



GUIÓN PARA ELABORAR UN PLAN DE EMPRESA.

0. PROYECTO EMPRESARIAL Y PRESENTACIÓN DEL EQUIPO PROMOTOR.

Realizar una breve introducción.

0.1. DEFINICIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS GENERALES.

Este epígrafe, aunque el primero, será uno de los últimos en redactarse al ser un epígrafe resumen que tiene por objeto ofrecer una idea general pero completa del proyecto de empresa que se pretende llevar adelante. Debe ser una labor de síntesis de todos los aspectos relevantes del proyecto al tiempo que justifica su puesta en marcha. Debe responder (aunque no necesariamente por este orden) a las siguientes cuestiones:

En qué consiste la idea de negocio.

Proceso de generación de la idea empresarial ¿Cómo surgió la idea?

Quiénes son los promotores del proyecto.

Dónde se ubicará.

Que necesidad planteada por el mercado se está cubriendo.

A qué mercado se dirige el producto o servicio. Público objetivo.

Hacer referencia a aquellos aspectos considerados positivamente dentro de los criterios de valoración.

Valoración global del proyecto: aspectos más innovadores.

Elemento clave diferenciador del negocio. Posicionamiento ¿Qué diferenciará a la empresa de la competencia?

Objetivos de la empresa a corto, medio y largo plazo.

Cualquier otro aspecto relevante para la valoración del proyecto

No es cuestión de hacer una gran descripción de estos apartados por lo que ya van a ser detallados en otros epígrafes del plan de empresa.

0.2. RESUMEN DEL PROYECTO.

Se trata de hacer un resumen de las magnitudes características del proyecto que se pretende llevar adelante. Por lo tanto se debe cubrir una vez se tengan acabados los correspondientes epígrafes del proyecto.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión total (1)					
Gastos de puesta en marcha (2)					
Recursos Propios					

Recursos ajenos					
Previsión de ventas					
Resultados estimados					
Nº de socios					
Nº de trabajadores no socios					

Otros aspectos que se deben indicar:

Localización	
Epígrafe de IAE	
Forma jurídica	
Fecha prevista de inicio	

(1) DESGLOSE DE LAS PARTIDAS DE INVERSIÓN

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión ejecutada (si procede)					
Total					

(2) DESGLOSE DE LAS PARTIDAS DE GASTOS DE PUESTA EN MARCHA

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos financieros					
Intereses de préstamos					
Aprovisionamientos iniciales (a)					
Publicidad de lanzamiento					
Consultoría, asistencia técnica, honorarios, aranceles de fedatarios públicos, formación de los trabajadores...					
Alquileres					
Otros gastos de circulante					
Total					

La partida de aprovisionamientos iniciales incluirá:

- Mercaderías, embalajes, envases.



- Materias primas, elementos y conjuntos incorporables.
- Combustibles, repuestos, materiales diversos, material de secretaría.

0.3 PRESENTACIÓN DE LAS PERSONAS EMPRENDEDORAS.

Se hará una presentación del equipo promotor recogiendo algunas características personales tales como:

Motivación y seguridad en sí mismo: personas altamente motivadas con su proyecto y con una ilusión fuerte para ponerla en marcha a pesar de los posibles contratiempos que se puedan producir.

Afán de perfección: los empresarios prósperos aprecian la perfección; se exigen a sí mismos una ejecución impecable del trabajo y unos buenos resultados y no se satisfacen con menos.

Capacidad de trabajo y concentración en el mismo: fuerte capacidad de trabajo para dedicarle a su empresa el esfuerzo y tiempo que requiera.

Elección de un riesgo moderado: las personas con alto grado de necesidad de realización desean un riesgo moderado, lo suficiente para que resulte emocionante, pero con una esperanza razonable de ganar.

Percepción del futuro; sentido especial para captar oportunidades de negocio: las personas de talante emprendedor ven y aprovechan rápidamente las oportunidades; demuestran una mentalidad creadora y convierten las oportunidades que observan en programas de acción.

Especial valoración de la información: personas interesadas en obtener información de todo tipo. La valoran muy especialmente, sobre todo en función de lo que la misma les pueda aportar; quieren rápidamente datos sobre los resultados que han obtenido.

Optimismo en situaciones nuevas: las personas con gran necesidad de realización tienden a ser optimistas en las situaciones que no conocen; las probabilidades de éxito quizá no estén claras, pero las circunstancias pueden ser atractivas.

Actitud hacia el dinero: personas que respetan el dinero, pero que no son avariciosas.

Iniciativa y previsión en la gestión empresarial: personas que sin perder de vista el presente, dedican una gran parte de su pensamiento al futuro.

Necesidad de obtener resultados: personas que no suelen hacer las cosas por hacerlas; todas sus actividades tienen un objetivo marcado en base a obtener unos determinados resultados del carácter que sea.

Personalidad dominante: personas con gusto por la organización y dirección de tareas.

Capacidad innovadora: personas creativas, con imaginación e interés por implementar cosas nuevas en cualquier área de la organización.

En este apartado, se debe incluir el **CURRICULUM VITAE** de las personas promotoras, que se adjuntará en un Anexo y que recogerá la vinculación respecto al proyecto que se va a implantar y el grado de dedicación futura al proyecto. La información vertida en el C.V. deberá ser coherente con el proyecto empresarial. Es decir, se debe obviar aquella información que no aporte datos relevantes en cuanto a la formación, cualificación o experiencia teniendo en cuenta el contenido del Plan de Empresa.



0.4. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.

Tener en cuenta que se volverá sobre este tema en otros apartados; por lo tanto procede hacer un comentario general sobre los siguientes aspectos:

En qué sector desarrollará su actividad la empresa. Cual ha sido la evolución de este sector en los últimos años. Cual es la evolución prevista. (brevemente)

Composición inicial de la cartera de productos y servicios. ¿qué porcentaje de actividad supondrá cada uno de ellos? Diferenciar actividad principal y secundarias.

Planificación de lanzamiento de nuevos productos y servicios.

¿Es una actividad estacional? Justificación de la estacionalidad de la actividad y previsión de actividades suplementarias para épocas de bajo rendimiento.

¿Se van a subcontratar actividades?

Cuando nos encontremos ante un caso de diversificación de servicios o distintas líneas de productos, hemos de tener en cuenta que el conjunto de los productos/servicios han de guardar una coherencia entre sí de manera que el cliente tenga una idea clara de la calidad y profesionalidad con que se prestan los servicios o se ofrecen los productos.

Respecto a las características del producto o servicio se comentarán de manera muy breve.

En primer lugar, se incluirá una relación de los productos y/o servicios que se ofertarán. Es importante establecer claramente esta relación, puesto que no siempre es fácil, al entremezclarse servicios/productos principales, con atributos, con servicios complementarios.

En el caso de los productos, se hará referencia a:

Propiedades físicas, químicas y técnicas que hacen que un producto sea útil para determinados usos o funciones.

Calidad: valoración en razón de estándares que permitan comparaciones con la competencia.

Envase y embalaje

Diseño

Marca

Servicios asociados al producto o servicio principal (servicio post-venta, garantías, etc.)

Imagen del producto (opinión que el cliente se forma en función de la información ofrecida)

Si se comercializan servicios:

Definición de las características de los mismos

Necesidades del mercado que se están satisfaciendo.

Servicios asociados al producto o servicio principal (servicio post-venta, garantías, etc.)

Imagen del producto (opinión que el cliente se forma en función de la información ofrecida)

1. LA COMERCIALIZACIÓN.

Escribir una breve introducción sobre ¿Qué bienes producir o servicios prestar?, ¿A quién?, ¿A qué precio?, ¿Con qué medios?, ¿Cómo?, ¿Cuánto?. El Plan de márketing trata de responder a estas preguntas, y las respuestas **determinarán decisivamente** el Plan de empresa en su conjunto y la propia configuración de la empresa.

1.1. PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO.

Cuestión relacionada con la imagen externa de la empresa: logotipo, rótulos, colores y dibujos a utilizar, el motivo por el que se escogió ese nombre comercial, la imagen corporativa de la empresa, el mensaje que se pretende transmitir...

Para el caso de productos podemos adjuntar la forma de presentación del mismo en el punto de venta (envase, embalaje...)

Para el caso de servicios, aspectos a considerar en el momento de la prestación (acogida, despedida, trato al cliente,...)

De lo que se trata es de indicar como se va a encontrar el cliente el producto. Se pueden hacer referencia a la decoración, colocación de las mesas, productos de cortesía para clientes (en el caso de un hotel: jabón, gorros de baño,...) etc.

1.2. INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.

Su objeto es **organizar y sistematizar** la información necesaria para completar el conocimiento y descripción del negocio, tanto del conjunto del sector en el que se va a desarrollar la actividad (información externa), como del proyecto o empresa individual (información interna)

Esta información permitirá **analizar** oportunidades y amenazas del entorno y fuerzas y debilidades de la empresa, proyectar la evolución del mercado y del entorno y establecer los objetivos y las estrategias del márketing mix.

1.2.1. INFORMACIÓN EXTERNA O DEL MERCADO.

1.2.1.1. DEMANDA.

El mercado viene dado por el tipo de personas o de grupos de personas dispuestas a convertir dicho producto en una **necesidad**. Es preciso pues conocer *cuál es la necesidad* del consumidor que pretende satisfacer el producto o servicio. Más aun, debería acotarse el tema añadiendo *cuál es la necesidad que se pretende cubrir y que ya no es cubierta por otro producto o servicio*.

Analice qué hace su producto o servicio por el cliente, es decir,

- ¿Qué necesidad resuelve?
- ¿Por qué, en qué momento y dónde satisface esa necesidad?
- ¿Cómo se satisface la necesidad?
- ¿Qué necesidades no cubre el producto que se ofrece?

Una vez conocida la necesidad que se pretende satisfacer es preciso cuantificar el volumen del mercado. Si el producto o servicio no es nuevo, y existen ya productos o servicios que



satisfacen la misma necesidad, puede evaluarse el momento real, es decir, el número de productos que se venden al año, la cantidad total y su importe.

Si el producto es radicalmente nuevo, hay que buscar referencias de los que venden productos sustitutivos, o de los que venden productos parecidos o idénticos en otras provincias, regiones o países.

También hay que considerar el *mercado potencial*, es decir, el número de clientes y el volumen de venta que teóricamente es posible alcanzar, sirviéndose para ello de variables demográficas y sociales.

También es necesario hacer referencias al Ciclo de vida del producto: Consiste en el conjunto de fases o etapas que transcurren desde su lanzamiento al mercado hasta que es retirado del mismo. Suelen identificarse cuatro etapas, conocidas como introducción, crecimiento, madurez y declive.

Es interesante el identificar en qué etapa del ciclo de vida se encuentra el mercado del producto o servicio que va a ser ofrecido por la empresa ya que en cada una de las diferentes etapas varía el comportamiento de las ventas, de los resultados y de la actuación de la competencia, por lo cual debe seguirse una estrategia distinta.

Otro aspecto a considerar es la distribución geográfica del mercado real a partir del reparto del volumen de ventas en las diferentes zonas (ciudades, provincias, regiones o países) y canales de distribución.

Asimismo hay que detectar si el mercado que se pretende (*público objetivo*) tiene características especiales como las siguientes:

- Estacionalidad: si es un mercado con fuertes desequilibrios de ventas en determinados periodos del año.
- La reglamentación legal: si existen importantes límites legales respecto a la actividad empresarial.
- El ritmo del cambio tecnológico: si se trata de un mercado en que los nuevos productos quedan obsoletos con gran rapidez.
- La existencia de canales de distribución casi obligatorios: si el producto o servicio va a verse fuertemente condicionado en su proceso de comercialización por un canal de distribución inevitable que impone su ley.

1.2.1.2. CLIENTES.

Segmente el mercado, dividiéndolo en grupos diferenciados según sus características específicas (socioeconómicas, territoriales, personalidad, comportamiento, comprador) y analice sus motivaciones de compra, es decir, el por qué de sus compras, el cómo y cuándo tomas sus decisiones de adquirir un producto, y dónde y cuánto compran.

Analice las motivaciones de compra que afectan a los distintos clientes (la moda, el interés económico, la comodidad, el afecto o atractivo de las cosas o personas, la seguridad y el orgullo entendido como ostentación o emulación) Hay compradores innovadores, abiertos a los nuevos producto y tecnologías; otros emuladores, o bien seguidores, más lentos en reaccionar; finalmente, existe un núcleo conservador, fiel a sus hábitos y costumbres.

Conozca cómo se toman las decisiones de compra. Las personas primero se informan, después contactan y por último adquieren y, según sea el 'peso' económico del bien con respecto a sus rentas, tomarán una decisión más mediata, sopesando el riesgo de la compra o bien actuando por impulso, pero siempre valorando la confianza que el producto les ofrece, su



precio y su imagen, valoración que puede ser individual o mediatizada por recomendaciones o influencias.

1.2.1.3. LA COMPETENCIA.

Conviene identificar cuál es la competencia a la que va a estar sometida la empresa, cómo trabaja y cómo vende, si hay algún competidor directo importante a tener en cuenta, etc. y cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa respecto a la competencia. (nuestros competidores: ¿quién son?, ¿cómo venden? los sistemas de distribución que se están usando)

Para algunas empresas sería importante que se establecieran opciones de negociación con otras empresas competidoras (contactos con proveedores, aprovisionamiento, complementar líneas de servicios) y en qué términos se puede establecer esa negociación.

Se puede obtener información concreta de los competidores: nombre y marcas, productos, ventas y cuota de mercado, bien en cámaras de comercio, Registro Mercantil y entidades similares, bien sencillamente solicitando sus catálogos.

1.2.2. INFORMACIÓN INTERNA DEL PROYECTO / EMPRESA.

En este apartado se trata de que defina la postura que adoptará su empresa en la sociedad, lo que quiere hacer y los medios que considera utilizables para ello. Para el supuesto de empresas de nueva creación el análisis interno se limita al análisis del emprendedor o emprendedores y a la identificación y fijación de los siguientes puntos:

La **vocación o misión de la empresa** es la función que ésta pretende realizar dentro de la sociedad. En definitiva, es la razón o causa de la existencia de la empresa.

Los **objetivos generales de la empresa** son aquellos objetivos que ésta se plantea alcanzar a largo y a muy largo plazo. Se trata de ver hacia dónde quiere ir o a dónde quiere llegar la empresa.

La **ética de la empresa** es la declaración de los medios que ésta considera utilizables para conseguir los objetivos generales propuestos de acuerdo con su misión. Define la forma de actuar de la empresa.

En el caso de empresas en funcionamiento además se deberá realizar un análisis exhaustivo de la situación actual de las distintas áreas de la empresa con el objeto de identificar más adelante los puntos fuertes y débiles de ésta.

1.2.2.1. HUMANOS.

Indique las necesidades de personal de las distintas áreas o departamentos funcionales de su empresa, tanto en cuanto al personal directivo como al de los diferentes departamentos que la integran: ventas, I+D, administración, etc

1.2.2.2. FINANCIEROS.

Explique la composición de los recursos financieros de su empresa, indicando la cuantía y los orígenes de los capitales tanto propios como ajenos que está en condiciones de obtener para financiar su proyecto.



1.2.2.3 CONOCIMIENTO O KNOW - HOW.

Indique cuál es el nivel de conocimientos o know-how (en definitiva, el "saber hacer") con qué cuenta su empresa en las distintas áreas funcionales, como la de producto, la de proceso, la comercial, la organizativa, etc

1.2.2.4. OTROS RECURSOS MATERIALES.

En este apartado se trata de que indique cuáles son las disponibilidades de su empresa en cuanto a otros recursos materiales no incluidos en los tres apartados anteriores. Exponga las posibilidades de acceso y localización con que cuenta su empresa respecto a otros recursos materiales, tales como materias primas, aprovisionamientos, bienes de equipo, incentivos locales y regionales, facilidades administrativas y de tramitación, etc

1.3. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN.

1.3.1. ANÁLISIS DAFO.

En este apartado se trata de que indique los puntos fuertes y débiles de su empresa, las oportunidades y amenazas con que se va a encontrar su empresa para realizar su actividad.

Las OPORTUNIDADES son situaciones del entorno que permiten mejorar la situación competitiva de la empresa si son aprovechadas.

Las AMENAZAS, por el contrario, son situaciones que, si no se afrontan adecuadamente, pueden situar a la empresa en peor situación competitiva.

Los puntos fuertes, fortalezas o FUERZAS de una empresa son aquellos aspectos de la misma que suponen una ventaja comparativa frente a las demás empresas competidoras del sector.

Por el contrario, los puntos débiles o DEBILIDADES de una empresa son aquellos aspectos que suponen una desventaja comparativa frente a esas mismas empresas competidoras.

Es necesario , al menos, recoger tres de cada.

1.3.2. MATRIZ DE POSICIÓN COMPETITIVA.

Se realizará del análisis global del proyecto, por lo que no es necesario realizar nada en este apartado.

1.4. OBJETIVOS.

En este apartado se trata de que indique cuáles son los objetivos que, en términos generales, se plantea conseguir con el plan de marketing. Los **objetivos** son las finalidades o metas que se pretenden conseguir con el plan de marketing. Asimismo, las personas implicadas en dichos objetivos deben participar en su fijación y comprometerse con ellos.

1.4.1 CUANTITATIVOS: CIFRA DE VENTA.

En este apartado se deben fijar aquellos objetivos que son mensurables cuantitativamente, es decir, el establecimiento del volumen de ventas que se prevé conseguir, la cuota de mercado, la rentabilidad, la penetración, el grado de cobertura de la distribución así como los incrementos anuales para los años que se recogen en el plan.

1.4.2 CUANTITATIVOS.

Se deben también fijar aquellos objetivos que por su mayor intangibilidad no son fácilmente mensurables, refiriéndonos a conceptos como la posición competitiva que pretende alcanzar la empresa en un determinado plazo, la imagen y notoriedad de marca, etcétera.

1.5 ESTRATEGIAS.

Se trata de que defina las estrategias de marketing que se propone seguir en su empresa.

Se entiende por **estrategia** el modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de una empresa, así como las políticas y planes que resultan esenciales para su consecución, de tal forma que se encuentre definida su posición competitiva, se sepa en que clase de negocio está o quiere estar la empresa y qué clase de organización quiere ser.

La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a la empresa con el medio ambiente en el que está ubicada y comprende una acción, tanto ofensiva como defensiva, encaminada a la consecución de una posición defendible frente a las fuerzas competitivas del sector en el que se encuadra y al logro de un rendimiento óptimo sobre la inversión realizada en la empresa.

La formulación de las estrategias de la empresa puede plantearse por niveles o etapas, siendo los dos principales los siguientes:

1. El nivel de estrategia corporativa o global, que toma a toda la organización como marco de referencia y busca establecer sus objetivos o misiones a largo plazo, así como la forma más adecuada de lograrlos. Usted definirá este nivel de estrategia en el apartado de estrategias genéricas y en el de estrategia de cartera.
2. El nivel de estrategias de marketing, que, tomando como base las estrategias anteriores, busca la forma de aplicar los esfuerzos y dirigir los recursos dentro de las distintas áreas funcionales de la empresa para conseguir maximizar la productividad de los mismos.

Teniendo en cuenta que la definición de una estrategia de marketing supone tanto el análisis como la selección de los mercados que se propone servir la empresa, la definición de los objetivos a alcanzar y la combinación de los instrumentos del marketing –producto o servicio, precio, distribución y promoción - para alcanzar dichos objetivos propuestos, defina sus opciones estratégicas de marketing. Las estrategias elegidas han de estar en concordancia con las fuerzas y debilidades de la empresa y con la situación competitiva del mercado. Hay que tener en cuenta asimismo que dicha estrategia condicionará todo el plan de marketing posterior.



1.6.PLAN DE ACCIÓN.

Toda la información recabada para responder a: ¿Dónde estamos?, ¿Dónde queremos ir?, ¿Cómo llegar ahí?.

El Plan de acción comercial define los medios y las acciones operativas necesarias para responder a la última pregunta; incluye la descripción del mercado o mercados donde se pretende actuar, los objetivos de ventas por cada uno de los mercados y / o productos, las acciones comerciales a realizar (marketing-mix), y el presupuesto o coste de estas acciones comerciales.

1.6.1. PUBLICO OBJETIVO.

En un punto anterior se debe haber realizado la segmentación del mercado de acuerdo grupos de clientes. Una vez conseguido esto se debe definir el público objetivo o target group, para esto se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El atractivo de cada segmento: tamaño actual, potencial de crecimiento, presencia de competidores, etc.
- Elección de los segmentos o mercados a los que queremos llegar.

Defina y detalle las características de los segmentos que conforman el público objetivo de la empresa.

1.6.2. MARKETING MIX.

De lo que se trata es de concretarlas más, detallando las acciones que habrá que poner en marcha para que no se queden en meras directrices. (que es precisamente lo que son las estrategias; directrices para la acción).

1.6.2.1 PRODUCTO O SERVICIO.

El producto es el elemento esencial del marketing mix. Sus elementos fundamentales son: su calidad, sus características, marca, tipos de empaquetado y diseño, y servicios relacionados.

Hay productos industriales y productos de consumo. Los industriales pueden ser finales (bienes producidos que sirven para producir otros bienes: edificios, maquinaria, bienes de equipo, etc.) o intermedios (bienes producidos que sirven para formar parte de otros bienes; piezas, componentes, etc.). Los de consumo también pueden ser finales (dirigidos al consumidor doméstico) o intermedios (dirigidos al consumidor industrial). En cuanto a los servicios, pueden ser empresariales (sus clientes son empresas) o personales (sus clientes son personas).

Describa las líneas de productos o servicios que ofrece y las características fundamentales de los mismos.

Compare sus productos / servicios con productos / servicios competitivos.

Analice si las necesidades que pretenden satisfacer sus productos / servicios están ya satisfechas por otros productos / servicios.

Reflexione: ¿sus productos / servicios son distintos de los que ya existen en el mercado?; en caso afirmativo ¿cuál es la novedad?; ¿qué ventajas aportan?.



Es conveniente que tengan elementos innovadores que los diferencien de la competencia. Examine este aspecto cuidadosamente y sea precavido si quiere hacer algo demasiado original (es sumamente arriesgado).

Considere que si tiene éxito la competencia reaccionará sacando productos similares, por ello planee la diferenciación futura del producto o el desarrollo de nuevos productos.

Esta diferenciación puede venir como consecuencia de la naturaleza del producto o servicio que va a realizar, del proceso que utilice en su elaboración, de la técnica de venta que aplique e incluso de otras prestaciones que ofrezca -la garantía y el servicio post-venta son especialmente importantes para determinados bienes- y para verificarlo debe analizar, observar, estudiar y aprender de aquellos que realizan actividades similares a la suya o bien venden productos u ofrecen servicios substitutivos de los suyos.

Piense que sus competidores ya están en el mercado, y que muchas de sus actuaciones en cuanto a productos, precio, distribución y promoción, han pasado, y están pasando días el examen del mercado.

Si lo estima necesario, imíteles en aquello que hayan tenido éxito, pero tratando de diferenciarse en algo; reúna la máxima información que pueda sobre ellos y estudie su posicionamiento, tanto desde el punto de vista de las funciones de uso de sus productos o servicios, como desde el de su elaboración física o acondicionamiento, estudie su publicidad, sus productos y sus estrategias, y piense que ellos están trabajando duramente por mantenerse en el mercado, lo que les exige un esfuerzo para estar al día y adaptarse continuamente a los cambios, a fin de satisfacer, conservar e incrementar una clientela cada vez más consciente del valor de intercambio de su dinero, de su esfuerzo y de su tiempo.

1.6.2.2 PRECIO.

Hemos de explicar cuál es el criterio que seguimos en la fijación del precio de venta en función de:

Coste de producción

Tipo de clientes

Precio fijado por la competencia

Precios fijos marcados por la administración

Precios indicativos marcados por el proveedor –caso franquicias-

Rentabilidad esperada por la empresa

Definición de los elementos que se incluyen en el precio, en el caso de que el precio del producto no sólo incluya la mera venta del mismo, sino que incluya otros factores que en algunos casos son susceptibles de ser cobrados de forma independiente (información, devolución si no queda satisfecho, garantías, instalación, transporte, seguro, formación...).

Sería interesante la búsqueda de información actualizada sobre tarifas manejadas por otras empresas, para establecer una comparativa con la nuestra, de manera que se pueda ajustar el precio al segmento de mercado al que se dirige el producto. Indicar cuál será el posicionamiento en el mercado en cuanto a precio: en un precio alto, medio o bajo.

Descripción de los sistemas de cobro empleados por la empresa; la política de precios que aplica la empresa puede verse afectada por diferentes aspectos que condicionarán tanto el monto, como la seguridad o el plazo en que se cobren las ventas, por ello es importante definir si hay sistemas de cobro al contado (metálico, tarjeta, talones) o aplazado (con documento ejecutivo o sin él, incluyendo gastos financieros o no).

En el caso de que se establezcan precios por temporada, indicad fechas y aportad cifras

1.6.2.3 DISTRIBUCIÓN.

1.6.2.4 COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN.

No basta con tener un hueco en el mercado, es necesario informar a los compradores tanto del producto como de las acciones comerciales.

-Defina la imagen por la que quiera que sea conocida la empresa. ¿Qué es lo que desea hacer prevalecer?. Puede ser el saber hacer técnico, el trabajo bien hecho, las posibilidades de flexibilidad comercial, su capacidad constante de innovación. Debe recordarse a este respecto que la primera imagen que da la nueva empresa es, a menudo, la más duradera.

-Analice los distintos mecanismos que pueden ser utilizados para dar a conocer el producto o servicio: oferta directa, teléfono, publicidad por anuncios, correo, radio, televisión u otros.

-Valore las acciones de soporte informático a través de la asistencia a ferias, congresos, conferencias técnicas y de expertos sobre el producto o servicio del que se trate. Es preciso tener una especial sensibilidad para tener informados de la actividad de la empresa a los líderes de opinión entre el segmento de mercado que se ha escogido y a aquellas personas clave que influyen en el proceso de toma de decisiones para el consumo.

1.7. ACCIONES DE PROMOCIÓN:

En este apartado se recogerá el presupuesto del Plan de Marketing. Se consignarán, año a año, durante los cinco primeros años, todo el coste de las acciones promocionales que se pretenden realizar. Para ello se tomarán las siguientes denominaciones:

Publicidad.

Promoción de ventas.

Relaciones Públicas.

Márketing directo.

Espponsorización.

Ferias y exposiciones.

Otros gastos de distribución.

Otros gastos.



2. EL MERCADO.

Lo que justifica la puesta en marcha de la empresa y la existencia de un mercado. Se trata en este punto de reflejar algunas de las características que tiene el mercado objetivo al que se quiere dirigir el proyecto de empresa que se está redactando.

2.1 CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS.

Respecto a los productos o servicios de la competencia. Debe existir algún factor diferencial en la empresa o en el producto-servicio que se ofrece, que lo haga distinta al de su competencia. Además, habrá que indicar como se va a mantener esa diferenciación. Si se dispone de licencias o patentes, también habrá que mencionarlo.

2.2 DEFINICIÓN DEL MERCADO.

Al que se dirigirá el producto o servicio: dimensión, localización, consumo, estructura, tipo de clientes, mercado real y mercado potencial. En función de la actividad definida en el primer punto, habrá que definir el mercado al que se dirigirá el producto. Se identificarán los segmentos en que se divide el mercado, describiéndolos y decidiendo justificadamente cuales se van a explotar y cuales no.

Existen innumerables criterios en función de los que segmentar el mercado. A modo de ejemplo se podrían tomar:

Criterios **geográficos**: ciudad, región, clima, etc.

Criterios **demográficos**: edad, sexo, profesión, etc.

Criterios **económicos**: capacidad de gasto, ventas anuales, presupuesto disponible, etc.

Criterios **culturales**: analfabetos, aficionados a la música, lectura, baile, etc.

Criterios **sociales**: religión, ideas políticas, etc.

Una vez delimitados **MERCADO** y **SEGMENTOS** de mercado, se definirá el perfil del cliente al que pretendemos llegar, definiendo cuando compran, porque compran y cuanto compran.

Habrà que estimar el **TAMAÑO** del mercado. Mercado **potencial** (volumen total de personas físicas o jurídicas susceptibles de adquirir nuestros productos o servicios) y mercado **real** (conjunto de clientes a los que podemos y queremos suministrar nuestro producto o servicio en un tiempo determinado)

2.3 NORMAS.

Normas que regulan la fabricación o comercialización del producto o la prestación del servicio. Legislación aplicable a la actividad.

2.4 PROTECCIÓN JURÍDICA.

Se refiere a los seguros y contratos privados entre la empresa y su entorno (por ejemplo convenios con otras entidades, contratos de compra-venta o de prestación de servicios, etc.)

3 RECURSOS HUMANOS.

El Plan de recursos humanos debe analizar y determinar todos los elementos relacionados con la política de personal: la definición de capacidades, la organización funcional, la dimensión y estructura de la plantilla, la selección, contratación y formación del personal, y todos aquellos

aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa desde la detección de conflictos hasta el desarrollo de estrategias de solución de éstos.

3.1 PUESTOS DE TRABAJO.

Puede ser útil indicar estos datos en una tabla como esta:

CATEGORÍA PROFESIONAL	Fecha de posible incorporación	COSTE SALARIAL MENSUAL	TOTAL PRIMER AÑO
...	**/**/**	€	€
...	**/**/**	€	€
...	**/**/**	€	€

para los siguientes años se puede utilizar una tabla similar

3.2. DISTRIBUCIÓN POR CATEGORÍA Y ASIGNACIÓN

3.3 ORGANIGRAMA.

Representación jerárquica de las funciones que se realizarán en la empresas, con indicación de la persona responsable de realizarlas.

3.4 PERFILES DEL PERSONAL.

En este apartado tenemos que detallar los requerimientos de cada uno de los puestos que indicamos en el anterior punto de Puestos de trabajo que se van a crear.

Existen otras personas que no van a tener una relación laboral con la empresa pero que tienen incidencia en la prestación del servicio que oferta la empresa. Puede ser una buena idea indicar este aspecto.

4. LA LOCALIZACIÓN.

4.1. LOCALIZACIÓN PREVISTA.

La ubicación o localización geográfica de la empresa es una decisión de tipo estratégico vital para la viabilidad de la misma.

Hay que buscar la localización adecuada, pensando en la distancia conveniente a las áreas de influencia, y en las posibilidades de acceso tanto del personal, como de las materias primas y compradores, en su caso; que esté dotada de suministro de agua, luz y teléfono, así como de la infraestructura necesaria para el tipo de empresa que vaya a implantar.

La implantación ideal es aquella en donde los costes de instalación son los más bajos y, al mismo tiempo, cumple el mayor número de exigencias del proyecto y utiliza al máximo los recursos del entorno: proximidad a los clientes, fuentes de aprovisionamiento, posibilidades de subcontratación, equipamiento de la zona, mano de obra cualificada, incentivos a la creación de empresas y calidad de vida.

En ocasiones, y dependiendo del tipo de actividad y del producto o servicio a fabricar o prestar, los promotores no encuentran especiales dificultades para ubicar su nueva empresa. En otras



ocasiones, las características técnicas del producto, la naturaleza del servicio, la tecnología y otras muchas razones, hacen que la localización de la futura empresa sea un problema importante.

- Indique la ubicación de su/s nuevo/s establecimiento/s. Si es posible aporte como anexo un croquis de ubicación de la localidad y de situación dentro de la localidad.

- Infórmese acerca de las ordenanzas municipales que le son de aplicación en concepto de tasas por licencia de apertura (nuevas aperturas o traspasos, cambios de titularidad o cambio de actividad), así como del impuesto de bienes inmuebles en caso que usted sea el propietario.

- Haga un análisis de puntos a favor y en contra acerca de su posible ubicación en el lugar elegido. A continuación se detallan algunos de los criterios que deberían tenerse en cuenta al realizar dicho estudio:

- Proximidad del mercado
- Facilidad para disponer de materias primas u otros recursos (mano de obra cualificada, Universidad, centros de investigación, etc.)
- Infraestructuras y comunicaciones
- Dotación de servicios e industrial de la zona
- Legislación urbanística
- Ayudas económicas e incentivos fiscales
- Precio

4.2. TERRENOS, EDIFICIOS, INSTALACIONES, BIENES DE EQUIPO Y OTRO INMOVILIZADO MATERIAL.

Se trata de recoger el inmovilizado material necesario para el inicio de la actividad. Si durante los primeros cinco años es necesario incorporar otro inmovilizado, debe recogerse cuando se incorpora.

4.3. INMOVILIZADO INMATERIAL Y GASTOS AMORTIZABLES.

Describa los aspectos siguientes y realice inventario de:

- Investigación y desarrollo
- Concesiones administrativas
- Propiedad industrial y patentes
- Fondo de comercio
- Aplicaciones informáticas
- Otros inmovilizados inmateriales

Se entiende por gasto amortizable los gastos de establecimiento de una nueva sociedad, así como aquellos gastos que tengan la consideración de imputables a varios ejercicios y, por tanto, sean gastos a distribuir plurianualmente.

- Describa los aspectos siguientes y realice inventario:

- Primer establecimiento



- Gastos de constitución
- Otros gastos amortizables

4.4 AYUDAS PUBLICAS PARA LA LOCALIZACIÓN.

Indicar las ayudas que se solicitasen para la realización del proyecto, indicando el estado de la tramitación

4.5 PRESUPUESTO.

- Para cumplimentar este presupuesto tendrá que clasificar por cada epígrafe el inventario de elementos patrimoniales a adquirir o que se disponen (aportación en especie a la empresa).
- Deberá documentar debidamente cada elemento patrimonial mediante presupuesto o factura proforma o contrato proforma o protocolo de acuerdos (documentos justificativos antes de la realización de la inversión); o documento justificativo del valor de la propiedad que se aporta.
- Indíquese de las inversiones que se detallan, aquellas que no suponen adquisición (aportación en especie por parte de los socios o del empresario). Hágase notar que si es una transmisión en especie el impuesto aplicable es el ITPYAJD (Transmisiones patrimoniales) y por tanto es mayor valor de la inversión.

En el presupuesto del Plan de inversiones se detalla el importe económico sin IVA: el impuesto sobre el valor añadido nunca es mayor valor de la inversión, siempre y cuando sea fiscalmente deducible. No obstante, a efectos de financiación de la inversión, debe tenerse en cuenta.

4.6. POLÍTICA DE AMORTIZACIÓN.

6. LOS ASPECTOS FORMALES.

Se trata de describir la estructura legal de la empresa. la elección de la forma legal de la empresa marcará desde un principio una serie de situaciones, que hacen que sea importante acertar en el modelo elegido.

Cuestiones como los límites de la responsabilidad, el compromiso de los bienes previos al inicio de la actividad, la fiscalidad del negocio, el cumplimiento del mayor o menor número de requisitos, la necesidad de financiación externa, etc, son todos ellos factores que deben tenerse en cuenta a la hora de esa elección.

6.1. ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA.

Escoja Y describa la forma jurídica exponiendo los motivos.

6.2. TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN, PATENTES, MARCAS Y LICENCIAS.

El cuadro que figura a continuación resume los principales trámites administrativos a que deben someterse las dos tipologías de empresa más frecuente, al menos en el segmento de las pymes: empresario individual y sociedad de responsabilidad limitada.

TRÁMITES ADMINISTRATIVOS GENERALES		
Trámites	Empresario individual	Sociedad de responsabilidad limitada
1.	Trámites previos	

	Registro general de sociedades mercantiles		X
	Escritura ante notario		X
2.	Administración de Hacienda		
W	Alta en el censo	X	X
	Solicitud de Código de identificación fiscal		X
	Impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados		X
	Alta en el impuesto de actividades económicas	X	X
	Adquisición y legalización de libros.	X	X
3.	Ayuntamiento		
	Licencia de obras	X	X
	Impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras (si se exige)	X	X
	Licencia de apertura	X	X
	Impuesto sobre bienes inmuebles	X	X
4.	Tesorería de la Seguridad Social		
	Alta en el régimen correspondiente de la Seguridad Social	X	X
	Inscripción de la empresa en la Seguridad Social	X	X
	Alta en el sistema de cobertura de riesgos de accidentes y enfermedades profesionales	X	X
	Alta y afiliación de los trabajadores en la Seguridad Social	X	X
5.	Dirección provincial de Trabajo y Seguridad Social		
	Comunicación de apertura de centro de trabajo	X	X
	Obtención y legalización del Libro de visitas	X	X
	Obtención y legalización del Libro de matrícula (trabajadores por cuenta ajena)	X	X

	Obtención del calendario laboral	X	X
6.	Oficinas del Instituto Nacional de Empleo (cuando tenga trabajadores)		
	Oferta de empleo (trabajadores por cuenta ajena)	X	X
	Formalización de los contratos de trabajo (trabajadores por cuenta ajena)	X	X
7.	Registros		
	Inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil (potestativo)	X	X
	Inscripción en el Registro de la propiedad inmobiliaria (si hay bienes inmuebles)	X	X
	Inscripción en el Registro de la propiedad industrial (patentes, marcas, modelos, nombre comercial, rótulos)	X	

Se trata de describir los tramites de constitución recogiendo, en caso de existir, aquellas licencias específicas para la actividad. Indicar la relación de patentes, marcas o licencias que se solicitan lo que se tienen concedido a la empresa.

6.3.DATOS DE IDENTIFICACIÓN SOCIAL, AUTORIZACIONES Y PERMISOS.

7. EL PROCESO DE PRODUCCIÓN O PRESTACIÓN DE SERVICIOS.

Es necesario para el análisis del proyecto de empresa, determinar el proceso, la forma, la manera por la que la empresa va a fabricar o prestar el servicio.

7.1. DETERMINACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO O DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.

Se ha de describir el proceso que seguirá la empresa para producir sus productos y el plazo de producción (tiempo que transcurre desde que se compran las materias primas hasta que el producto final está listo para ser servido al cliente) En el caso de que, en lugar de un producto, se pretenda ofrecer un servicio, se tendrá que describir todo el conjunto de operaciones y circuitos organizados necesarios para una buena prestación del servicio.

Se indicarán las tareas que se subcontratarán y el motivo por el que se hace.

Por último se tendrá que calcular cual es la capacidad máxima de productos o servicios que, dados los recursos iniciales, la empresa es capaz de ofrecer.

7.1.1 Aprovisionamiento: materias primas, proveedores, suministros básicos, etc.

Habrá que concretar qué elementos y/o materias primas componen el producto y en qué cantidades, a quien se le comprarán y a qué precio, así como los criterios que se utilizarán para la selección de los mismos. La misma información se aportará de: mercaderías, embalajes, envases, combustibles, repuestos, materiales diversos, material de secretaría...

7.1.2 Gestión de stocks: materias primas, productos intermedios, productos acabados...

Cuando se comprarán, quien se encargará de los pedidos y gestión del almacén, en que cantidades, donde y como se almacenarán, cuanto tiempo permanecerán en almacén,...

7.1.3 Determinación del coste del producto/servicio

Se desglosará el coste del producto en costes fijos y variables. En el caso de costes variables, se indicará claramente el método que se emplee para su cálculo. En base a estos datos, se determinará el coste unitario del producto.

En este punto se entrará una vez acabado el epígrafe **Plan económico-financiero**.

7.1.4 Control de calidad. Aseguramiento de la calidad. Procesos

7.1.5 Medidas de seguridad e higiene (prevención de riesgos laborales)

7.2. SELECCIÓN DE INSTALACIONES.

Para evitar solaparnos entre este epígrafe y el de terrenos, edificios, instalaciones, nos centraremos aquí en la información referida a la descripción de equipos necesarios para llevar a cabo el proceso de producción/servucción de la empresa. Descripción y análisis del coste de los equipos de inmovilizado.

8. ASPECTOS INNOVADORES.

8.1. ASPECTOS INNOVADORES.

En este apartado realizaremos un resumen de los aspectos. Seguramente estos aspectos se encuentren desperdigados a lo largo del documento. Se trata de resumirlos todos, destacar los más relevantes y detallar los que se consideren de interés.

8.2. CAPACIDAD IMITATIVA.

En este apartado realizaremos una valoración de los aspectos innovadores, poniéndolo en relación con la capacidad imitativa de la competencia y grado de protección. Un proyecto puede ser innovador, pero también tiene su importancia valorar la capacidad de la competencia para poder ofertar en sus productos o servicios la misma innovación.

Ante esta situación, estudiemos el grado de protección de nuestro producto o servicio para minimizar el riesgo.