



qE

CUADERNO DEL EMPRENDEDOR
GUIA PARA LA ELABORACIÓN DEL
PLAN DE EMPRESA



PRÓLOGO

Este documento pretende ser una herramienta pedagógica que sirva para la formación de las personas emprendedoras que quieran crear una empresa.

Además, pretende facilitar el conjunto de acciones, decisiones y trámites que ha de realizar el nuevo emprendedor para crearla.

GLOBALleida
junts pel territori

www.globalleida.org



Diputació de Lleida
municipis, territoris i tu

www.diputaciolleida.cat

www.cceilleida.com

CRÉDITOS

GLOBALLEIDA

Av. Tortosa, 2
Edifici Mercolleida
25005 Lleida
T. 973 725 522
globalleida@globalleida.org
www.globalleida.org

CEEILLEIDA

Complex de la Caparrella
Edifici CEEI Lleida
25192 Lleida
T. 973 221 119
ceei@ceeilleida.cat
www.ceeilleida.com

© de la edición

CEEILleida. Centro Europeo de Empresas e Innovación de
Lleida

Autor

José Manuel Alonso Martínez.
Director de la Cátedra Santander de Emprendimiento de la
Universitat de Lleida

Diseño gráfico

Latipo.cat

Depósito Legal

L-401-2018

Impresión

Arts gràfiques de la Diputació de Lleida

Primera edición: Febrero de 2009

Segunda edición revisada: Enero de 2013

Tercera edición revisada y ampliada: Abril de 2018

Cuarta edición revisada: Octubre de 2020



CUADERNO DEL EMPRENDEDOR

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE EMPRESA

PRESENTACIÓN

El consorcio GLOBALleida y la Fundación Centro Europeo de Empresas e Innovación de la Diputación de Lleida, CEEIleida, tienen como uno de sus objetivos primordiales la investigación y el fomento del talento empresarial. Talento que debe aprovecharse para poner en marcha proyectos innovadores capaces de aportar a la economía del territorio un valor añadido, el conocimiento.

El "Cuaderno del Emprendedor" servirá de guión a aquellos que tienen una idea de negocio y está animados y decididos a darle vida como nueva empresa, pero aún tiene dudas de si el proyecto podrá convertirse en una realidad empresarial.

Su seguimiento le conducirá a la elaboración del plan de empresa, documento imprescindible para cualquier actividad económica de calidad. Este documento, además de servirle para calibrar las posibilidades de éxito del nuevo negocio, también le servirá como tarjeta de visita idónea para conseguir financiación, posibles colaboradores y, en definitiva, vender su proyecto en cualquier parte.

El "Cuaderno del Emprendedor" no tiene la intención de resolver todos los aspectos que deberá recoger el documento final de su plan de empresa. Nace con la voluntad de ser un instrumento de reflexión para el emprendedor. Que valore los aspectos básicos necesarios para dar vida a una idea de negocio. Por un lado, hay que tener en cuenta los recursos humanos, importantísimos en empresas de base tecnológica, analizar los promotores y los puestos de trabajo necesarios. Por otra parte, se debe conocer la estrategia a seguir, saber diseñar una eficaz política de marketing y comunicación capaz de hacer llegar a los futuros clientes nuestro producto o servicio y tal como queremos que estos lo conciban.

Por último, y tanto o más importante, el plan financiero nos iluminará la seguridad económica del proyecto. Relacionará los activos que tenemos, tanto los tangibles como los intangibles, estos últimos a menudo garantía de innovación de la empresa.

Deseamos, pues, que la guía os sirva de apoyo para diseñar un negocio y, desde ahora, nos ponemos a vuestra disposición para aclarar las dudas que os vayan surgiendo a medida que lo estudiáis.

Ojalá este libro le ayude a hacer de su proyecto una realidad.

Equipo Técnico

ÍNDICE

PRÓLOGO

PRESENTACIÓN

¿QUÉ ES EL PLAN DE EMPRESA?

PÁG. / SECCIÓN

16 / 00. Resumen ejecutivo

20 / 01. Persona emprendedora o equipo fundador

1.1. Identificación de la persona emprendedora o del equipo fundador

1.2. Aportaciones económicas de los socios y acuerdos de participación en los resultados

24 / 02. Descripción de la actividad: el producto o servicio

2.1. Los productos o servicios que componen la actividad general de la empresa

2.2. Necesidades que debe cubrir. Propuesta de valor

2.3. Ámbito de actuación

29 / 03. Análisis del entorno y el mercado

3.1. Análisis del entorno

3.1.1. Entorno político y legal

3.1.2. Entorno económico

3.1.3. Entorno sociodemográfico y cultural

3.1.4. Entorno tecnológico

3.2. Características del sector

3.3. Análisis del mercado

3.3.1. Ámbito, evolución y tendencias

3.3.2. Segmentación del mercado

3.3.3. Análisis de los clientes

3.3.4. Análisis de la competencia

3.3.5. Análisis de los intermediarios

3.3.6. Análisis de los proveedores

3.4. Análisis DAFO

37 / 04. El plan estratégico

- 4.1. Visión y misión
- 4.2. Objetivos
- 4.3. Estrategia competitiva
- 4.4. Modelo de negocio
- 4.5. Plan de actuaciones

45 / 05. El plan de marketing

- 5.1. Público objetivo y previsión de ventas
- 5.2. Posicionamiento
- 5.3. Políticas de marketing: marketing mix
 - 5.3.1. Política de producto o servicio
 - 5.3.2. Política de precio
 - 5.3.3. Política de comunicación
 - 5.3.4. Política de distribución

51 / 06. El plan de operaciones

- 6.1. Descripción técnica del producto o servicio
- 6.2. Proceso de producción o de prestación del servicio
- 6.3. Capacidad instalada
- 6.4. Planificación y programación de la producción
- 6.5. Logística integral: gestión de materiales
 - 6.5.1. Plan de aprovisionamientos y compras
 - 6.5.2. Gestión de stocks: almacenes
 - 6.5.3. Gestión de pedidos y distribución física
- 6.6. Localización, descripción del local y distribución en planta
- 6.7. Gestión de la calidad
- 6.8. Gestión medioambiental

61 / 07. La organización y los recursos humanos

- 7.1. Organigrama de la empresa
- 7.2. Descripción de puestos de trabajo
- 7.3. Política de selección y contratación del personal

- 7.4. Política salarial y costes laborales
- 7.5. Retención y motivación de personal
- 7.6. Seguridad e higiene en el trabajo

67 / 08. La estructura legal

- 8.1. Forma jurídica
- 8.2. Trámites que se deben realizar
- 8.3. Obligaciones fiscales y formales
- 8.4. Obligaciones laborales
- 8.5. Otros aspectos a tener en cuenta

73 / 09. El plan económico y financiero

- 9.1. Plan de inversiones y de necesidades iniciales
- 9.2. Plan de financiación
- 9.3. Cuenta de resultados previsional
- 9.4. Previsión de tesorería
- 9.5. Balance de situación previsional
- 9.6. Punto de equilibrio de la empresa

82 / 10. Dirección y control

- 10.1. Plan de reuniones
- 10.2. Indicadores de control
- 10.3. Plan de contingencias

86 / 11. Conclusiones

88 / 12. Anexos del plan de empresa



PRESENTACIÓN

El Consorcio GLOBALleida es una entidad pública fruto de la colaboración inter-institucional que nació, en 2012, con la voluntad de integrar en una sola entidad toda la actividad de promoción económica y proyección del territorio leridano, a través de 3 ejes prioritarios como son las personas, las empresas y el territorio.

Misión

Contribuir al desarrollo económico, empresarial y territorial en todo el ámbito de la demarcación de Lleida a través del fomento del emprendimiento y la ocupación, el apoyo a la innovación y la competitividad, y el impulso de la proyección exterior del territorio.

Visión

Llegar a ser el referente en la demarcación de Lleida en el ámbito del fomento del emprendimiento y de la ocupación, el apoyo a la innovación y a la competitividad empresariales, y la proyección exterior del territorio para contribuir a su desarrollo económico, empresarial y territorial.

El Centro Europeo de Empresas e Innovación (CEEIleida) es una fundación constituida por los principales agentes socioeconómicos de las tierras de Lleida, que trabaja bajo el paraguas de GLOBALleida, con el objetivo de identificar las ideas innovadoras y dotarlas de los medios materiales y humanos para transformarlas en empresas referentes para el tejido económico del territorio.

El CEEIleida acoge, asesora y dinamiza en sus instalaciones iniciativas emprendedoras viables que arriesgan innovando y que acontezcan líderes en sus sectores, creando nuevos puestos de trabajo cualificados.

Apoya la creación de nuevas empresas y modelos de negocio innovadores, y trabaja por el fomento de la cultura de la innovación en las empresas ya existentes para favorecer su competitividad y la diversificación de la economía en las tierras de Lleida.

Las prioridades de trabajo se centran en:

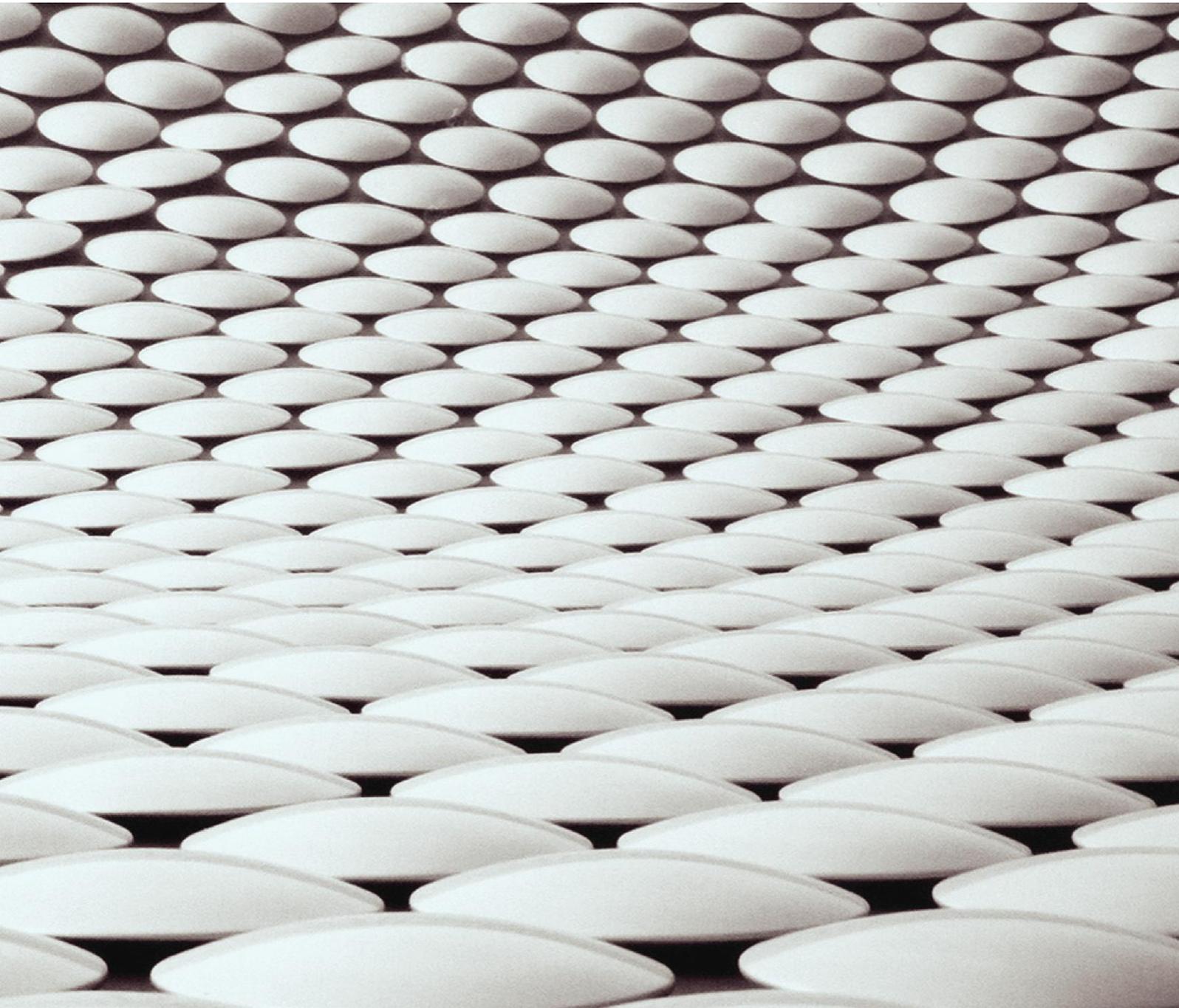
- Promoción del emprendimiento.
- Detección de proyectos innovadores.
- Incubación de empresas y su consolidación.
- Apoyo a entidades locales que quieran desarrollar políticas de fomento de la innovación empresarial.

Patrones



Un plan de empresa es un documento en el que se describe la idea de negocio, las estrategias y los recursos necesarios para llevarla a cabo y donde se analiza la viabilidad de la empresa.

¿QUÉ ES EL PLAN DE EMPRESA?



INTRODUCCIÓN

¿QUÉ ES EL PLAN DE EMPRESA?

¿Qué es el plan de empresa?

Un plan de empresa es un documento escrito en el que las personas emprendedoras reflejan toda la información relativa a su proyecto empresarial, el punto de partida para la creación de la empresa que nos ayudará a tener en cuenta los elementos relevantes, los recursos necesarios y las acciones a considerar para que la empresa funcione y podamos determinar su viabilidad.

Es un elemento de recogida de información que nos permitirá disminuir y tener controlados los riesgos a la hora de desarrollar el proyecto empresarial. Debería recoger toda la información útil para permitirnos tomar decisiones. El plan de empresa es un documento vivo y que va cambiando a medida que redactamos el proyecto hasta que es coherente en su conjunto. Dicho plan habría que actualizarlo cada año, una vez en funcionamiento, con nuevas previsiones.

Previo a la redacción del plan de empresa se recomienda haber reflexionado y tener claro el modelo de negocio que te permitirá definir con claridad qué vas a ofrecer al mercado, cómo lo harás, a quien le venderás, cómo lo venderás y de qué forma generarás ingresos. Este modelo de negocio, y el producto/servicio que se quiere ofrecer, tendrían que ser validados por los potenciales clientes, sobre todo en aquellos negocios más innovadores y desconocidos para el gran público. Esto es lo que Eric Ries (2008) denomina Lean Startup o "emprender ágil" donde propone que las startups, sobre todo las de alta tecnología, inviertan su tiempo en productos o servicios de construcción iterativa para satisfacer las necesidades de los primeros clientes, es decir, que la opinión de los clientes es muy importante durante la fase de desarrollo del producto, de forma que puedan reducir los riesgos de mercado y evitar la necesidad de grandes cantidades de financiación inicial o grandes gastos para lanzar un producto.

¿Qué utilidad tiene?

- Es la forma de determinar objetivamente si el proyecto que nos planteamos es viable o no y así decidir si lo llevamos a la práctica. Para que un proyecto sea verdaderamente viable hará falta que lo sea en todos los aspectos, es decir, analizaremos la viabilidad técnica, comercial, financiera y legal de la futura empresa. Al finalizar el Business plan tendríamos que ser capaces de responder a estas cuestiones: ¿Realmente se puede hacer técnicamente lo que queremos vender? ¿Tenemos masa crítica de clientes dispuestos a comprar nuestro producto/servicio al precio que queremos? ¿Seremos capaces de conseguir los recursos necesarios para hacer frente a las necesidades iniciales? ¿El proyecto generará suficientes ingresos para hacer frente a todos los gastos? ¿Es legal el proyecto que queremos poner en marcha? ¿Conseguiremos todos los permisos necesarios? Si todas estas respuestas son afirmativas tendremos muchas posibilidades de éxito en el futuro proyecto.
- Es una herramienta de planificación y control. Tiene que ser la herramienta que permita a los emprendedores la planificación ordenada y coherente de su idea de negocio, aconteciendo una hoja de ruta, de consulta mientras dure el proyecto empresarial. Esta herramienta de planificación y control también nos permite:
 - Tener una visión integral del proyecto
 - Ayudar a ordenar las ideas
 - No olvidar datos importantes
 - Definir las estrategias a seguir
 - Validar las hipótesis consideradas
 - Analizar costes y rentabilidades
 - Anticipar posibles problemas
- Es la carta de presentación del proyecto ante terceros y acontece útil para la solicitud y/o búsqueda de recursos en entidades financieras, administración pública, nuevos socios; para establecer acuerdos y alianzas con proveedores; para atraer personal clave, y otros.

¿Cómo se redacta el plan de empresa?

- El documento debe ser comprensible y tiene que estar elaborado con claridad, con un vocabulario preciso y se tienen que evitar conceptos excesivamente técnicos.
- No existe un modelo único de plan de empresa. Sin embargo, y a pesar de que se pueden encontrar diferentes guiones de planes de empresa, la estructura es común y en todos se debería reflejar toda la información necesaria para intentar garantizar el correcto desarrollo de la actividad empresarial.
- Un plan de empresa tiene que crecer despacio y, simultáneamente, en todos los aspectos del negocio, pero lo que es importante es que el plan de empresa debe tener coherencia ya que todos los apartados de un plan de empresa están relacionados. Por ejemplo, no se podrá realizar el plan financiero si no se ha detallado la previsión de ventas, la cual dependerá del mercado potencial, que se habrá determinado previamente en el estudio de mercado.

Por último, hay que tener en cuenta que cada plan de empresa será diferente, puesto que cada uno refleja las características específicas de un proyecto empresarial concreto.

A continuación te facilitamos un guion para que puedas elaborar el tuyo, y que, con tus palabras, puedas dar forma a tu idea empresarial.

0. Resumen ejecutivo

1. Persona emprendedora o equipo fundador

- 1.1. Identificación de la persona emprendedora o del equipo fundador
- 1.2. Aportaciones económicas de los socios y acuerdos de participación en los resultados

2. Descripción de la actividad: el producto o servicio

- 2.1. Los productos o servicios que componen la actividad general de la empresa
- 2.2. Necesidades que debe cubrir. Propuesta de valor
- 2.3. Ámbito de actuación

3. Análisis del entorno y el mercado

- 3.1. Análisis del entorno
 - 3.1.1. Entorno político y legal
 - 3.1.2. Entorno económico
 - 3.1.3. Entorno sociodemográfico y cultural
 - 3.1.4. Entorno tecnológico
- 3.2. Características del sector
- 3.3. Análisis del mercado
 - 3.3.1. Ámbito, evolución y tendencias
 - 3.3.2. Segmentación del mercado
 - 3.3.3. Análisis de los clientes
 - 3.3.4. Análisis de la competencia
 - 3.3.5. Análisis de los intermediarios
 - 3.3.6. Análisis de los proveedores
- 3.4. Análisis DAFO

4. El plan estratégico

- 4.1. Visión y misión
- 4.2. Objetivos
- 4.3. Estrategia competitiva
- 4.4. Modelo de negocio
- 4.5. Plan de actuaciones

5. El plan de marketing

- 5.1. Público objetivo y previsión de ventas
- 5.2. Posicionamiento
- 5.3. Políticas de marketing: marketing mix
 - 5.3.1. Política de producto o servicio
 - 5.3.2. Política de precio
 - 5.3.3. Política de comunicación
 - 5.3.4. Política de distribución

6. El plan de operaciones

- 6.1. Descripción técnica del producto o servicio
- 6.2. Proceso de producción o de prestación del servicio
- 6.3. Capacidad instalada
- 6.4. Planificación y programación de la producción
- 6.5. Logística integral: gestión de materiales
 - 6.5.1. Plan de aprovisionamientos y compras
 - 6.5.2. Gestión de stocks: almacenes
 - 6.5.3. Gestión de pedidos y distribución física
- 6.6. Localización, descripción del local y distribución en planta
- 6.7. Gestión de la calidad
- 6.8. Gestión medioambiental

07. Plan de organización y recursos humanos

- 7.1. Organigrama de la empresa
- 7.2. Descripción de puestos de trabajo
- 7.3. Política de selección y contratación del personal
- 7.4. Política salarial y costes laborales
- 7.5. Retención y motivación de personal
- 7.6. Seguridad e higiene en el trabajo

8. Estructura legal

- 8.1. Forma jurídica
- 8.2. Trámites que se deben realizar
- 8.3. Obligaciones fiscales y formales
- 8.4. Obligaciones laborales
- 8.5. Otros aspectos a tener en cuenta

9. El plan económico y financiero

- 9.1. Plan de inversiones y de necesidades iniciales
- 9.2. Plan de financiación
- 9.3. Cuenta de resultados previsional
- 9.4. Previsión de tesorería
- 9.5. Balance de situación previsional
- 9.6. Punto de equilibrio de la empresa

10. Dirección y control

- 10.1. Plan de reuniones
- 10.2. Indicadores de control
- 10.3. Plan de contingencias

11. Conclusiones

12. Anexos del plan de empresa

El resumen ejecutivo es un documento autónomo que debe sintetizar la información relevante del proyecto y, lo más importante, tiene que animar para querer conocer más detalles del proyecto en el plan de empresa.

00

RESUMEN EJECUTIVO

00 RESUMEN EJECUTIVO

Este primer apartado tiene que ser un anuncio del plan de empresa. Conviene que el resumen ejecutivo sea interesante para que las personas que lo lean se sientan motivadas a conocer también el plan de empresa.

- Habrá que explicar las motivaciones principales que han dado origen al proyecto empresarial, señalando las oportunidades que se quieren aprovechar y las necesidades que satisfará el producto o servicio.
- Descripción general de la actividad, con información sobre las innovaciones, los perfeccionamientos y los aspectos diferenciadores del negocio en el entorno geográfico de actuación, teniendo en cuenta la evolución del sector y del mercado en cuestión.
- También habrá que indicar la información clave de cada plan con los datos más relevantes del proyecto, como por ejemplo la forma jurídica, el número de socios y de trabajadores, la ubicación, la capacidad de producción, la inversión necesaria, la facturación, los beneficios, entre otros.
- Finalmente, conviene indicar las perspectivas de futuro para la empresa a medio plazo (considerando una evolución positiva de la empresa), como por ejemplo el aumento de los productos o servicios que están a disposición de los clientes, la ampliación de las instalaciones o de las equipaciones, los aspectos que hay que mejorar, nuevos condicionantes, entre otros.

La motivación de las personas emprendedoras es fundamental para conseguir el éxito. Cuanto más motivos mucho mejor.

01

**PERSONA EMPRENDEDORA
O EQUIPO FUNDADOR**

01

PERSONA EMPRENDEDORA O EQUIPO FUNDADOR

1.1. Identificación persona emprendedora o del equipo fundador

Si se trata de un empresario individual

- Nombre y apellidos.
- DNI.
- Dirección y teléfono.
- Experiencia laboral y profesional relacionada con la actividad que se quiere emprender.

Si se trata de una sociedad:

- Denominación.
- Forma jurídica.
- Motivos de la elección de la forma jurídica.
- Socios que la componen, indicando para cada uno las mismas características que si se trata de un empresario individual.

En caso de que haya diferentes emprendedores, hay que determinar qué aptitudes y experiencias hacen que el emprendedor sea útil para el proyecto: conoce el sector, el mercado, la tecnología, u otros aspectos. También es importante destacar como se complementa cada uno de ellos por el beneficio del proyecto, qué sinergias hay, porque hace falta todos aporten de forma complementaria.

En general, es interesante adjuntar el currículum vitae de los emprendedores.

1.2. Aportaciones económicas de los socios y acuerdos de participación en los resultados

- Profesional: número de horas y tareas que realizará en la empresa.
- Económica: cantidad de dinero que se piensa aportar.
- Infraestructura: bienes que los promotores quieren aportar a la empresa: local, ordenador, mobiliario y otros.
- Definir los compromisos que se establezcan entre los promotores del proyecto empresarial.
- Definir mejor las funciones y posteriormente asignar responsabilidades.

Todos estos aspectos se pueden plasmar en la redacción del llamado "Pacto de socios", que es un contrato privado que suscriben voluntariamente todos los socios de un proyecto con el objetivo de regular sus relaciones, sus obligaciones y sus derechos, así como el funcionamiento de una sociedad. En este pacto hay que hablar de la dedicación, aportaciones, el sistema de toma de decisiones y/o las áreas de decisión de cada socio, remuneración y repartición de beneficios, ampliaciones de capital en caso de dificultades económicas, planificación de la salida o la entrada de un socio, entrada de trabajadores familiares, etc.

Hay que concretar la idea de negocio mediante los productos o servicios que la conforman, los clientes a los cuales se dirige y el área geográfica de actuación.

02

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:
EL PRODUCTO O SERVICIO

En este punto se tiene que hacer una descripción general de la actividad. Hay que concretar la idea de negocio mediante los productos o servicios que la conforman, así como la propuesta de valor para los clientes a los cuales se dirige y el área geográfica de actuación. Conviene describir en detalle:

2.1. Los productos o servicios que componen la actividad general de la empresa

- Descripción básica de las características técnicas, por gamas, marcas, entre otras.
- Elementos innovadores que incorporan.
- Grado de importancia de cada producto o servicio dentro del conjunto de la empresa.
- Condiciones de oferta del producto o servicio a los clientes, servicio de postventa, garantías, entre otras.
- Productos ampliados: si el concepto o modelo de negocio y el posicionamiento o la diferenciación lo permiten, se pueden ofrecer productos o servicios adicionales, además de los que hemos planteado.

2.2. Necesidades que desea cubrir. Propuesta de valor

Las oportunidades de negocio dependen de la identificación de necesidades insatisfechas, algunas de las cuales ni sabemos que las tenemos hasta que las vemos usarlas a otro.

En este apartado se deberá reflexionar sobre:

- Demanda a la que se dará respuesta.
- Descripción de necesidades que el consumidor quiere satisfacer y breve descripción del público objetivo al que se dirige.
- Área geográfica de actuación.
- Elementos de diferenciación respecto a la competencia: novedades y ventajas que el producto o servicio aporta respecto a los de la competencia y que son elementos decisivos a la hora de elegirlo como son la novedad, la mejora del rendimiento, la personalización, el diseño, el precio, etc. Estos aspectos que hacen que los clientes nos compren a nosotros en lugar de a la competencia es lo que se conoce como propuesta de valor.

2.3. Ámbito de actuación

En el marco de la descripción de la actividad habría que señalar de forma breve donde se prevé comercializar el producto o servicio (barrio, municipio, comarca, región, país, etc) y también a qué tipo de clientes se dirige el producto o servicio (particulares, empresas, administración, entre otras).

Hay que tener en cuenta que en el estudio de mercado se profundizará en estos conceptos, pero, en este apartado, es importante hacer esta breve descripción para entender mejor la dimensión de la actividad que se plantea.

La empresa vive en un proceso de interacción con un conjunto de variables del entorno que condicionan sus posibilidades estratégicas.





03

ANÁLISIS
DEL ENTORNO
Y EL MERCADO

El análisis del entorno y el estudio de mercado son aspectos muy importantes en todo proyecto empresarial. Se trata de detallar el entorno general o macroentorno y el mercado en el cual la empresa mantendrá la actividad principal, así como los clientes potenciales y la competencia. Una empresa vende productos o servicios y, por lo tanto, necesita clientes dispuestos a comprarlos. Es por eso que el estudio de mercado nos tiene que permitir analizar quién son estos clientes; las necesidades, los deseos, las demandas y las expectativas que pueden tener; como se comportan a la hora de comprar y de qué manera responderemos a todo esto.

3.1. Análisis del entorno

En el análisis del macroentorno se trata de considerar algunos factores que afectarán a la empresa pero que no puede controlar, aunque los tiene que conocer y tendrá que saber como adaptarse. En este análisis se debe profundizar en los factores políticos y legales, el contexto económico, aspectos sociodemográficos y culturales, y aspectos tecnológicos. Este análisis se conoce como análisis PEST o PESTEL. A continuación mencionamos algunos de los aspectos que se pueden tener en consideración.

3.1.1. Entorno político y legal

Estabilidad de los gobiernos, legislación laboral, política fiscal, normativas técnicas, sanitarias y medioambientales, legislación de comercio exterior y política arancelaria, ayudas y subvenciones, organismos reguladores, y otros.

En algunos contextos y para algunas empresas también es importante considerar varios aspectos del entorno físico como por ejemplo, entre otros, la climatología, la orografía, que pueden condicionar el éxito de muchos negocios.

3.1.2. Entorno económico

Crecimiento del PIB y de la demanda interior; tasas de paro y de inflación; tipo de interés; niveles de productividad; renta disponible; dotación de recursos humanos, financieros, técnicos y energéticos; infraestructuras de transportes y comunicaciones, entre otros.

3.1.3. Entorno sociodemográfico y cultural

Número de habitantes, estructura de edad de la población, niveles de ocupación, niveles de educación, características de la inmigración, hábitos de consumo, características de las unidades familiares, cambios de estilo de vida, ética del trabajo y conflictividad laboral, entre otros.

3.1.4. Entorno tecnológico

Infraestructura científica y tecnológica, programas de I+D, desarrollo de las TIC y las nuevas tecnologías, nuevos descubrimientos, centros de transferencia de tecnología, entre otros.

3.2. Características del sector

Cualquier emprendedor tiene que conocer el sector donde se desarrollará la actividad, es decir, tiene que conocer la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos entrantes por la existencia o no de barreras de entrada, el poder de negociación con los proveedores, el poder de negociación con los clientes, y la amenaza de productos o servicios sustitutos. Estos 5 aspectos es lo que se denomina análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.

También es habitual analizar la concentración o dispersión de las empresas, la evolución y las perspectivas futuras, el volumen de facturación, las regulaciones del sector y los permisos necesarios para actuar, entre otros.

3.3. Análisis del mercado

Se trata de analizar el mercado en que la empresa desarrollará la actividad e identificar las fuerzas competitivas que lo configuran.

3.3.1. Ámbito, evolución y tendencias

- Zonas geográficas donde se prevé comercializar el producto o servicio (barrio, municipio, región, etc). Hay que diferenciar entre el mercado real, aquel en que actualmente

compra o consume el producto o recibe el servicio, y el mercado potencial, aquel que puede comprar o consumir el producto o servicio de la empresa independientemente de que ya lo haga o no.

- Tendencia y evolución del mercado: se tiene que conocer si este mercado sufre una evolución al alza o a la baja y, en qué proporción respecto a años anteriores, o bien si efectúa una desviación hacia productos o servicios parecidos, es decir, en qué momento del ciclo de vida se encuentra el producto o servicio en este mercado, pues es clave para decidir el interés para entrar en el mercado y para ajustar las políticas y estrategias a seguir.
- Volumen del mercado: calculado en unidades, en euros, en kilos, con la máxima segmentación posible (en áreas geográficas, por canales de distribución y otros).
- Posibles cambios en la demanda.
- Cuota de participación estimada de la empresa: parte del mercado que compra o consume el producto o servicio de la empresa en relación con el total de compradores o consumidores del producto genérico.

3.3.2. Segmentación del mercado

Segmentar el mercado es agrupar a los clientes en grupos similares en función de sus necesidades y de sus hábitos, que suelen estar vinculados a criterios demográficos, geográficos, socioeconómicos, psicográficos y otros. Con esta segmentación podremos establecer planes específicos para cada uno de estos segmentos homogéneos y pensar en las razones por las cuales el producto puede satisfacer las necesidades.

3.3.3. Análisis de los clientes

Se trata de profundizar en el conocimiento de los clientes y llegar a comprender su comportamiento. Hará falta, pues, determinar cuáles serán los clientes potenciales de la empresa. Estos clientes pueden ser particulares (consumidores finales), de los cuales tendríamos que definir su perfil (género, edad, estado civil, poder adquisitivo, nivel cultural, localización geográfica, hábitos de consumo, entre otros), pero también pueden ser empresas, administraciones públicas o asociaciones, fundaciones, u otros. En cualquier caso, sean del grupo que sean, es importante determinar quién son, donde están, qué necesitan y qué piden, y qué mejoras desearían respecto a los productos que ahora ofrece la competencia y en qué basan sus decisiones de compra.

Responderemos las siguientes preguntas sobre los clientes:

- ¿Quién compra? Características personales.
- ¿Por qué compra? Motivaciones.
- ¿Qué compra? Productos y marcas.
- ¿Cómo compra? Busca el producto o compra lo que le ofrecen.
- ¿Cuánto compra? Cantidades.
- ¿Dónde compra? Establecimientos, contexto, distancia.

3.3.4. Análisis de la competencia

En este apartado se tiene que analizar la competencia más directa, es decir, las empresas que ofrecen los mismos (o similares) productos o servicios y que se dirigen al mismo público. Algunas veces pensamos que no tenemos competencia porque nadie hace lo mismo que nosotros pero siempre tendremos sustitutos. Hay que mirar con una perspectiva más amplia para no confiarnos. Pensad en un negocio de flores, uno de bombones y uno de libros a las puertas de un hospital. Aparentemente no son competencia pero los tres están vendiendo posibles regalos y, por lo tanto, sí compiten entre ellos. La empresa que cuida más la presentación de ese "regalo" seguro que tendrá una ventaja competitiva para atraer a la clientela porque lo que realmente quiere es quedar bien con algún amigo o familiar.

Al analizar la competencia, es importante no limitarse a hacer una lista de estos competidores, puesto que hay que conocer los aspectos más importantes que los caracterizan:

- Identificar qué competidores hay.
- Dónde están, en qué zonas operan y cuál es su cuota de mercado.
- ¿A quién venden y cuál es la imagen que tienen de ellos los clientes potenciales? ¿Tienen prestigio?
- ¿Qué productos o servicios ofrecen y con qué garantías? ¿Son innovadores? ¿Tienen calidad?
- ¿Cuál es su política de precios, descuentos y condiciones de pago?
- ¿Invierten parte del presupuesto en promoción y publicidad?
- ¿Qué estrategia competitiva utilizan? ¿Qué ventajas tienen, cuáles son sus carencias, y por qué tienen éxito o por qué no? P1

3.3.5. Análisis de los intermediarios

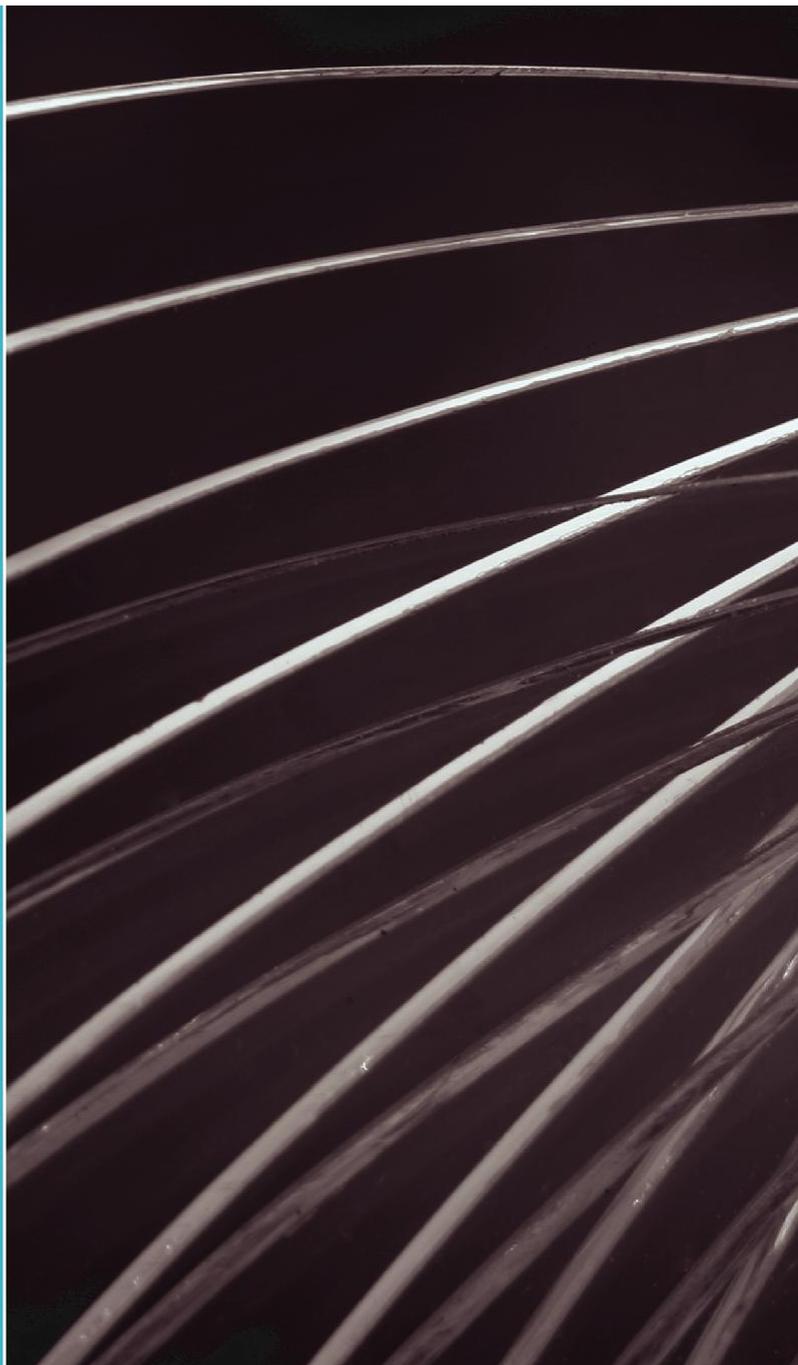
En algunos sectores, si la empresa no vende directamente al cliente, es importante conocer los intermediarios (distribuidores, minoristas, entre otros), porque inciden en la calidad y la imagen que se da. Hay que saber quién y cuántos son, como trabajan y como pueden agregar valor en la empresa.

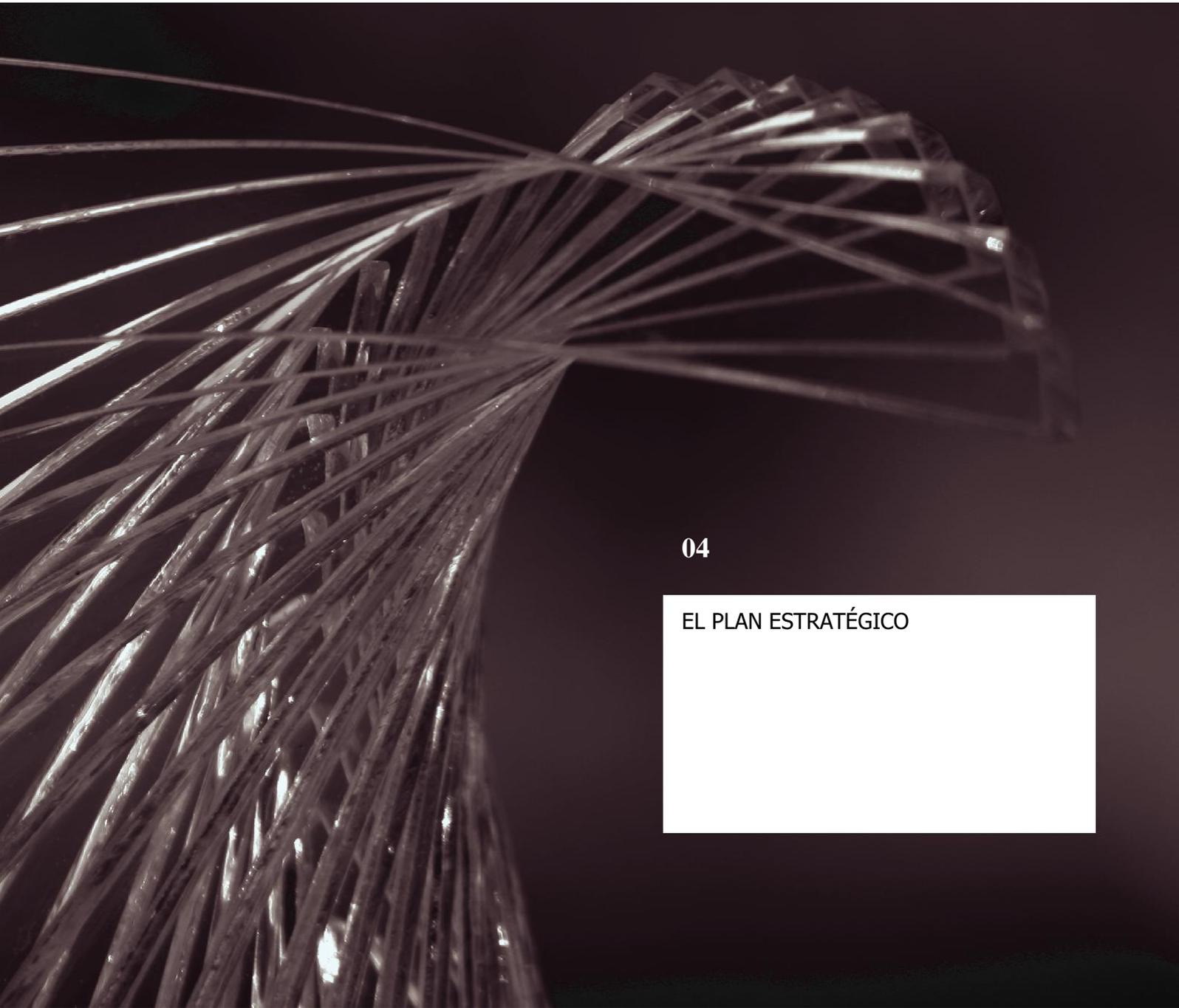
3.3.6. Análisis de los proveedores

Los proveedores influyen de manera directa en la calidad de los productos o servicios de una empresa. Se deben conocer los posibles proveedores e identificar los que ofrezcan ventajas competitivas a los productos o servicios que nos disponemos a desarrollar. En general, hay que escoger los proveedores que nos ofrezcan una calidad aceptable a un precio razonable, teniendo en cuenta también los plazos de pago y los descuentos o rapels, pero sin olvidar los plazos de entrega, puesto que pueden ser críticos en algunos procesos productivos.

		EMPRESA ANÁLISIS INTERNO	
		PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
EXTERNO ENTORNO	AMENAZAS	<p><u>Estrategia:</u></p> <p>¿Cómo aprovecho los puntos fuertes para afrontar las amenazas?</p>	<p><u>Estrategia:</u></p> <p>¿Qué tengo que cambiar en cuanto a las debilidades para afrontar las amenazas?</p>
	OPORTUNIDADES	<p><u>Estrategia:</u></p> <p>¿Cómo utilizo los puntos fuertes para aprovechar las oportunidades?</p>	<p><u>Estrategia:</u></p> <p>¿Qué tengo que cambiar en cuanto a las debilidades para aprovechar las oportunidades?</p>

Es el momento de definir los objetivos y formular la estrategia de la empresa para lograrlos.





04

EL PLAN ESTRATÉGICO

Una vez tenemos claros los puntos fuertes y débiles de la empresa y de sus emprendedores, así como las oportunidades y amenazas que se derivan del entorno y del mercado, es el momento de definir los objetivos y formular la estrategia de la empresa para lograr dichos objetivos. Hay que tener presente que el análisis DAFO nos tiene que ayudar a definir estrategias que aprovechen las oportunidades y potencien los puntos fuertes, a la vez que minimizan las amenazas y los puntos débiles de la empresa.

Los objetivos y la estrategia genérica de la empresa implicarán el desarrollo de planes de acción para cada una de las áreas funcionales, los cuales se recogerán a lo largo de este plan de empresa en los correspondientes plan de marketing, plan de operaciones, plan de organización y recursos humanos, y plan económico y financiero. Estos planes indican el camino que hay que seguir para lograr los objetivos establecidos en el marco de una estrategia general de la empresa.

4.1. Visión y misión

La visión es la forma de proyectar la empresa en el futuro, es el sentimiento y la expectativa del líder y expresa donde se quiere estar dentro de unos años.

La misión es la razón de ser de la empresa, es el motivo por el cual existe, y es la forma de definir una determinada filosofía de empresa, con un sistema de valores y creencias.

Se puede decir que la misión es la concreción de la visión y, a tal efecto, hay que responder tres cuestiones básicas:

- (1) qué necesidad satisface o qué problema resuelve.
- (2) qué clientela pretende lograr.
- (3) cómo se satisfará la necesidad que se pretende abordar.

[Ej.1]

Visión y misión en una empresa de soluciones medioambientales.

Visión: Ser el referente nacional en soluciones medioambientales que permitan el ahorro y la gestión de los recursos naturales

Misión: Proveer soluciones medioambientales que permitan el ahorro y la gestión de los recursos naturales a los particulares.

4.2. Objetivos

Los empresarios y las empresas deben fijarse objetivos, los cuales tendrían que ser la concreción en el tiempo, en el espacio y en la cantidad de lo que se pretende con la misión.

En general, se pretende que los objetivos sean deseables, factibles, cuantificables, comprensibles, motivadores y consensuados. En este sentido es habitual a la hora de formular y redactar los objetivos que estos sean SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo determinado), de forma que se pueda hacer un seguimiento de su cumplimiento.

Los objetivos se establecen de forma general por la organización, normalmente a largo plazo, y también se tendrán que ver reflejados en objetivos específicos para cada departamento o área funcional, en este caso a corto y medio plazo. Entre los objetivos generales podemos hablar de la supervivencia o del crecimiento de la empresa, de beneficios, rentabilidad, y otros. Entre los específicos podemos hablar de facturación, número de clientes, cuota de mercado, nuevos puntos de venta, lanzamiento de nuevos productos, utilización de la capacidad productiva, nivel de stocks, nivel de devoluciones y reclamaciones, nivel de endeudamiento, tesorería, solvencia, liquidez, rotación de personal, absentismo, ausencia de accidentes laborales, entre otros.

4.3. Estrategia competitiva y de crecimiento

Las estrategias competitivas también se conoce como el modelo de las estrategias genéricas de M. Porter (1980), que es el marco de referencia de tres estrategias de negocio básicas que pueden aplicarse a una amplia variedad de organizaciones de diversos sectores. Estas tres estrategias son:

- **Estrategia de liderazgo en costes.** Consiste en fabricar uno o varios productos, o llevar a cabo unos servicios con unos costes inferiores a los de la competencia, aunque la calidad, el servicio, entre otros, no se pueden ignorar.

- **Estrategia de diferenciación.** Consiste en ofrecer un producto o servicio "único", es decir, el consumidor lo considera totalmente diferente a los que ofrece la competencia, y esto lo mueve a pagar un precio superior.

- **Estrategia de enfoque o alta segmentación.** Consiste en centrarse con exclusividad en un segmento de la línea de producto, en un grupo concreto de clientes o en una determinada área geográfica. Este segmento de mercado estrechamente definido que los competidores bien pueden pasar por alto, ignorar o tener dificultades para atender (caso de área geográfica específica), o bien grupos especializados de clientes (como por ejemplo adolescentes, médicos, jubilados, entre otros) se denomina nicho.

Además de definir qué estrategia genérica seguiremos, también es recomendable reflexionar sobre el crecimiento futuro de la empresa. En este sentido es recomendable utilizar, por su sencillez, la matriz de Ansoff (1957), que expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro, distinguiendo entre Penetración del mercado (mayor consumo de los productos actuales en los mercados actuales), Desarrollo del mercado (venta de los productos actuales en mercados nuevos), Desarrollo de productos (venta de nuevos productos en los mercados actuales) o Diversificación (desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados).

4.4. Modelo de negocio

El modelo de negocio es una herramienta previa al plan de negocio que te permitirá definir con claridad qué vas a ofrecer al mercado, cómo lo harás, a quién le venderás, cómo lo venderás y de qué forma generarás ingresos. Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, creadores del Business Model Canvas, definen que el modelo de negocio es una descripción de cómo una organización crea, libra y captura valor.

Por lo tanto, un aspecto clave para definir un modelo de negocio es visualizar la forma en que la empresa generará los ingresos para cada cliente. La generación de estos ingresos puede provenir por la venta de productos (tienda); por el uso de un servicio (telefonía, SEUR); una cuota de suscripción o fee (gimnasio, Netflix); un cobro por un préstamo o alquiler (rent-a-car); por la concesión de una licencia (tetrabrik, FRACTUS); por los servicios de intermediación (inmobiliarias); por la publicidad que sería la forma más habitual de "monetizar" las APP, blogs o webs..

Una forma sencilla y clara de representar el modelo de negocio es la utilización del Modelo CANVAS de Osterwalder y Pigneur (2010) [Ej.2] que permite ver y modelar en una sola página –estructurado en nueve elementos– cuál es nuestro modelo de negocio.

4.5. Plan de actuaciones

El plan de actuaciones consiste en hacer una lista con todas las actividades que deben llevarse a cabo para crear la empresa y para implantarse e iniciar las operaciones. Estas actividades se integrarán y se ordenarán por secuencia y tiempo.

En primer lugar, hay que hacer una lista de las actividades y ordenarlas de forma secuencial. A continuación, conviene señalar qué actividades se pueden hacer de manera simultánea, y también hay que asignar los tiempos de duración de cada actividad. Es importante asignar responsables del cumplimiento de cada una de las actividades en caso de que en el proyecto participe más de un socio.

El siguiente paso es representar gráficamente las actividades en un calendario para llevar un control visual del plan de trabajo (son útiles los diagramas de Gantt) [Ej.3]. También se deben establecer en este calendario las fechas de inicio y de finalización de cada actividad.

A la hora de realizar este plan de actuaciones es muy importante tener claro en qué momento es clave que inicie la actividad vuestra empresa. Por ejemplo, una empresa de perfumería debería abrir antes de la campaña de Navidad o antes del Black Friday si es de tecnología o un hotel antes de la temporada de verano.

BUSINESS MODEL CANVAS

[Ej.2]

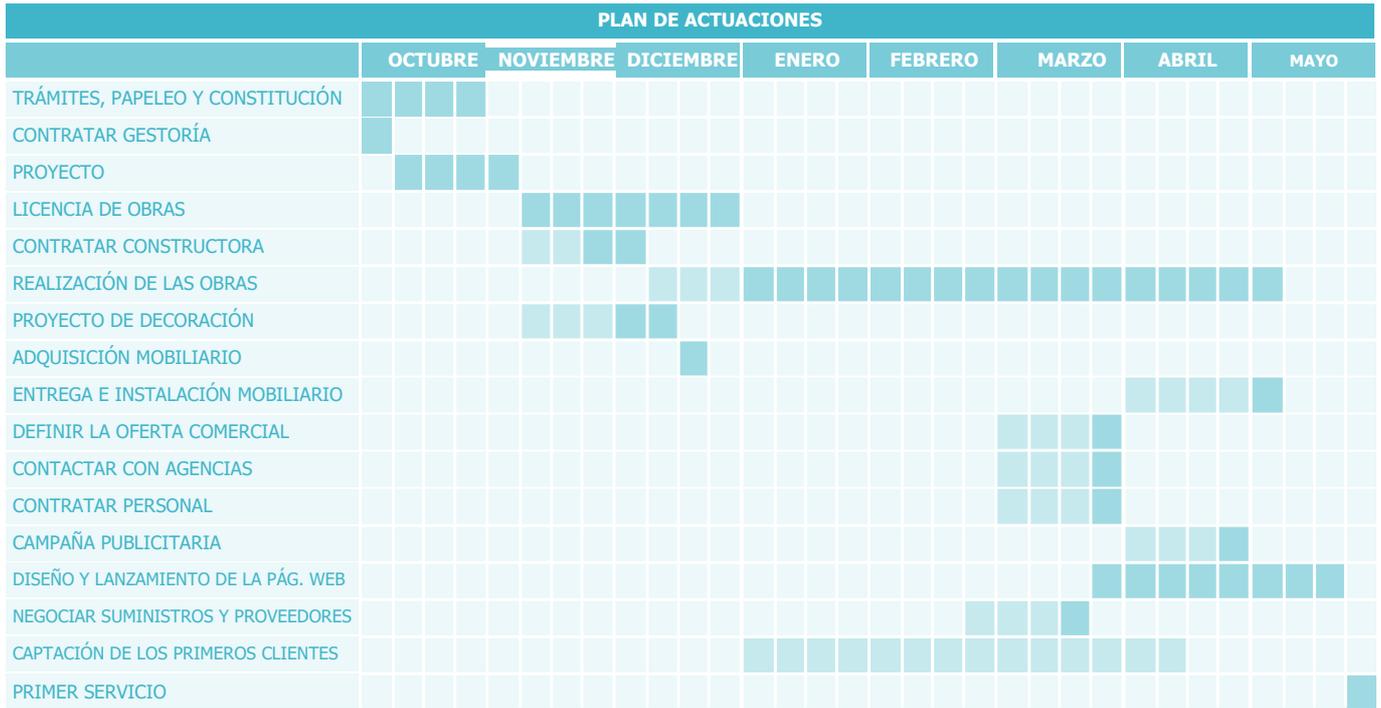
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Quiénes son nuestros socios clave? - ¿Quiénes son los proveedores clave? - ¿Qué recursos adquirimos de nuestros socios? - ¿Qué actividades clave realizan los socios? <p>MOTIVACIONES PARA SOCIOS: Optimización y economía, Know-how externo, experiencia, Reducción de riesgo e incertidumbre, Adquisición de recursos y actividades particulares</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? - ¿Los canales de distribución? - ¿Las relaciones con los clientes? - ¿Las fuentes de ingresos? <p>CATEGORIAS: Producción Resolución de problemas Plataforma/Redes de Contacto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué valor estamos generando para los clientes? - ¿Qué problemas de nuestro cliente ayudamos a resolver? - ¿Qué paquetes de productos y servicios ofrecemos a cada segmento de clientes? - ¿Qué necesidades del cliente satisfacemos? <p>CARACTERÍSTICAS: Novedad Rendimiento Personalización Calidad Desempeño Mejor diseño Marca/Status Ventaja en precio Reducción de gastos. Reducción de riesgos Accesibilidad Conveniencia/facilidad de uso</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué tipo de relaciones espera establecer y mantener con cada segmento de clientes? - ¿Cuáles hemos establecido? - ¿Cómo se pueden integrar en nuestro modelo de negocio? - ¿Qué costes tienen? <p>EJEMPLOS: Asistencia Personal Autoservicio Servicios Automatizados Comunidades Co-Creación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Para quién se está creando valor? - ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes? <p>EJEMPLOS: Mercado Masivo Nicho de Mercado Segmentos Diversificado Plataforma Multilateral</p>
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? - ¿Los canales de Distribución? - ¿Las relaciones con los clientes? - ¿Fuentes de ingresos? <p>IPOS DE RECURSOS: Físicos Intelectuales (Marcas, Patentes, copyright, bases de datos, etc) Humanos Financieros</p>		<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué canales de comunicación prefieren nuestros segmentos de clientes? - ¿Cómo los contactaremos ahora? - ¿Cómo están integrados nuestros canales? - ¿Qué canales funcionan mejor? - ¿Qué canales son más eficientes respecto a los costes? - ¿Cómo los integramos con las rutinas de los clientes? <p>FASES DEL CANAL</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Consciencia: ¿Cómo conseguimos consciencia sobre nuestros productos y/o servicios? 2. Evaluación: ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar la Propuesta de Valor? 3. Compra: ¿Por qué medios pueden los clientes adquirir los productos y/o servicios? 4. Entrega: ¿Cómo llevamos la Propuesta de Valor a los clientes? 5. Post-Venta: ¿Cómo proporcionamos apoyo al cliente después de realizar una venta? 	

ESTRUCTURA DE GASTOS	FUENTES DE INGRESOS																										
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles son los costes más relevantes inherentes a nuestro modelo de negocio? - ¿Qué recursos clave son los más caros? - ¿Qué actividades clave son las más caras? <p>TU NEGOCIO ESTÁ BASADO EN: Basado en costes (estructura de coste baja, propuesta de valor de precio bajo, máxima automatización, outsourcing extensivo) Basado en valor (centrado en creación de valor, propuesta de valor premium)</p> <p>CARACTERÍSTICAS: * Costos Fijos (salarios, alquileres, etc) * Costos variables * Economías de escala * Economías de gama</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? - ¿Qué están pagando actualmente? - ¿Cómo están pagando ahora? - ¿Cómo preferirían pagar? - ¿Cuánto contribuye cada flujo de ingresos al total de ingresos? <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>TIPO</th> <th>PRECIO FIJO</th> <th>PRECIO DINÁMICO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Venta de activos</td> <td>Lista de precios</td> <td>Negociación Gestión</td> </tr> <tr> <td>Pago por uso</td> <td>Dependiente de la funcionalidad del producto</td> <td>rendimientos Mercado en tiempo real</td> </tr> <tr> <td>Cuotas de suscripción</td> <td>Dependiente del segmento de cliente</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Préstamo / alquiler / Leasing</td> <td>Dependiente del volumen</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Licencias</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tasas de intermediación</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Publicidad</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			TIPO	PRECIO FIJO	PRECIO DINÁMICO	Venta de activos	Lista de precios	Negociación Gestión	Pago por uso	Dependiente de la funcionalidad del producto	rendimientos Mercado en tiempo real	Cuotas de suscripción	Dependiente del segmento de cliente		Préstamo / alquiler / Leasing	Dependiente del volumen		Licencias			Tasas de intermediación			Publicidad		
TIPO	PRECIO FIJO	PRECIO DINÁMICO																									
Venta de activos	Lista de precios	Negociación Gestión																									
Pago por uso	Dependiente de la funcionalidad del producto	rendimientos Mercado en tiempo real																									
Cuotas de suscripción	Dependiente del segmento de cliente																										
Préstamo / alquiler / Leasing	Dependiente del volumen																										
Licencias																											
Tasas de intermediación																											
Publicidad																											

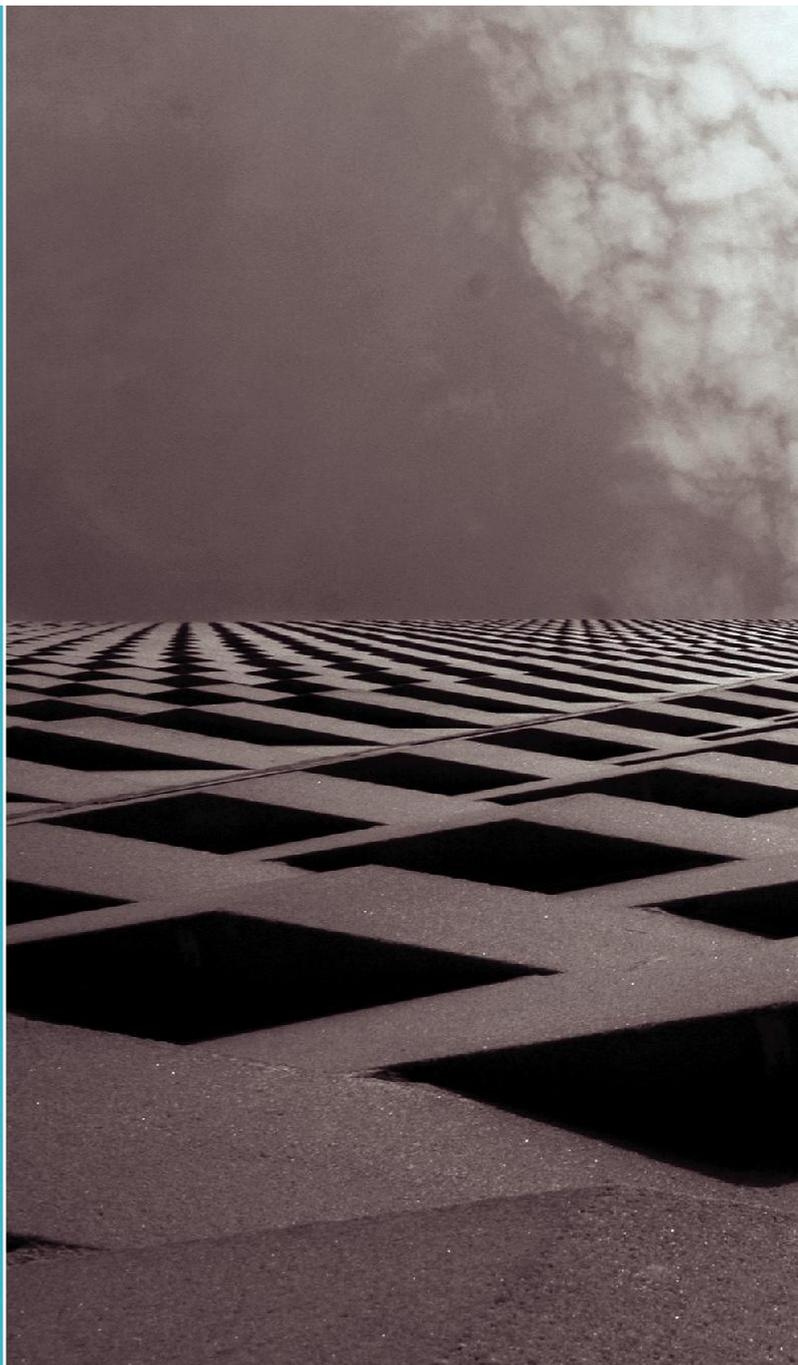
[Ej.3]

Diagrama de Gantt.

La unidad temporal del cronograma son las semanas y las divisiones de la escala en meses.



El plan de marketing define la estrategia y la dirección en la cual se tienen que enfocar los esfuerzos de la empresa para generar ventas. Este plan tendrá que demostrar la viabilidad comercial del proyecto.





05

EL PLAN DE MARKETING

El plan de marketing debe suponer un camino de claridad y de concentración de esfuerzos para lograr los objetivos de la empresa en cuanto a dar valor global al producto o servicio, su transferencia por los canales comerciales, la atracción y retención de clientes y/o consumidores y, para llegar al máximo grado de satisfacción tanto de la empresa como de los clientes o consumidores que adquieran nuestros productos y/o servicios.

Podemos plantear dos tipos generales de plan de marketing:

- Un plan estratégico de marketing, es decir, a largo plazo, en cuanto a los aspectos globales de comercialización, marketing y estrategia de relación con los clientes.
- Una serie de planes anuales de marketing, es decir, los planes que cada campaña o año económico hace la empresa y que se deberán llevar a cabo aplicando las tácticas correspondientes, fundamentadas en la utilización de determinadas combinaciones de herramientas, técnicas o variables de marketing mix (producto, precio, distribución, comunicación, relación con los clientes, servicios postventa, entre otros) que se tendrán que decidir anualmente.

5.1. Público objetivo y previsión de ventas

El público objetivo de una empresa está integrado por el conjunto de consumidores que espera captar con sus productos y servicios. En este apartado se deben concretar qué productos y servicios se definen para cada uno de los mercados objetivo, en función de las características de los mercados y, sobre todo, según las características de los consumidores conforme al segmento o segmentos a los que nos queramos dirigir. Se tendrá que cuantificar (cuota de mercado) y definir los productos o servicios a comercializar por mercados y, así mismo, las condiciones de calidad y la adecuación, si procede, a los posibles segmentos establecidos. Será importante hacer las pertinentes previsiones de ventas.

A continuación se presentan unos cuadros para realizar estas previsiones mensuales, dentro de los primeros tres años de actividad de la empresa. En esta previsión de ventas hay que tener presente los diferentes productos/ servicios o familias de productos/servicios y a qué precio se comercializarán en función de la época del año si es que hay estacionalidad en la demanda.

5.2. Posicionamiento

El posicionamiento de un producto consiste en destacar sus atributos distintivos, las características que harán que los consumidores lo identifiquen y prefieran a otros diferentes.

El posicionamiento de un producto está muy relacionado con la percepción que el consumidor tiene. El posicionamiento de un producto es la forma como los consumidores lo definen de acuerdo con unos atributos importantes: es el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia.

Una empresa debe posicionar sus productos basándose en uno o varios de sus puntos fuertes, como por ejemplo su relación calidad-precio, sus prestaciones, su imagen o la innovación, entre otras.

En el plan de empresa hay que explicar la posición diferencial de la empresa o de sus productos respecto a la competencia, indicando cómo quieren que nos perciban nuestros clientes.

5.3. Políticas de marketing mix

Es importante definir cuáles son las características de la imagen que queremos que nuestros clientes potenciales asocien con nuestra empresa, nuestro producto o servicio, e identificar las principales variables y analizar las diferentes políticas para conseguir nuestros objetivos comerciales.

5.3.1. Política de producto o servicio

Desde el punto de vista del cliente, hay que analizar las novedades que aporta: calidad, presentación, ventajas, marca, atención al cliente, personalización y diferenciación del producto, garantía, servicio postventa, entre otros.

- Identificar el nombre de cada producto y/o servicio y, si procede, con qué marca se comercializará.
- Describir las características técnicas de la gamma de productos o servicios.
- Describir las características propias del producto como por ejemplo la forma, el color, la presentación, el embalaje, el etiquetado, la calidad, y otros.
- Hay que pensar en el ciclo de vida del producto o servicio y en las evoluciones futuras.

- Cómo se piensa promocionar el producto o servicio, es decir, hay que describir las actividades dirigidas tanto a intermediarios como consumidores finales para estimular la demanda, indicar la programación de las acciones y establecer un presupuesto.
- Entre las posibles acciones a desarrollar en la política de comunicación y comercialización hay que tener en cuenta todo lo relacionado con el marketing digital o marketing 2.0 o 3.0. Hoy en día es fundamental tener presencia en Internet y en algunas de las diferentes redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, etc., puesto que es imposible tener presencia en todas. Hay que mantener una buena reputación en línea por lo cual habrá que actualizar los contenidos y, en muchos casos, puede ser interesante la figura del Community Manager o Social Media Manager como un elemento clave en las relaciones públicas de la empresa.
- En todas las acciones a realizar entre las 5 áreas de actuación planteadas en la política de comunicación, hay que planificar la ejecución de estas acciones y establecer un presupuesto. P2



PRÁCTICA

ÁREAS DE ACTUACIÓN

Llevar a cabo este cuadro para los tres primeros años.

ÁREAS DE ACTUACIÓN	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
PROMOCIÓN DEL PRODUCTO			
PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN			
RELACIONES PÚBLICAS Y GENERACIÓN DE IMAGEN			
VENTAS PERSONALES Y FUERZA DE VENTAS			
MARKETING DIRECTO Y MARKETING <i>ON LINE</i>			
TOTAL			

5.3.4. Política de distribución

Es el conjunto de actividades que lleva a cabo la empresa para poner a disposición del mercado los productos pedidos. Se trata de estudiar las ventajas y los inconvenientes de los diferentes canales de distribución y seleccionar los más adecuados para facilitar que el cliente pueda encontrar el producto, en el momento que él quiera, así como la mejor manera de transportarlo.

- Hay que determinar cómo se venderá el producto, de forma directa por la empresa o de forma indirecta, con la intervención de intermediarios (mayoristas, cadenas, minoristas, puntos de venta directa y otras). En este caso habrá que establecer cuáles son estos intermediarios y cuáles son sus atribuciones.
- Si se plantea la utilización de Internet y del e-commerce como medio de venta, habrá que pensar en el sistema logístico para llevar a cabo esta distribución.
- Organización de la red comercial. ¿Cuántas personas se dedicarán a la venta del producto o servicio? ¿Qué perfil y qué formación deben tener?
- Hay que pensar en el merchandising, que es el conjunto de técnicas y acciones llevadas a cabo en el punto de venta (entre otros decoración, luces, música, localización de los productos, estantes, pasillos) con el objetivo de aumentar el poder de atracción de los productos expuestos y estimular la venta.



DETALLE

ÁREAS DE ACTUACIÓN

Detallamos las 5 principales áreas de actuación en política de comunicación y las posibles variables para decidir.

PROMOCIÓN DE VENTAS

- Concursos, juegos
- Premios, regalos directos
- Regalos por acumulación de compras
- Regalos en colaboración
- Reembolso del precio de compra
- Fiestas y entretenimiento
- Degustaciones
- Envios o entregas gratuitas
- Producto doble, gigante, familiar
- Ferias y muestras comerciales
- Demostraciones y exhibiciones
- Cupones
- Rebajas
- Financiación a bajo interés
- Consideraciones y ventajas a clientes
- Programas de continuidad con clientes
- Vinculaciones con clientes
- Ofertas competitivas

PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN

- Folletos, boletines y prospectos en general
- Folletos y boletines domésticos
- Páginas Amarillas
- Posters y carteles
- Pinturas y grabados en instalaciones
- Pinturas y grabados en medios de transporte
- Vallas publicitarias
- Carteles y pinturas en movimiento
- Signos, símbolos y logotipos en embalajes y carteles
- Páginas o anuncios en diarios y revistas
- Espacios grabados y directos radiofónicos
- Anuncios televisivos
- Programas de TV/radio patrocinados
- Escaparates
- Videos
- Material audiovisual diverso
- Etiquetas e impresos en packaging
- Directorios señalizados

RELACIONES PÚBLICAS Y GENERACIÓN DE IMAGEN

- Centro de acogida y recepción de clientes
- Equipo de prensa y relaciones con medios de comunicación
- Atención al cliente
- Explicaciones de la empresa
- Visitas y turismo industrial
- Reports o informes anuales
- Seminarios y jornadas
- Conferencias
- Publicaciones
- Actos como patrocinador, obras de caridad
- Relaciones con la comunidad
- Medio de imagen-identidad de empresa
- Revista de empresa
- Participación en actos
- Lobby o grupo de influencia

VENTAS PERSONALES Y FUERZA DE VENTAS

- Presentaciones de ventas
- Reuniones, conferencias de ventas
- Ventas individuales, vendedor-cliente, vendedor-grupo clientes
- Ventas en equipo ante grupos de compradores potenciales
- Programas incentivo
- Visitas domiciliarias
- Muestras gratuitas
- Ventas en certámenes y ferias
- Informaciones diversas sobre nuevos productos y desarrollos
- Seminarios de venta

MARKETING DIRECTO Y MARKETING ON LINE

- Catálogos de venta directa
- Envios de propuestas
- Marketing telefónico o telemarketing, ventas por teléfono
- Tienda virtual, ventas a través de Internet
- Correu por fax
- E-mail
- Voice mail o buzón de voz
- Teletienda

El plan de operaciones nos explicará cómo y con qué recursos seremos capaces de fabricar, comercializar y prestar el servicio o el producto que hemos identificado y definido para nuestros clientes potenciales. Este plan deberá demostrar la viabilidad técnica del proyecto.





06

EL PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones se define a partir del análisis de los siguientes elementos:

6.1. Descripción técnica del producto o servicio

Se tiene que describir cuál es el producto o servicio que quiere ofrecer la empresa, dejar constancia de las especificaciones que pueda haber como por ejemplo la descripción física, las características técnicas, las medidas, el peso, la composición, el packaging y otros. Esta descripción tiene que complementar la que se ha hecho en el plan de marketing, que tenía un enfoque comercial.

6.2. Proceso de producción o de prestación del servicio

Se tienen que describir las etapas del ciclo completo de la fabricación del producto o de prestación del servicio, desde que se adquieren las mercancías o se recibe a un cliente hasta que se libra el producto acabado y se factura. Es importante establecer el tiempo necesario para llevar a cabo este proceso.

6.3. Capacidad instalada

En el plan se tienen que cuantificar los productos que se pueden producir o los servicios que se pueden prestar, teniendo en cuenta los recursos materiales y humanos disponibles, así como el tiempo de realización del proceso. Hace falta, pues, indicar los factores que se han tenido en cuenta para llegar a esa cifra, es decir, el personal y las instalaciones disponibles, los días y turnos de trabajo, las horas trabajadas, y el resto de consideraciones.

También es interesante identificar los cuellos de botella del proceso, es decir, la fase más lenta en un proceso productivo multifase, puesto que es la que limita la capacidad de producción del mismo.

Por último, también conviene pensar qué estrategias permiten modificar esta capacidad productiva a corto y a largo plazo,

como por ejemplo: subcontratar la fabricación de elementos; contratar más mano de obra; incremento de turnos de trabajo; horas extras; variaciones en el nivel de existencias; posponer el mantenimiento de las instalaciones y los equipos; modificar los periodos de vacaciones, entre otras.

6.4. Planificación y programación de la producción

En la planificación se debería señalar para cada mes las cantidades previstas de fabricación y los recursos humanos necesarios, teniendo en cuenta la previsión de ventas realizada. [Ej.1] También conviene indicar el nivel de existencias mensual (diferencial de fabricación y venta) y, si es el caso, la cantidad de fabricación que se subcontratará.

Así mismo, se puede añadir en qué momento se darán las órdenes de fabricación y las órdenes de aprovisionamiento.

En cuanto a las empresas que a lo largo del año llevan a cabo de forma sucesiva diferentes fases del proceso de producción (por ejemplo una empresa agraria), hay que adjuntar un cronograma de las operaciones que se hará en cada época del año. También, las empresas que durante la semana o a lo largo del día hacen diferentes tipos de actividades, conviene que representen en un cuadro los horarios y las operaciones que se llevarán a cabo durante la semana, incluso con el personal necesario que trabajará en cada día y hora. Esto es la programación de la producción. Un ejemplo sería una autoescuela que tiene que programar las horas teóricas y prácticas en función de los profesores y de los vehículos disponibles, o en un gimnasio donde se programan horarios de clases y profesores.

También en la programación hay que establecer los criterios que seguiremos para asignar cargas de trabajo a los diferentes trabajadores o instalaciones. Por ejemplo, podemos seguir el criterio FIFS (primero que llega primero que se sirve), como en una carnicería o, en función del tiempo de ejecución se pueden programar los clientes en una peluquería o, en función de la máxima utilización de las mesas en un restaurante, o de la gravedad en un servicio de urgencias, etc.

[Ej.1]

Cuadro de planificación de la producción en un pequeño hotel de 12 habitaciones.

NUM. HABITACIONES OCUPADAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMB.	OCTUBRE	NOVIEMB.	DICIEMBRE	TOTAL
TEMPORADA BAJA	110	96	77	106	91	106	110	0	106	106	101	72	1.080
FIN DE SEMANA	86	97	76	86	130	86	86	0	86	97	97	0	929
VACACIONES	0	0	77	0	0	0	0	298	0	0	0	125	499
TOTAL HABITACIONES OCUPADAS	197	193	229	192	221	192	197	298	192	203	198	197	2.508
PERSONAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMB.	OCTUBRE	NOVIEMB.	DICIEMBRE	
PERSONAL RECEPCIÓN	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	
JEFE DE RECEPCIÓN	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
LIMPIEZA HABITAT. (VARIABLE)	0,45	0,48	0,53	0,46	0,51	0,46	0,45	0,69	0,46	0,47	0,47	0,50	
LIMPIEZA GENERAL (FIJO)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	

6.5. Logística integral: gestión de materiales

6.5.1. Plan de aprovisionamientos y compras

En este apartado hay que señalar quién será el responsable de hacer los pedidos, cómo y en qué momento se hará el aprovisionamiento de los diferentes materiales y cuál será la cantidad de cada pedido. También habrá que pensar cómo se gestionará este material cuando llegue a la empresa, es decir, quién hará la recepción e inspección de los pedidos y cómo, y, si procede, quienes manipularán estos productos en el almacén y de qué manera.

La planificación de los pedidos se establece en función de los tipos de productos, pero una buena política de compras nos permitirá desarrollar la actividad sin miedo a excedernos en las existencias o a quedarnos sin materiales. En el caso de algunos productos el pedido se hará cuando se llegue a un nivel de existencias mínimo. En otros casos, si se utilizan poco, en el momento en que se ha consumido, o se hará un reaprovisionamiento periódico pidiendo la cantidad necesaria para reponer la cantidad consumida de producto.

En algunos casos, y dependiendo de la complejidad del negocio, puede ser interesante hacer una planificación de las necesidades de materiales a través de un MRP (Material Requirement Planning), que puede tener el apoyo de programas informáticos y que, teniendo en cuenta las necesidades de materiales para la producción deseada, los niveles de stock y los plazos de aprovisionamiento, establecerá de forma semanal o mensual los momentos y las cantidades en que se tienen que efectuar los pedidos.

Estos aprovisionamientos derivan de la realización de una previsión de las compras necesarias para el buen funcionamiento de la empresa. En función de la tipología de estas compras las podemos agrupar en cuatro categorías.

En primer lugar, tenemos que prever todas las inversiones necesarias para la puesta en marcha de la actividad. **P1**

Esta cuantificación de las inversiones nos permitirá establecer más adelante el plan de necesidades financieras.

Por eso es aconsejable adjuntar en los anexos las facturas proforma de estas inversiones.

También conviene recordar que se tiene que prever como y cada cuánto de tiempo se hará el mantenimiento de las instalaciones y de la maquinaria adquirida, dado que será vital para el buen funcionamiento del negocio.

Además de la adquisición de estas inversiones, también es necesaria la previsión de los consumos de materias primas (dependientes de las ventas) y del resto de productos que se consumirán durante el ejercicio económico, como por ejemplo material de oficina, material de limpieza, ropa de trabajo, entre otros. **P2**

Por último, entre las compras posibles, también hay que prever los gastos derivados de la contratación de profesionales independientes **P3** (gestoría, abogados, técnicos, servicio de prevención de riesgos laborales, etc), así como de los consumos de suministros exteriores (agua, luz, teléfono, gas, combustible y otros).

Con relación a todas estas compras, es importante la elección de los proveedores y, por lo tanto, es recomendable indicar las características de los principales proveedores y las condiciones más destacables de los contratos (calidades, precios, descuentos y/o rapels, plazos de entrega, plazos de pago y otros). Se pueden adjuntar en los anexos catálogos y presupuestos de los proveedores.

No tenemos que olvidar que algunos productos son críticos en cuanto al buen funcionamiento del negocio y, por lo tanto, es conveniente evaluar el impacto y el riesgo de cada compra. Además, una buena selección de los proveedores puede mejorar la calidad de la empresa y reducir los costes de las mercancías o de los servicios. En este sentido, hay que analizar las ofertas de los proveedores y estimar el volumen de pedido óptimo que conviene realizar, sobre todo, en caso de grandes volúmenes que permiten aprovechar descuentos y precios más bajos.



PRÁCTICA

PLAN DE COMPRAS: INVERSIONES

INVERSIONES			
CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
TERRENOS			€
CONSTRUCCIONES			€
Adquisiciones de construcciones			€
Mejoras en local y almacén (inversiones en activos alquilados operativamente)			€
Otros			€
INSTALACIONES			€
Electricidad			€
Aire acondicionado			€
Insonorización			€
Otros			€
MAQUINARIA			€
Cajas registradoras			€
Dispensador de bebidas			€
Cafetera			€
Otros			€
HERRAMIENTAS Y UTENSILIOS			€
Teléfono móvil			€
Otros			€
MOBILIARIO			€
Mesas			€
Sillas			€
Otros			€
SOFTWARE INFORMÁTICO			€
Contaplus			€
Office			€
Otros			€
HARDWARE INFORMÁTICO			€
Ordenador			€
Impresora			€
Otros			€
ELEMENTOS DE TRANSPORTE (vehículos)			€
Furgoneta			€
Otros			€
TOTAL INVERSIONES			€

Los conceptos detallados en las casillas son algunos ejemplos orientativos.



PRÁCTICA

PLAN DE COMPRAS: CONSUMIBLES

CONSUMIBLES			
CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
I MATERIAS PRIMAS			€
			€
			€
			€
			€
			€
			€
			€
MATERIAL DE OFICINA Papel de tickets Bolígrafos Carpetas Tinta impresora Otros			€
			€
			€
			€
			€
			€
			€
			€
MATERIAL DE LIMPIEZA Fregona Escoba Lejía Cubo Papel higiénico Otros			€
			€
			€
			€
			€
			€
			€
			€
OTROS MATERIALES Ropa o uniforme de trabajo Botiquín Equipos de protección individual Otros			€
			€
			€
			€
			€
			€
			€
			€
TOTAL AÑO 1			€

Los conceptos detallados en las casillas son algunos ejemplos orientativos.

P3

PRÁCTICA

PLAN DE COMPRAS: SERVICIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES

SERVICIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMB.	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO
GESTORIA													€
ABOGADO													€
ASESOR FISCAL													€
VIGILANCIA SALUD Y SERVICIO PREVENCIÓN RIESGOS LABORALES													€
													€
													€
													€
													€
													€
TOTAL													

P4

PRÁCTICA

PLAN DE COMPRAS: SUMINISTROS

SUBMINISTRAMENTS													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMB.	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO
AGUA													€
ELECTRICIDAD													€
COMBUSTIBLE													€
TEL.FIJO + ADSL													€
TEL. MOVIL													€
GAS													€
OTROS													€
													€
													€
													€
													€
													€
TOTAL													€

6.5.2. Gestión de stocks: almacén

La gestión de stocks es una de las actividades fundamentales dentro de la cadena de suministros, puesto que el nivel de stocks puede suponer la mayor inversión de la empresa (en el sector de la distribución puede representar más del 50% del activo).

Con la premisa que los stocks son necesarios pero que cuestan dinero a las empresas y, por lo tanto, es importante minimizarlos en la medida que se asegure el suministro de productos, habrá que definir la política de stocks en cuanto a stocks promedio, stocks de seguridad, clasificación y valoración de las existencias y otros. Hay que prever cuál será la cantidad y el valor de las materias primas y auxiliares, y también la cantidad y el valor de los productos en curso y acabados que se tendrán que mantener almacenados como media (este valor es necesario para completar los cuadros financieros y, por lo tanto, habrá que adoptar un criterio de valoración de existencias).

En caso de que los stocks sean necesarios para la empresa, también habrá que reflexionar sobre las principales características del almacén (como por ejemplo dimensiones, altura, tipos de estanterías, cámaras frigoríficas, silos) y pensar cómo se ubicarán los diferentes productos dentro del almacén.

Por otro lado, también es necesario reflexionar sobre los elementos de transporte para estos materiales dentro del almacén (transpaleta, carretilla elevadora, puente grúa, cintas transportadoras y otros), los cuales se tienen que incluir previamente en el cuadro de previsión de inversiones. Otro aspecto a considerar en caso de tener stocks es qué tipo de control se hará sobre los inventarios, como por ejemplo el inventario contable, control de entradas y salidas, nivel de obsolescencia, y otros aspectos que normalmente dependen del tipo y valor de los productos.

6.5.3. Gestión de pedidos y distribución física

Se trata de un proceso crítico porque hay contacto directo con el cliente y la calidad en el servicio condicionará la fidelidad en el futuro. Además, esta gestión añade la problemática del transporte hasta este cliente.

El emprendedor deberá reflexionar sobre cómo se recibirán los pedidos de los proveedores y cómo se efectuará la preparación de los pedidos (o picking) de los clientes en el almacén y, finalmente, cómo se entregará este pedido al cliente y cómo se cobrará.

Las empresas que incluyen la distribución física dentro de su proceso productivo, hace falta que indiquen si será necesario algún tipo de transporte propio o ajeno del producto acabado o servicio hasta el cliente, a qué coste y quién lo pagará.

6.6. Localización, descripción del local y distribución en planta

Se trata de indicar la localización de la empresa y justificar esta localización tanto en el ámbito de la comarca o del municipio como en el de la calle, el polígono industrial u otros. Es conveniente mencionar las alternativas evaluadas y se debería añadir algún mapa de la situación. [Ej.2]

Recordad que en las empresas de servicios, principalmente en el comercio, la localización es clave para favorecer los ingresos, mientras que en la producción, la localización es clave desde el punto de vista de los costes. También hay que considerar como alternativa para algunos proyectos, la ubicación en una primera etapa en algún vivero o incubadora de empresas o, incluso, si la empresa es muy pequeña podría estar un tiempo utilizando un espacio de coworking.

También es necesaria una descripción del local donde se ubicará la empresa, indicando la forma, la dimensión, la superficie, el acceso, las instalaciones disponibles (como por ejemplo agua, luz, teléfono, Internet, gas, aire acondicionado, calefacción), las reformas que se tienen que

hacer, los costes derivados de la adquisición de este espacio (compra, alquiler, derechos de traspaso, construcción, seguros, impuestos, comunidad de vecinos y otros), las posibilidades de expansión, y otras consideraciones.

Por último, el emprendedor debería realizar un croquis acotado o plano del local donde aparezcan los diferentes departamentos o áreas, junto con los elementos más relevantes de esta distribución en planta como por ejemplo el mobiliario, la maquinaria, los puestos de trabajo y todo lo que haga falta. [Ej.3]

6.7. Gestión de la calidad

La calidad es fundamental para ser competitivo y, por lo tanto, toda la organización tiene que estar implicada en la calidad. Es muy importante hacer las cosas bien a la primera y habrá que transmitir esta idea a todo el personal, de forma que cada miembro de la organización actúe como un cliente interno que puede rechazar un producto o parar un proceso. Además, la empresa tendría que favorecer el aprendizaje, la innovación y la mejora continua como herramientas para conseguir la excelencia empresarial e incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas.

Así pues, en este apartado habrá que definir qué política de calidad tendrá la empresa, si está previsto implantar un sistema de gestión de la calidad (por ejemplo la norma ISO 9001-2000) o cómo se prevé realizar esta gestión de la calidad. En cualquier caso, es interesante prever sistemas de control en el proceso de producción o de realización del servicio. Hay que establecer controles de calidad sobre las materias primas adquiridas y sobre los productos acabados o servicios realizados. También sería bueno indicar qué acciones se emprenderán para conocer el nivel de satisfacción de los clientes y cómo se puede mejorar el producto o servicio (por ejemplo se pueden realizar encuestas de satisfacción, buzón de sugerencias, entre otras).

En este apartado pueden ser útiles los indicadores de control que miden la calidad del producto o servicio, como por ejemplo el número de unidades de producto defectuosas, el número de quejas o reclamaciones de los clientes, el número de clientes que repiten, el número de entregas fuera de plazo, y tantos otros.

[Ej.2]

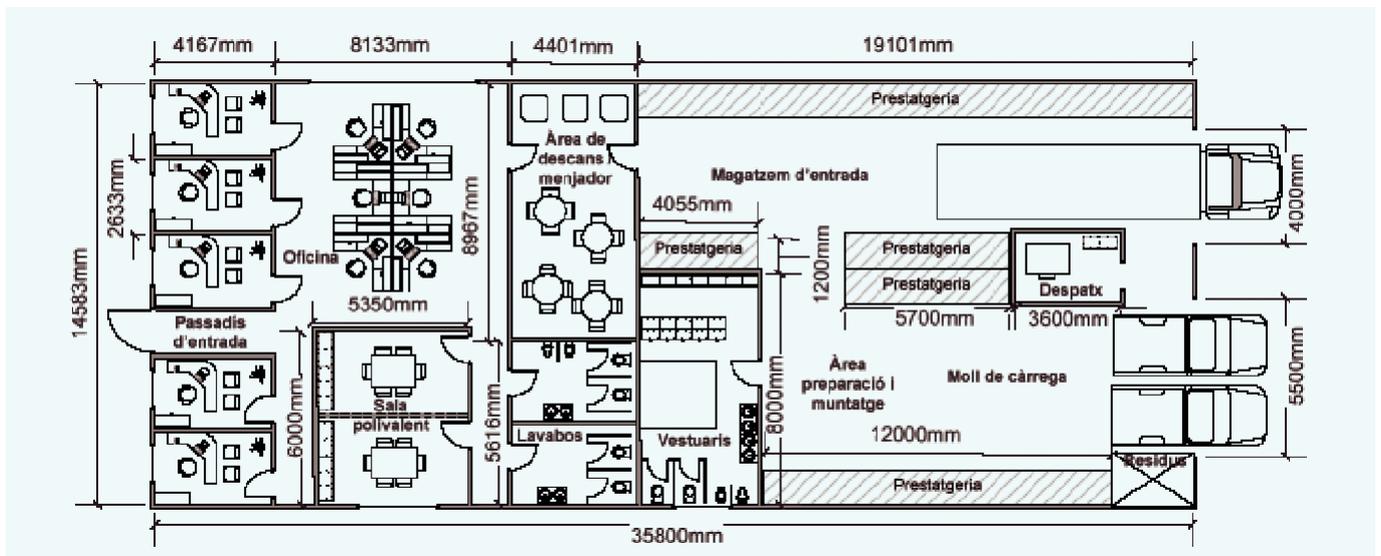
Ejemplos de mapa de localización.

Fuente: Google-maps.



[Ej.3]

Ejemplo de distribución en planta.



6.8. Gestión medioambiental

En este apartado el emprendedor debe identificar los aspectos medioambientales que se derivan de las actividades y de los servicios que desarrollará en su ámbito de influencia, y también tendrá que indicar si la empresa debe acogerse a alguna normativa medioambiental específica.

En cualquier caso deberá indicar las medidas preventivas que se tomarán en materia de medioambiente y el coste asociado a estas medidas.

Por ejemplo, se puede hablar del ahorro energético con el uso de bombillas de bajo consumo, del ahorro de agua, del control de los ruidos, de los vertidos, de la utilización de diferentes contenedores para almacenar los diferentes tipos de residuos que se generen en la empresa, así como su recogida y eliminación por empresas especializadas, entre otras.

El personal es el activo más importante de toda organización y, por lo tanto, hay que definir muy bien el perfil y el número de personas que necesitamos y cómo estarán organizadas.





07

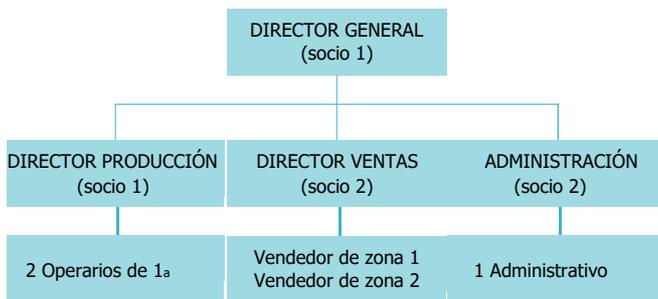
LA ORGANIZACIÓN
Y LOS RECURSOS HUMANOS

7.1. Organigrama de la empresa

El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de la empresa en la cual se muestra, de manera esquemática, la posición de las áreas que la integran, las líneas de autoridad, relaciones de personal, los comités permanentes y las líneas de comunicación.

Hay que definir la plantilla de la empresa teniendo en cuenta los socios y los trabajadores contratados, y hay que representar un organigrama funcional, que represente funciones y no personas, puesto que al comienzo las mismas personas pueden desarrollar varias funciones que si habrá que considerar como en el ejemplo 1.

[Ej.1] Organigrama de empresa.



7.2. Descripción de puestos de trabajo

Además de los promotores iniciales del proyecto empresarial, puede ser que haya que incorporar otras personas, como socios o como trabajadores, en función de sus conocimientos, sus habilidades o un número de personas necesarias para ofrecer el producto o servicio. Hay que valorar cuántas personas se necesitarán en la empresa y qué perfil tendrán.

En la descripción de un puesto de trabajo se concreta la identificación del mismo, la dependencia jerárquica, la categoría otorgada, las tareas y funciones de cada puesto y las responsabilidades que tiene que asumir cada cual, así como los requisitos personales (formación, conocimientos, experiencia y otras) y el tiempo de dedicación necesario.

7.3. Política de selección y contratación del personal

Para la captación y selección del personal hay que tener en cuenta que es importante hacerla antes de que se presente la necesidad real, puesto que requiere un tiempo. También hay que pensar si se hará a través de las Oficinas de Trabajo de la Generalitat (OTG) o el SOC (Servicio de Ocupación de Cataluña), de la bolsa de trabajo de un centro de formación, de un anuncio a la prensa, de una empresa de trabajo temporal (ETT), o de alguna otra manera.

Es importante pensar como se hará el proceso de selección de los candidatos, es decir, si se llevará a cabo una prueba, un test, una entrevista, o cualquier otro sistema.

Es recomendable, en empresas con varios niveles jerárquicos, iniciar el proceso de selección por los puestos de más responsabilidad. Además, puede ser interesante que estas personas participen en la selección del resto de trabajadores con menos calificación.

En relación con la contratación, hay que pensar en el tipo de contrato que se quiere hacer a cada uno de los trabajadores y tanto en la selección como en el tipo de contrato no se deben olvidar las bonificaciones a la Seguridad Social que tienen algunos colectivos, por ejemplo por la edad, el género, o por el tipo de contratación. Es habitual en los nuevos contratos incluir un periodo de prueba y que el primer contrato sea temporal con renovación en indefinido pasado este periodo.

También conviene pensar si una vez se inicia el contrato el trabajador recibirá algún tipo de formación complementaria.

7.4. Política salarial y costes laborales

Una vez la empresa ha decidido contratar un determinado número de personas, hace falta que tenga en cuenta las consecuencias de estas contrataciones, que vendrán determinadas por la relación de la empresa con:

- Los trabajadores.
- La Seguridad Social.
- La Hacienda Pública.

Las previsiones derivadas del establecimiento de relaciones contractuales tienen que separar claramente las repercusiones de estos contratos en términos de gasto y en términos de tesorería.

El emprendedor debe definir la política salarial que permita fijar los sueldos de acuerdo con la complejidad del trabajo, la dedicación, formación y responsabilidad. Así mismo, el emprendedor deberá prever si el salario de los trabajadores será fijo o si tendrá una parte variable y, en este caso, como se evaluará la consecución de ese desempeño. Por otro lado, también deberá considerar el número de pagas anuales, tanto para la parte fija como para la parte variable del salario, y los incrementos anuales que se prevén. Efectivamente, por el hecho de contratar trabajadores, el empresario adquiere una serie de responsabilidades: **P1**

- En primer lugar, se compromete a retribuir los trabajadores.
- En segundo lugar, está obligado a dar de alta la empresa y los trabajadores en la Seguridad Social y, por lo tanto, a satisfacer las cuotas empresariales a la Seguridad Social y a ingresar las cuotas de los trabajadores.
- En tercer lugar, el empresario también se compromete a retener de los trabajadores un porcentaje sobre el rendimiento de su trabajo e ingresarlo en la hacienda pública.

La empresa, por lo tanto, incurre en unos gastos y administra dinero por cuenta de los trabajadores. Se consideran gastos para la empresa los siguientes:

- Las remuneraciones íntegras de los trabajadores, es decir, los sueldos y salarios (incluyendo los del empresario o empresarios promotores).
- Las cargas sociales, es decir, las partidas satisfechas por la empresa con fines sociales y asistenciales de sus trabajadores: Seguridad Social a cargo de la empresa y cuota de autónomos, dotaciones a mutualidades de previsión social, transporte de los trabajadores si corre a cargo de la empresa y otros.
- Partidas como por ejemplo dietas, gastos de representación, indemnizaciones laborales, gastos de formación del personal, indemnizaciones por accidentes de trabajo, gastos de convenciones y celebraciones, seguros para el personal o los gastos derivados de la aplicación en la empresa de programas de seguridad e higiene en el trabajo.

En cuanto a la tesorería, se debe tener en cuenta que:

- La Seguridad Social se tiene que liquidar mensualmente y a mes vencido.
- Las retenciones practicadas en concepto de IRPF se tienen que liquidar trimestralmente.

La empresa, por el hecho de contratar trabajadores, puede adquirir también algunos derechos con repercusión económica, como los incentivos que algunos contratos de trabajo ofrecen a las empresas.

No hay que olvidar que los socios trabajadores también deberían cobrar un sueldo y pagar la Seguridad Social como autónomos. Tened en cuenta estos costes en el plan económico-financiero, puesto que se tendrán que reflejar por separado los gastos y los movimientos de tesorería que requieren los distintos costes laborales.

7.5. Retención y motivación de personal

Se considera que uno de los grandes problemas de las empresas en el futuro, pero también actualmente, será la captación y retención del talento. Hay que prever en el plan de empresa como motivaremos al personal y qué le ofreceremos para que no marche. En este sentido, es bueno pensar en el plan de carrera que puede hacer cada trabajador, así como en los incentivos que se pueden dar, como por ejemplo premios, pagas extra, formación complementaria, flexibilidad horaria, conciliación familiar, entre otros.

7.6. Seguridad e higiene en el trabajo

En todas las empresas hay que identificar los riesgos laborales derivados de la actividad e indicar qué tipo de medidas relacionadas con la protección en el trabajo y, más concretamente, con la seguridad e higiene en el trabajo, habrá que adoptar para la actividad específica de la empresa.

Entre las acciones básicas preventivas ante los riesgos laborales, habrá que eliminar o reducir estos riesgos. También habrá que controlar periódicamente las condiciones de trabajo, la organización y los medios de trabajo y el estado de salud de los trabajadores.

En las empresas pequeñas es habitual concertar este servicio de prevención de los riesgos laborales con una entidad ajena a la empresa, acreditada por la autoridad laboral competente, que puede ser la Mutua de Accidentes de Trabajo asociada a la empresa.

SALARIO PERSONAL		MENSUAL			
TRABAJADORES	SALARIO BRUTO	SEG.SOC.EMPRESA (31,25%)	SEG.SOC.TRABAJADOR (6,35%)	RETENCIÓN (10%)	SALARIO NETO
TRABAJADOR 1 (Técnico)	1.800,00 €	562,50 €	114,30 €	180,00 €	1.505,70 €
TRABAJADOR 2	1.000,00 €	312,50 €	63,50 €	100,00 €	836,50 €
TRABAJADOR 3	1.000,00 €	312,50 €	63,50 €	100,00 €	836,50 €
TRABAJADOR 4	1.000,00 €	312,50 €	63,50 €	100,00 €	836,50 €
TRABAJADOR 5	1.000,00 €	312,50 €	63,50 €	100,00 €	836,50 €
TOTAL TRABAJADORES	5.800,00 €	1.812,50 €	368,30 €	580,00 €	4.851,70 €

12 pagas anuales.

% Seguridad Social para una empresa de "*Servicios de comidas y bebidas*" considerando su TARIFA PARA LA COTIZACIÓN POR ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES que es de 1,25%.

SALARIO SOCIOS		MENSUAL		
AUTÓNOMO	SALARIO BRUTO (mensual)	SEG.SOC.AUTÓNOMO	RETENCIÓN (15%)	SALARIO NETO
SOCIO 1	2.200,00 €	364,23 €	330,00 €	1.870,00 €
SOCIO 2	2.200,00 €	364,23 €	330,00 €	1.870,00 €
TOTAL TRABAJADORES	4.400,00 €	728,46 €	660,00 €	3.740,00 €

Supuesto de 12 pagas anuales.

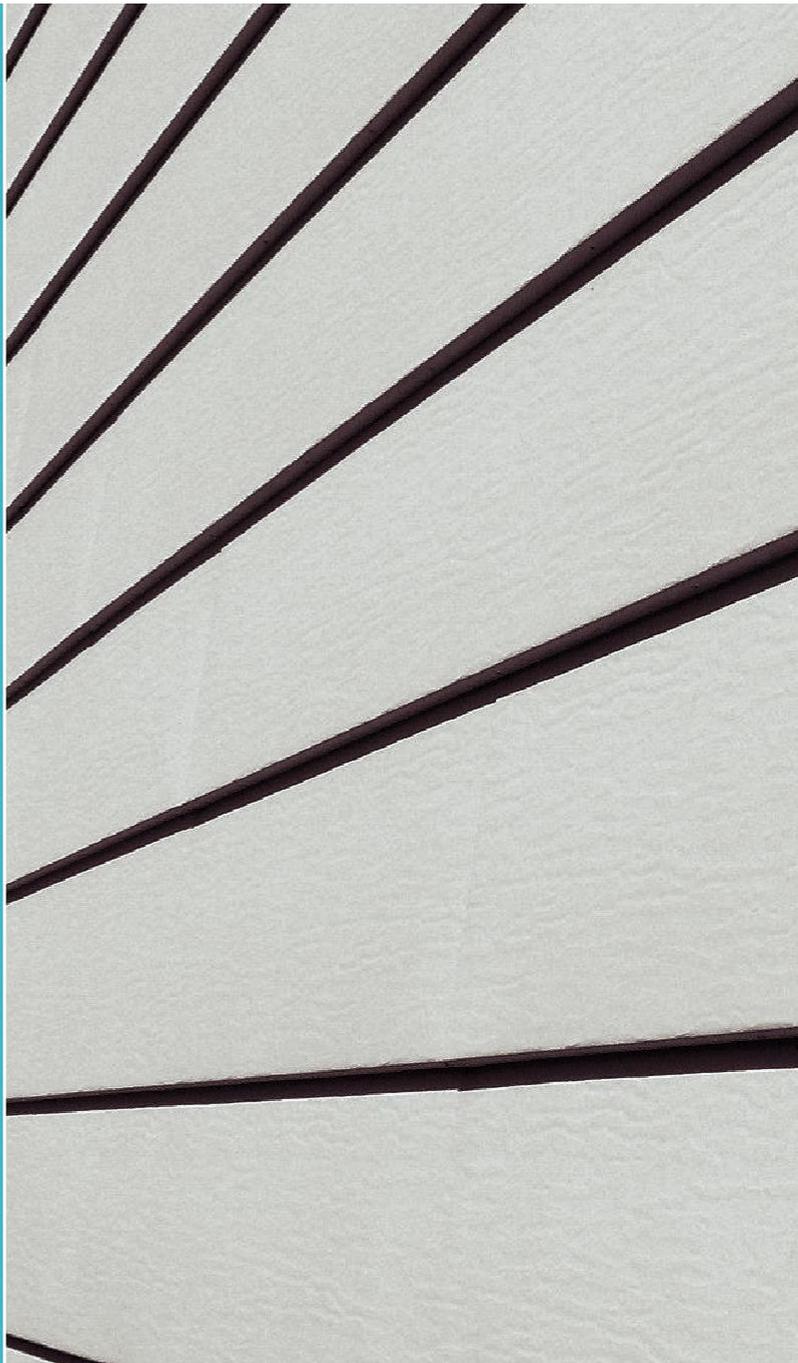
Cálculo de la cuota de autónomo en 2020 para una base mínima 944,4€/mes y una cuota del 30%.

A partir del 1 de enero de 2018 hay una tarifa plana de 50€/mes durante 12 meses para los nuevos autónomos.

Al tratarse de una Sociedad Limitada la cuota de autónomo irá a cargo de la persona física.

Los trabajadores que ejerzan las funciones de dirección y gerencia que conlleva el desempeño del cargo de consejero o administrador, o presten otros servicios para una sociedad de capital, a título lucrativo y de forma habitual, personal y directa, siempre que posean el control efectivo, directo o indirecto, de aquella, la base mínima de cotización a partir del 01/01/2019, este día inclusive, será 1.214,10 euros/mes.

A la hora de tomar una decisión es importante conocer el abanico de formas jurídicas que la ley recoge, sus requisitos, las ventajas y los inconvenientes de cada tipología.



08

LA ESTRUCTURA LEGAL

8.1. Forma jurídica

Antes de iniciar cualquier trámite de inicio de actividad, hay que estudiar atentamente la fórmula más conveniente para crear la empresa, con el objetivo de determinar qué estructura se adapta mejor en las características propias del proyecto que se quiere desarrollar. De hecho, la forma jurídica escogida para la actividad económica de la empresa determinará en gran medida el sistema de organización.

Entre los aspectos que hay que valorar antes de optar por una forma jurídica podemos señalar:

- Tipo de actividad que se quiere ejercer.
- Número de personas que participan en el proyecto como titulares.
- Responsabilidad de los promotores.
- Dimensión económica del proyecto: estructura de financiación y la necesidad de financiación externa.
- Medidas de fomento establecidas por la Administración.
- Complejidad de constitución y rapidez de la tramitación.
- Esquema fiscal más interesante.
- Otros.

A la hora de tomar una decisión es importante conocer el abanico de formas jurídicas que la ley recoge, sus requisitos, las ventajas y los inconvenientes de cada tipología.

Hay que hacer mención especial al aspecto de la fiscalidad de la empresa, que vendrá dada según la forma jurídica escogida; esta fórmula también definirá los pasos y costes para poner en marcha el proyecto.

Se tiene que decidir qué tipo de forma jurídica se dará al negocio, se puede escoger entre:

D1

FORMAS JURÍDICAS

PERSONAS FÍSICAS				
FORMA	CAPITAL	NÚMERO DE SOCIOS	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD
EMPRESARIO INDIVIDUAL	No existe mínimo legal	1	Ilimitada	IRPF (Rendimientos de Actividades Económicas)
COMUNIDAD DE BIENES	No existe mínimo legal	Mínimo 2	Ilimitada	IRPF (Rendimientos de Actividades Económicas)
SOCIEDAD CIVIL	No existe mínimo legal	Mínimo 2	Ilimitada	Impuesto de Sociedades

PERSONAS JURÍDICAS				
FORMA	CAPITAL MÍNIMO	NÚMERO SOCIOS	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD
SOC. RESP. LIMITADA (SRL / SL)	Mínimo 3.000 €	Mínimo 1	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
SOC. ANÓNIMA (SA)	Mínimo 60.000 €	Mínimo 1	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
SOC. RESP. LIMITADA LABORAL (SLL)	Mínimo 3.000 €	Mínimo 3	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
SOC. ANÓNIMA LABORAL (SAL)	Mínimo 60.000€	Mínimo 3	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
SOC. LIMITADA NUEVA EMPRESA (SLNE)	Mínimo 3.000 € y máximo 120.000 €	Máximo 5	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
SOC. COOPERATIVA (SCOOP)	Mínimo 3000 €	*Mínimo 2	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades (régimen especial)

(*)Mínimo 2 socios para la constitución e incorporación de al menos un tercer socio antes del quinto año desde la constitución.

EMPRENDEDOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (E.R.L.): La Ley de Emprendedores creó la figura del Emprendedor de Responsabilidad Limitada ("ERL"). El ERL, cualquiera que sea su actividad empresarial o profesional, mediante la asunción de esta condición, podrá limitar su responsabilidad por las deudas que lleven causa del ejercicio de esta actividad de forma que esta no afecte a su vivienda habitual bajo determinadas condiciones.

SOCIEDAD PROFESIONAL (SP): SOCIEDAD LIMITADA PROFESIONAL (SLP) O SOCIEDAD ANÓNIMA PROFESIONAL (SAP). El objeto social, únicamente podrá ser el ejercicio en común por varios socios de una actividad profesional (entendido como aquella que para su desarrollo se requiera titulación universitaria oficial o profesional e inscripción en el colegio profesional). Además, tres cuartas partes del capital y de los derechos de voto, o las tres cuartas partes del patrimonio social y del número de socios en las sociedades no capitalistas, deben de pertenecer a socios profesionales.

8.2. Trámites a realizar

Entre los trámites más habituales que hay que llevar a cabo citaremos como ejemplo:

- Consulta municipal previa a la apertura del establecimiento.
- Registro de marca y nombre comercial.
- Certificación negativa del nombre (para sociedad mercantil).
- Certificado de depósito de capital (para sociedad mercantil).
- Redacción de estatutos (para sociedad mercantil).
- Escritura de constitución (para sociedad mercantil).
- Solicitud del CIF (para sociedad mercantil).
- Liquidación ITP y AJD (para sociedad mercantil).
- Inscripción en el Registro Mercantil (para sociedad mercantil)
- Inscripción en el Registro Industrial (solo empresas industriales).

Trámites que se deben realizar en el ayuntamiento de la población donde se ubicará la empresa:

- Licencia de apertura de establecimientos.
- Licencias de obras mayores o de obras menores.
- Licencia para colocar un letrero.
- Licencia para la utilización de vado.
- Otros permisos municipales.

Trámites en algunos departamentos que tengan competencias:

- Departamento de Industria y Comercio.
- Departamento de Sanidad.
- Departamento de Agricultura.
- Otros.

8.3. Obligaciones fiscales y formales

- Alta censo de Hacienda.
- Solicitud de CIF.
- Alta del impuesto de IAE.
- Alta en HP de las obligaciones fiscales y de inicio de actividad.
- Legalización de los libros mercantiles obligatorios.

8.4. Obligaciones laborales

- Alta del titular en Régimen Especial Trabajadores Autónomos.
- Inscripción de la empresa en el Régimen de la SS.
- Alta de los trabajadores en el Régimen de la SS.
- Alta en un sistema de cobertura de riesgos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Formalización de los contratos de los trabajadores.
- Comunicación de la obertura del centro de trabajo.
- Libros de matrícula y visita.
- Calendario laboral.

Recordad que estas listas no son exhaustivas y que puede faltar algún requisito que vuestra empresa necesite para el inicio o desarrollo de su actividad.

8.5. Otros aspectos a tener en cuenta

- Se deben considerar las normas de seguridad e higiene en el trabajo y la prevención de riesgos laborales.
- Se debe prever la posibilidad de proteger vuestro producto, nombre o marca de alguna manera.
- Si el local es de alquiler se deberá formalizar con un contrato.
- Si se compra el local deberá hacerse ante notario, inscribirlo en el Registro de la Propiedad, pagar el Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados o el IVA según corresponda y darlo de alta en el catastro inmobiliario.
- Si se ha escogido el sistema de franquicia se deberá firmar un contrato con el franquiciador.

El plan económico y financiero es la síntesis de los aspectos económicos del plan de empresa. En este plan habrá que demostrar la viabilidad económica y financiera del proyecto.

09

EL PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

El plan económico y financiero acontece la síntesis de los aspectos económicos del plan de empresa, las magnitudes básicas del cual se obtienen a partir de los distintos apartados del plan. Por lo tanto, para ser coherente es necesario que los datos coincidan con los obtenidos en cada uno de estos apartados.

Así, por ejemplo, de las previsiones de ventas y de los precios definidos se desprenderán los ingresos previsibles de la empresa. Los gastos de producción de adquisición de materias primas y otros tienen que aparecer también aquí, así como los gastos de constitución de la empresa o los gastos de personal.

El plan financiero, siempre que se cumplan las circunstancias previstas en el plan, evidenciará la viabilidad o no del proyecto de negocio.

En este plan sería también interesante, si se tienen los conocimientos adecuados, calcular el punto muerto o punto de equilibrio y realizar un estudio de la viabilidad de la inversión del proyecto a través del cálculo del valor actual neto (VAN), de la tasa interna de rentabilidad (TIR) y el criterio del payback o plazo de recuperación. También resulta interesante el cálculo de algunos ratios como los de rentabilidad, solvencia, endeudamiento, liquidez y otros.

9.1. Plan de inversiones y de necesidades iniciales

Representa el cálculo de la inversión inicial, así como de la forma de titularidad de los activos de la empresa. Incluirá el desembolso necesario para financiar tanto el inmovilizado material (local, maquinaria, mobiliario, utillaje, equipos informáticos y otros) como el inmaterial (gastos de constitución, de primer establecimiento, derechos de traspaso y otros) y las existencias necesarias para cubrir el stock inicial. También hay que incluir un stock de tesorería para hacer frente a los pagos iniciales, y esto permitirá aligerar las tensiones de tesorería durante los primeros meses de actividad. P1

9.2. Plan de financiación

La financiación de la inversión inicial y de las demás necesidades podrá hacerse mediante financiación externa o bien mediante financiación propia. Entre la financiación externa o ajena tenemos diferentes productos bancarios como los préstamos, los microcréditos, la póliza de crédito, el renting, leasing, factoring, confirming, etc. En algunos proyectos con potencial de crecimiento podemos acceder a la financiación privada a través de Business Angels o fondos de Capital Riesgo.

Tampoco debemos olvidar que en los últimos años se ha desarrollado un fenómeno de financiación parabancario como el Crowdfunding o Crowdlending que son un tipo de micromecenazgo. Finalmente, hay que estar atento a todo tipo de apoyo público tanto a nivel local, autonómico, estatal o europeo, aunque no es recomendable hacer depender la viabilidad de un proyecto a la concesión de alguna subvención. Esta siempre será muy bien recibida pero, difícilmente, podríamos contar con ella en la financiación inicial.

Se trata que el total de recursos sea igual al total de las necesidades estimadas en el apartado anterior. Esta financiación tendrá que tener en cuenta la financiación del fondo de maniobra necesario para el desarrollo de la actividad normal de la empresa. P2

P1

PRÁCTICA

PLAN DE INVERSIONES Y NECESIDADES

PLAN DE NECESIDADES DE LIQUIDEZ INICIAL Y AMORTIZACIONES			
CONCEPTO	IMPORTE	VIDA ÚTIL (años)	AMORTIZACIONES ANUALES
INMOVILIZADO INTANGIBLE			
Derechos de traspaso			
Patentes y marcas	€		€
Software informático (aplicaciones informáticas)	€		€
Otras	€		€
INMOVILIZADO MATERIAL			
Terrenos			
Construcciones	€		€
Inversiones en activos alquilados operativamente	€		€
Instalaciones			
Maquinaria	€		€
Utillaje y herramientas	€		€
Mobiliario			
Hardware informático (Equipos para procesos de inform.)	€		€
Elementos de transporte (Vehículos)	€		€
	€		€
INMOVILIZADO FINANCIERO			
Depósitos y fianzas constituidas a largo plazo	€		€
EXISTENCIAS			
	€		€
IVA INVERSIONES Y EXISTENCIAS			
	€		€
DISPONIBLE INICIAL			
Gastos de puesta en funcionamiento y constitución Stock de tesorería (Para hacer frente a pagos iniciales)	€		€
	€		€
TOTAL INVERSIONES Y SALDO INICIAL TESORERIA	€		€

* Revisar plan de compras.

P2

PRÁCTICA

PLAN DE FINANCIACIÓN

PLAN DE FINANCIACIÓN		
CONCEPTO	IMPORTE	%
Capitalización del paro	€	
Recursos propios	€	
Créditos	€	
Préstamos	€	
Subvenciones	€	
Leasing	€	
Deudas con socios	€	
TOTAL RECURSOS	€	
TOTAL NECESIDADES	€	

9.3. Cuenta de resultados previsional

Muestra los beneficios esperados por la empresa como diferencia entre ingresos y gastos. Es importante especificar tanto las diferentes partidas que determinan la cuenta de resultados como su tendencia y evolución, destacando cómo pueden afectar los cambios al resultado global de la empresa. El ingreso principal proviene de las ventas cuantificadas en el plan de ventas, los gastos se encontrarán especificados en los diferentes apartados del plan de empresa (coste de las ventas, amortizaciones y provisiones, gastos comerciales, gastos de personal, de administración y generales, de suministros externos, financieros, tributos y resto de gastos).

También conviene especificar las diferentes hipótesis que se han considerado a la hora de calcular las diferentes partidas que forman la cuenta de resultados.

Es interesante hacer todas estas previsiones considerando diferentes escenarios (negativo, positivo y óptimo) para poder estar preparados ante las diferentes necesidades que requerirá cada uno de estos casos. P3



PRÁCTICA

CUENTA DE RESULTADOS / 1er AÑO

CUENTA DE RESULTADOS / 1er AÑO							
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	
Ingresos ordinarios							
Otros ingresos							
TOTAL INGRESOS							
Consumos materias primas							
Otras gastos variables							
GASTOS VARIABLES							
MARGEN BRUTO							
Retribución autónomos							
Gastos de personal							
Seguridad Social empresa							
TOTAL GASTOS DE PERSONAL							
OTROS GASTOS							
Alquileres							
Reparaciones y conservación							
Servicios profesionales independientes							
Transportes							
Primas de seguros							
Publicidad y promociones							
Suministros (electricidad, teléfonos, combustible y otros)							
Tributos							
Comunidad de vecinos							
Amortizaciones							
Deterioro de créditos comerciales							
TOTAL OTROS GASTOS							
BENEFICIOS ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (BAII)							
Ingresos financieros							
Gastos financieros							
RESULTADOS FINANCIEROS							
BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS (BAI)							
IMPUESTOS / BENEFICIOS							
BENEFICIO NETO							

9.4. Previsión de tesorería

Permite observar la liquidez de la empresa y, por lo tanto, prever las necesidades de tesorería que puedan surgir, mediante la especificación de las partidas de cobro (por ventas o por otros conceptos), así como las partidas de pago (por compras, gastos de personal, de suministros exteriores, de tributos, pago de las inversiones y devoluciones de la financiación ajena).

También hay que detallar las hipótesis consideradas para su cálculo, considerando la posible estacionalidad de la actividad. Esto permitirá prever a tiempo las medidas adecuadas para solucionar los desequilibrios de caja que se puedan derivar, como contratar una póliza de crédito, renegociar con proveedores, etc. Conviene hacer el desglose cada mes.

P4



PRÁCTICA

PREVISIÓN DE TESORERÍA

PREVISIÓN DE TESORERÍA						
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	
COBROS ORDINARIOS						
Cientes						
Otros cobros						
COBROS EXTRAORDINARIOS						
Capital social						
Capitalización paro						
Préstamos socios						
Préstamo ICO						
Préstamo autoempresa						
Préstamos bancarios						
Subvenciones al inicio de la actividad						
Otras						
TOTAL COBROS						
PAGOS ORDINARIOS						
Proveedores de materias primas						
Otros gastos (material de oficina, limpieza y otros)						
Comisiones						
Retribución autónomos						
Pagos personal						
Seguridad Social (empresa y trabajador)						
Retenciones IRPF						
Alquileres						
Reparaciones y conservaciones						
Servicios profesionales independientes						
Transportes						
Primas de seguros						
Publicidad						
Suministros						
Tributos						
Comunidad de vecinos						
Cuotas préstamos bancarios						
Impuesto sociedades						
PAGOS EXTRAORDINARIOS						
Pagos inversiones						
Pagos existencias						
Pago préstamo socios						
Pago IVA inversiones y stocks						
TOTAL PAGOS						
SALDO MES						
SALDO ANTERIOR						
SALDO ACUMULADO						

9.5. Balance de situación previsional

Muestra la estructura patrimonial de la empresa como modelo cuantitativo de todas las decisiones de inversión y financiación consideradas en el plan de empresa.

- El activo no corriente recoge el inmovilizado material y intangible de la empresa.
- El activo corriente engloba las existencias, las cuentas que se tienen que cobrar y la tesorería.
- El patrimonio neto indica el capital social y las reservas así como los resultados de la empresa.
- El pasivo, que puede ser corriente y no corriente, indica el endeudamiento de la empresa

Estudiando la evolución de las partidas del balance se puede determinar la solvencia de la empresa, es decir, su capacidad para hacer frente a las obligaciones contraídas.

El plan financiero tiene que reflejar la capacidad de generar recursos por parte de la empresa que se pretende crear. Paralelamente, tiene que permitir prever de qué manera las variaciones en los costes, en los precios de venta o en las cantidades vendidas de los productos o servicios modifican el punto muerto de la empresa, y si afectan del mismo modo las cuentas de resultados, el plan de tesorería, y el resto.

Cuando se trabaja el plan financiero es altamente conveniente volver a revisar los otros apartados del plan de empresa y, de esta manera, detectar posibles incoherencias.

PS

9.6. Punto de equilibrio de la empresa

Una vez hemos determinado la cuenta de resultados previsional y hemos definido los importes correspondientes al total de ingresos y los gastos fijos y variables podemos determinar el punto de equilibrio de la empresa.

El punto de equilibrio, punto muerto o umbral de rentabilidad sería el volumen de ventas que, con el margen unitario de cobertura de cada unidad vendida, es necesario para compensar la totalidad de los costes fijos o de estructura de la empresa. Este sería el volumen a partir del cual se podría entrar en la fase de obtención de beneficios. Es decir, el punto de equilibrio nos indica el número de unidades que se tendría que vender para que los ingresos por ventas sean iguales a los costes totales ($I = CF + CV$), es decir, que el beneficio sea igual a cero.

Punto de equilibrio = previsión anual de gastos fijos / margen comercial.

$$\text{PUNTO EQUILIBRIO (U. físicas)} = \frac{CF}{P_{u_e} - CV_{u_e}}$$

La cantidad de producto "q_e" es la cantidad de producto en que se obtiene el equilibrio. Para cualquier cantidad q < q_e la empresa tendría pérdidas y para cualquier cantidad q > q_e se obtendrían beneficios. En el caso de calcular el punto de equilibrio a partir de los datos de la cuenta de resultados podemos utilizar la siguiente fórmula donde el resultado se obtendrá en unidades monetarias

$$\text{PUNTO EQUILIBRIO (U. monetarias)} = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{Ventas}}$$

[Ej.1] Ejemplo de punto de equilibrio.

En un restaurante que tiene unos costes fijos mensuales (personal, alquiler, amortización, entre otros) por un importe de 5.000€, y que prepara menús a un precio de 10€, donde los costes variables para preparar estos menús son de 7,5€ (es decir que el margen de contribución de cada menú es de 2,5 €), el punto de equilibrio para equiparar ingresos y gastos será de 2.000 menús al mes.

$$\text{PUNTO EQUILIBRIO} = \frac{5000}{(10-7,5)} = 2.000 \text{ menús/mes}$$

Con 2.000 menús mensuales el beneficio será 0, no tiene ni pérdidas ni beneficios.



PRÁCTICA

BALANCE DE SITUACIÓN DE LA EMPRESA

BALANCE DE SITUACIÓN DE LA EMPRESA								
CONCEPTO	AÑO0	%	AÑO1	%	AÑO2	%	AÑO3	%
ACTIVO NO CORRIENTE								
Inmovilizado intangible								
Inmovilizado material								
Inmovilizado financiero								
Amortización acumulada								
ACTIVO CORRIENTE								
Existencias								
Realizable								
Deterioro créditos comerciales								
Disponible								
Hacienda pública deudora								
TOTAL ACTIVO								
PATRIMONIO NETO Y PASIVO								
PATRIMONIO NETO								
Capital social								
Reservas								
Pérdidas y ganancias								
Resultados negativos ejercicios anteriores								
Subvenciones de capital								
PASIVO NO CORRIENTE								
Préstamos externos								
Préstamos ICO								
Préstamos socios								
Otros								
PASIVO CORRIENTE								
Acreedores privados								
Acreedores públicos								
Seguridad Social								
Acreedores públicos Hacienda								
Otras								
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO								

Si no se controla no se puede gestionar. El objetivo del seguimiento y control es detectar, evaluar y corregir las desviaciones producidas en el sistema productivo respecto a las previsiones iniciales. Es, por lo tanto, una función fundamental en la gestión de la empresa, puesto que nos permite monitorizar en cada momento la situación del sistema productivo y tomar las acciones correctivas y preventivas necesarias.

10

DIRECCIÓN Y CONTROL

10 DIRECCIÓN Y CONTROL

10.1. Plan de reuniones

El plan de reuniones consiste en planificar las reuniones diarias, semanales, mensuales o anuales que se llevarán a cabo entre los miembros de la organización. Hay que indicar los objetivos de las reuniones, el tiempo de duración y quienes serán los asistentes.

10.2. Indicadores de control

El control es el instrumento, la acción, el medio para saber si todo se ha hecho tal como se había previsto o planificado, con el apoyo de la estructura organizativa que se haya utilizado. En este sentido, los indicadores de control, también conocidos como KPI (key performance indicator), definen los mecanismos de control que pongamos al proyecto para comprobar que este funciona según lo que hemos pronosticado. Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto de la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad, la eficacia y la eficiencia. Se trata de fijar unos valores a objetivos de diferente índole para comprobar si se consiguen y, si no, analizar las desviaciones y sus causas.

En muchas empresas se utiliza el Cuadro de Mando Integral, que es un instrumento que permite el seguimiento de los indicadores de control, es decir, de aquellos que se consideran básicos para lograr los factores clave de éxito de la empresa. A estos indicadores se los tiene que fijar un objetivo de cumplimiento y una tolerancia de logro.

[Ej.1] Algunos ejemplos de indicadores de control.

Facturación, impagos, rentabilidad, ratio de endeudamiento, número de presupuestos realizados, número de pedidos realizados, número de visitas a la web, tiempo medio de entrega de los pedidos, grado de cumplimiento de los plazos fijados, número de quejas o reclamaciones, nivel de ocupación, nivel de stocks, número de clientes repetidores del servicio, plantilla, porcentaje de absentismo laboral, número de accidentes laborales, y otros muchos.

10.3. Plan de contingencias

El plan de contingencias contempla los riesgos que vemos y la solución a los diferentes problemas que nos podemos encontrar antes de que sucedan. Es una forma de demostrar que controlamos los riesgos y sabemos como solucionarlos cuando aparezcan.

[Ej.2] Algunos ejemplos del plan de contingencias.

¿Qué haremos si sólo se logra un 25% de las ventas presupuestadas? ¿Cómo actuaremos si uno de los socios marcha? ¿Qué sucederá si cambia una determinada normativa? ¿Qué medidas tomaremos si hay un accidente laboral; si un trabajador no se presenta al trabajo y no avisa; si hay una queja o reclamación de un cliente; si hay una avería en el suministro de agua o de luz o en alguna máquina; o si no va Internet, entre otros muchas situaciones.

Finalmente, en muchas empresas, especialmente las de base tecnológica, también es clave un plan de I+D en que se indique el destino de nuestros proyectos de I+D, qué iremos a buscar, cuántos recursos destinaremos, qué calendario emplearemos, entre otros aspectos.

Valoración global y viabilidad de la empresa.

11

CONCLUSIONES

11 CONCLUSIONES

Finalmente, una vez recopilados los principales datos de la empresa, solo resta hacer una valoración global en la que hay que destacar los aspectos atractivos del proyecto, evaluar qué amenazas se han detectado y subrayar qué decisiones se han tomado una vez analizados los datos que se han descrito en las páginas anteriores. Es decir, sacar unas conclusiones de toda la información que se ha recopilado.

En el fondo, con este plan de empresa, como hemos señalado al principio, se pretende demostrar la viabilidad del proyecto empresarial, tanto para nosotros mismos como para terceros. A tal efecto, deberíamos concluir que es viable desde un punto de vista técnico, es decir, que hay capacidad técnica y humana para producir el producto o prestar el servicio. También hay que demostrar que lo es desde el punto de vista comercial, es decir, que hay suficiente masa crítica de clientes que quieran comprar el producto o servicio al precio establecido. Asimismo, hay que ver que tenemos la suficiente capacidad financiera para conseguir los recursos necesarios para poner en marcha el negocio y, además, que este generará suficientes recursos para hacer frente a todos los gastos que se producirán de forma que se pueda continuar con la actividad. Por último, antes de iniciar esta aventura, no se debe descuidar que también tiene que ser viable legalmente y que tendremos que conseguir todos los permisos necesarios para poner en marcha esta nueva empresa.



12

ANEXOS DEL PLAN DE EMPRESA

12

ANEXOS DEL PLAN DE EMPRESA

Algunos ejemplos:

- *Currículum* promotores.
- Estudios de mercado.
- Encuestas.
- Presupuestos o facturas proforma.
- Información publicitaria.
- Contratos.
- Estatutos.

GLOBALleida
junts pel territori

www.globalleida.org



Diputació de Lleida
municipis, territoris i tu

www.diputaciolleida.cat

www.cceilleida.com



GLOBALleida
junts pel territori



Diputació de Lleida
municipis, territori i tu

