



Ministerio de  
Educación

Gobierno de Chile

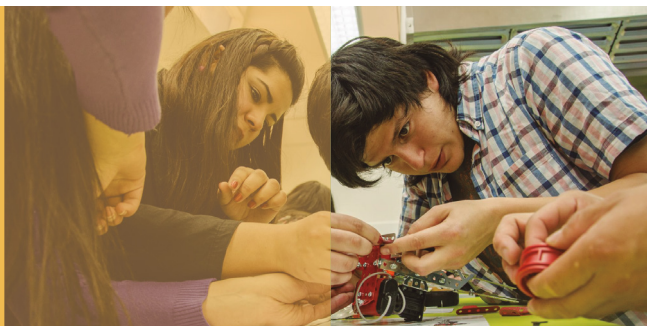


2

# Módulo Emprendimiento y Empleabilidad

Manual Alumno //

Guía de aprendizaje N°2  
"Emprendimiento"



Módulo Emprendimiento y Empleabilidad  
Educación Media Técnico Profesional.

Guía de aprendizaje N°2  
“Emprendimiento”

Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación (PIIE)  
María Luisa Santander 0440. Providencia. Santiago  
<http://www.piie.cl>

**Dirección:**

Dante Castillo Guajardo

**Coordinación:**

Francisca Gomez Ríos

**Diseño Instruccional:**

Francisca Gomez Ríos  
María Angélica Maldonado Silva  
Elsa Nicolini Landero  
Celeste Soto Ilufi

**Experto en Contenidos:**

Francisca Gomez Ríos  
María Angélica Maldonado Silva  
Elsa Nicolini Landero

**Diseño Gráfico:**

Guillermo Hernández Valdes  
Felipe Pavez Cisternas

Registro de Propiedad Intelectual N°

# Módulo Emprendimiento y Empleabilidad

Guía de aprendizaje N°2  
“Emprendimiento”





# Índice

1	Introducción
1	Aprendizajes esperados y criterios de evaluación
1	Ejemplos de Actividades de Aprendizaje
1	Bibliografía



# Introducción

---

## Estimados Alumnos:

Este es un momento crucial en vuestras vidas porque quieren dar un cambio. Van a iniciar una búsqueda de empleo, y son dos las alternativas que se nos presentan: **trabajar por cuenta propia** o por **cuenta ajena**. Ambas opciones son totalmente válidas y la decisión depende de las circunstancias y deseos de cada uno de nosotros en el ámbito laboral. Otra decisión a tomar es si continuarán estudiando y trabajando a la vez.

Si se deciden por la opción de buscar trabajo por cuenta ajena, tendrán que llevar a cabo una ardua tarea: enviar muchos currículums, realizar varias entrevistas, y si al final tienen suerte, pertenecerán a una empresa, con los beneficios que ello conlleva: sueldo seguro a final de mes, vacaciones renumeradas, promoción en el trabajo, horario laboral determinado, etc.

En la actualidad y ante las perspectivas que del empleo por cuenta ajena se presentan en nuestro país, el **autoempleo** se ha convertido, para muchos, en una buena alternativa para desarrollar su capacidad laboral de una manera estable y productiva o, al menos, es una opción a considerar. Y para las mujeres, además de una fuente de empleo es una magnífica forma de conciliar la vida familiar y laboral porque podemos organizar nuestro tiempo a nuestra medida.

Existen varias causas fundamentales que confirman que el autoempleo sea una alternativa muy válida para muchas personas:

- El alto índice de desempleo en nuestro país
- La precariedad del empleo, debido al uso, y en ocasiones abuso, de la contratación temporal (3 meses, 6 meses). Estos tipos de contratos nos permiten, como asalariados, ir tirando, pero sin poder confiar en la estabilidad de nuestros ingresos.
- El creciente número de desempleados que persiguen un puesto de trabajo relacionado con sus estudios.
- Aprovechar ideas que pueden servirnos para crear empresas.
- La iniciativa y el deseo de prosperar.

Frente a tal situación general, es obvio que cada vez sea mayor el número de personas que deciden o desean crear su empresa, su propio negocio o establecerse a nivel profesional.

Así vemos cómo se crean la mayoría de las pequeñas y medianas empresas.

# Módulo Emprendimiento y Empleabilidad

Guía de aprendizaje N°2

“Emprendimiento”

## Vamos a conocer sobre ..

1. El espíritu emprendedor.
2. Cualidades del Emprendedor.
3. El riesgo empresarial.
4. El potencial emprendedor.

## Aprendizaje Esperado ..

- 1. Diseña y ejecuta un proyecto para concretar iniciativas de emprendimiento, identificando las acciones a realizar, el cronograma de su ejecución, y presupuestos, definiendo alternativas de financiamiento, evaluando y controlando su avance



## Criterios de Evaluación ..

- **1.1** Recolecta, organiza y analiza información para identificar oportunidades de emprendimiento en sus propias comunidades y regiones, considerando diferentes ámbitos de aplicación (deporte, tecnología, medioambiente y energía, entre otros).
- **1.2** Evalúa las oportunidades de emprendimiento, tomando en cuenta sus fortalezas y debilidades, y considerando el contexto, los recursos existentes y las normativas vigentes relacionadas.
- **1.3** Formula los objetivos para un plan de acción de una iniciativa de emprendimiento personal, productivo o social, considerando las condiciones del entorno y personales.
- **1.4** Formula un presupuesto detallado, determinando los recursos (financieros, humanos, tecnológicos y otros) requeridos para el desarrollo de su iniciativa, los plazos y factores externos que afecten su desarrollo.
- **1.5** Elabora un mecanismo de control de avance de su iniciativa de emprendimiento y evalúa las necesidades y alternativas de financiamiento, a través de aportes públicos y privados (créditos y ahorro).
- **1.6** Ejecuta las acciones para alcanzar los objetivos planteados, según la planificación realizada, perseverando pese a circunstancias adversas y evaluando los resultados y las amenazas, ajustando sus acciones para asegurar el éxito, compartiendo su experiencia con otros.



## Ruta del Aprendizaje ..



**A** Comunicarse oralmente y por escrito con claridad, utilizando registros de habla y de escritura pertinentes a la situación laboral y a la relación con los interlocutores.

**B** Leer y utilizar distintos tipos de textos relacionados con el trabajo, tales como especificaciones técnicas, normativas diversas, legislación laboral, así como noticias y artículos que enriquezcan su experiencia laboral.

**C** Realizar las tareas de manera prolija, cumpliendo plazos establecidos y estándares de calidad, y buscando alternativas y soluciones cuando se presentan problemas pertinentes a las funciones desempeñadas.

**D** Trabajar eficazmente en equipo, coordinando acciones con otros in situ o a distancia, solicitando y prestando cooperación para el buen cumplimiento de sus tareas habituales o emergentes.

**E** Tratar con respeto a subordinados, superiores, colegas, clientes, personas con discapacidades, sin hacer distinciones de género, de clase social, de etnias u otras

**H** Manejar tecnologías de la información y comunicación para obtener y procesar información pertinente al trabajo, así como para comunicar resultados, instrucciones e ideas.

**I** Utilizar eficientemente los insumos para los procesos productivos y disponer cuidadosamente los desechos, en una perspectiva de eficiencia energética y cuidado ambiental.

**J** Emprender iniciativas útiles en los lugares de trabajo y/o proyectos propios, aplicando principios básicos de gestión financiera y administración para generarles viabilidad.

**L** Tomar decisiones financieras bien informadas, con proyección a mediano y largo plazo, respecto del ahorro, especialmente del ahorro previsional, de los seguros, y de los riesgos y oportunidades del endeudamiento crediticio así como de la inversión.



# Situación Problema

---

Lucía y Juan que estudiaron en un Liceo Técnico Profesional la Especialidad de "Gastronomía" han decidido crear su propio negocio. Disponen de un local bastante bien ubicado en el que pueden instalarse. Se plantean varias iniciativas: tienda de ropa, comida para mascotas, complementos.

Juan propone un comercio de pastelería, preferentemente en producción de cupcakes. La idea la llevaba madurando desde que en un viaje al extranjero conoció un negocio de estas características.

A ambos les gustó la idea, pero quieren asegurarse de que podría salir bien antes de emprenderla.

## ¿Qué pasos han de seguir?

### Solución

Comprueban en la Municipalidad de su ciudad que el mercado está desabastecido en estos productos, ya que no existe un negocio de estas características.

Según los estudios o los que han tenido acceso, cerca del 30 % de la población es infantil y les gusta este tipo de producto, por lo que podrían tener clientela suficiente.

Siguiendo el estudio de mercado que habían realizado y analizando esta experiencia en otros países, satisfacer una necesidad que no se ha cubierto puede ser el punto de partida de una empresa con grandes posibilidades de éxito.

Valorada la idea, decidieron iniciar la actividad.





# Respondamos

1. ¿Cuáles son las ventajas y los inconvenientes de crear tu propia empresa?
2. ¿Qué ocurre si no se tiene éxito a la primera en el mundo empresarial?
3. ¿Cuáles son las cualidades propias de un emprendedor?
4. ¿Puede actuar como emprendedor un funcionario o un trabajador por cuenta ajena? Razona tu respuesta.
5. En los negocios, ¿se arriesga, o solo arriesgan los imprudentes?
6. ¿Crees que tienes madera de empresario? Justifica tu respuesta.



## Tomemos nota ..

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

**1. Recolectemos, organicemos y analicemos información para identificar oportunidades de emprendimiento en nuestras propias comunidades y regiones, considerando diferentes ámbitos de aplicación (deporte, tecnología, medioambiente y energía, entre otros).**

## ¿CÓMO SE INICIA UN EMPRENDIMIENTO?

### La generación de ideas y el filtrado de ideas

Todo emprendimiento nace generalmente a nivel individual, pues es la persona la que está alerta a las oportunidades y tiene la motivación para perseguirlas. Comienza con la idea ya sea que su origen sea una oportunidad o que se intente mejorar la situación personal, laboral o económica.

En muchos casos los emprendedores basan sus ideas en conocimientos, habilidades, o actividades que ya desarrollaban previamente. Por ejemplo, un hobby personal, la práctica de un deporte, o un pequeño negocio familiar pueden convertirse en prósperos emprendimientos si se toman las decisiones adecuadas. En otros, existe la oportunidad o la necesidad pero la idea no se tiene, y por lo tanto debe generarse desde cero.

La generación de ideas es, por lo tanto, una de las actividades más importantes del emprendedor, tenga o no su emprendimiento en marcha. Contar con ideas nuevas es fundamental para diseñar nuevos productos y servicios. Por nuevos productos y servicios entendemos tanto a productos y servicios originales como a las mejoras y/o modificaciones de los existentes. A su vez, las nuevas ideas también son importantes porque permiten desarrollar servicios adicionales para mejorar y enriquecer las ofertas actuales y/o futuras del emprendimiento.

Para iniciar un emprendimiento lo primero que se necesita es tener una idea. Pero una idea es sólo eso, una idea. El emprendimiento es mucho más que la idea.

- Las ideas sobran. Lo que usted necesita es una idea que pueda llevarse a la práctica. No es lo mismo una idea que convertir esa idea en una oportunidad de negocios.
- No todas las ideas son buenas, y no todas las buenas ideas son oportunidades para iniciar su emprendimiento. Sepa descartar aquellas ideas que no lo motivan o que por alguna razón no lo convencen.
- Una idea puede surgir de algo que usted sabe hacer, de algo que a usted le gusta, o de algo que quiere aprender, por ejemplo.
- Las ideas se encuentran en todas partes. Cerca de otras ideas, en cosas que vemos, en cosas que hacemos, en cosas que otros comentan, y puede aparecer en cualquier momento.
- Los empleados, clientes, socios, proveedores, y vendedores, son muy buenas fuentes de obtención de ideas nuevas.
- Los turistas que visitan su localidad necesitan cosas, y usted puede encontrar una idea para darles lo que necesitan y crear de ella su emprendimiento. Pero las empresas de su localidad también necesitan cosas, y esa es otra fuente de la que puede obtener poderosas ideas para desarrollar su emprendimiento.
- La idea debe interesarles también a otras personas. Debe tener algún tipo de valor para otros, no sólo para usted. Y debe haber gente dispuesta a pagar por ella más dinero del que a usted le cuesta.

- Destine tiempo para pensar en nuevas ideas. Hágalo sistemáticamente. Elija aquellos momentos en que está más relajado, distendido y lejos de sus tareas habituales para que fluya su creatividad.

### **Búsqueda de ideas de negocio**

Las fuentes de oportunidades de negocio pueden ser de origen muy diverso. Podemos agruparlos en función de los siguientes criterios:

Una cuestión previa y esencial para crear nuestro negocio es decidir "a qué se va a dedicar".

- **Repetir experiencias ajenas.** La mayor parte de las ideas generadoras de nuevos negocios parten de la observación atento del mercado, de lo que han hecho los que ya están instalados en él.
- **Aprovechar la propia experiencia** como trabajador por cuenta ajena o la formación en un campo específico. El conocimiento de un sector puede proporcionar ideas de negocios y dar la seguridad necesaria para independizarse de lo empresa de lo que se forma parte como trabajador asalariado.
- **La innovación en los productos, servicios o procesos.** La gran mayoría de las ideas innovadoras no surgen de grandes descubrimientos tecnológicos, sino más bien de algo que ya existe y a lo que se le añade un factor diferenciador, como puede ser darle un nuevo uso o un producto ya existente en el mercado.
- **Percibir una necesidad no satisfecha en el mercado.** Si observamos los cambios sociales que se han producido en los últimos tiempos, nos será fácil obtener una larga lista de posibles oportunidades de negocio, basándonos en las nuevas necesidades que tales cambios generan.

Éste es el punto de arranque, pero es sólo una idea que habrá que desarrollar hasta convertirla en una auténtica empresa.

La idea es el pilar sobre el que se sustentará nuestra empresa y, por lo tanto, es de gran importancia. Pero no es suficiente con que tengamos una idea brillante.

En muchas ocasiones, los medios de comunicación nos presentan una "genial" idea de negocio como la única clave del éxito de una empresa. La realidad es que las empresas que se consolidan dentro de un mercado hay mucho más de estudio, previsión y trabajo que de genialidad.

En un principio no existen ideas buenas o malas, sino personas que son capaces de ver lo que existe tras ellas y construir un proyecto empresarial.

La principal fuente de inspiración para encontrar una idea es la **OBSERVACIÓN**.

La principal cualidad de una idea es que debe **SATISFACER UNA NECESIDAD**.

El concepto **nicho de mercado** define un sector del mercado que no está agotado con los productos existentes. Es decir, un lugar en el mercado en el que existe más demanda que oferta.

Para crear una empresa debemos definir muy bien el nicho de mercado que queremos cubrir.

- **En primer lugar debemos intentar ser diferentes.** Si la empresa va a hacer lo mismo que otras y de idéntico modo, las que ya estaban en el mercado desde tiempo atrás tienen ventaja sobre las que llegan. Si conseguimos que el cliente valore nuestra diferenciación habremos dado un paso enorme. Algunas de las características que pueden diferenciarnos son, por ejemplo:

- Tecnología.
- Mejor servicio.
- Mejor producto.
- Atención más rápida.
- Mejor forma de pago.
- Una presentación distinta.
- Ofrecernos a unos compradores a los que hasta ahora no se les ofrecía.

No se puede tener todo: mejor servicio + mejor precio + mejor producto + pero debemos saber que muchos clientes valorarán nuestra diferenciación.

- **También es importante especializarnos desde el principio.** Involucrarnos en todos los proyectos que puedan surgir porque parezcan interesantes o capaces de generar beneficios hará que dispersemos esfuerzos y recursos y corremos el riesgo de obtener malos resultados.

- **No debemos olvidar nunca valorar al cliente.** Y valorarlo más que la competencia.

1. ¿Qué le puede interesar?
2. ¿Cuáles son sus gustos?
3. ¿Cuáles son sus necesidades?

Cuando nos decidamos a buscar nuestra idea de negocio, hay que intentar que sea:

- **Innovadora:** Innovar significa “introducir novedades”, así que buscaremos que nuestra idea aporte algo nuevo que nos diferencie de la competencia.

- **Creativa:** Nuestra idea debe aportar algo original, introduciendo novedades que la hagan creativa y única, por lo menos en alguna de sus características. Así, nos permitirá diferenciarnos de los demás.

- **Viable:** Una idea viable será aquella que podamos convertir en una empresa real sabiendo que reúne las mayores garantías para desarrollarse en condiciones óptimas durante largo tiempo.





# Respondamos

- Busca en internet algún ejemplo de empresa **innovadora** y explica brevemente a qué se dedica.
- Busca en internet algún ejemplo de empresa **creativa** y explica brevemente a qué se dedica.
- Busca en internet algún ejemplo de empresa **viable** y explica brevemente a qué se dedica.
- Investiga en instituciones y medios de comunicación ideas innovadoras y creativas que hayan puesto en marcha mujeres emprendedoras.

Si buscamos empresas innovadoras, podríamos preguntarnos:

- ¿Qué necesidades no están cubiertas y que nosotros podríamos cubrir?
- ¿Cómo podríamos mejorar un servicio que se da actualmente?
- ¿Qué demanda la sociedad?

Pero no solo estaremos atentos a las necesidades que tiene la sociedad porque también podemos incidir en los gustos y necesidades del público y se sabe que con nuestras ideas podemos:

- Satisfacer una necesidad
- Crear una necesidad



## Tomemos nota ..

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Búsqueda de Ideas de Negocio

---

Las fuentes de oportunidades de negocio pueden ser de origen muy diverso. Podemos agruparlos en función de los siguientes criterios:

- **Repetir experiencias ajenas.** La mayor parte de las ideas generadoras de nuevos negocios parten de la observación atento del mercado, de lo que han hecho los que ya están instalados en él.
- **Aprovechar la propia experiencia como trabajador por cuenta ajena o la formación en un campo específico.** El conocimiento de un sector puede proporcionar ideas de negocios y dar la seguridad necesaria para independizarse de lo empresa de lo que se formó parte como trabajador asalariado.
- **La innovación en los productos, servicios o procesos.** La gran mayoría de las ideas innovadoras no surgen de grandes descubrimientos tecnológicos, sino más bien de algo que ya existe y a lo que se le añade un factor diferenciador, como puede ser darle un nuevo uso o un producto ya existente en el mercado.
- **Percibir una necesidad no satisfecha en el mercado.** Si observamos los cambios sociales que se han producido en los últimos tiempos, nos será fácil obtener una larga lista de posibles oportunidades de negocio, basándonos en las nuevas necesidades que tales cambios generan.

Además de todas estas fuentes clásicas de oportunidades de negocios, y gracias a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, es posible encontrar en internet infinidad de referencias sobre ideas de negocios, unas referidas a proyectos que ya se han puesto en marcha y otros que proponen ideas totalmente novedosas.

Ser observadores nos dará oportunidades de

buscar una buena idea. A continuación encontrarás sectores que están en continuo crecimiento y a los que las empresas prestan especial atención.

### ■ Los servicios de la vida diaria

- Los servicios a domicilio: atención a mayores, servicio de cuidadores, comida a domicilio, servicios de limpieza, servicios de reparación, etc.
- Teleasistencia. Nuevas tecnologías de la información y la comunicación.
- El cuidado de los niños: guarderías infantiles, apoyo escolar, aulas matinales y nocturnas, parques de ocio infantiles, centros no residenciales para niños, etc.
- La ayuda a personas en dificultad: centros no residenciales para personas con capacidades distintas, físicas, psíquicas o sensoriales, centros para jóvenes con dificultades en inserción laboral, mediación familiar.

### ■ Los servicios de mejora del marco de vida

- La mejora de la vivienda: servicios eléctricos, servicios de construcción, tasadores, agentes inmobiliarios, instaladores de climatización, conservación de edificios, interiorismo y decoración, gestión de residuos, etc.
- La seguridad.
- Los transportes colectivos locales, transportistas, comerciales, servicios mecánicos etc.
- La revalorización de espacios públicos urbanos. Creación y mantenimiento.
- Los comercios de proximidad.

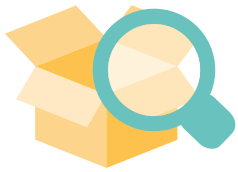
- Restaurantes de buena calidad en los servicios.
- Venta especializada: accesorios deportivos, textil, calzado, etc.
- Servicios personales en las nuevas zonas como panaderías, fruterías pescaderías, tintorerías, peluquerías, etc.
- Centros de tratamiento y salud, centros de culto al cuerpo.

#### ■ Los servicios culturales y de ocio

- Empresas turismo activo: senderismo, orientación, escalada, multiaventura en general, etc.
- Parques de ocio infantil.
- Albergues juveniles y zonas de acampada.
- Hostelería: especialidades gastronómicas
- El turismo: agencias de viaje.
- Centros de actividades deportivas.
- El sector audiovisual.
- Las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.
- Marketing.
- Actividades artísticas: compañías de teatro, danza, bandas musicales, escritores, etc.
- La valorización y desarrollo del patrimonio cultural local a través de actividades empresariales.
- Actividades relacionadas con el turismo ecuestre: herrería, cría, veterinaria, picaderos.

#### ■ Los servicios de medio ambiente

- La gestión de los residuos.
- La gestión del agua.
- La protección y mantenimiento de las zonas naturales.
- Implantación de Sistemas de Calidad.
- Industria de productos tradicionales.
- Industria productos ecológicos.
- Cultivos de plantas: flor cortada, aromáticas, productos ecológicos, etc.
- Cultivo de caracoles.
- Diseño y cuidado de jardines.
- Viverismo.



# Investiguemos

---

## Imagina una empresa que te gustaría crear

Ahora escribe cómo puedes desarrollarla relacionándola con cada una de los sectores mencionados previamente

- Observa el avance de la **tecnología en telecomunicaciones**, y relaciónala con Internet.
- Observa el cambio que supone para la sociedad la **incorporación de las mujeres al trabajo**, dedicando su tiempo libre más al ocio y menos a las tareas domésticas.
- Observa que la **población** cada vez es mayor, tiene más edad, más recursos y mejor salud.
- Observa la importancia que comienza a tener el **Medio Ambiente** para la sociedad.
- Observa la proliferación de parques y jardines (tanto a nivel particular como público).
- Observa que la sociedad dedica cada vez más su tiempo de ocio a viajar.
- Observa otras oportunidades, la invención, los hobbies, tendencias sociales, etc.

Las ideas de empresa pueden nacer de distintas formas, cualquiera de ellas es válida, en la medida que se adecue al mercado. La clave del acierto está si hemos llegado **en el momento oportuno, en el lugar adecuado** y con el **producto o servicio necesitado**.



## Tomemos nota ..

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2. Evalúa las oportunidades de emprendimiento, tomando en cuenta sus fortalezas y debilidades, y considerando el contexto, los recursos existentes y las normativas vigentes relacionadas.

Al definir la empresa como sistema «se entiende como un conjunto de elementos relacionados entre sí y con el sistema económico global. Este sistema económico pertenece a un todo unitario relacionado con el entorno o medio en el que actúa». Según esta definición, podemos llegar a la conclusión de que existe una relación fundamental entre la empresa y su entorno. La empresa depende de su entorno para lograr sus metas, por lo que es fundamental que conozca las oportunidades y amenazas que puede encontrar en él, para poder desarrollar una estrategia empresarial adecuada.

Podemos definir el entorno como todos aquellos factores externos a la empresa que tienen una influencia significativa en su estrategia empresarial.

Para evaluar las oportunidades de emprendimiento que podemos seleccionar debemos hacer una Investigación de Mercado.

Para M<sup>a</sup> Eugenia Caldas, Reyes Carrión y Antonio José Heras (“Empresa e iniciativa emprendedora”) <https://books.google.cl/>

**“La Investigación de Mercado** consiste en la recopilación y análisis de toda la información posible sobre el mercado en el que va a operar la empresa que deseamos crear. Así podremos comprobar la viabilidad de nuestra idea y diseñar las estrategias adecuadas para iniciar nuestro proyecto.

### Conceptos básicos

En primer lugar es preciso conocer y distinguir ciertos términos empresariales;

- Mercado: Se refiere a cualquier lugar o medio a través del cual se realiza intercambio económico, es decir, en el que se interrelacionan un comprador (la demanda) y un vendedor (la oferta)
- Mercado potencial de una empresa: Son los posibles compradores del producto de una empresa. Para conocer el mercado potencial es necesario realizar una segmentación del mercado
- Segmentación de mercado: Consiste en dividir el mercado en grupos de compradores con características similares: cada uno de estos grupos se denomina segmento de mercado. De este modo la empresa podrá profundizar, de forma más adecuada, en el conocimiento de cada grupo, con el objeto de adaptarse a los requerimientos de cada segmento.

Una empresa puede dirigir su oferta a uno o varios segmentos de mercado según sea más conveniente. En principio, debe dirigirse a los que pueda atender mejor y resulten más rentables. El segmento o segmentos a los que se dirija finalmente se denomina mercado objetivo, público objetivo o target.

La finalidad de la investigación de mercado es obtener información necesaria que permita tomar las decisiones adecuadas para el éxito de nuestro proyecto. Este estudio ha de contener, como mínimo un análisis del producto de la empresa. Los consumidores, la competencia y otras características del entorno que afectan al producto.

### El Producto:

Podemos definir el producto como cualquier bien o servicio (o la combinación de ambos) que se oferta con la finalidad de satisfacer los deseos del consumidor. Existen una serie de atributos

que son esenciales al propio producto como su calidad y diseño; otros son complementarios, sin embargo, su función también es importante porque pueden diferenciar nuestro producto de resto de la competencia,

### **Los consumidores**

Para realizar un buen análisis de los consumidores tendremos que hacer un estudio que tenga en cuenta a:

- Los consumidores potenciales, su número y distribución geográfica
- Las características de estos consumidores potenciales: necesidades y expectativas, pautas de consumo (frecuencia y lugar de compra, influencia de las marcas, etc), hábitos de compra, nivel de renta, etc. A veces resulta interesante preguntarnos, al margen del poder adquisitivo de nuestro futuro cliente ¿Cuánto está dispuesto a pagar por nuestro bien o servicio?
- La capacidad de nuestro producto para cubrir satisfactoriamente un nicho de mercado o necesidades no cubiertas de nuestros consumidores potenciales

### **La competencia**

Los pasos que debemos dar para analizar nuestras empresas competidoras son

- Identificar la competencia. Suponen competencia aquellas empresas que fabrican o comercializan

un mismo producto parecido o sustitutivo. Al realizar el estudio de mercado, también hay que incluir a los competidores potenciales

- Analizar la competencia. Las características de su producto, su cuota de mercado, política de precios, sistema de producción, promoción, distribución y atención al consumidor, antigüedad en el mercado y un estudio de sus clientes, que incluya las razones que le inducen a comprar sus productos. También sería útil conocer sus estrategias y objetivos.
- Realizar un análisis FODA (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) que nos ayudará a orientar nuestras acciones al compararlas con las de nuestros competidores.

### **Los proveedores**

Quiénes pueden ser nuestros proveedores, la calidad de sus productos y cuál es su política de precios.

### **El entorno**

Antes de comenzar un proyecto empresarial es imprescindible realizar un estudio de todo lo que rodea a la empresa; el entorno legal social e ideológico.



# Situación Problema

La empresa de instalaciones eléctricas “Eléctrica” ha realizado un estudio del entorno para determinar cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles, así como los amenazas y las oportunidades que este le ofrece.

Ha llegado a la siguiente conclusión:

<b>Internos</b>	<b>Externos</b>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Ser Nuevo en el Mercado	El descenso de la construcción
Necesidades Financieras	Incremento del precio del dinero
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Preparación Técnica	Pocas empresas en el sector
Preparación de gestión de empresa	Demanda desatendida
Capacidad de trabajo y de organización	Alumnos en práctica de Liceos EMTP

El Análisis FODA es una herramienta sencilla que nos permite analizar la situación actual de nuestro negocio. Implica reconocer los elementos internos y externos que afectan positiva y negativamente al cumplimiento de las metas de nuestra empresa.

La información nos ayudará a definir acciones futuras y le facilitará la manera de abordar la solución de los problemas. Podemos decir que **los principales beneficios de realizar un análisis FODA son los siguientes:**

- Tomar mejores decisiones
- Plantear objetivos más concretos y realizables
- Identificar nuestros recursos así como los que se pueden conseguir del exterior

<b>Análisis Interno</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	¿Cuáles son las fortalezas de mi empresa? ¿como puedo potenciar las mismas?	¿Cuáles son las debilidades de mi empresa? ¿Como puede mitigar las mismas?
<b>Análisis Externo</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	¿Cuáles son las oportunidades en el mercado? ¿Cómo puedo aprovechar estas oportunidades?	¿Cuáles son kas oportunidades en el mercado? ¿Cómo puedo proteger mi empresa de estas amenazas?

## La Forma Jurídica de una Empresa

Para autoemplearnos debemos seguir unos trámites, y uno de ellos es decidir bajo qué normas va a funcionar nuestra empresa. Ese conjunto de normas viene dado por la ley, y a esa forma se le llama forma jurídica. Así, las leyes no son las mismas para una Sociedad Limitada que para una Cooperativa.

La forma jurídica de la empresa es una elección de las personas que la crean, y debe ser objeto de un detenido estudio, a fin de elegir aquella que mejor se adapte a las características del proyecto a desarrollar. En el siguiente apartado vamos a ver cómo cada forma jurídica tiene sus ventajas y sus inconvenientes.

Existen diversas formas jurídicas para abrir una empresa en Chile. Conoce a continuación las principales:

### **1. Empresa Individual de Responsabilidad Limitada**

Creada por una ley de 2003, esta forma jurídica



permite que cualquier persona natural pueda adquirir personalidad jurídica con patrimonio propio distinto al del titular, sin socios. La administración de la empresa corresponderá a su titular, que la representa judicial y extrajudicialmente para el cumplimiento del objeto social.

La Empresa Individual de Responsabilidad Limitada puede ser concluida por decisión del empresario, por el fin del plazo previsto en el acto constitutivo, por aporte de capital, por quiebra o por la muerte del titular.

### 2. Sociedad de Responsabilidad Limitada

Esta forma jurídica se caracteriza por la sociedad de personas (naturales o jurídicas) que se constituyen por escritura pública y limita la responsabilidad de los socios. En la sociedad limitada, es necesario el acuerdo por unanimidad de los socios para realizar cualquier cambio en el estatuto social y ceder derechos o cuotas de la sociedad.

En esta forma jurídica, la escritura debe contener el capital que cada uno de los socios introdujo en la sociedad, ya sea en dinero, crédito u otros tipos de bienes.

### 3. Sociedad Anónima

La Sociedad Anónima es una persona jurídica creada por una o más personas cuya participación en el capital se representa por acciones, responsables solamente por sus aportes y administrada por un directorio de miembros. En esta forma jurídica, existen dos tipos de sociedades anónimas: abiertas y cerradas.

### 4. Sociedad Comercial Limitada

Esta forma jurídica se trata de una empresa "mixta", en que están asociados, por un lado, uno o más socios que responden de forma limitada por el monto o capital que aporta, y, por otro, uno o más socios que suministran bienes y actúan como compañeros "colectivos" de responsabilidad ilimitada.

### Otros tipos de formas jurídicas



Formas Jurídicas de las Empresas en Chile: Características, constitución, capital responsabilidad de los socios

<http://empleo.universia.cl/emprendedores/crear-empresa/formas-juridicas/>

Otros tipos de sociedades que se pueden formar en Chile:

**Asociaciones o Cuentas en Participación:** es un contrato en que dos o más comerciantes tienen interés en una o varias operaciones comerciales posteriores, que deben ser ejecutadas en su propio nombre y bajo su crédito personal, y cuyos rendimientos o pérdidas serán divididos con los compañeros en la proporción despertada.

**Compañías Profesionales de la Ley del Impuesto de Renta:** son sociedades de responsabilidad limitada cuyo objeto social es la prestación de servicios o asesorías profesionales.

**Cooperativas:** son instituciones sin fines lucrativos, fundadas en esfuerzo propio y que tienen por objeto la ayuda mutua para producir bienes o prestar servicios.



# Respondamos

**1. Busca en el diccionario los siguientes términos y explícalos con tus palabras**

- Socio
- Capital social
- Responsabilidad
- Obligaciones fiscales

**2. Haz un breve esquema de las formas jurídicas completando el siguiente cuadro:**

Consulta: <http://www.derecho-chile.cl/crear-empresa-1/>

Forma Jurídica	Definición	Objeto	Capital	Administración	Capital	Nº Socios
Empresa Individual de Responsabilidad Limitada						
Sociedad de Responsabilidad Limitada						
Sociedad Anónima						
Sociedad Comercial Limitada						
Asociaciones o Cuentas en Participación						
Compañías Profesionales de la Ley del Impuesto de Renta						
Cooperativas						

## Otras formas de emprender:

Existen otras formas de emprender, cuando el motivo que nos mueve a hacerlo no tenga como fin el ánimo de lucro, sino un deseo de realización personal, la ayuda a otras personas, el apoyo a causas culturales o medioambientales, etc.

### - Asociaciones sin ánimo de lucro

Se define asociación como un conjunto de personas que se pueden reunir o agrupar con algún fin común, y que en este caso se caracterizan por no tener ánimo de lucro.

La asociación sin ánimo de lucro se crea para favorecer a terceros y no para recibir beneficios ni gozar de sus servicios, por lo cual, los beneficios que se obtengan del desarrollo de las actividades de la asociación se destinarán a la propia entidad para que ésta pueda seguir desarrollando sus actividades.

Así, la colectividad obtendrá de mejor manera los objetivos que la asociación persigue.

Los fundadores de una asociación han de ser dos o más personas que decidirán las características de la asociación. A la reunión definitiva que sirva para dar luz verde a la asociación se le denomina Reunión de Fundadores, que puede no ser una única reunión. Los socios fundadores han de ser personas físicas con capacidad de obrar. Pueden tomar las siguientes decisiones:

- Constituir una (y sólo una) asociación determinada, con un fin determinado y una localización determinada.
- La aprobación de los estatutos sociales.
- Nombrar a los representantes legales para que lleven a trámite la inscripción.
- Sobre la reunión se ha de realizar un acta fundacional.

### **3. Formula los objetivos para un plan de acción de una iniciativa de emprendimiento personal, productivo o social, considerando las condiciones del entorno y personales.**

El negocio que queremos no siempre es el que podemos tener, ya sea por falta de recursos, experiencia, conocimientos o condiciones favorables.

Elegir bien el negocio en el que podemos tener éxito significa utilizar todas nuestras habilidades y capacidades para orientarnos hacia el que sea más apropiado.

De este modo podremos tener diferentes posibilidades de iniciar o desarrollar un negocio que ofrezca algo útil a los demás y que sea provechoso para nosotros.

Daremos el primer paso proponiendo un Proyecto de Emprendimiento y haremos una Planificación de éste a través de un Plan de Negocios

## **1. Planificación del Proyecto de Emprendimiento**

Al iniciar un proyecto puede suceder que no tenga respuestas a muchas preguntas sobre el emprendimiento.

Es más, pueden surgir más preguntas y dudas. Esto no significa que no pueda llevar adelante el proyecto. Implica simplemente, que hay muchas cosas que no sabe y que debe saber para iniciarlo, mejorarlo, y aumentar las probabilidades de éxito.

Esa situación de duda e incertidumbre la

enfrentan, en mayor o en menor medida, todos los emprendedores.

Por lo tanto, no hay que preocuparse ni paralizarse. Hay que seguir adelante con el proyecto. Investigar, consultar, pedir asesoramiento, y planificar. Una herramienta muy útil para planificar el emprendimiento es la realización del Plan de Negocios.

## 2. ¿Qué es un Plan de Negocios?

La implementación de un proyecto no depende sólo de una “buena idea”. Es necesario demostrar con evidencias concretas, que el proyecto es viable en la práctica desde el punto de vista técnico, comercial, operativo, y económico-financiero. El plan de negocios es una herramienta muy útil para este fin.

El plan de negocios es un documento escrito que describe los aspectos centrales del proyecto, y que ayuda al emprendedor a planificar su proyecto a futuro. En él se establecen aspectos claves como la naturaleza del negocio, los objetivos que se persiguen, las estrategias y acciones que se pondrán en práctica para alcanzar dichos objetivos, y los recursos necesarios para ponerlas en práctica.

Esta herramienta se utiliza tanto para una gran empresa como para un pequeño emprendimiento. Puede elaborarse para un emprendimiento nuevo como para uno que está en marcha y ya tiene planes de desarrollo o de crecimiento.

Cuando se trata de un emprendimiento nuevo, el plan de negocios posibilita, a través de un documento, reunir toda la información necesaria

para valorar el negocio y establecer los parámetros generales indispensables para ponerlo en marcha.

Cuando se trata de un emprendimiento que ya está operando, el plan de negocios permite replantear objetivos, estrategias y acciones, e identificar los recursos necesarios para su crecimiento y expansión.

El plan de negocios es similar a un mapa de "rutas". Muestra el camino que el emprendedor quiere seguir desde un punto de partida hacia determinadas metas prefijadas. Ayuda a pensar el emprendimiento y sobre lo que se pretende hacer. A dimensionar la oportunidad, y a imaginar y diseñar el modelo de negocios con el que se capturará esa oportunidad (cómo se van a proporcionar los productos o servicios y cómo se va a cobrar por ellos).

El plan de negocios permite estructurar y organizar el emprendimiento. También ayuda a comprender el mercado, los competidores, y los recursos necesarios actuales y futuros del proyecto (humanos, tecnológicos, financieros, etc.).

El plan de negocios es muy importante como instrumento, no en sí mismo. No asegura el éxito pero sí previene el fracaso.

Tampoco es un documento estático que se confecciona por única vez. El plan de negocios es dinámico porque se espera que cambie en el tiempo con la incorporación de lo aprendido de la exploración del mercado y la práctica del negocio, y a medida que la realidad que se presenta, se aleja o difiere de la que se había planificado. Debe ser capaz de guiar al emprendedor para tomar decisiones y evaluar alternativas sobre supuestos

serios y riesgos conocidos.

Por estas razones, destinar tiempo y esfuerzo a la confección del plan de negocios es una excelente y valiosa oportunidad para que el emprendedor piense en su proyecto, le dé forma, lo analice, y haga los ajustes que crea convenientes respecto a cómo espera administrar y operar el negocio en búsqueda de sus objetivos.

Entre otras cosas, "su" plan de negocios lo ayudará a:

- Definir sus objetivos
- Definir sus estrategias para alcanzarlos y posibles alternativas
- Identificar los recursos que necesitará, cuáles le faltan, y de dónde obtenerlos (productivos, financieros, humanos, etc.)
- Definir su modelo de negocios
- Definir cómo va a operar y cómo va administrar su negocio
- Definir a qué clientes ofrecerá sus productos y/o servicios
- Identificar a sus competidores y reconocer sus fortalezas y debilidades
- Proyectar ventas, costos y ganancias bajo ciertos supuestos
- Evaluar el riesgo que está asumiendo
- Encontrar puntos oscuros y/o grises de su proyecto
- Comunicar claramente su proyecto a empleados, socios, inversionistas, etc.

- Respalda solicitudes de créditos ante entidades financieras.

Se le debe dedicar tiempo y esfuerzo para confeccionar este plan. Muchas veces se siente más deseos de construir el negocio sobre la marcha porque ya está en la cabeza, que sentarse a reflexionar sobre cómo imaginar el futuro de su emprendimiento. Pero hay que poner antes las ideas en un papel que arriesgar dinero y esfuerzo probando. Resultará mucho más económico y traerá menos problemas. Recuerde que es "su" plan y que nadie lo hará por usted.

### 3. ¿Qué Debo Incluir en el Plan de Negocios?

Si bien cada plan de negocios tiene características particulares según el tipo de negocio que se trate, hay ciertos puntos que en el documento no deberían faltar:

#### A. Resumen ejecutivo

Es una síntesis de lo que el potencial lector hallará en el resto del documento. Eso le permitirá tener una idea general de lo que abarca el documento y dirigirse a aquellos puntos que despierten mayor interés sin perder de vista el todo.

Tiene como finalidad el conseguir motivar al destinatario para que continúe la lectura. Debe contener un resumen de los aspectos más relevantes del plan de negocio, constituyendo una sinopsis del mismo.



La exposición de cada apartado será breve, clara y concisa, respondiendo de forma sencilla a preguntas como:

### **1 ¿Qué proyecto se presenta?**

Visión de la empresa, con un breve análisis de la esencia del proyecto. En unas pocas líneas deben quedar claros los aspectos más relevantes como: definición de la empresa, misión, definición del producto o servicio, objetivos...

### **2 ¿En qué contexto se va a desarrollar?**

Breve análisis sobre el mercado al que va dirigido el proyecto. Demostrando que se conoce como el contexto del mercado facilita o dificulta el negocio, haciendo un análisis de los riesgos a los que tendrán que hacer frente, la forma en que les afectarán y la forma que tiene la dirección de reaccionar ante ellos para sobrevivir.

### **3 ¿Cómo posicionarse frente a la competencia?**

Análisis de la competencia y el valor añadido que se pretende ofrecer y que nos va a diferenciar de la misma. En este caso también se detallará cuáles son los aspectos más innovadores y fuertes del producto /servicio que vamos a comercializar.

### **4 ¿Quiénes son los promotores?**

Presentarnos a terceras personas: inversores, proveedores...

### **5 ¿Cuál es el estado de desarrollo del negocio?**

Hay que plantear el estado actual para analizar el punto desde el que se parte y determinar cuál es el plan de implantación de la idea.

## 6 ¿Cuál es el futuro de la empresa?

Análisis de posibilidades de crecimiento de la empresa, tanto a nivel nacional como internacional, las formas de diversificación para alargar la vida de la compañía etc.

## 7 ¿Qué riesgos se corren y cuáles son sus recompensas?

Análisis del riesgo de la empresa, estudiando todas las posibilidades de acción del riesgo y de reacción frente al mismo.

Puesto que la mayoría de estas preguntas no se pueden responder a priori hasta elaborar el plan de empresa, debemos tener claro que este apartado será el último en elaborarse, destacando, de este modo, lo que consideremos más importante y elaborándolo de forma que “enganchemos al lector”.

## Actividad

---

¿En qué sector se clasifica la actividad económica que piensas realizar? ¿Dónde se ubicará tu empresa y cuándo piensas iniciar? Si ya iniciaste la actividad, ¿desde cuándo empezaste?

---

---

---

## Oportunidad de negocio

---

Presenta cómo surgió la idea del negocio. ¿Qué oportunidad de negocio has detectado? ¿Qué necesidad del mercado viene a cubrir tu producto y/o servicio?

---

---

---

## 1.2. Descripción del equipo emprendedor

### Equipo

Precisa tus antecedentes y experiencia empresariales y la de tu equipo directamente relacionada con la idea de negocio:

---

---

---

Señala cómo es la participación en el negocio de cada uno de los emprendedores: ¿en qué se complementa(n)? ¿Qué aporta(n) al proyecto (trabajo, capital o ambos)? Si tiene(n) conocimiento de la actividad, ¿qué tipo de contactos tiene(n)? ¿Qué objetivos comparte(n)?

---

---

---

Relaciona los colaboradores y asesores y detalla su relación y participación con tu proyecto empresarial:

---

---

---

### Formación y experiencia

Resume tu formación y experiencia y la de tu equipo. Anexa al documento de Plan de empresa la hoja de vida de cada una de las personas que componen tu equipo:

---

---

---

### ¿Qué proyecto se presenta?

---

---

---

**¿En qué contexto se va a desarrollar?**

---

---

---

**¿Cómo te posicionarás frente a la competencia?**

---

---

---

**¿Cuál es el estado de desarrollo del negocio?**

---

---

---

**¿Cuál es el futuro de la empresa?**

---

---

---


**¿Qué riesgos se corren y cuáles son sus recompensas?**


---


---

---

**¿Quieres aprender más?**

 Ir ▶

 Ir ▶

 Ir ▶

## B. Descripción del Producto o Servicio y del Negocio

Se describen en detalle, el producto o servicio que se comercializará, y las características del negocio, enfatizando sobre los factores críticos de éxito para ese negocio. Sus ventajas competitivas y diferenciales que se poseen o se crearán.

### Actividad

#### Describe el producto o servicio

Delimita claramente las especificidades de carácter funcional, técnico y comercial que presenta el producto o servicio que pretendemos ofrecer al mercado, describiéndolo literalmente, y acompañándolo de gráficos y esquemas si fuera necesario.

---

---

---

#### Necesidades que pretende cubrir

Explica la necesidad o necesidades que el producto o servicio pretende satisfacer.

---

---

---

#### Por qué será valorado por la clientela el producto o servicio

Aclara los motivos por los que la clientela valorará y comprará nuestro producto o servicio.

---

---

---

#### Requisitos legales para desarrollar la actividad

Reflexiona sobre el entorno legal que regula la actividad a la que se refiere nuestro proyecto (titulación académica requerida, licencias administrativas, permisos, normativas que regulen el sector, requisitos legales.).

---

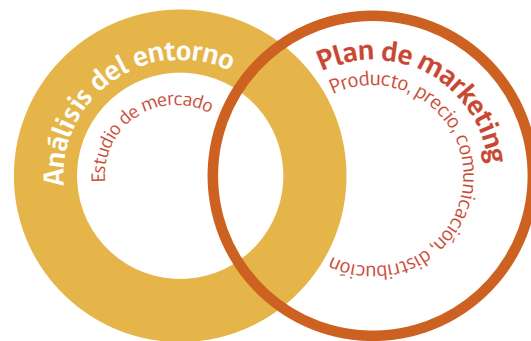
---

---

## C. Análisis del Contexto

Una herramienta esencial para el desarrollo de una empresa es el análisis del entorno externo e interno, puesto que permite encontrar los medios para afrontar los cambios que se producen en un mercado cada vez más globalizado.

Debemos preocuparnos por conocer todos aquellos factores externos que pueden condicionar el buen funcionamiento de nuestra empresa. Una vez identificados dichos factores de riesgo, debemos analizar nuestros puntos débiles y fuertes.



No nos podemos olvidar de realizar un estudio de mercado, en el que se analicen las principales características del entorno. Este análisis es la base del plan de marketing, en el que las cuatro variables clásicas del área de comercialización quedan planificadas: producto, precio, comunicación y distribución. Las políticas y acciones resultantes determinarán, en buena medida, la capacidad de nuestra empresa para crecer en el mercado.

Se deben tomar en consideración los aspectos más importantes de la industria, sector, rubro y/o actividad en que operará el negocio. Incluye a los proveedores, a los distribuidores, a la competencia directa e indirecta, y a aquellos aspectos que hacen más fácil o más difícil competir en esa actividad. Sobre estos últimos suelen indicarse posibles alternativas para

aprovecharlos o neutralizarlos.

También se deberá hacer un claro análisis de los principales competidores, junto a sus fortalezas, debilidades, y ventajas competitivas.

Para conocer los datos generales del entorno hay buenas fuentes de información. La mejor de ellas Internet, donde se pueden encontrar, con mucha facilidad, páginas oficiales de ministerios, comunidades autónomas, ciudades y pueblos de España o de países extranjeros.

Del **Mercado** hay que conocer:

- **Datos generales del mercado** y del sector en que se piensa entrar: En este punto se indagará sobre:
- **Tamaño del mercado**, si es grande o pequeño, si es estable, crece o está estancado.
- **Segmentos**, es decir, los bloques en que se pueden agrupar los clientes. Por ejemplo, empresas o particulares, jóvenes o mayores, etc.
- **Competencia:** En este punto hay que saber qué empresas o profesionales están ya trabajando en el sector al que queremos llegar, si son muchos o pocos, si tienen o no un buen producto, si son apreciados o no lo son, cuál es la especialidad de cada uno, lo que hacen bien o hacen mal, si ganan o pierden, si crecen o retroceden. Saber además si es fácil que entren nuevos competidores o es complicado penetrar porque hay barreras.
- **Proveedores:** Quién podrá suministrar en ese mercado los productos y servicios que se van a necesitar para desarrollar las actividades. Y saber si son fuertes o débiles, si se les puede exigir mucho o se dependerá necesariamente de ellos. Saber si es posible comprar a otros o estoy ante un monopolio. Esta información es importante para centrar la actuación futura.

## D. Definición de Objetivos y Estrategias Generales

Esta parte del documento define claramente los objetivos del proyecto y las principales estrategias que se pondrán en práctica para alcanzarlos en función de lo analizado en los dos puntos anteriores.

Las estrategias son las líneas generales de acción previstas por el emprendedor, o la empresa en su caso, que fijan las líneas maestras del cómo actuar para conseguir las metas deseadas.

Algunos ejemplos pueden ilustrar el concepto de estrategia:

- Como profesional de la electricidad trabajaré en la atención rápida de averías y no hacer obras para nuevos edificios.
- Como agencia de viajes me especializaré en viajes de novios.

Otros ejemplos, en temas distintos a la orientación comercial, podrían ser:

- Para crecer siempre usaré autofinanciación y nunca créditos bancarios.
- Nuestra estrategia es estar próximos a los clientes finales, por eso nuestro crecimiento se hará mediante la apertura de establecimientos de venta y no haciendo mayores centros de fabricación propios.
- Nuestra estrategia es avanzar a través del liderazgo local, por ello concentraremos nuestros esfuerzos en zonas geográficas determinadas y sólo iremos a otras cuando hayamos consolidado nuestro liderazgo en las anteriores.

Evidentemente, con el paso del tiempo, si el emprendedor es constante en el respeto a las líneas estratégicas, los clientes actuales y potenciales



tendrán una imagen muy clara del profesional o de la empresa y se verán atraídos por esa imagen o posicionamiento cuando deseen satisfacer sus necesidades.

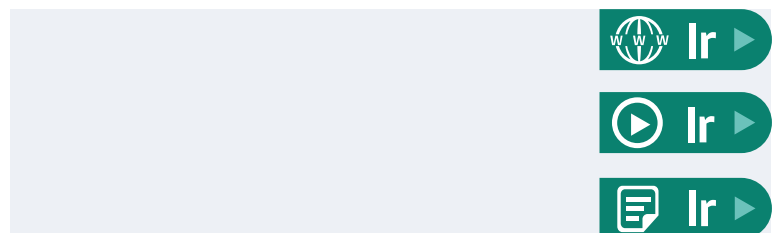
Conocidas ya las estrategias se pasa a los objetivos, que son las metas cuantificadas que se pretenden conseguir en un tiempo determinado.

El emprendedor, la empresa, pueden fijarse objetivos en múltiples ámbitos; sin embargo es imprescindible, en la formulación del plan de negocio, marcar:

- Objetivos de venta: Qué y cuánto voy a vender.
- Objetivos de rentabilidad: Qué beneficios voy a obtener, cuánto voy a ganar.
- Objetivos sociales: Qué voy a aportar a la sociedad que me rodea (puede ser algo intangible o no mensurable en términos cuantitativos).

Los objetivos han de ser pocos, muy claros, alcanzables, estar cuantificados y ser para un tiempo determinado, si no reúnen estos requisitos sirven para poco ya que no orientarían de forma determinante la voluntad de conseguirlos. Hagamos ahora nuestra primera formulación de objetivos:

## ¿Quieres aprender más?



OBJETIVOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Objetivos de ventas			
Objetivos de resultados			
Objetivos Sociales			

Finalizado este paso, el emprendedor está preparado para entrar en el detalle de cómo llevar a la práctica sus deseos de emprender o crear la propia empresa, es decir, para preparar el Plan de Actuación, que estará integrado por los Planes de Marketing, Operaciones, de Recursos Humanos, Jurídico - Fiscal y Económico - Financiero.

## E. Plan de Marketing

El sentido profundo del Plan de Marketing es asegurar que el negocio a emprender es viable, que antes de empezar existan seguridades de que el camino a recorrer es correcto y no se va a entrar en una trampa sin salida.

Lo más importante de la empresa está fuera de ella, es el mercado, son los clientes y la forma de llegar a ellos para vender el producto o servicio.

El motor de la empresa son las ventas que se van a lograr. Los clientes que habrá que captar y fidelizar son la fuente de los ingresos que van a permitir pagar a los proveedores, a los empleados, a los inversores que han creído en el proyecto y al emprendedor mismo.

El Plan de Marketing es la garantía del éxito.

El contenido del Plan va a incluir una revisión del entorno, la investigación del mercado y la definición de los componentes de lo que se denomina el marketing - mix, que son el producto o servicio, la política de precios, la distribución, la fuerza de ventas a utilizar y la comunicación que tendremos con el cliente y el mercado.

El siguiente cuadro resume el contenido del Plan de Marketing:

<b>CLIENTES</b>	Edad, localización, necesidades, etc.	Gama de productos o servicios a ofrecer.	<b>PRODUCTO</b>
<b>COMPETENCIA</b>	Competidores actuales y potenciales, su oferta.	Costes de producción, distribución y otros.	<b>PRECIOS</b>
<b>PROVEEDORES</b>	Localización y poder de negociación.	Canales de distribución y venta directa.	<b>DISTRIBUCIÓN</b>
		Publicidad, promoción, relaciones públicas.	<b>COMUNICACIÓN</b>

La importancia del marketing operativo es que desarrolla las cuatro variables de marketing mix, es decir, el producto, el precio, la forma de distribución y la publicidad.

#### • **Decisiones sobre el producto.**

Es importante que adoptemos políticas comerciales y estrategias de marketing que sean capaces de influir en el segmento de mercado al que nos dirigimos.

Tenemos que adoptar decisiones sobre: el precio, y la forma de lanzamiento del producto /servicio que produzcan el impacto necesario para que logremos alcanzar los objetivos de ventas marcados.

En relación al producto hay que tener en cuenta, que para introducirnos en el mercado, tenemos que establecer una diferenciación con la competencia, esto podemos hacerlo a través de varias estrategias de posicionamiento:

- Aumentar la calidad del producto / servicio con respecto a los que ofrece la competencia.
- Ofrecer un mejor precio, teniendo en cuenta siempre nuestros umbrales de rentabilidad.
- Establecer diferencias novedosas con respecto al resto.
- Ofrecer un valor añadido al producto / servicio: una marca, una mayor garantía, incluso algún periodo gratuito de prueba.
- Darle un diseño más atractivo.
- Ofrecer diversidad en la gama de productos.

#### • **Decisiones sobre la distribución.**

Un canal de distribución es la estructura utilizada para poner el producto en manos de los consumidores.

En este apartado hay que determinar si será la propia empresa la que se encargará de la distribución o

tendrá que subcontratarla.

- **Distribución intensiva.** Llegar al consumidor por la mayoría de canales posible con el objetivo de maximizar el volumen de ventas. El principal riesgo: perder el control sobre los canales.
- **Distribución selectiva.** Elegir los canales más apropiados para la distribución del producto: supermercados, tiendas de barrio, centros comerciales etc...
- **Distribución exclusiva.** Un único canal de distribución, este sería el caso de las franquicias. Para este tipo de distribución es muy importante el cuidado de la marca.

#### ▪ **Decisiones sobre el precio.**

Es una de las cuestiones más importantes a las que se enfrenta un emprendedor debido a que su correcta definición afectará a la rentabilidad de la empresa, la cantidad demandada etc...

La definición del precio se aplicará como una herramienta de marketing, ya que ayudará a la empresa a posicionarse en el mercado. Al iniciar la actividad se pueden establecer distintas estrategias de precios.

La decisión sobre el precio es una de las más importantes. Para fijar un precio es necesario tener en cuenta varios factores:

1. Costos del producto o servicio, tanto los directamente asociados al producto /servicio, como los demás gastos fijos y variables de la empresa.
2. Oferta y demanda del producto / servicio. Si está muy demandado y la competencia es débil, podemos permitirnos subir nuestro margen de beneficio.
3. El abanico de precios de ese producto /servicio en el mercado.

## Actividad

### Plan de Marketing

#### Productos y/o servicios

#### Descripción del producto y/o servicio

---

Describe cuáles son los distintos grupos de productos y/o servicios que ofrece tu empresa, destacando las características o factores comunes:

---

---

---

#### Necesidades

---

Explica qué problema(s) resuelve tu producto y/o servicio o qué necesidad(es) satisface:

---

---

---

#### Aspectos diferenciales

---

Resalta en qué se diferencia tu producto y/o servicio del de la competencia o qué necesidades cubre de manera exclusiva:

---

---

---

#### Nuevos productos y/o servicios

---

Si tienes intención de desarrollar nuevos productos y/o servicios en el futuro, descríbelos:

---

---

---

## Mercado

### Ámbito geográfico

Qué características tiene el alcance comercial de tu empresa (barrio, región, ciudad, en todo el país, por internet, en todo el mundo, etcétera):

---

---

---

### Público objetivo

Describe cómo segmentaste tu mercado y qué variables utilizaste:

---

---

---

### Cliente y consumidor

Identifica qué personas intervienen (comprador, consumidor, influenciador) en el proceso de compra de tu producto y/o servicio y qué papeles desempeña cada una de ellas:

---

---

---

### Situación del mercado

Describe cuál va a ser la tendencia de tu mercado: si es un mercado en crecimiento, si es estable o si se prevé un retroceso:

---

---

---

Describe y cuantifica cuál es el volumen y cuáles son las dimensiones del mercado en el que quieres entrar:

---

---

---

## Competencia

### Descripción de la competencia

---

Desarrolla un estudio de cuáles son tus principales competidores directos e indirectos más importantes:

---

---

---

Detalla y cuantifica la participación en el mercado de cada uno de ellos:

---

---

---

### Comparación con la competencia

---

Presenta qué resultado arroja el análisis de comparación (ventajas y desventajas) con tus competidores a partir de la información compilada:

---

---

---

## Precio

### Variables para la fijación del precio

---

Relaciona y justifica las variables (costo de producción; precios de tu competencia; capacidad adquisitiva de tu cliente) que tienes en cuenta para fijar el precio de tu producto y/o servicio:

---

---

---



## Determinación del precio

---

Precisa cuál es tu estrategia (acciones) más adecuada para incorporar tu producto y/o servicio en el mercado en el que vas a trabajar y la lista correspondiente de precios:

---

---

---

## Distribución

### Canales de distribución

---

Precisa cuál es tu estrategia (acciones) de distribución que has diseñado para el producto y/o servicio:

---

---

---

Explica cuáles van a ser los canales de distribución que utilizarás para hacer llegar tu producto y/o servicio al cliente:

---

---

---

## Promoción

### Medios de publicidad

---

Precisa cuál es tu estrategia (acciones) de promoción (comunicación) y el presupuesto asignado para la inversión en publicidad, demostraciones comerciales, y cualquier otro medio de promoción que utilizas o utilizarás para llegar a tus potenciales clientes:

---

---

---

Presenta la información, folletos u hojas de datos sobre el producto y/o servicio de la cual ya dispones. Adjunta una muestra:

---

---

---

## Proyecciones de ventas

### Proyecciones de ventas anuales

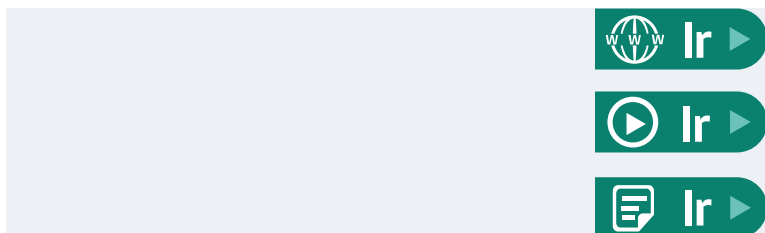
Explica cuánto vas a vender y en qué te basas para hacer ese cálculo, presentando tus proyecciones de ventas, mes tras mes para el año 1 y totales del año 2 y 3:

---

---

---

¿Quieres aprender más?



Three green buttons with icons and the text "Ir" and a right-pointing arrow. The top button has a globe icon, the middle one has a play button icon, and the bottom one has a document icon.

## F. Plan de Producción

No se trata solo de comprar, sino de urdir una estrategia global que incluya desde una buena gestión del almacén para soportar niveles de stock mayores, hasta afinar el plan de operaciones y logística con el fin de aumentar la rotación de existencias.

La empresa básicamente intentará competir en el mercado con dos tipos de estrategia: diferenciándose en calidad o en costos, puntos ambos que necesitan el desarrollo de un plan de producción y compras, aplicable incluso a la empresa de servicios, que aunque su producto sea su propio servicio si tiene que tener en cuenta quien le suministra el software para su actividad, los pedidos para la gestión diaria...

### • Proceso de Fabricación.

Proceso que afecta tanto a una fábrica: la compañía comprará una serie de materias primas que, tratándolas adecuadamente, con una maquinaria específica y por medio de unos procesos determinados transformará en bienes diferentes a los originales.

Si bien todas y cada una de estas fases construyen la base de un buen Plan de comunicación, el mensaje o eje de comunicación es la pieza angular de este esquema de trabajo.

El mensaje resume la filosofía empresarial de una entidad que se debe trasladar a los organismos e instituciones públicas, comunidad empresarial, medios de comunicación y sociedad en general, y que debe estar presente en todas las comunicaciones de sus representantes hasta conseguir que se consolide en las mentes de los públicos objetivos.

Asimismo, el mensaje o eje de comunicación se aplicará a los mensajes de carácter interno dirigidos a empleados, proveedores e industria auxiliar, también

a la competencia, y como no, a los clientes.

- **Plan de Producción y de Compras.**

No se trata solo de comprar, sino de urdir una estrategia global que incluya desde una buena gestión del almacén para soportar niveles de stock mayores, hasta afinar el plan de operaciones y logística con el fin de aumentar la rotación de existencias.

La empresa básicamente intentará competir en el mercado con dos tipos de estrategia: diferenciándose en calidad o en costes, puntos ambos que necesitan el desarrollo de un plan de producción y compras, aplicable incluso a la empresa de servicios, que aunque su producto sea su propio servicio si tiene que tener en cuenta quien le suministra el software para su actividad, los pedidos para la gestión diaria...

- **Proceso de Fabricación.**

Proceso que afecta tanto a una fábrica: la compañía comprará una serie de materias primas que, tratándolas adecuadamente, con una maquinaria específica y por medio de unos procesos determinados transformará en bienes diferentes a los originales.

Junto a cualquier empresa de servicios, compañía que tendrá una serie de servicios que prestar y para cada uno de ellos, tendrá un conjunto de acciones que derivarán en un servicio u otro.

- **Tecnología aplicada.**

En la actualidad todos los sectores han sido invadidos por este cambio. Aquellas compañías que han sido capaces de implantar nuevas tecnologías antes que sus competidores son las que han triunfado en el mercado.

Por esta razón, en la redacción del plan de negocio:

- Hay que hacer un análisis de la tecnología.
- Determinar los últimos avances en la materia.
- Determinar la tecnología con la que cuentan las empresas competidoras.
- Tecnología aplicada en nuestra empresa.

• **Capacidad de producción.**

Para comenzar su funcionamiento, una empresa necesitará determinar las siguientes variables, entre otras:

- Número de trabajadores que empleará.
- para cada proceso.
- Tamaño que necesitarán sus instalaciones.
- Tamaño de la zona de almacenaje de productos.
- materias primas.
- Número y tamaño de la maquinaria necesaria.
- para cada tarea.

La empresa en función de estas variables determinará su capacidad productiva. A mayor capacidad productiva, mayor será la producción a la que puede hacer frente la empresa por unidad de tiempo.

Lo ideal es que nuestra empresa tenga la mayor capacidad productiva posible, puesto que de esta manera siempre podrá hacer frente a la demanda, sin embargo, mantener una capacidad productiva demasiado alta, supone determinados costos fijos que se deben tener en cuenta: instalaciones demasiado grandes que suponen mucho costo de mantenimiento, aumento de costes laborales etc...

## Actividad

### Producción y calidad

### Producción

### Proceso de elaboración

---

Describe cuáles son las actividades o acciones necesarias, para producir y poner tu producto y/o servicio al alcance de tu cliente:

---

---

---

¿Cómo es el diagrama de bloques o el diagrama de flujo de tu proceso desde que contactas al cliente hasta que le entregas a satisfacción el producto y/o servicio? Además, identifica los puntos críticos y la duración del ciclo productivo:

---

---

---

### Tecnologías necesarias

---

Presenta de forma clara y justifica la escala de modernidad tecnológica que utilizarás (tecnología primitiva, obsoleta, atrasada, moderna, de punta) para desarrollar y producir tu producto y/o servicio:

---

---

---

### Gestión de inventarios (stocks)

---

Precisa los consumos y el manejo de materias primas, insumos y/o productos necesarios para cumplir tus proyecciones de ventas:

---

---

---

## Costos

Presenta cómo es la composición y cuantificación de los costos operacionales (costos de producción, gastos de administración, gastos de ventas o de distribución, gastos de financiación) de tu empresa:

---

---

---

Presenta la clasificación y cuantificación de los costos fijos y variables de tu empresa:

---

---

---

Determina el margen de cada producto y/o servicio:

---

---

---

## Calidad

### Control de calidad

Precisa cómo realizarás el control de calidad:

---

---

---

### Equipos e infraestructura locativa

#### Equipos e infraestructura necesarios

Establece cuáles son exactamente las necesidades de equipos y mobiliarios (características, modelos, forma de adquisición, capacidad de producción, precio estimado):

---

---

---

Define cuáles son las características del local / planta que necesita tu empresa:

---

---

---

Precisa las estrategias (acciones) que utilizarás para poner al alcance de tu empresa la infraestructura (equipo, mobiliario y locativa) requerida:

---

---

---

Determina la capacidad operativa instalada total (potencial) y el nivel de utilización (requerido) de tu empresa:

---

---

---

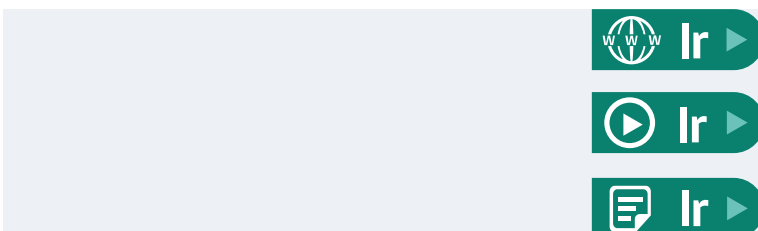
Presenta cómo es la composición y cuantificación de la inversión total inicial requerida para poner en marcha tu empresa:

---

---

---

¿Quieres aprender más?





## G. Dirección y Organización de la Empresa

Aquí se describen todos los aspectos relacionados a los recursos humanos del proyecto como la estructura del emprendimiento, cargos, tareas, responsabilidades, personal a cargo, remuneraciones, incentivos, etc.

En esta área tenemos que determinar el número de personas que compondrán nuestra empresa, y también podemos analizar cómo deberán de ser estas personas.

Los recursos humanos de nuestra empresa serán el motor de la misma, por esto, es fundamental que le concedamos la importancia necesaria a la elección de las “piezas” de ese motor y describamos de forma precisa que función van a realizar. Sólo de esta forma, conseguiremos que la empresa funcione correctamente.

El organigrama es una representación gráfica de los distintos departamentos de la empresa. Si la empresa sólo requiere un puesto de trabajo no se realizará dicha representación, pero si existen varios puestos de trabajo, sí es necesario establecer en el organigrama los niveles de responsabilidad y dependencia de dichas personas.

Este organigrama se hará bajo dos puntos de vista, por una parte en relación a los promotores, y otra en relación a los trabajadores que se pretende contratar.

El promotor del plan de empresa tendrá que abordar los siguientes temas, en cuanto a los socios:

- 1. La composición del equipo directivo.** Sus habilidades, grado de complementación de sus miembros
- 2. Sus motivaciones y aspiraciones.** Objetivo que

les mueve para poner en marcha el proyecto, grado de compromiso con la empresa

3. **¿Por qué son el personal adecuado?** Cuáles son sus capacidades directivas para desarrollar la empresa.
4. **Compromisos financieros e inversiones que tienen en la empresa.** Aportaciones económicas para la puesta en marcha de la empresa.

Lo mismo en caso del personal y organización de la empresa:

1. **Realizar un organigrama de la empresa.** Definiendo con detalle los departamentos que tendrá la empresa (marketing, financiero...) sus funciones, número de trabajadores en cada uno, los perfiles de los empleados que van a integrarlos y sus responsabilidades dentro de la compañía.
2. **Distribución de funciones y responsabilidades.** Cometido a realizar por cada uno de los trabajadores, ámbito, alcance, número de tareas a ejercer por cada uno. También habrá que fijar la profundidad del puesto, es decir, el grado de influencia o autonomía que los trabajadores tienen sobre las tareas que realizan en su puesto de trabajo.
3. **Sistemas de información.** Sistemas de información, tanto internos como externos se utilizarán para la toma de decisiones relacionadas con la organización de la empresa.
4. **La subcontratación.** También será necesario detallar si algún apartado de la empresa va a estar subcontratado y no desarrollado por un trabajador, como puede ser el caso del apartado laboral o fiscal. Las empresas en este apartado

suelen optar por dos opciones:

- a. Contratar a un trabajador/es que lleve el área de contratación de trabajadores, nóminas, contabilidad y fiscalidad.
- b. Subcontratar a una empresa para que le realice estos apartados de la empresa.

## Actividad

### Organización y gestión

### Planificación y programación

#### Planificación de ventas

---

Presenta el cronograma de cómo piensas cumplir tus proyecciones de ventas:

---

---

---

#### Planificación de producción

---

Presenta cuáles son los objetivos y el cronograma de producción y/o prestación del servicio:

---

---

---

#### Planificación de personal

---

Presenta cuántos trabajadores necesitas incorporar y cuándo:

---

---

---

## Planificación de inversiones

---

Presenta el cronograma de retorno de tu crédito o préstamo:

---

---

---

Detalla cuánto inversión y en qué activos fijos deberás hacer:

---

---

---

## Sistema de evaluación de resultados

---

Establece cómo es el sistema de seguimiento de metas y proyecciones de tu empresa:

---

---

---

Presenta el cronograma de implementación de tu proyecto empresarial:

---

---

---

## Organización

### Equipo

---

Define cómo está organizada (organigrama) tu empresa y cómo quedará cuando esté operando de manera rutinaria:

---

---

---

### Organización del trabajo

---

Describe brevemente los puestos o cargos, sus funciones y sus perfiles:

---

---

---

## Gestión de personal

### Proceso de selección

Detalla cuál es el mecanismo de selección e incorporación de personal que seguirás:

---

---

---

### Formación

Detalla cómo adelantarás el proceso capacitación y entrenamiento del personal que requieres:

---

---

---

### Retribución del emprendedor

Detalla cómo fijas tu sueldo, la cantidad mínima por concepto de tu salario o anticipo de beneficios para ti y tus socios:

---

---

---

### Sueldos

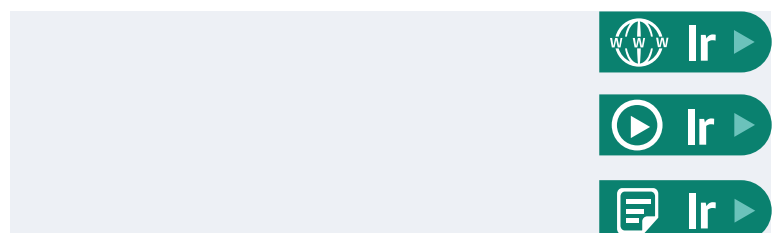
Detalla el valor por concepto de salarios (escala salarial) de tus trabajadores, los aportes a salud y fondo de pensiones que deberás prever y afrontar periódicamente (mensualmente, por lo general):

---

---

---

¿Quieres aprender más?



## H. Plan Económico y Financiero

En este punto se detallan aspectos cuantitativos del proyecto en base a ciertos supuestos y para un cierto período de tiempo (por ejemplo, los próximos tres años).

Como mínimo deberían estimarse las ventas, los costos y las ganancias esperadas para ese período, los ingresos y los egresos que se producirán en ese plazo para evitar faltantes de fondos, las inversiones que se deberán realizar, y una estimación de la rentabilidad y del período de recupero de la inversión.

También incluye un detalle de las posibles alternativas disponibles para obtener fondos extra o que se necesiten para el proyecto, los costos, las condiciones para obtenerlos y devolverlos, etc.

Realizado el plan de empresa y calculada la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha de la empresa, uno de los principales problemas con los que se encuentra un emprendedor viene relacionado con la capacidad financiera para iniciar el negocio, siendo que en muchos casos no dispone de todo el capital necesario para poner en marcha su idea de negocio.

Las necesidades de financiación se pueden cubrir de alguna de las siguientes formas:

- **Aportación de los titulares de la empresa.** Cantidades obtenidas en el mercado financiero que deben devolverse (préstamo o deuda)
- **Financiación en capital.**
- **Autofinanciación,** generada por la propia actividad de la empresa (mediante amortizaciones del inmovilizado o mediante el incremento de reservas con beneficios no

retribuidos).

- **Subvenciones o ayudas.**

La elección de la fuente de financiación u otra depende de una serie de factores o condicionantes como:

- 1. Cantidad máxima a financiar** No se elegirá la misma fuente de financiación si se trata de financiar una maquinaria de alto costo o si se trata de una necesidad puntual de tesorería de la empresa.
- 2. Plazo de amortización.** Tratándose de financiación ajena, se refiere a aquel periodo en el cual es posible la devolución de las cantidades exigibles.
- 3. Existencia o no de un periodo de carencia.** Plazo inicial de no exigibilidad de la deuda.
- 4. Costo.** En el costo suelen incluirse:
  - a. Los intereses, que representan, estrictamente hablando, el precio a pagar por la financiación recibida.
  - b. Las comisiones de estudio, apertura
  - c. Otros gastos colaterales como por ejemplo los gastos de formalización.
- 5. Periodo de tramitación.** El plazo podrá ser en muchas veces decisivo a la hora de optar por diversas fuentes de financiación.
- 6. Riesgo** Se refiere a la mayor o menor probabilidad de devolución de los fondos obtenidos en las fechas previstas y las consecuencias que la no devolución acarrearía (pérdida de bienes o derechos ofrecidos en garantía, responsabilidad del avalista...)
- 7. Garantías exigidas.** Pueden ser de distintos

tipos: real, personal o mixta. Dentro de cada categoría, cabe hablar además de garantías más o menos complejas (prendas, hipotecas, avales...)

- 8. Variabilidad de la ganancia o de los flujos de renta obtenidos.** Si la inversión a efectuar necesita un plazo determinado de años para que comience a producir renta, será más adecuada una fuente de financiación que se ajuste a esta circunstancia, por ejemplo un periodo de carencia acorde a los plazos previstos.
- 9. Incidencia en la imagen de la empresa.** Por ejemplo su repercusión sobre una posible venta de la empresa y, por tanto, en la capacidad de obtener beneficios.

## Actividad

### Plan financiero

#### Inversión total inicial

---

Presenta cómo es la composición y cuál es la cuantía de la inversión total inicial requerida para poner en marcha tu empresa:

---

---

---

#### Estructura de financiamiento

---

Presenta cómo es la composición de la estructura de financiamiento de tu proyecto, identificando las fuentes de fondos (aportes de los socios, préstamos, etcétera) y cómo se utilizarán estos para cubrir las inversiones iniciales (inversión en activos fijos o en capital de trabajo):

---

---

---



## Presupuesto de ingresos

---

Resume el presupuesto de ingresos y gastos de tu empresa para cada uno de los tres primeros años:

---

---

---

## Costos indirectos

---

Resume los costos fijos de tu actividad, es decir, los gastos de tu empresa que no están relacionados de manera directa al producto y/o servicio:

---

---

---

## Utilidades y política de su distribución

---

Presenta la utilidad bruta y neta que tendrá tu empresa y define los criterios de distribución de utilidades que seguirás:

---

---

---

## Impuestos

---

Qué impuestos y su cuantía tendrás que pagar:

---

---

---

## Sistema de cobros y pagos

### Sistema de cobros

---

Establece cómo será el sistema o estructura de gestión de cobros a tus clientes:

---

---

---

## Sistema de pagos

---

Establece cómo será el sistema o estructura de gestión de pagos a tus proveedores:

---

---

---

## Resumen de los datos financieros más relevantes Proyecciones contables

---

Precisa el punto de equilibrio operativo, es decir, el punto en el que tu empresa no ganaría ni perdería, y el tiempo en que lo lograrías:

---

---

---

Resume cómo es el comportamiento proyectado del flujo de caja o de efectivo, mes tras mes, para el primer año de operación de tu empresa:

---

---

---

Resume cómo es el comportamiento proyectado del estado de resultados económicos (pérdidas o ganancias), mes tras mes, para el primer año de operación de tu empresa:

---

---

---

Resume cómo es el comportamiento proyectado del balance general, mes tras mes, para el primer año de operación de tu empresa:

---

---

---

Resume los supuestos y las conclusiones principales derivadas de los estados financieros (flujo de caja o de efectivo, estado de resultados, balance general) que elaboraste:

---

---

---

Resume los valores que reportan los indicadores de rentabilidad económica y financiera y periodo de recuperación de inversión de tu proyecto empresarial:

---

---

---

Relaciona cuáles son las variables más sensibles o críticas, por ejemplo: ingresos; precio y/o unidades; costos fijos de la operación; costos variables por unidad; que al cambiar su valor inciden significativamente en los resultados financieros de tu negocio:

---

---

---

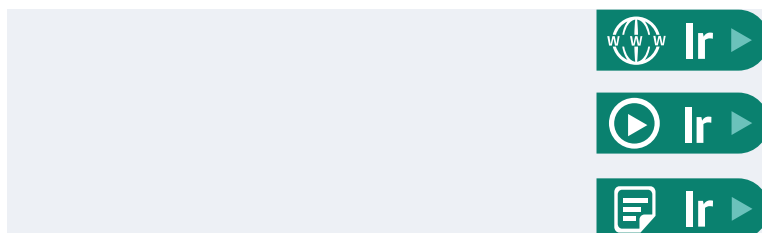
Precisa cuál es el impacto o resultados en el proyecto empresarial, ante cambios en las variables más sensibles o críticas anteriormente relacionadas, en tres situaciones o escenarios: normal (esperada), optimista y pesimista:

---

---

---

## ¿Quieres aprender más?



Three green buttons with icons and the text "Ir" and a right arrow, representing links to learn more. The top button has a globe icon, the middle one has a play button icon, and the bottom one has a document icon.

## I. Aspectos Legales

Si bien dependerá de la actividad que se trate, aquí deberían incluirse todos los aspectos legales que influyen en el negocio elegido, como así también un detalle de la forma jurídica que se le dará al emprendimiento.

Para recordar... Plan de Negocios.

