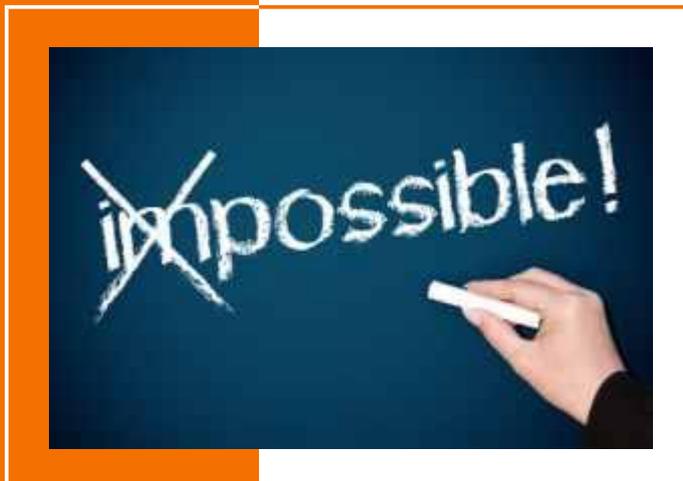


El Plan de Negocio



i Índice

Introducción: qué es el plan de negocio

Objetivos

1 El primer paso: idea de negocio

2 La elección del proyecto

3 Conocer la situación personal y económica del emprendedor

4 Análisis Previo de Viabilidad

5 El eterno problema de la financiación

6 La rentabilidad del proyecto empresarial

7 El Plan de Empresa
7.1. Una primera aproximación
7.2. Para qué sirve un plan de empresa
7.3. Plan de empresa y “subplanes de empresa”
7.4. Elementos de un plan de empresa

8 Análisis DAFO

9 El trabajo por cuenta propia de personas extranjeras

R Resumen

El Plan de Negocio

Bases y claves para ayudar a crear o no una empresa

©Fundación Acción contra el Hambre



Reconocimiento - NoComercial - SinObrasDerivadas (by-nc-nd):

No se permite un uso comercial de la obra original ni la generación de obras derivadas

Introducción general

En esta unidad vamos a hablar del plan de negocio, plan de empresa o proyecto. Numerosas denominaciones para referirnos a un documento escrito y estructurado en el que se trataran muchas cuestiones del proyecto y en donde vosotros como profesionales tenéis que guiar a la persona emprendedora en ese camino. Existen tantos modelos de plan de negocio como proyectos y en definitiva tendréis que trabajar sobre los puntos que en este momento vamos a estudiar de manera que podáis crear vuestro propio modelo.

El plan es un documento estratégico que servirá para muchas cuestiones a la hora de emprender.

En primer lugar como **elemento de autodiagnóstico** de la idea proyectada. Cuando la persona emprendedora escriba sobre lo que tiene “en la cabeza” podrá ser más realista con su análisis.

En segundo lugar como **instrumento de estructuración guiada del proyecto** por un técnico. Nos permitirá abordar cada aspecto particular de manera ordenada (marketing, legal, fiscal, laboral etc.).

En tercer lugar es un **documento clave para obtener o intentar obtener cualquier tipo de financiación pública o privada**. Será la carta de presentación de la persona emprendedora y su proyecto.

Finalmente, es un **elemento dinámico** que permite adaptaciones en el tiempo y documento estratégico de cumplimiento de fases y objetivos en el proyecto.

Objetivos

- Identificar, describir y analizar una idea de negocio, examinando la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma
- Desarrollar todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto.
- Reconocer las exigencias que implica la puesta en marcha de una idea de negocio e identificar riesgos.
- Reconocer elementos que pueden determinar que el proyecto emprendedor no se ponga en marcha.
- Aprender a crear un documento de presentación de un negocio para poder utilizarlo ante entidades financieras de cara a solicitar financiación, ante organismos públicos para solicitar subvenciones, ante posibles socios u otros.

1 El primer paso: idea de negocio

Los motivos para poner en marcha un negocio son muchos, pero la base es una idea. Y lo primero que debemos hacer es analizarla.

Para ello debemos abordar la idea desde un punto de vista crítico. Lo normal es que la persona que va a emprender se enamore de su “genialidad”. Pensará que a nadie más se le ha podido ocurrir una idea tan buena y en nuestro trabajo tenemos que ser objetivos y como os decía críticos.

Esta “alteración entusiasta de la percepción de la realidad” forma parte de la lógica ilusión inicial. También tener presente que ese entusiasmo siempre es bueno, y debe conservarlo para el futuro, pero a la vez debemos ser muy rigurosos.

La puesta en marcha de cualquier negocio siempre depara riesgos. Aventura el emprendedor dinero, tiempo, fuerza de trabajo, voluntad por llevar adelante una empresa. Como veremos, aunque existan fórmulas legales que reducen con mucho el riesgo económico, supone en cualquier caso un compromiso. En nuestras manos está poder evitar un mal planteamiento de la idea empresarial. Para ello debemos ser muy realistas en el análisis de la viabilidad de la idea inicial.



Cualquier manual de gestión y creación de empresas propondrá multitud de herramientas de análisis financiero, comercial, técnico, que se resumirán en un documento denominado de diversas formas como plan de empresa o plan de negocio, donde se evalúa la viabilidad técnica y económica del proyecto.

A TENER EN CUENTA:



Madurar la idea inicial hasta que el emprendedor/a lo plasme en un proyecto escrito exige tiempo. Es importante trasladarle la importancia de esa carta de presentación inicial que es el plan y que le servirá no sólo para la concesión de futuras subvenciones y ayudas, prestamos, etc. sino que también servirá al emprendedor, para que una vez que empiece la aventura empresarial, pueda situar su negocio en un marco y contexto racional. Ello nos permitirá valorar toda una serie de variables como el sector de la población al que ese producto o servicio irá dirigido, quién lo diseñará o prestará o qué inversión se requiere. Respecto a este último punto, si el dinero es el talón de Aquiles del sistema, el plan de negocio nos permitirá un análisis y autodiagnóstico realista de las fuentes de financiación de que precisan y con las que podrían contar para la puesta en marcha

La primera pregunta que debe hacerse la persona con ese proyecto concreto es fundamental: ¿Lo que ofrezco es necesario? ¿Es útil para los demás?

Todos los grandes negocios de éxito se basan en una contestación positiva a esta primera pregunta.

La utilidad o necesidad debe ser nuestra referencia permanente en la labor de diseño y análisis de la idea de negocio.

Si preguntamos a los empresarios que han tenido éxito por la razón o el secreto de ese éxito, nos contestarán de una forma muy simple: porque dicha empresa, la idea de negocio, surgió de analizar una necesidad que tenían los consumidores y que no estaba cubierta o lo estaba de una forma deficiente.

No pensaban en los beneficios inmediatos que iban a obtener (aunque está claro que sin un beneficio suficiente, no existe el negocio), sino en el **servicio que podían ofrecer**, y cómo mejorarlo y adaptarlo a las necesidades de los clientes, día tras día.

A TENER EN CUENTA:



La realidad demuestra que, cuando se ha logrado poner en la calle un producto o servicio que ayuda en algún aspecto de su vida a quien lo consume, los beneficios vienen detrás.

Por lo tanto, en la escala de análisis de la idea, nunca se debe poner por delante el dinero que se va a ganar, sino la utilidad que se va a ofrecer a los consumidores.



También es importante tener presente que la idea no tiene por qué ser siempre original e innovadora. Tal vez baste la simple mejora de un servicio ya existente. En cualquier caso, siempre hay que tener presentes algunos parámetros para diferenciarse de la competencia:

- Una mejora en la calidad o en la forma de realizar un producto o servicio.
- Un precio más competitivo.
- Una adecuada localización del negocio.
- La red de relaciones que podemos tener en el sector.
- La rapidez en la entrega de los productos/servicios.
- Una mayor competencia técnica, etc.

2 La elección del proyecto

Una de las dificultades que se producen cuando se quiere poner en funcionamiento un proyecto empresarial es que hay emprendedores que se lanzan a la puesta en marcha de negocios que no se conocen en profundidad (bien por cuestiones técnicas bien por desconocimiento del mercado), pudiendo encontrarse con serios disgustos después de invertir y comprometer dinero propio, de la familia o de una entidad bancaria.

Como veíamos antes no debemos pensar nunca que existen negocios sencillos. Casi nada resulta sencillo, ni cuando se trabaja por cuenta ajena ni cuando se trabaja por cuenta propia.

Por ello, que la persona emprendedora esté informada resulta esencial. La información y el acceso a la misma es el elemento más valioso que podemos tener tanto nosotros como asesores como el emprendedor. Conocer cuántos competidores puede tener, cuáles son las tendencias empresariales en nuestro territorio, el comportamiento de los consumidores y los elementos que definen el potencial producto o servicio, equivale a estimar y definir sobre un papel las posibles consecuencias de lo que puede ocurrir con el proyecto.

A TENER EN CUENTA:



Tampoco nos llevemos a engaño. Estimar es prever un futuro posible. Ello no nos garantiza el éxito de nuestros objetivos, pero sí nos garantiza obviar errores que determinarían el fracaso del proyecto. En cualquier caso tenéis que tener un conocimiento general de las materias ya que es el propio emprendedor el que debe tener el conocimiento e información particularizada de su propio proyecto.



Un ejemplo

Resulta evidente qué tiendas de ropa existen, pero puede suceder que en nuestro barrio no exista ninguna o no exista ropa para un determinado segmento de población (a su vez puede que en ese entorno no exista un segmento de población que determine la necesidad de esa hipotética tienda de ropa. En igual sentido por ej. una peluquería y su orientación (jóvenes, señoras, caballeros, con servicios complementarios o venta de productos...))

Con carácter general, y como señalan numerosos autores, se puede afirmar que la elección de la idea de negocio viene dada por alguno de los siguientes factores:

- ➔ Conocimientos técnicos sobre el mercado, sector o negocio concreto. Simplicidad del negocio.
- ➔ Oportunidades de negocio en mercados poco abastecidos, de nueva creación o con gran potencial de crecimiento.

Por ello la vocación o necesidad de poner en funcionamiento el proyecto empresarial ha de estar basada en tener un proyecto real y claro en sus elementos. La persona emprendedora ha de conocer el sector en donde se ha de mover, y además ha de conocer independientemente de ese sector una serie de variables de creación y gestión de empresas.

Otros aspectos en el conocimiento del proyecto empresarial que precisareis es cuantificar adecuadamente el tamaño del proyecto que os planteen y no sólo acorde con el mercado sino también teniendo en cuenta las posibilidades. Existe un principio que no se ha de olvidar: nacimiento y crecimiento racional de la empresa.

A TENER EN CUENTA:



Prestar atención a la realidad económica y empresarial de vuestro entorno porque en el mismo es donde prestareis vuestro asesoramiento a proyectos. Leer prensa y revistas especializadas, acuda a jornadas empresariales y sobre todo, escuche.

3

Conocer la situación personal y económica del emprendedor

Este punto puede parecer algo obvio y a veces por considerarlo como tal no lo tenemos en cuenta. De ahí que vuelva a insistir en el mismo.

La pregunta que deben hacerse la persona que acuda a vosotros es clara: ¿Quiénes son y en qué condiciones están?

Antes de lanzarse a la aventura empresarial, deben analizar los factores personales que les afectarán. Y ello teniendo en cuenta que cada persona y situación es diferente. Pero no dejemos de tener presente, el ánimo, la ilusión, la capacidad de sacrificio, la confianza en uno mismo, la necesidad real de ingreso, el tiempo que serán capaces de soportar las situaciones difíciles y cierta resistencia a la frustración. Es decir, hay que tener en cuenta una serie de condicionantes y si pueden obstaculizar, dificultar o incluso impedir la acción de emprender, por ejemplo:

- ⇒ Condicionantes económicos: si la persona tiene deudas ninguna entidad bancaria le facilitará crédito.
- ⇒ Condicionantes socio-familiares: que tengan personas bajo su responsabilidad, que no tengan apoyo de su entorno...
- ⇒ Condicionantes profesionales: que se desconozca el sector en el que se va a emprender, carencia de experiencia profesional, situación actual (cobrando prestación o no, si trabaja en ese momento, etc)
- ⇒ Situación administrativa: sobre todo para inmigrantes, que dispongan de un permiso que les permita trabajar por cuenta propia.

4 Análisis Previo de Viabilidad

Si la idea de negocio es necesaria o útil para los consumidores, tendrán parte del camino andado. Pero no hay que olvidar si se puede vender y cómo se puede hacer.



Un ejemplo

Puede que se preste el servicio por una Administración y puedan existir restricciones legales, o bien algo tan simple, como la existencia de unas necesidades de comercialización o distribución que debamos de tener en cuenta y controlar. Podemos descubrir que carecen de los conocimientos técnicos y que precisamos otras personas para apoyarnos, lo cual hace que nuestro proyecto se vea condicionado por “otros”.

También hay que tener presente el ciclo de vida del producto o servicio; es decir, **el plazo de tiempo en el que puede quedar anticuado** y la necesidad de actualizarlo u ofertar nuevos productos/servicios.

Para finalizar, es necesario pensar en el precio de venta, comparando, si se puede, con otros negocios de características similares y con un factor fundamental: el precio percibido y el precio aceptado. Es decir, si el precio que ponen a su producto o servicio se percibe como ajustado a la imagen de calidad o utilidad que ofrece o se presenta excesivamente caro o barato, lo que supondrá el rechazo final del consumidor.

En consecuencia, es necesario controlar tres factores fundamentales:

-  Imagen ofrecida
-  Forma y canales de comercialización y promoción
-  Precio

Analizaremos estos factores más detalladamente, pero es bueno que nos preguntemos seriamente sobre ellos al pensar en la idea de negocio que se nos plantea.



Algo que suele condicionar habitualmente la idea de negocio es el dinero, así como la capacidad de arriesgarlo. Por ello es fundamental realizar un presupuesto económico exhaustivo de las exigencias del negocio, en su constitución y arranque y, sobre todo, durante ese periodo en el cual no produce ingresos suficientes para cubrir sus propios gastos.

Piense en algo tan sencillo como el dinero que tiene, reste la cantidad que va a invertir, los gastos que ha de hacer frente, el dinero que necesita para vivir, y analice el resultado. Entonces verá si precisa financiación y en qué cantidad estimativamente.

A TENER EN CUENTA:



Un dato que se olvida a la hora de crear la empresa, es la “necesidad” que tiene la persona emprendedora de fijarse un salario, por muy pequeño que este sea al principio y que ponga los medios necesarios, tanto para proveerlo en el plan de negocio como a la hora de ponerlo en práctica

5 El eterno problema de la financiación

Existen diferentes modalidades para obtener fondos económicos para la puesta en marcha de un negocio y para garantizar su mantenimiento, todos ellos con sus ventajas e inconvenientes.

Fondos propios:

Lo que tiene el emprendedor. Supone capacidad de riesgo, y aunque son los que menor coste financiero tienen, pueden representar una primera barrera que hay que asumir como generadores del proyecto. El recurrir a capital familiar puede suponer además una carga emocional que también hay que tener en cuenta.

Las ayudas y subvenciones diferentes Administraciones Públicas pueden ofrecer a la puesta en marcha de proyectos empresariales.

Existen distintos tipos de ayudas y subvenciones según la persona a quien se destina y el objeto de cada una. Habitualmente se destinan para apoyar determinados colectivos o modalidades empresariales (por ejemplo Economía Social sociedades laborales y cooperativas). También para determinadas actividades o servicios (mejora de competitividad o promoción exterior). Existen modos de capitalizar la prestación de desempleo, cobrarla de una vez, a los efectos de montar un determinado tipo de empresa.

Sin embargo, hay que considerar que junto con los trámites administrativos que hay que superar, los tiempos en que se reciben este tipo de financiación puede no cuadrar con los tiempos de puesta en marcha y supervivencia del negocio.

A TENER EN CUENTA:



Montar una empresa teniendo en cuenta una subvención no siempre va a ser (en mi opinión NUNCA) una “idea adecuada”.

Fondos ajenos:

Otra de las vías de acceso relativamente fácil, pero que supone un coste financiero y un riesgo patrimonial para el emprendedor. Solicitar un crédito para cualquier actuación, implica devolverlo y además se aumentan los gastos por el cobro de intereses, comisiones y gastos por los préstamos, créditos o arrendamientos financieros concedidos.

6 La rentabilidad del proyecto empresarial

Piense, al margen de la motivación que descubra, que el emprendedor/a desarrolla un proyecto empresarial para generar un beneficio bien para ganarnos la vida bien para incrementar nuestro nivel de vida.

La rentabilidad puede entenderse de varias maneras. **Rentabilidad es el dinero que obtenemos de la inversión realizada, ya se haya hecho ésta en trabajo, capital, gastos o compras de instalaciones o maquinaria, o en experiencia aportada al negocio.**



A TENER EN CUENTA:

Es la propia persona emprendedora quien debe valorar si ese tanto por ciento de los beneficios (si se obtienen) que recibe es compensación suficiente por el esfuerzo realizado.

Sin embargo, podemos también tener presente la rentabilidad en función del riesgo del negocio, bien por la dificultad del negocio y por los cambios repentinos en el mercado.

Igualmente, debemos plantearnos la rentabilidad como la comparación entre el beneficio y el esfuerzo realizado para obtenerlo. Es posible que un negocio obtenga resultados positivos, pero éstos pueden ser escasos en relación con la cantidad de tiempo y horas de trabajo que han sido invertidos.

7 El Plan de Negocio

Una vez que una o varias personas han delimitado la idea, comienza un proceso en el cual ha de estudiarse todo un conjunto de elementos o factores. Estos factores son tanto externos (competencia, demanda, etc.) como internos (capital inicial, capacidad personal, etc.). La culminación del análisis de todos los factores que pueden influir positiva o negativamente en nuestra idea es el Plan de Negocio o Plan de Empresa.

El Plan de Negocio tiene por tanto esa vertiente de plan estratégico, de fijación de objetivos y acciones para conseguirlos, así como herramienta de análisis de viabilidad de un negocio y como carta de presentación ante nuevos socios, Administraciones Públicas y posibles clientes o financiadores. También puede ser un elemento para cualquier empresario que quiera analizar su negocio a efectos de cambiar cualquier elemento que considere preciso.



El Plan de Negocio o Plan de Empresa es un documento 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 la oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto.

Un Plan de Empresa puede formularse tanto en el momento de la creación de la empresa como si se trata de una empresa ya creada que va a abordar un proyecto de inversión o una modificación estructural.

PREGUNTA - DEBATE: Señalen cuáles deben ser las dos primeras hojas de un plan de empresa y asimismo tres aspectos que debe prever.

7.1. UNA PRIMERA APROXIMACIÓN DEL PLAN DE EMPRESA

Hay que diferenciar las diferentes partes que componen un Plan de Empresa. Por un lado, tenemos que remarcar la importancia de todas ellas, y por otro, tener presente que alguna de ellas, en función de la actividad o producto, no van a tener el peso que podrían tener en otros casos. Entre las mismas y para que sirva de primera aproximación, quedémonos con las siguientes:

- ➡ Presentación de las personas promotoras.
- ➡ Actividad de la empresa
- ➡ Los clientes
- ➡ Los proveedores
- ➡ Plan de marketing.
- ➡ Proceso de producción
- ➡ La localización de la empresa
- ➡ Organización de recursos humanos.
- ➡ Plan económico y financiero.
- ➡ Aspectos jurídicos.
- ➡ Conclusiones y análisis del riesgo.

7.2. PARA QUÉ SIRVE EL PLAN DE EMPRESA

Lo primero que hay que advertir es que el Plan de Empresa representa un esfuerzo para la persona que va a emprender o para cualquier empresario/a que quiera analizar su negocio. De ahí la necesidad de orientación y ayuda por vuestra parte, lo que exige vuestro conocimiento en la materia.

Lo cierto es que poner por escrito todas y cada una de las facetas que hemos adelantado siempre representa un esfuerzo añadido, ya que se tiene que ser sintéticos. Y es que es necesario realizar un esfuerzo de descripción de la idea o del negocio, presentándolo de manera atractiva, de la misma forma en que si estuviéramos al otro lado nos gustaría recibirlo. No olviden que vosotros estáis tutorizando el proyecto y aportareis ideas y terminología, pero es la persona que va a emprender quien debe, con vuestra orientación, llevar a cabo esa tarea o trabajo previo a su proyecto. Su trabajo, compromiso, dedicación, ganas y responsabilidad que muestre en el proceso será un claro indicador de su motivación a la hora de poner en marcha su negocio lo que será un indicador de éxito a la hora de conseguir su objetivo.

El Plan de Empresa tiene por tanto una serie de funcionalidades, como pueden ser las siguientes:

- ➡ Presentar el proyecto empresarial a cualquier organismo, entidad o persona con la que nos relacionemos y nos pida una descripción del proyecto. Incluso se puede fragmentar dando una parte del mismo en función de la utilidad que tenga ese interlocutor. Es una buena carta de presentación del proyecto que puede servir, además, para solicitar soporte financiero, buscar nuevos socios y contactar con proveedores. Piense que puede ser clave para presentarlo a

entidades financieras a la hora de negociar posibles créditos, demostrando el rigor y la profesionalidad de los emprendedores.

- Poder optar a las ayudas que ofrecen las Administraciones Públicas, ya que habitualmente nos van a pedir un plan de viabilidad y siempre la descripción de lo que hacemos o vayamos a hacer.
- El Plan de Empresa nos sirve para obligarnos a iniciar el negocio con un mínimo de coherencia, a descubrir y corregir fallos en la planificación aumentando las posibilidades de éxito. Es éste el momento en el que debemos equivocarnos. Es aquí donde el riesgo se minimiza sobre el papel.
- El plan permite que si son varias las personas que van a poner en marcha el proyecto se involucren y participen en la elaboración. En este sentido consolida el compromiso y la motivación por llevar a cabo el proyecto.
- Finalmente es la primera prueba de fuego del esfuerzo, de la organización, planificación y rigor del emprendedor.

El Plan de Empresa nos permitirá descubrir si la idea tiene posibilidades de hacerse real, o, por el contrario, es arriesgada.

A través del plan se deben definir los siguientes aspectos de la empresa, con el máximo detalle posible, entre otros:

- La actividad que quiere desarrollar.
- El mercado al que se va a dirigir y las estrategias que se van a utilizar para introducirse.
- La competencia existente.
- Los objetivos que se desean alcanzar y los medios que deben generar para conseguirlos.
- Los recursos financieros que se van a utilizar tanto para la puesta en marcha como para el mantenimiento de la empresa.
- Las fuentes a las que se va a recurrir para cubrirlos.
- Las instalaciones y equipos técnicos necesarios.
- La modalidad legal más adecuada para el arranque del negocio.
- El personal necesario.

7.3. PLAN DE EMPRESA Y “SUBPLANES DE EMPRESA”

Los inicios de cualquier empresa parten de imaginar y pensar algo concreto. Ese algo concreto se centra en lanzar un producto o servicio que nadie está comercializando o que está siendo mal comercializado, o que no existe o que existe, pero se puede mejorar incidiendo en diversos elementos del mismo que lo diferencien, innovando o transformándolo en alguna utilidad que cubra necesidades del mercado. Vosotros debéis guiar este proceso.

Las estrategias más frecuentes que debemos manejar para interrelacionar un emprendedor con sus potencia- les consumidores y entrar a competir en el mercado son:

- ④ Precios más competitivos.
- ④ Dar servicios complementarios.
- ④ Dar un mejor servicio o mejorar el producto.
- ④ Estudiar nuevas necesidades que satisfaga el nuevo producto/servicio.



Todos estos elementos, que forman la idea de negocio, deben plasmarse de forma concreta en un Plan de Empresa que contemple todas las posibilidades y variables del proyecto y analice la viabilidad del mismo.

Un plan general describe globalmente todos los elementos de una empresa o un proyecto, pero como decimos todos los autores, no debe ser farragoso ni caer en un excesivo detalle.

En resumen: debe demostrar la simplicidad, y la viabilidad de la idea.

En la práctica, un plan general se puede desglosar en varios planes específicos, con sus consiguientes análisis. El plan general da una perspectiva global clara del contenido del proyecto empresarial que se pretende desarrollar.

Los planes técnicos más frecuentes en el ámbito de la empresa son el plan de viabilidad económica, el plan de viabilidad técnica, el plan comercial o de marketing, el plan de RRHH y organización y el plan jurídico-mercantil.

④ El plan de viabilidad económica:

Se analiza la capacidad de generación de recursos suficientes para cubrir los gastos de la empresa, así como la rentabilidad de la inversión realizada.

Suelen utilizarse varias herramientas de planificación económica y financiera. Las principales son:

- Cuenta de tesorería: Analiza los cobros y pagos de la caja de la empresa. Su estudio se hace mes a mes y muestra si la empresa cuenta con la liquidez necesaria.
- Presupuesto económico o cuenta de resultados provisional: Estudia anualmente los ingresos obtenidos por la empresa y los gastos e inversiones a los que se han destinado esos ingresos, nos indica si al finalizar el primer año de actividad se ha obtenido beneficios o pérdidas.
- Balance provisional: Analiza el equilibrio entre los bienes, el dinero en caja, las mercancías y los saldos de deudores que tenemos y los créditos y saldos acreedores a los que debemos hacer frente. Es una fotografía de la situación económica de la empresa.

👉 Plan de viabilidad técnica:

Describe el proceso de producción o de prestación de servicio y se analiza la competencia técnica del emprendedor para llevarlo a la práctica. Así como se realiza el análisis de los aspectos técnicos como inversiones, gastos y fuentes de financiación.

👉 Plan comercial o de marketing:

Analiza la situación del mercado que se desea abordar: análisis de los consumidores de nuestro producto o servicio, los argumentos de venta, las ventajas competitivas de nuestro producto/servicio frente a la competencia, la política de imagen, la publicidad y los canales de comercialización.

👉 Plan de recursos humanos y organización del negocio:

Describe el organigrama y la definición de puestos de trabajo, así como las necesidades de contratación.

👉 Plan jurídico-mercantil:

Describe la forma jurídica escogida y sus características, trámites y gastos de constitución y gastos de puesta en marcha.

7.4. ELEMENTOS DE UN PLAN DE EMPRESA

No existe un guión fijo y preestablecido que se deba seguir obligatoriamente a la hora de redactar un plan general de empresa.

A TENER EN CUENTA:



El Plan de Empresa, como documento de análisis, debe estar al servicio de la idea de negocio. Por lo tanto, su contenido se adaptará a las necesidades de análisis y presentación del proyecto empresarial. No es lo mismo un plan de empresa de una gestoría sin trabajadores por cuenta ajena que el de un bar con dos empleados o una tienda con diez empleados.

No obstante, el plan debe contener una información clara y suficiente sobre las diversas áreas y aspectos del proyecto.

Los elementos que pueden componer un Plan de Empresa son los siguientes:

A PROYECTO EMPRESARIAL Y PRESENTACIÓN DE LOS/AS EMPRENDEDORES/AS

Al inicio del Plan de Empresa resulta recomendable escribir un breve resumen del proyecto que vamos a desarrollar.

Se trata de definir en pocas líneas cual es la idea de negocio que quieres poner en marcha, contando las características principales de la misma e indicando por qué piensas que va a tener éxito

Siempre que estudiemos la viabilidad de un negocio debemos tener presente un análisis realista de los promotores, de su experiencia y de la experiencia en el sector. Por lo tanto en este apartado del plan se incluirán a las personas que están detrás del proyecto. Se deben indicar sus:

- Conocimientos generales y formación.
- Experiencia profesional y cuántos datos sean posibles para demostrar su competencia.
- Experiencia empresarial.

Por supuesto que estos datos son orientativos, pudiendo incluirse otros que puedan resultar atractivos (y ciertos) como presentación.

B ACTIVIDAD DE LA EMPRESA: EL PRODUCTO O EL SERVICIO

- Definición de las características del producto o servicio que va a ser objeto de la actividad de la empresa.
- En el caso de que se tenga un número amplio de productos resulta de gran utilidad organizarlos en gamas o líneas para que resulte más clara la información. Mercado al que va dirigido y necesidades que cubre.
- Características diferenciadoras respecto a los productos y servicios de la competencia.



A TENER EN CUENTA:

Respecto a las características diferenciadoras debemos convertirlas en ventajas competitivas, recalcando claramente qué les diferencia de la competencia y les hace superiores a ellos, bien por precio, calidad, adecuada localización del negocio, la red de relaciones que podemos tener en el sector, la rapidez en la entrega de los productos/servicios, mayor respeto medioambiental, o por mayor capacidad técnica.

- ⇒ Si en nuestro negocio hay un plan de fabricación, tendremos que detallar como se va a realizar el mismo: materias primas o recursos necesarios, tiempos de fabricación, control de calidad, etc
- ⇒ Normas que regulan la fabricación o comercialización del producto, o la prestación del servicio. Si las hay.
- ⇒ Protección jurídica. Atentos a la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal y normativa correlativa a esta cuestión importante, así como a las normas de protección del consumidor.

C LOS CLIENTES

- ⇒ Es necesario identificar el público objetivo al que se dirige nuestro negocio. Esto nos servirá para conocer sus necesidades y adecuar nuestros medios de comunicación para poder impactar en ellos.
- ⇒ Algunas de las preguntas que tendremos que hacernos serán:
 - Características generales: edad, sexo o nivel socioeconómico entre otros.
 - Que hábitos de compra tienen y que factores influyen en la misma.
 - Que necesidades tienen con respecto a mi negocio.
- ⇒ También es necesario analizar la capacidad de compra de nuestros clientes y estimar un consumo medio, teniendo en cuenta sus hábitos de consumo.
- ⇒ Podemos diferenciar entre clientes actuales, aquellos que ya realizan compras en la empresa y clientes potenciales, que todavía no realizan compras en la empresa pero se visualizan como posibles clientes en un futuro.
- ⇒ Es recomendable comenzar a elaborar desde el principio una base de datos de nuestros clientes, esto nos permitirá ofrecer un servicio más personalizado y facilitar la comunicación con ellos.

D LOS PROVEEDORES

Los proveedores son los intermediarios con los que vamos a trabajar. Serán los encargados de suministrarlos la materia prima o los productos necesarios para ofrecer nuestro producto o realizar nuestro servicio.

Es recomendable que contactemos con varios proveedores antes de decidir con quienes vamos a trabajar. Algunos de los aspectos importantes que debemos tener en cuenta son:

- Aspectos técnicos: calidad del producto o servicio suministrado, flexibilidad y plazos de entrega.
- Aspectos comerciales y económicos: precios, forma de pago, servicio postventa y garantías.

E EL PLAN DE MARKETING

En el Plan de marketing se recoge el conjunto de acciones dirigidas a la satisfacción de las necesidades del consumidor con un producto o servicio. Se realiza a través del estudio de mercado con la finalidad de lograr los objetivos previstos.

El Plan de marketing permite a la empresa:

- Anticiparse a los cambios del entorno
- Aprovechar las oportunidades del mercado
- Optimizar los recursos internos
- Comunicarse con sus segmentos de mercado de forma más efectiva

La función principal del Plan de Marketing es estudiar como vender.

Mercado Potencial

Es necesario conocer cual va a ser el mercado en el que vamos a trabajar, cuales son sus características principales y por que tipo de variables se encuentra condicionado.

El mercado potencial esta formado por las personas, empresas u organizaciones que pueden ser nuestros potenciales clientes. Tenemos que conocer si es un mercado estable, en crecimiento o decadencia.

Es importante analizar si existen barreras de entrada y en caso de que así fuera, identificar que estrategia se puede realizar para entrar a competir en el mercado (inversión inicial elevada, mercado con grandes marcas operando, etc.)

Para conseguir la información que necesitamos sobre el mercado en el que queremos operar, podemos acudir a diversas fuentes como: estadísticas, Cámaras de comercio, organizaciones empresariales, Internet, páginas amarillas, etc.

También podemos recoger información a través de encuestas que nosotros mismos elaboremos o a través de la observación directa tanto de nuestros clientes como de las empresas de la competencia.

Competencia

Es necesario identificar a la competencia, siempre hay competencia, ya sea directa o indirecta.

Algunos de los datos que deberíamos analizar son:

- Identificar las 3 o 4 empresas más importantes de la competencia en nuestro ámbito geográfico.
- Características de sus productos o servicios
- Relación calidad / precio
- Volumen de ventas
- Estrategia comercial
- Tipo de clientes

Precios

Es importante analizar la política de precios que vamos a implementar en nuestro proyecto.

El precio constituye uno de los elementos que más influye en la decisión de compra.

Algunos de los aspectos en los que tenemos que fijarnos para marcar los precios son:

- Costes (tanto fijos como variables)
- Precios de la competencia
- Estacionalidad del producto o servicio
- Volumen de ventas
- Nuestra política de precios

Comunicación

La estrategia de comunicación es la forma en que nuestra empresa va llegar a conocimientos de terceros. Uno de los componentes de la comunicación es la imagen corporativa de la empresa (logos, carteles, vestuario, etc.) es muy importante identificar que se quiere transmitir y construir una imagen corporativa acorde a esto.

En empresas nuevas serán necesarias campañas de marketing para darse a conocer, teniendo como objetivo la atracción de clientes. Es necesario concretar:

- Objetivo que se persigue (fidelización, captación de nuevos clientes, lanzamiento de un nuevo producto, etc.)
- Que mensaje se quiere transmitir
- El público al que esta dirigido
- Durante cuanto tiempo
- Presupuesto con el que contamos
- A través de que canal de comunicación

Algunas acciones de Comunicación que se pueden llevar a cabo son:

- Propaganda: folletos o dípticos con la información del proyecto
- Promoción: Son por un tiempo limitado, por ejemplo un 20 % de descuento en la segunda unidad.
- Tarjetas de socio o clientes: con descuentos y ofertas especiales para fidelizar clientes.
- Comunicación en prensa: periódicos y revistas.
- Advertising: como carteles en la calle o publicidad móvil en un autobús.
- Sponsorización: por ejemplo poner publicidad en camisetas de un equipo de fútbol.
- Relaciones públicas: como un evento de inauguración de un local
- Marketing Directo: a través del email o teléfono
- Redes sociales e Internet

A TENER EN CUENTA:



La actividad comercial de la empresa debe estar dirigida en función de un sistema de técnicas de marketing que, aunque no son una ciencia exacta, son útiles para desarrollar esta labor. El marketing analiza toda una serie de factores interrelacionados como el producto, la distribución del mismo, la comunicación y el precio. Y sobre todo piense en sistemas de visibilidad de la empresa y producto a través de nuevas tecnologías, presencia web de nuestro proyecto, presencia en redes sociales y profesionales que pueden ayudar a lograr presencia en el mercado si se hace de la forma adecuada.

F EL PROCESO DE PRODUCCIÓN

- ⌚ Determinación del proceso de fabricación.
- ⌚ Selección de instalaciones y equipos necesarios.



A TENER EN CUENTA:

Ha de especificarse con detalle los medios técnicos con los que deberá contar la empresa para ejercer su actividad. Esta descripción de medios tiene una especial importancia en las empresas industriales o las de servicios tecnológicos avanzados. No obstante, en las empresas comerciales o de servicios también es importante prever las necesidades en cuanto a locales, mobiliario e instalaciones. Pero en ocasiones, la empresa puede plantearse no producir ella misma los productos, sino subcontratar su fabricación a una segunda empresa. Este método de funcionamiento bajo patente o licencia de la empresa promotora puede ser de gran beneficio.

- Aprovechamiento: materias primas, proveedores, suministros básicos, etc.

Se deben gestionar las compras de manera que en todo momento se pueda disponer de materias primas o productos necesarios, asegurándose de su reposición en plazos concretos y con el menor coste posible.

Decidir el volumen de materiales de producción o mercancías que se van a almacenar dentro de la empresa tiene una importancia fundamental ya que al tener inmovilizado un material que no es transformado inmediatamente en productos vendibles, es como si se tuviera dinero del que no se percibirían beneficios ni intereses.

- Gestión de stocks: materias primas, productos intermedios, productos terminados.
- Control de calidad: asegurar la calidad de los procesos.

G LA LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO

- Criterios de localización.

La ubicación territorial de la empresa tiene una importancia fundamental tanto por la cercanía con el mercado del proyecto o líneas de distribución como por los diferentes costes que puede generar tanto en la ubicación física de la empresa como los originados por el personal contratado.

En este punto se deben desarrollar aspectos como ubicación, tamaño del local e instalaciones necesarias. Dependiendo de la actividad que se quiera desarrollar, la normativa marca unas exigencias en relación al equipamiento y tamaño del local, es imprescindible conocer esto con anterioridad para optar por un local que cumpla con las exigencias necesarias.

H RECURSOS HUMANOS

En este apartado analizaremos el equipo humano necesario para poner en marcha nuestra actividad. El primer paso sería realizar un listado de las tareas que necesitamos que sean cubiertas para desarrollar la actividad y posteriormente organizarlas en los puestos que se van a crear.

Es necesario identificar que tareas es necesario cubrir desde la propia estructura de la empresa y cuales sería más rentable externalizar dado su carácter puntual o la necesidad de especialización para el desarrollo de las mismas.

Una vez que ya sabemos las funciones que debe desempeñar cada trabajador, es necesario elaborar un perfil profesional, en el se definirán las habilidades, formación y experiencia laboral necesarias para cada puesto.

Cuando se tengan definidos los perfiles se elaborarán las condiciones laborales de cada puesto: responsabilidades, funciones, horario y lugar de trabajo y condiciones salariales entre otros.

A TENER EN CUENTA:



No podemos ni debemos contratar a mucho personal al inicio del negocio que es cuando precisamente no tenemos cartera de clientes o aun somos desconocidos en el mercado y en consecuencia el ingreso es bajo. La distorsión en la dimensión de una empresa implica fundamentalmente costes superfluos o pérdidas de negocio.

1 ESTUDIO ECONÓMICO

Para poder analizar la viabilidad del proyecto es necesario analizar la viabilidad económica y financiera del mismo.

Esto lo vamos a valorar en función de:

Necesidades de inversión y posibilidades de financiación: calcularemos cuanto dinero se necesita para poner en marcha el proyecto y que parte esta financiada con fondos propios y que parte con fondos ajenos. Esto constituirá el balance inicial de la empresa. En este apartado es necesario dar a conocer que posibilidades existe en relación a la financiación de proyectos de emprendimiento y cuales son las características principales de los mismos. Resulta de especial importancia, el importe de financiación que se puede solicitar en relación a los fondos propios, así como la cantidad máxima que se concede en función de los mismos.

Estructura de costes: detallaremos cuales van a ser los costes variables y los costes fijos del proyecto.

Previsión de ventas del primer año de actividad detallada de forma mensual. Si se están ofreciendo varios servicios o productos, resulta interesante realizar el desglose de las ventas de cada uno de ellos para analizar su rentabilidad tanto conjunta como por separado.

Indicadores de viabilidad tales como el punto de equilibrio, que nos indica el momento en el que la empresa ni gana ni pierde dinero, es decir cual es el nivel mínimo de actividad que es necesario superar.

Previsión de Tesorería: a través de esta cuenta se desglosará de forma mensual cuales son los cobros y pagos que realizaremos, de tal forma que nos indique el movimiento de la caja y nos permita analizar las necesidades de liquidez de la empresa.

Cuanta de pérdidas y ganancias: nos informará del resultado de la empresa después del primer año de actividad, es decir si se han tenido pérdidas o beneficios en la misma.

Para poder realizar este estudio completo los datos que se necesitan son:

- Relación de la inversión necesaria para empezar
- Capital con el que contamos
- Relación de gastos fijos y variables
- Previsión de ventas

Esta información analizada a través de los diferentes estados financieros nos informará de la viabilidad o no del proyecto que queremos desarrollar.

El plan económico y financiero es la piedra angular que justifica la viabilidad de un negocio.

A TENER EN CUENTA:



Una vez determinados todos estos datos económicos y financieros, obtendremos una serie de cifras que nos indicarán la rentabilidad de la inversión realizada, y cuya lectura por parte de la persona que va a emprender ha de ser realista.

J LOS ASPECTOS FORMALES DEL PROYECTO

Todo Plan de Empresa debe contemplar una serie de cuestiones relacionadas con la forma jurídica y trámites administrativos, tanto generales como específicos, que puedan afectar a su puesta en marcha o actividad.

En este apartado detallaremos:

- La forma jurídica elegida para el desarrollo de la actividad
- Los trámites necesarios para comenzar la actividad
- El Régimen fiscal de nuestra empresa
- Autorizaciones administrativas y registros: en el caso de que nuestra actividad necesite de alguna autorización o registro específico.
- Licencias urbanísticas: en el caso de tener local comercial se debe tener en cuenta tanto la licencia de actividad como la licencia de obra.
- Seguros: seguros que sean obligatorios o convenientes para desarrollar la actividad.

A TENER EN CUENTA:



A partir del momento en que decide crear un negocio e inicia relaciones jurídicas con otras personas, alquilando un local, obteniendo una provisión de material, una exclusiva de distribución, etc., hay que tener presente que es altamente recomendable que refleje por escrito todo acuerdo al que se llegue con esas terceras personas. No se trata de no fiarse de nadie, sino más bien de “vigilar la confianza en el tráfico empresarial”.

K PLAN DE OPERACIONES O DE PUESTA EN MARCHA

Bajo esta denominación definiremos las actuaciones de puesta en marcha de la empresa, definición del calendario y plazos máximos para la ejecución de cada una de las acciones que componen dicha puesta en marcha.

Poner en funcionamiento un proyecto empresarial consiste en determinar las acciones necesarias para conseguir el objetivo, acciones que en unos casos serán dependientes unas de otras para que las siguientes puedan realizarse, y en otros casos serán independientes, de manera que puedan ejecutarse de manera paralela.

Uno de los riesgos de la puesta en marcha de una empresa es el que determinados pasos se vayan dilatando en el tiempo, entorpeciendo o paralizando el desarrollo del proyecto empresarial.

Por ello, una parte importante del plan de operaciones es planificar las acciones en el tiempo, y en este sentido, **resulta prioritaria la plasmación en un calendario**. Ello nos permitirá ver los pasos que la persona emprendedora tiene que dar de forma sucesiva o en paralelo para poner en marcha el negocio, permitiéndonos ver de forma realista cuáles son importantes y cuáles son accesorios. Todo ello nos conducirá a tener una fecha estimativa del inicio del negocio.

Y en el desarrollo de este calendario de puesta en marcha, llevaremos una asignación de materiales, recursos económicos y personales, que a su vez nos permitirá calcular los costes y la necesaria asunción de pagos en función de los costes.

L CONCLUSIONES DEL PLAN DE NEGOCIO

Es conveniente cerrar el plan de negocio con un resumen que recoja las conclusiones de lo analizado anteriormente. Debemos enfrentarnos a la realidad de los medios y capacidades con las que contamos para el desarrollo del proyecto.

A TENER EN CUENTA:



Un aspecto fundamental que toda persona que vaya a emprender ha de tener en cuenta es que en todo plan de empresa habrá elementos positivos y negativos, pros y contras. No obvie ni unos ni otros. El plan de empresa ideal, en el que todo es favorable, optimista, positivo es algo de lo que deberíamos desconfiar en cualquier caso.

8 Análisis DAFO

Existen numerosos instrumentos y herramientas que nos permiten de una forma bastante gráfica o expresiva determinar sobre el nivel de viabilidad de la empresa y supervivencia futura. Todas estas herramientas no constituyen fórmulas matemáticas que inexorablemente nos encaminan al éxito o al fracaso.

Por el contrario tienen numerosas lecturas, y en definitiva se han de recoger de forma textual los factores positivos y negativos del plan. Uno de los más utilizados es el análisis DAFO, que no es sino un análisis crítico del proyecto en que se plasman los pros y los contras del mismo, y que conforme a su denominación se incluyen en debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Debilidades:

En la primera parte del análisis, expondremos los puntos débiles de nuestro proyecto nacidos de nosotros mismos, de la situación personal de los socios, de la capacitación técnica y profesional de los emprendedores o de las debilidades financieras del negocio. Tiene por tanto un componente interno y no externo.

Amenazas:

Comprende las amenazas externas a nuestro proyecto y que pueden derivar de factores ajenos a nosotros mismos, como nueva legislación que afecten al proyecto, cambios en los usos o gustos del consumo, inseguridades en los precios del producto o servicio, etc.

Fortalezas:

Se ha de indicar cuales son los puntos fuertes y ventajosos del proyecto frente a la competencia. Tiene un carácter de presente, partiendo del producto o servicio tal y como lo hemos diseñado.

Oportunidades:

En este apartado se describirán las oportunidades del proyecto o de su ampliación como consecuencia del mismo o su desarrollo. Tiene un carácter de futuro o de previsión de futuro.

La ventaja de esta forma de análisis es su sencillez, consiguiendo plasmar ideas concisas de cara a evaluar la viabilidad del negocio. De esta forma se suele encuadrar en una tabla como la que aparece a continuación.

Análisis DAFO

Debilidades: 1°. 2°. 3°.	Fortalezas: 1°. 2°. 3°.
Amenazas: 1°. 2°. 3°.	Oportunidades: 1°. 2°. 3°. ...

A TENER EN CUENTA:



El Plan de Empresa debe ser:

- Breve (no más de 40 hojas), aunque dependerá del proyecto.
- Redacción clara y concisa (utilizar esquemas, fotos, gráficos y dibujos explicativos).
- Coherente (todas las partes del plan deben encajar).
- Equilibrado.
- La información que contiene debe ser real, ordenada, actual, contrastada y justificada con cifras reales y actuales.
- Presentación cuidada.

9 Permiso de trabajo por cuenta propia

Por **trabajador extranjero** se entiende, a toda persona física que, careciendo de nacionalidad española, ejerza o trate de ejercer en España una actividad lucrativa, laboral o profesional, por cuenta propia o ajena.

Los extranjeros mayores de 16 años pueden ejercer en España el trabajo por cuenta propia tras haber pedido la **autorización administrativa para trabajar**. Es una autorización de residencia temporal y trabajo a un extranjero no residente en España para la realización de una actividad lucrativa por cuenta propia.

La creación de una empresa en España por persona extranjera, en la que además de propietaria del negocio vaya a trabajar, requerirá estar en posesión de una autorización de residencia y de trabajo por cuenta propia, concedidas por las autoridades competentes españolas.

Sólo en el caso de constituir una sociedad como socio capitalista y el trabajo lo vaya a realizar personal contratado o socios españoles o con permiso de trabajo en España, no se necesita estar en posesión de este tipo de permiso.

La **Ley Orgánica de Extranjería (Ley Orgánica 4/2000, de 11 de enero, sobre derechos y libertades de los extranjeros en España y su integración social)** señala que “para la realización de actividades económicas por cuenta propia habrá de acreditarse el cumplimiento de todos los requisitos que la legislación vigente exige a los nacionales para la apertura y funcionamiento de la actividad proyectada, así como los relativos a la suficiencia de la inversión y la potencial creación de empleo, entre otros que reglamentariamente se establezcan”.

En concreto, es necesario presentar la solicitud de autorización junto con un plan de empresa y de viabilidad económica del proyecto antes de iniciar la actividad.

Los requisitos para obtener esta autorización son por tanto:

- No ser ciudadano de un Estado de la Unión Europea, del Espacio Económico Europeo o de Suiza, o familiar de ciudadanos de estos países a los que les sea de aplicación el régimen de ciudadano de la Unión.
- No encontrarse irregularmente en territorio español.
- Carecer de antecedentes penales en España y en sus países anteriores de residencia por delitos existentes en el ordenamiento español.
- No tener prohibida la entrada en España y no figurar como rechazable en el espacio territorial de países con los que España tenga firmado un convenio en tal sentido.
- No encontrarse, en su caso, dentro del plazo de compromiso de no retorno a España que el extranjero haya asumido al retornar voluntariamente a su país de origen.

- ⇒ Cumplir los requisitos que la legislación vigente exige para la apertura y funcionamiento de la actividad proyectada.
- ⇒ Poseer la cualificación profesional exigible o experiencia acreditada, suficiente en el ejercicio de la actividad profesional, así como en su caso la colegiación cuando así se requiera.
- ⇒ Poder acreditar que la inversión prevista sea suficiente y la incidencia, en su caso, en la creación de empleo.
- ⇒ Poder acreditar que cuenta con recursos económicos suficientes para su manutención y alojamiento, una vez deducidos los necesarios para el mantenimiento de la actividad. En este sentido será preciso aportar:
 - Acreditación de que se cuenta con inversión económica suficiente, o compromiso de apoyo por parte de instituciones financieras u otras.
 - Proyecto de establecimiento o actividad a realizar, con indicación de la inversión prevista, su rentabilidad esperada y, en su caso, puestos de trabajo

Como documentación exigible se precisa:

- ⇒ Impreso de solicitud en modelo oficial (EX07) por duplicado, debidamente cumplimentado y firmado. Dicho impreso puede obtenerse en http://extranjeros.empleo.gob.es/es/ModelosSolicitudes/Mod_solicitudes2/
- ⇒ Copia completa del pasaporte o título de viaje en vigor.
- ⇒ En actividades comerciales minoristas y prestación de los servicios enumerados en el Anexo del Real Decreto Ley 19/2012, que se realicen en establecimientos permanentes, cuya superficie útil sea igual o inferior a 300 metros cuadrados, declaración responsable o comunicación previa (en los términos el artículo 71.bis de la Ley 30/1992) y, en su caso, justificante de pago del tributo correspondiente. En el resto de actividades y prestaciones de servicios profesionales, relación de las autorizaciones o licencias que se exijan para la instalación, apertura o funcionamiento de la actividad proyectada o para el ejercicio profesional, indicando la situación en la que se encuentre los trámites para su consecución, incluyendo, en su caso, las certificaciones de solicitud ante los organismos correspondientes.
- ⇒ Copia de la documentación que acredite poseer la capacitación y, en su caso, la cualificación profesional legalmente exigida para el ejercicio de la profesión. Acreditación de que se cuenta con inversión económica suficiente, o compromiso de apoyo por parte de instituciones financieras u otras.
- ⇒ Proyecto de establecimiento o actividad a realizar, con indicación de la inversión prevista, su rentabilidad esperada y, en su caso, puestos de trabajo cuya creación se prevea. A título de ejemplo y con independencia de su justificación mediante otros medios admisibles en Derecho, los apartados 4, 5 y 6 pueden ser acreditados por el informe de valoración emitido por una de las siguientes organizaciones:
 - Unión de Profesionales y Trabajadores Autónomos (UPTA).
 - Asociación Nacional de Empresarios y Profesionales Autónomos (ASNEPA).
 - Confederación Intersectorial de Autónomos del Estado Español (CIAE).

- Organización de Profesionales y Autónomos (OPA).
- Unión de Asociaciones de Trabajadores Autónomos y Emprendedores (UATAE).



A TENER EN CUENTA:

Con carácter general se deberán aportar copias de los documentos y exhibir los originales en el momento de presentar la solicitud.

Resumen

En esta unidad hemos aprendido que la creación de un nuevo negocio se inicia con el análisis y configuración de una idea empresarial. La idea empresarial debe comprender, a priori, tres aspectos fundamentales de la actividad empresarial: el producto/servicio (qué vamos a vender), la clientela (a quién lo vamos a vender) y la competencia (qué otras empresas hay en el mercado haciendo lo mismo).

Sólo cuando la respuesta a todas estas incógnitas sea positiva, estaremos en condiciones de valorar de forma positiva una puesta en marcha de un proyecto.

Pero nos faltaba iniciar un análisis en profundidad de una de las herramientas más importantes para el asesor/a de una persona emprendedora: el plan de negocio.

Después de haber estudiado los contenidos de esta unidad, están en condiciones de conocer la estructura general y esquema de un plan de negocio identificando los diversos elementos del mismo y con capacidad para tutorizar proyectos sencillos sin perjuicio de que estos elementos del plan se desarrollaran ampliamente en el siguiente ciclo bajo la denominación de pasos para la puesta en marcha con un enfoque más técnico.

Este plan de negocio es un elemento clave en el trabajo de apoyar a aquellas personas que quieran emprender y de determinar la viabilidad de un posible negocio, tarjeta de visita del emprendedor/a, o un elemento de autodiagnóstico... son muchas las funciones que cumple.

