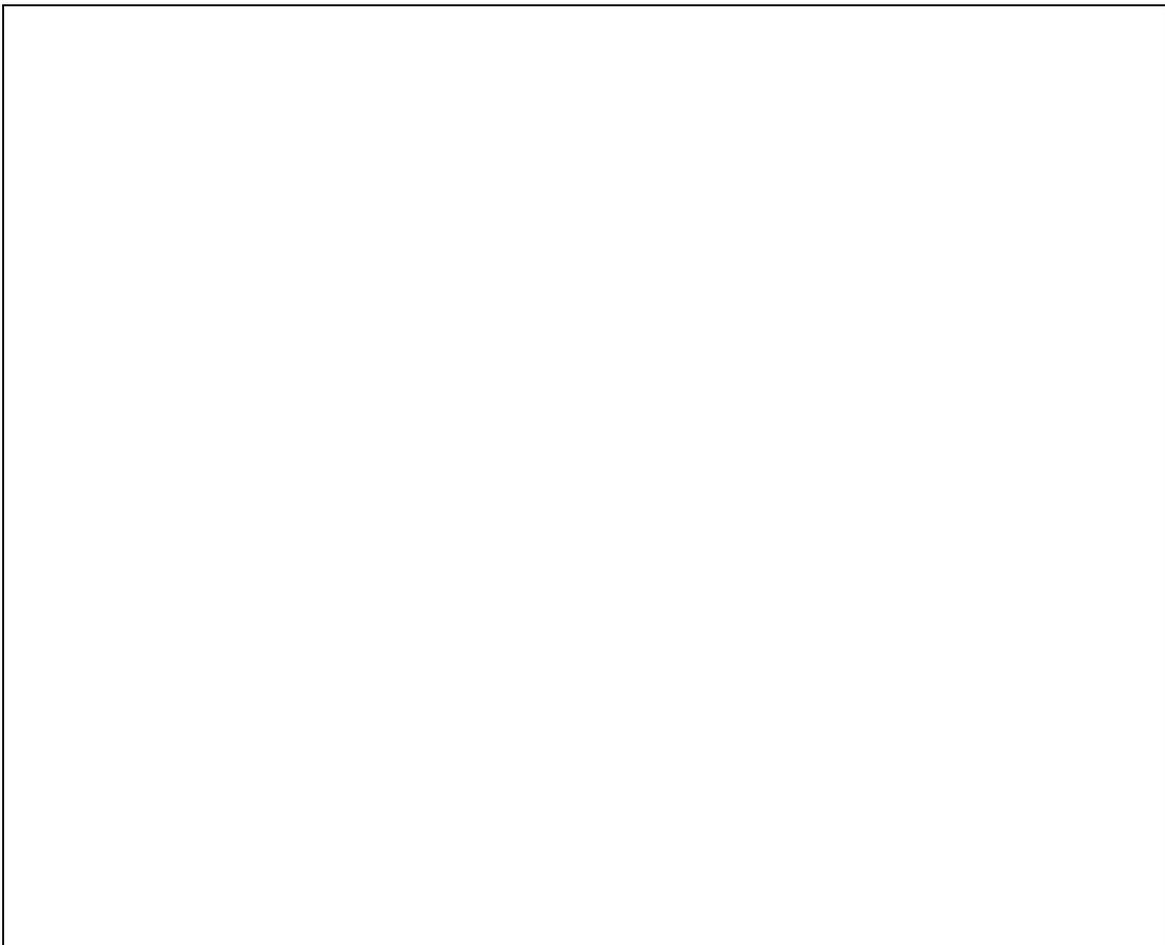
(Anexo Cuadro Excel)

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the cash flow forecast content. The text "(Anexo Cuadro Excel)" is located at the top left of this box.

V.3 Previsiones de punto de equilibrio de la explotación

A large, empty rectangular box with a black border, intended for the content of section V.3.

V.4 Necesidades de Inversión

A large, empty rectangular box with a black border, intended for the content of section V.4.

V.5 Necesidades de Financiación

--

V.6 Cuenta de perdidas y ganancias previstas

(Anexo Cuadro Excel)

--

VI. ESTRUCTURA LEGAL

a) Forma Jurídica elegida

--

b) Obligaciones fiscales propias de la actividad.

--

c) Obligaciones laborales y régimen de seguridad social

--