

Vivero de Empresas Zaragoza Activa

Las claves para realizar un Plan de Empresa

Este documento tiene la pretensión de ofrecer las personas que tienen una idea de negocio, una serie de claves en torno a los elementos sobre los que tienen que reflexionar a la hora de llevar a esa idea a que sea una realidad empresarial.

Actualizado: Agosto 2014

Índice

00- Introducción.

01- El plan de empresa es un documento clave; no es un mero papel que se nos exige desde Zaragoza Activa.

02- Documento potente, claro y que oriente a la acción

03- El grupo de emprendedores

04- Lo que ofrecemos: el producto o servicio

05- La empresa en su entorno

06- Hacia un plan de marketing

07- Los aspectos legales: elección de la forma jurídica

08- La dimensión económica y financiera del Plan de Empresa: Inversiones, Proyecciones y otros gastos

09- Resituándonos: ¿seguimos adelante?

10- Estar alerta sobre los errores más habituales

11- ¿Dónde pueden ayudarnos?

00

Introducción

Este documento tiene la pretensión de ofrecer a las personas que tienen una idea de negocio, una serie de claves en torno a los elementos sobre los que tienen que reflexionar a la hora de trasladar esa idea a una realidad empresarial.

Para ello, ofrecemos una herramienta para que las personas emprendedoras realicen una primera aproximación a lo que será el plan de empresa. Es decir, un instrumento que ayude a valorar el desarrollo de la idea empresarial y plasmarlo en un documento denominado “Plan de Empresa”.

Se trata de pensar y formalizar argumentos sobre aspectos tales como si estamos ante un mercado adecuado para el producto o servicio que se piensa ofrecer, si éstos se ajustan al mercado que se ha observado. Y, fundamentalmente, valorar si el negocio tiene una viabilidad técnica, económica y financiera.

Aunque el plan de empresa no es obligatorio en todas las situaciones, sí que es recomendable y, en todo caso, es imprescindible a la hora de presentar la solicitud en el Vivero de Emprendedores de Zaragoza Activa.

01

El plan de empresa es un documento clave; no es un mero papel que se exige desde Zaragoza Activa

El emprendedor ha de ser consciente de que antes de iniciar una actividad es preciso valorar su viabilidad. Esto obligará a sus impulsores a buscar información, a describir los elementos claves de su idea y los procesos que contempla, analizar el mercado, a esbozar una estrategia de ventas, pensar en las relaciones con el entorno (interno y externo), la identificación de los recursos humanos y económicos, el cálculo de la inversión inicial, el capital circulante mínimo, pensar en la localización y la influencia geográfica del negocio, así como el momento de lanzamiento del proyecto...

Por ello, para acceder a Zaragoza Activa consideramos obligatorio realizar un PLAN DE EMPRESA. Y si el grupo de emprendedores no lo tiene hecho, le recomendamos que con la ayuda necesaria dedique el tiempo necesario para disponer de él... A nuestro juicio, el Plan de Empresa es la primera, y quizá más importante, inversión que la persona emprendedora realiza en su negocio.

Además, hay que tener en cuenta que para obtener financiación externa, cualquier posible inversor (sea una entidad financiera, un inversor particular, un *Business Angels*) querrá conocer el plan de empresa (técnica, comercial, económica y financiera) para decidir si invertir o no en el proyecto. Igualmente sucede cuando se desea conseguir una subvención. Por tanto, hay que realizar un buen documento para tener más opciones de obtención.

02

Documento potente, claro y que oriente a la acción

El Documento Plan de Empresa tiene dos utilidades: una interna (de cara a orientar su acción) y otra externa (de cara a facilitar la comprensión de un lector externo, que puede ser la propia Zaragoza Activa, un posible inversor, etc.). En este sentido, además de redactar un documento claro en su comprensión, debe ser potente en las ideas que transmite y acompañado de un soporte gráfico que lo haga más atractivo para los lectores y ante posibles explicaciones en persona (tablas, fotografías, gráficos...), etc.

El Plan de Empresa va a ser a partir del momento de su realización la imagen de los promotores de cara al exterior, por lo que aunque en determinados momentos acompañen su presentación de forma verbal, será el documento que perdure en la imagen del receptor.

Los elementos claves que ha de tener el plan de empresa que se solicitará desde Zaragoza Activa son los siguientes (en el ANEXO se presenta el índice el Plan de forma más detallada):

- 0. -Introducción -Resumen ejecutivo del proyecto
- 1.- Descripción general de la idea
- 2.-Plan de Marketing
- 3.-Plan de recursos humanos
- 4.-Plan jurídico mercantil
- 5.-Plan Económico-financiero
- 6.-Plan de Responsabilidad Social
- 7.-Puesta en marcha
- 8.-Conclusiones

Es aconsejable traducir el plan de empresa a un Resumen Ejecutivo, donde se exponga de forma resumida y más atractiva, la información más relevante del negocio. Es aconsejable apoyar los argumentos con documentación anexa.

03

El grupo de emprendedores

En toda organización, en todo proyecto, el elemento más importante es el humano. Por eso, en una empresa que nace su activo más valioso es el equipo que forma el grupo de emprendedores.

En este sentido, el grupo de emprendedores ha de ser capaz de trasladar al Plan de Empresa los elementos claves de su curriculum: la formación y la experiencia previa (en el caso de tenerla).

Hay que tener en cuenta que a la hora de valorar la idoneidad del proyecto, no solo se tiene en cuenta la idea en sí misma y cómo ésta se ha plasmado en el documento, sino igualmente las capacidades del equipo que el proyecto en sí. Por lo tanto, potenciar nuestra imagen dentro del plan de empresa resultará vital de cara a la imagen que transmitamos.

Recomendamos, en este sentido, elaborar un *Currículum Vitae* claro y conciso que remarque todos los aspectos que puedan tener relación con la actividad que se desarrolla. Dando prioridad a las informaciones que aporten un valor añadido.

Por otra parte, es conveniente hacer referencia en el plan de empresa a las experiencias anteriores, y sus aplicaciones a la idea de negocio.

Es necesario que en el plan de empresa quede claro quién invierte, quién forma parte del capital de la empresa, cuál es el organigrama que se aplica, cuáles son las funciones, tareas y responsabilidades de cada uno de los socios, así como de los puestos de trabajo creados.

04

Lo que ofrecemos: el producto o servicio

El emprendedor considera su idea de negocio como un valor en sí mismo y puede tener temor en compartirla con terceros. Sin embargo, desde Zaragoza Activa debemos tener un conocimiento conciso y exacto de la idea que se plantea, pues la valoración de las propuestas se centrará muy especialmente en ella. Además garantizamos la confidencialidad de los datos transmitidos por el equipo promotor.

En todo caso, una vez que el proyecto se va a lanzar, y especialmente cuando se solicita la financiación, es conveniente que este apartado esté totalmente desarrollado. De hecho, el plan de empresa puede comenzar desarrollando el proceso (de producción o de realización del servicio). En un mercado como el que tenemos hoy en día, si se quiere sobrevivir se ha de apostar por alguno de los siguientes: Tener el mejor Servicio/producto; Tener el mejor precio; Saber diferenciar el producto/servicio de la competencia.

Por ello, puede ser de ayuda la utilización de representaciones gráficas del proceso, desde que la clientela se pone en contacto con la empresa hasta que se produce la entrega, la facturación y el cobro del servicio.

Se remarcarán las diferencias entre los productos/servicios propios y los que ofrece la competencia: las cualidades técnicas, económicas y comerciales que tiene el producto/servicio y cómo está relacionado este producto/servicio con el público al que va dirigido (estudio de mercado).

Será muy bien valorado que el emprendedor haga el esfuerzo de calcular el coste del producto/servicio (ayudando a elaborar el detalle de los costes y así poder desarrollar la política de precios).

05

La empresa en su entorno

La empresa, como organización que elabora productos y servicios que cubren necesidades básicas de los ciudadanos, de las familias y de otras empresas y organizaciones, es uno de los agentes básicos de nuestra sociedad. Este enfoque supone aceptar que la empresa interactúa con un elenco de agentes externos a ella, con los que establece sinergias. Por lo tanto, es necesario detectarlos y tener conocimiento de cómo le afectará y, a la inversa, saber cómo ella les afectará. Es imprescindible tener en cuenta sobre todo la competencia, la clientela y las empresas proveedoras, pero no hemos de olvidar los trabajadores, la comunidad (barrio, pueblo) en la que se instala, el medio ambiente, etc.

Antes de desarrollar el negocio, es preciso conocer qué condiciones ofrecen (formas de pago, política de descuentos...) los proveedores. Por otra parte, hay que saber qué necesidades cubrirán a los clientes los productos o servicios que ofrecemos. Es necesario saber cuál es la magnitud del mercado hacia el que se dirige. Por ello, el estudio de mercado es vital para una persona emprendedora. Respecto a los competidores, hay que admitir que los tenemos, debemos conocerlos y saber cuáles son sus puntos fuertes y sus principales debilidades. Y todo ello desde una perspectiva territorial y on-line. En relación a los trabajadores el emprendedor deberá hacer una previsión de sus necesidades y deberá articular una política integradora respecto a ellos.

Igualmente, deberá prever los efectos de su actividad en el medio ambiente y practicar una política respetuosa con él, conociendo la legislación que le afecta en este sentido.

06

Hacia un plan de marketing

La viabilidad de nuestra empresa dependerá, en último término de que los productos y servicios que ofrecemos tengan buena acogida en el mercado. En este sentido, la idea que se encuentra detrás de hacer un plan de marketing es instrumentalizar unos mecanismos que nos permitan obtener un nivel de ventas, un posicionamiento como marca y/o despertar el interés del público por nuestro producto. Por otra parte, el plan de marketing tiene que estar alineado con la idea global de la empresa y, en concreto, con nuestra política de interacción con el entorno e interlocutores.

Primero hay que tener hecho un estudio de mercado que nos ayude a marcar unos objetivos comerciales cuantificables, motivadores y asequibles. Será necesario estudiar las diferentes variables que presenta un plan de marketing. Si se siguen las cuatro “Pes” clásicas, se deben tener en cuenta y describir:

- Producto o Servicio: características físicas del producto, calidad, accesorios, packaging, garantías, elección de la marca, imagen...
- Precio: qué margen tendrá el producto/servicio, el nivel de precios, política de descuentos y bonificaciones, temporalización de los cobros, si existirán políticas de discriminación de precios (ya sean geográficas u otras)...
- Comunicación (del inglés Promotion): ¿se tendrán prescriptores?, qué promoción de ventas se realizará, publicidad no pagada, publicidad (medios de comunicación, mensaje, receptores potenciales...) y otros aspectos para realizar promociones...
- Distribución (del inglés Place): ubicación y distribución del local, canales de distribución del producto o servicio, intermediarios/as...

Para las empresas de servicios se han desarrollado nuevas “Pes” que responden a las necesidades específicas para estas topologías de negocios:

- Personas: todos los actores humanos juegan un papel en la entrega del servicio, y esto influye en la percepción que tiene la clientela. Hay que detallar tanto la clientela como los trabajadores/as que participan.
- Evidencia física: básicamente se refiere a cualquier componente tangible que intervenga en la presentación del servicio y que facilite la transacción o bien la comunicación. También se incluye aquí el espacio físico: hay que tener en cuenta el diseño del local, la señalización, otros valores tangibles como pueden ser tarjetas del negocio...
- Procesos: es muy importante tener definidos los procedimientos, los mecanismos y el flujo de actividades para la prestación del servicio. Hay que tener bien definida la tipología de la actividad (estandarización vs. personalización) y el número de acciones que implica el servicio, así como el tiempo destinado a cada una de ellas, para poder detectar dónde pueden producirse cuellos de botella.

Además, en las empresas de producción, cada vez más, están cogiendo fuerza variables que hasta hace poco estaban incluidas dentro de alguna de las “Pes”, como es el packaging.

Un plan de marketing sin mecanismos de control no servirá de nada. Es importante tener definidas las variables que permitan seguir y controlar el funcionamiento de la empresa, ver la efectividad de las acciones desarrolladas en el plan de marketing y si el dinero que se ha dispuesto para realizar acciones de marketing tiene la respuesta esperada. Un cuadro de mando para vigilar los objetivos que se marcan puede ser una herramienta muy útil y que, si se utiliza correctamente, puede dar información muy valiosa a la persona emprendedora.

07

Los aspectos legales: elección de la forma jurídica

Cuando el grupo de emprendedores se plantee la forma jurídica que tendrá la empresa, y antes de tomar una decisión, es necesario conocer las características, ventajas e inconvenientes de cada una de las opciones para poder elegir aquella que se adecue más a las necesidades de la/s persona/s emprendedora. Si la empresa va a tener trabajadores y/o trabajadoras hay que definir la política de recursos humanos,. Otro punto a tratar en el plan de empresa, sobre todo en caso de necesitar un local, es el de las licencias de actividad y los permisos de obras.

En un mundo en el que cada vez más nos acercamos a la economía colaborativa, algunas fórmulas, como las cooperativas, ofrecen ventajas comparativas respecto a las otras a la hora de abordar estos retos, aunque es cierto que contemplan algunos riesgos que es preciso conocer.

También hay que tener en cuenta el trámite de constitución y alta de la actividad. La duración y complejidad de esta tramitación dependerá de la forma jurídica elegida. Además, también existen tributos y/o impuestos que están determinados por la forma jurídica y/o la localización geográfica elegida para la empresa.

A la hora de elegir la forma jurídica, los aspectos más importantes a tener en cuenta, entre otros, son los siguientes:

- La organización del capital y la estructura organizativa empresarial.
- Fiscalidad.
- Regímenes de cotización a la seguridad social.
- Ayudas y subvenciones.

08

La dimensión económica y financiera del Plan de Empresa: Inversiones, Proyecciones y otros gastos

Se trata simplemente de cuantificar económicamente todo el trabajo previo que se ha hecho en el plan de empresa. El plan económico financiero sirve para visualizar la previsión de los resultados de la empresa y demostrar el conocimiento y el instinto de la persona emprendedora para hacer frente a los ciclos empresariales que toda empresa tiene a lo largo de su existencia.

En un desarrollo posterior, cuando se eche a andar la empresa y se busquen alternativas financieras externas (como inversores), sería conveniente poder justificar cualquier partida que aparezca en el plan económico financiero. En todo caso, hay que intentar ser realista y evitar incongruencias o exageraciones en las predicciones.

El plan económico financiero ha de tener, como mínimo, proyecciones para tres años de actividad. Todo plan financiero incorpora las siguientes herramientas:

- Balance de situación inicial o Plan de Inversión.
- Balance de situación final de los tres años.
- Cuenta de Pérdidas y Ganancias a tres años o Cuenta de resultados a tres años.
- Flujo de tesorería a tres años.
- Punto de equilibrio para los tres años: permite determinar cuál es el ingreso mínimo que se debe realizar para hacer frente al gasto total, es decir, la suma de fijo más variable.

09

Resituándonos: ¿seguimos adelante?

Seguramente, cuando llegue a este punto el equipo promotor habrá aprendido mucho de sí mismo y de la idea de negocio que llevaba en la cabeza. Al verse obligado a madurarla idea y ponerla negro sobre blanco, habrá cambiado significativamente alguna de sus características respecto a cómo se pensaron al principio del proceso. Pero esto no es malo, puesto que precisamente esa es una de las funciones esenciales que debe cumplir el Plan de Empresa.

Llegados a este momento, el equipo promotor debe decidir si que deben madurar y trabajar más el proyecto, o, por el contrario, si debe abandonarlo si no le ven viabilidad, dejándolo en stand-by, para en un futuro utilizarlo como base para la elaboración de un nuevo plan. A veces una retirada a tiempo puede significar una victoria en el futuro.

Pero es muy probable que la elaboración del Plan sirva para que los promotores cojan más seguridad en sí mismos y en la idoneidad del proyecto. En este caso, es importante definir un seguimiento regular y realizar comparaciones entre las expectativas teóricas y los resultados que se han dado en la realidad.

De esta forma, siempre se podrá modificar y adaptar el plan para obtener los objetivos marcados. Como la empresa se moverá en un entorno dinámico, es necesario que esta se muestre dinámica. Esto afectará al Plan de empresa que será el punto de partida para realizar los nuevos documentos que sirvan para adaptar la empresa al nuevo entorno que afrontará.

10

Estar alerta sobre los errores habituales

Dar por supuesta la viabilidad comercial del negocio

Desgraciadamente, muchas buenas ideas son inviables. Por lo tanto, una buena idea no es suficiente para desarrollar un negocio.

No ponernos en la piel del cliente

Pensar que nuestra idea no tiene defectos y pensar que a todo el mundo le debe parecer genial. Por ello, es conveniente que observemos el producto o servicio desde el punto de vista de la clientela potencial. Eso nos ayudará igualmente a saber que tenemos que segmentar el mercado... No todo el mundo tiene por qué ser nuestro cliente.

Pensar que a nosotros nos funcionará lo que ya funciona con otros

La imitación no es siempre sinónimo de éxito. Normalmente quien tiene éxito es porque lleva años trabajando y creándose una reputación e imagen entre la clientela, algo con lo que nosotros no contamos y que deberemos generar poco a poco.

Esperar sentados...

Estamos seguros que vendrá la clientela en masa a solicitar nuestro producto o servicio y comprarlo... Pero esto no suele ser así, ni siquiera para las marcas de reconocido prestigio.

No diferenciarnos de la competencia

En un mundo hiper competitivo, es preciso que convenzamos a la clientela de que nuestro producto es diferente y mejor que el resto.

No ser consciente de que la clientela no confía nada en los "principiantes"

Un grupo de personas joven y preparado, pero sin experiencia, es visto con recelo por parte de la clientela. La experiencia y la reputación son muchas veces mayor garantía que cualquier otra para los clientes y de eso suelen adolecer los principiantes.

Pensar únicamente en necesidades financieras de inversión

A veces, la persona emprendedora se centra únicamente en las inversiones y se olvida del capital circulante, que supone el día a día de la empresa.

Pensar que las subvenciones son suficiente soporte financiero

En el momento en el que nos encontramos, la cuantía y la incertidumbre sobre las subvenciones nos impiden contemplarlas como un soporte adecuado para la financiación de la empresa.

No estar preparado para el éxito

Contrariamente a lo que parece, un gran éxito no resuelve todos los problemas. Hemos de tener en cuenta que la posibilidad de “morir de éxito” y, si la empresa va bien, analizar de qué somos capaces y comprometernos solamente a lo que podemos asumir.

Subestimar el coste promocional

Hemos de creer en las acciones destinadas a darnos a conocer, aunque frecuentemente tienen un coste muy elevado. Al principio, es darnos a conocer o morir.

Despreocuparse de aspectos funcionales

Los negocios se basan en las ventas. No obstante, las ventas no lo son todo para una empresa: hemos de cuidar aspectos como la atención a la clientela, la calidad, etc., aspectos frecuentemente ligados a la organización interna de la empresa.

Dar por supuesta la colaboración de los proveedores

Sin duda, la clientela lo más importante. No obstante esto, no hemos de menospreciar la importancia de establecer una red eficiente con las empresas proveedoras y proyectar en ellas una imagen positiva de nuestra empresa.

11

¿Dónde pueden ayudarnos?

1.- ASESORÍAS PARA JÓVENES

Asesoría Jurídica para Jóvenes del CIPAJ y la Universidad de Zaragoza. CIPAJ. Casa de los Morlanes. Pza. San Carlos, 4. Tel. 976 721 818. juridicacipaj@zaragoza.es

Universidad de Zaragoza. Corona de Aragón, 42. Tel. 976 761 356
asesoria@unizar.es.

Oficina de Emancipación Joven del Ayuntamiento de Zaragoza (OMEJ). Casa de los Morlanes. Pza. San Carlos, 4. Tel. 976 721 876. empleoomej@zaragoza.es.

Oficina de Emancipación Joven del Instituto Aragonés de la Juventud. Franco y López, 4. Tel. 976 716 847. emancipacionempleo.iaj@aragon.es

Servicios para emprendedores universitarios (UNIVERSA). Menéndez Pelayo, s/n. Tel. 976 761 997. universa@unizar.es (poner Ref: EMPRENDER).

Asociación de Jóvenes Empresarios de Zaragoza (AJE). Mas de las Matas, 20, 1ª planta Tel. 976 215 176 info@ajearagon.com.

Asociación Seniors Españoles para la cooperación técnica (SECOT). P. Isabel La Católica, 2 Edif. Cámara de Comercio. Tel. 976 306 161.Ext. 262 zazdel@secot.org.

2.- ASESORÍAS PARA COLECTIVOS ESPECÍFICOS

Asesoría empresarial del Instituto Aragonés de la Mujer (IAM). P. Mª Agustín, 16 5ª planta. Tel. 976 716 720 iamza@aragon.es.

Asesoría empresarial para mujeres de la Cámara de Comercio de Zaragoza (PAEM). P. Isabel la Católica, 2. Tel. 976 306 161 ext. 151 paem@camarazaragoza.com.

Fundación Social Consulting de la ONCE. Fray Luis Amigo, 2 local. Tel. 976 258 225 y 901 111 100. fsc.aragon.fsc@fundaciononce.es.

Servicio de intermediación laboral de la Agrupación de Sordos de Zaragoza (ASZA-SILPES). Don Jaime, 31, 3º dcha. Tel. 976 200 362. empleo@asza.net.

3.- OTRAS ASESORÍAS

Infoactiva del Ayuntamiento de Zaragoza:

- Zaragoza Activa La Azucarera. Mas de las Matas, 20. Tel. 976 724 575
- Centro de Economía Creativa ZAC. Las Armas, 72. Tel. 976 721 710.

Servicio de Apoyo para la creación de empresas (SACE) del INAEM. Oficina de Empleo Ranillas Avda. Ranillas, 101, Tel. 976 716 212.

Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE)

(<http://portal.circe.es>):

- Ventanilla Única Empresarial (VUE). P. Isabel la Católica, 2 (Edf. Cámara de Comercio). Tel. 976 306 161 ext: 274/229 zaragoza@ventanillaempresarial.org
- Instituto Aragonés de Fomento (IAF). Teniente Coronel Valenzuela, 9. Tel. 976 702 116.

Servicio de Apoyo a la Creación de Microempresas de la Confederación de Empresarios de Zaragoza (SACME). Pza. Roma, F-1 1ª planta. Tel. 976 460 064
sacme@cez.es.

Programa Laboralia de la Asociación Aragonesa de Cooperativa y Trabajo Asociado (ASES). Pintor Marín Bagüés, 2. Tel. 976 279 966 ases@asesaragon.org

Red de Economía Alternativa y Solidaria (REAS): C/ Mayoral 9 local 2. 50003 Zaragoza. Tel. 976 44 27 13. info@emprendes.net

- Espacio cooperativo: c/Mayoral 9. 976 40 54 54.
- ADEBAN Sociedad Cooperativa. Avda. La Jota, 46. 976 08 77 56

Información extraída

de:http://www.zaragoza.es/ciudad/sectores/jovenes/cipaj/publicaciones/empleo_042.htm

ADVERTENCIA: Aunque se han extremado las cautelas para incorporar información lo más fiable posible, ni Zaragoza Activa (Ayuntamiento de Zaragoza) ni Milenium3, Servicios de Gestión del Conocimiento, S.L. pueden aceptar ninguna responsabilidad legal por las consecuencias que se puedan derivar de acciones emprendidas como resultado de las conclusiones que se puedan extraer de este informe.

ANEXO - PLAN DE EMPRESA

El Plan de Empresa que hay que presentar junto con la solicitud de entrada al Vivero de ZAC debe respetar el contenido y la denominación de los siguientes apartados:

0. -Introducción -Resumen ejecutivo del proyecto

1.- Descripción general de la idea.

- 1.1. Breve historia de la idea.
- 1.2. Denominación.
- 1.3. Descripción de la actividad.
- 1.4. Identificación de los promotores.
- 1.5. Presentación del currículum de los promotores.

2.-Plan de Marketing

- 2.1. El producto /servicio.
 - 2.1.1. Productos/servicios.
 - 2.1.2. Precios.
 - 2.1.3. Proceso de fabricación/desarrollo de los servicios.
 - 2.1.4. Política de precios.
 - 2.1.5. Empresas proveedoras.
- 2.2. Mercado.
 - 2.2.1. Sector.
 - 2.2.2. Mercado potencial.
 - 2.2.3. Estacionalidad.
 - 2.2.4. Cliente tipo.
 - 2.2.5. Competencia.
- 2.3. Ventas, Compras y Comunicación.
 - 2.3.1. Previsión ventas primer año.
 - 2.3.2. Previsión los tres primeros.
 - 2.3.3. Justificación de la previsión de ventas.
 - 2.3.4. Previsión de compras. Primer año.
 - 2.3.5. Previsión compras tres primeros años.
 - 2.3.6. Justificación de la previsión de compras.
 - 2.3.7. Comunicación y publicidad.
 - 2.3.8. Previsión a tres años gastos de comunicación.
 - 2.3.9. Estrategias futuras de marketing.

3.-Plan de recursos humanos.

- 3.1 Plantilla (incluye promotores).
- 3.2 Descripción de los puestos de trabajo.
- 3.3 Sistemas de selección de personal.
- 3.4 Costes salariales de los tres primeros años.

4.-Plan jurídico mercantil.

- 4.1. Forma jurídica elegida.
- 4.2. Ventajas a inconvenientes.
- 4.3. Gastos de Puesta en marcha.

5.-Plan Económico-financiero.

- 5.1. Balance de la situación inicial.
 - 5.1.1. Inversión.
 - 5.1.2. Financiación.
- 5.2. Cuenta de resultados provisionales.
- 5.3. Presupuesto de tesorería a tres años.
- 5.4. Balances finales.
 - 5.4.1. Balance de situación para los tres primeros años.

6.-Plan de Responsabilidad Social.

- 6.1. Plan de Responsabilidad Social Interno.
- 6.2. Plan de Responsabilidad Social Externo.

7.-Puesta en marcha.

- 7.1 Fecha prevista de inicio de actividad.
- 7.2 Breve descripción de las tareas para la puesta en marcha.
- 7.3 Reflexiones acerca de la viabilidad del proyecto.

8.-Conclusiones

- 8.1 ¿Por qué quieres formar parte de Zaragoza Activa?
- 8.2 ¿Qué vas a aportar al ecosistema emprendedor de Zaragoza Activa?