

Tema 9: Creación de empresas



Grado en Ingeniería Informática

Índice

- ▶ Presentación del Proyecto
- ▶ Actividad del Negocio
- ▶ Análisis del Mercado
- ▶ Marketing y Comercialización
- ▶ Producción y Operaciones
- ▶ Organización y Recursos Humanos
- ▶ Plan Económico y Financiero
- ▶ Constitución formal de la empresa

Presentación del Proyecto

► Datos de los Promotores

- Datos personales: nombre, edad, dirección, estado civil, sexo, número de D.N.I.
- Formación: estudios realizados, duración de los mismos, formación complementaria y conocimientos adicionales en materias de interés.
- Experiencia laboral: trabajos realizados, labor desempeñada y tiempo de permanencia en el mismo. El orden habitual es de forma inversa al orden cronológico.
- Otros datos relevantes que tengan relación con el proyecto que se desee llevar cabo.

► Datos de la Empresa

- Nombre de la empresa
- Forma jurídica
- Fecha de constitución
- Domicilio y teléfono
- Socios y capital social
- Sector de la actividad
- Resumen del objeto del negocio

Actividad del Negocio

► Descripción del Negocio

- Idea básica del proyecto de empresa
- Oportunidad de negocio e identificarla.
- Riesgos y factores claves que fundamenten el éxito de la idea.
- Razones u objetivos que se persiguen a corto y medio plazo mediante la creación de la empresa (dinero, auto-ocupación, independencia, solidez profesional...).
- Repercusiones que representará ser empresario a nivel personal, (más responsabilidad, más dedicación,...)

► Objetivos que se desean conseguir

- previsiones de crecimiento del negocio: instalaciones y personal
- cuota de mercado que se prevé alcanzar
- número de productos a comercializar
- Ámbito geográfico de venta
- Etc.

Actividad del Negocio

- ▶ Descripción de la Actividad de la Empresa
 - Productos/Servicios
 - Clientes
 - Ámbito Geográfico
 - Comparación con otros existentes.
 - Ventajas Competitivas
- ▶ Líneas de Negocio/Productos/Servicios
 - Imagen ampliada del producto,
 - características
 - utilidad
 - modo de funcionamiento, resaltar los aspectos innovadores
 - ventajas que éste pueda tener derivadas del servicio postventa, atención al cliente, etc.
 - Diferencia con los productos ya existentes en el mercado.
Clasificación de los productos y servicios en líneas, gamas o unidades de negocio.
 - Productos o servicios concretos, sus principales características, así como las necesidades concretas que van a cubrir y para qué mercados.

Análisis del Mercado

- ▶ Viabilidad comercial del proyecto
- ▶ Segmentos del Mercado
 - Geográfico. División del mercado por la ubicación geográfica de los clientes -por calles, barrios, zonas, municipios, poblaciones, islas, regiones, países, continentes, etc..
 - Demográfico. División del mercado por las características demográficas de los clientes - edad, sexo, estado civil, número de hijos, etc..
 - Socioeconómico. División del mercado por las características socioeconómicas de los clientes - clase social, nivel de estudios, poder adquisitivo, etc..
 - Psicográfico. División del mercado por las características psicográficas de los clientes, sus comportamientos, hábitos, estilos de vida, etc..
- ▶ Comportamientos y hábitos de consumo
 - Grupos, Subgrupos, Nichos de mercado.
- ▶ Segmentos más rentables en función de:
 - El rendimiento de las ventas (la diferencia entre los costes y los ingresos que genera un determinado segmento).
 - El volumen de ventas que puede generar (medido por el número de clientes potenciales que tiene cada segmento).
 - El potencial de crecimiento que tiene cada segmento de mercado.

Análisis del Mercado (2)

Análisis de la competencia

► Competencia directa

- Nombre.
- Líneas de productos, elementos de diferenciación.
- Factores claves de éxito.
- Cuota de mercado de los distintos competidores.
- Objetivos globales y por segmentos.
- Volumen de ventas en unidades y en euros.
- Estructura de costes: análisis de los costes en los que incurre en su cadena de valor y en su proceso de producción.
- Medios de financiación y solvencia.
- Capacidad de innovación: observar la evolución de la capacidad innovadora y los cambios en los modos de hacer las cosas.
- Nivel de tecnología: nivel tecnológico, patentes, licencias, procesos secretos, sistemas de calidad, equipamiento, etc..
- Grado de diferenciación de sus productos con respecto a los de nuestra empresa.
- Si poseen economías de escala: es decir, las ventajas operativas asociadas al gran tamaño de la empresa.
- Estrategia de comunicación: imagen transmitida, imagen percibida y reputación en el mercado.
- Lealtad a la marca: preferencias de los consumidores sobre las distintas alternativas del mercado

Análisis del Mercado

Análisis de la competencia

- ▶ Competencia Indirecta y Productos Sustitutivos.
 - Funciones semejantes
 - Mismo grupo de consumidores
- ▶ Competencia Potencial. Barreras de entrada.
 - Economías de escala
 - Diferenciación del producto,
 - Identificación de marcas concretas por los clientes,
 - Costes de cambio
 - Requisitos de capital
 - Curva de aprendizaje

Análisis del Mercado

Análisis de proveedores

- ▶ Relación entre el costes de compra de productos a proveedores respecto del precio de venta.
- ▶ Análisis de las Subcontrataciones.
- ▶ Identificar y Clasificación de los Proveedores
 - En primer lugar, debemos realizar un listado de proveedores detallando los productos que ofrece, % del mercado que controla, precios, calidades, condiciones de pago y plazos de entrega.
 - En segundo lugar, se deben de clasificar por orden de importancia que vendrá dado por los productos que suministra si son críticos para el proceso, si existen productos alternativos, o si el volumen previsto de sus suministros es muy significativo en relación con el total.
- ▶ Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores
 - En este apartado, seleccionaremos los proveedores más importantes con el objetivo de establecer una relación preferencial con ellos. Dichos proveedores deben cumplir con los siguientes requisitos: precios competitivos, especializados en los productos que entregan, fiables en calidad y plazos de entrega, mejor servicio técnico e infraestructuras, proximidad y cercanía a la empresa.
 - Además, periódicamente debemos evaluar a los proveedores para conocer su grado de cumplimiento con los niveles de calidad que se le exigen.

Análisis del Mercado

Análisis de proveedores

- ▶ Política de Compras
 - Se debe establecer una política de compras que recoja los criterios y aspectos relacionados con la evaluación y selección de proveedores, requisitos de calidad necesarios, plazos de entrega, política de pagos (contado o crédito, y en este caso fijar el plazo de pago), etc.
- ▶ Almacenes de Materias Primas
 - En este apartado se comentarán las instalaciones y recursos con los que se cuenta para el almacenamiento de materias primas y compras.
- ▶ Plazo de Pago a Proveedores
 - Se trata de desglosar el 100% de las compras a proveedores en función del número de días que nos conceden como crédito; al contado, 30 días, 60 días, ...

Análisis del Mercado

Factores Claves del Éxito: Entorno

- ▶ **Barreras regulatorias:**
 - la creación de una empresa es un proceso de cierta complejidad, que está sujeto a un conjunto de requerimientos, supone dedicar tiempo y hacer frente a costes directos e indirectos.
- ▶ **Habilidades y formación:**
 - las deficiencias en la formación y la ausencia de motivación. La falta de capacidad impide que las oportunidades de negocio potenciales den lugar a la creación de nuevas empresas.
- ▶ **Política de competencia:**
 - los acuerdos tácitos entre empresas establecidas.
- ▶ **Legislación de quiebras:**
 - una buena legislación sobre quiebras es esencial para lograr que en caso necesario, las empresas puedan salir del mercado, permitiendo una reasignación de recursos eficientes, y que al mismo tiempo, todas las partes recuperen el máximo de su inversión.
- ▶ **Barreras fiscales:**
 - la existencia de tipos impositivos altos reduce el incentivo a la creación de empresas.
- ▶ **Retrasos en pagos:**
 - la vulnerabilidad financiera de las empresas hace que el retraso en el pago tenga un fuerte impacto en su crecimiento.
- ▶ **Financiación:**
 - dificultad para acceder al mercado de capitales.
- ▶ **Derechos de la propiedad intelectual:**
 - insuficiente protección de los derechos de propiedad intelectual, las empresas no invierten en investigación porque temen que sus resultados acaben en manos de la competencia.

Análisis del Mercado

Factores Claves del Éxito: Sector

- ▶ Precio o la estructura de costes de la organización
- ▶ Momento justo de mercado
- ▶ calidad
- ▶ Diseño o el grado de innovación
- ▶ Dimensiones
- ▶ Novedad tecnológica o la eficiencia en la ejecución en las actividades productivas
- ▶ Respeto medioambiental
- ▶ Agresividad comercial o la capacidad para comercializar
- ▶ Duración
- ▶ Imagen de marca.

Análisis del Mercado

Análisis DAFO

- ▶ Herramienta para estudiar la viabilidad comercial de un proyecto. Se presenta en forma de matriz.
- ▶ Factores Internos:
 - Debilidades: aspectos del proyecto donde la competencia es superior
 - Fortalezas: aspectos del proyecto donde la competencia es inferior
- ▶ Factores Externos:
 - Amenazas: Impedimentos y dificultades del entorno
 - Oportunidades: Posibilidad de explotar una ventaja competitiva.

Análisis del Mercado

Ejemplo de DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
no hay dirección estratégica clara,	entrada de nuevos competidores con costes más bajos,
incapacidad para financiar los cambios necesarios en la estrategia,	incremento en las ventas de los productos sustitutivos,
atraso en I+D,	crecimiento lento del mercado, cambio en las necesidades
rentabilidad inferior a la media,	y gustos de los consumidores,
débil imagen en el mercado, cartera de productos limitada,	Incremento de barreras y requisitos reglamentarios
instalaciones obsoletas,	costosos,
red de distribución débil o sistemas ineficientes	creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores.
exceso de problemas operativos internos.	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
capacidades en actividades clave, recursos financieros adecuados,	entrar en nuevos mercados o segmentos,
habilidades y recursos tecnológicos superiores,	atender a grupos adicionales de clientes,
propiedad de la tecnología principal,	ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas
ventajas en costes,	necesidades de los clientes,
importante programa I+D,	crecimiento rápido del mercado,
buena imagen en los consumidores,	diversificación de productos relacionados,
líder en el mercado,	eliminación de barreras comerciales en mercados exteriores
capacidad directiva.	atractivos.

Análisis del Mercado

Conclusión a extraer de un DAFO

- ▶ Estrategias defensivas:
 - la empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas.
- ▶ Estrategias ofensivas:
 - es la posición en la que toda empresa quisiera estar. Debe adoptar estrategias de crecimiento...
- ▶ Estrategias de supervivencia:
 - la empresa se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas internas necesarias para luchar contra la competencia.
- ▶ Estrategias de reorientación:
 - a la empresa se le plantean oportunidades que puede aprovechar pero sin embargo carece de la preparación adecuada. La empresa debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar sus estrategias anteriores.

Marketing y Comercialización

- ▶ Crear la Demanda
- ▶ Vender el Producto
- ▶ Objetivos comerciales. Estrategias para conseguirlos.
- ▶ Hay que trabajar en políticas de:
 - Producto
 - Precio
 - Distribución
 - Promoción

Marketing y Comercialización

Política de Producto

- ▶ Líneas de productos.
 - Amplitud: nº líneas de productos ofrecidos
- ▶ Artículos de referencia.
 - Profundidad. Nº de artículos ofrecidos.
- ▶ Comparación del Producto/Servicio con la Oferta Existente
- ▶ Garantía y Asistencia Técnica
- ▶ Ventaja Competitiva
- ▶ Tecnología: Patentes y Marcas
- ▶ Fases del producto
 - Emergente
 - Crecimiento
 - Madurez
 - Declive

Marketing y Comercialización

Política de precios

- ▶ Criterios de Fijación de Precios
 - Análisis de los costes
 - Demanda.
 - Producto.
 - Competencia.
- ▶ Estrategias de Fijación de Precios
 - Precios altos o selección
 - Precios bajos de salida o penetración.
 - Estrategias de "Líneas de producto"
 - Precios psicológicos.
 - Precio impar precio par.
 - Precios geográficos
- ▶ Plazo de Cobro a Cliente

Marketing y Comercialización

Canales de Distribución

- ▶ Distribución al por Mayor
 - mayorista especializado/cash-and-carry/transportista/de despacho/de estantería
- ▶ Distribución al por Menor
 - venta tradicional/supermercado/hipermercado
 - Hiper especializado/tienda de descuento/tienda de conveniencia
 - Grandes almacenes populares/venta a domicilio/máquinas expendedoras
 - venta por correo/venta por revista/venta por televisión/venta por Internet
- ▶ Red de Vendedores: propios /ajena
- ▶ Sucursales o Delegaciones
- ▶ Agencias
- ▶ Representantes
- ▶ Listado de Distribuidores
- ▶ Política de Distribución
- ▶ Red de Ventas: Política de Motivación e Incentivos para los Comerciales
- ▶ Servicio a los clientes: Sistemas de evaluación de los canales de distribución
- ▶ Comercio Exterior

Marketing y Comercialización

Estrategia de Promoción

- ▶ Imagen corporativa
 - Marca Corporativa
 - Mensaje o Eslogan de la Empresa
 - Marcas de Productos o Servicios
 - Rótulos del Establecimiento
- ▶ Estrategia de Comunicación dos tipos
 - De Empuje: de canales al cliente.
 - De Atracción: directo al cliente
- ▶ Canales de Comunicación
 - Publicidad.
 - Promoción de ventas
 - Relaciones públicas.
 - Ventas personales.
 - Merchandising
- ▶ Acciones de Promoción: Líderes de opinión
- ▶ Sistemas de Información y de Resultados de las Acciones de Promoción

Marketing y Comercialización

Plan de Ventas.

- ▶ Promover aquellas características que distingan y que interesen más a nuestros clientes
- ▶ Estrategia de posicionamiento;
 - Consiste en decidir la imagen con que la empresa desea ser identificada por su público objetivo
 - Imagen
 - Precio
 - Calidad
- ▶ Objetivos de Mercado
 - cuota de mercado
 - incrementos de ventas: porcentuales, absolutos.
 - periodo de planificación: mensual, semestral, anual
- ▶ Política de la Fuerza de Venta (Comerciales)
 - política de incentivos, remuneración y motivación de la red de vendedores de la empresa
- ▶ Técnicas de Merchandising
 - objetivo de dinamizar y facilitar sus ventas, transmitir la imagen deseada al
 - cliente y asegurar su satisfacción.
- ▶ Escaparatismo

Producción y Operaciones

Proceso de Fabricación/ Producción del Servicio

- ▶ Estrategia de Producción y Operaciones
 - Medio para alcanzar los objetivos establecidos de fabricación o de prestación de servicios
 - Costes
 - Calidad
 - Entrega
 - Servicio
- ▶ Descripción del Proceso
- ▶ Planificación de la Actividad: Programa de Producción
 - Capacidad máxima por producto
- ▶ Recursos Necesarios
 - Materias Primas/Auxiliares y Energía)
- ▶ Costes de Producción
- ▶ Control de Calidad
- ▶ Medidas de Seguridad
 - Plan de Prevención de Riesgos Laborales
- ▶ Factores Medioambientales

Producción y Operaciones

Instalaciones

- ▶ Locales
 - Ubicación
 - Tamaño
 - Distribución
 - Compra/Alquiler
 - Características local.
- ▶ Equipamiento
 - Maquinaria
 - Transporte
 - Mobiliario
- ▶ Tecnología
 - Hardware
 - Software
 - Otras.
- ▶ Mantenimiento

Producción y Operaciones

Aprovisionamiento y Logística.

- ▶ La Política de Compras
- ▶ Parámetros de Aprovisionamiento
(Distancia, Coste, Plazo de Entrega)
- ▶ Programa de Compras y Aprovisionamientos
- ▶ Política de Gestión de Stocks

Organización y Recursos Humanos

- ▶ Establecer el Organigrama de la empresa
 - Departamentos/Áreas/Procesos/proyectos.
- ▶ Determinación de los puestos de trabajo:
- ▶ Función, dependencia funcional
- ▶ Nivel de Conocimientos Técnico
- ▶ Importancia de las Actividades
- ▶ Dimensión y Estructura de la Plantilla

Organización y Recursos Humanos.

Equipo Directivo

- ▶ Habilidades Directivas
 - Dirigir
 - Toma de decisiones
 - Gestión del Tiempo
 - Delegación de funciones
 - Liderazgo
 - Trabajo en equipo
 - Reuniones productivas
- ▶ Aspecto Humano de la Empresa.
 - Relaciones
 - Resolución de conflictos
 - Motivación
 - Comunicación

Organización y Recursos Humanos.

Política de Retribuciones.

- ▶ Establecer retribución en base a:
 - Categoría profesional
 - Puesto de trabajo
 - Antigüedad
 - Nivel de responsabilidad
 - Por potencial
 - Grado de desempeño de sus tareas
 - Resultados del grupo o del individuo.
- ▶ Remuneraciones
 - Fija.
 - Variable.
 - En especies
- ▶ Retribuciones al personal
 - Sueldos y salarios
 - Indemnizaciones
 - Seguridad Social a cargo de la empresa:
 - Otros gastos sociales

Organización y Recursos Humanos.

Plan de Contratación

- ▶ Definir tipos de contrato a utilizar.
- ▶ Política de selección de personal
 - Empresas de selección. Bolsas de trabajo.
- ▶ Políticas de Motivación
- ▶ Políticas de Formación
- ▶ Externalización de Funciones
- ▶ Seguridad e Higiene.

Plan Económico y Financiero

- ▶ Previsiones a medio largo plazo 3 a 5 años.
- ▶ Estudio de viabilidad de la empresa.
 - Beneficios
 - Liquidez
- ▶ Inversiones:
 - Todas las adquisiciones necesarias para la puesta en marcha y para el funcionamiento en 5 años.
- ▶ Financiación:
 - Recursos Propios
 - Recursos Ajenos
 - Largo Plazo
 - Corto Plazo.

Plan Económico y Financiero

Previsión de Ingresos

- ▶ Debe de Ser:
 - Realista (ajustado a condiciones del mercado y de la empresa)
 - Ambicioso
 - Alcanzable
 - Definido con claridad
 - Comunicado al personal de la empresa
- ▶ Previsiones de Ventas
- ▶ Ingresos Financieros
- ▶ Otros Ingresos, subvenciones
- ▶ Temporalidad de los ingresos

Plan Económico y Financiero

Previsión de Gastos

- ▶ Compras
- ▶ Formas de pago
- ▶ Gastos Generales
- ▶ Gastos de personal
- ▶ Tributos.

Plan Económico y Financiero

Tesorería

- ▶ Previsión: Realizar presupuestos mensuales de los flujos de caja.
- ▶ La Previsión de Tesorería tiene dos objetivos:
 - Captar recursos financieros para cubrir una situación deficitaria (o bien, una colocación adecuada de recursos sobrantes).
 - Estimar el mínimo de dinero líquido que conviene tener siempre en la empresa.

Plan Económico y Financiero

Previsión de Balances y Ratios

- ▶ Realizar una previsión a 5 años:
 - Balances de Perdidas y Ganancias
 - Balances de Situación
- ▶ Previsión de los Ratios.
- ▶ Previsión de la Rentabilidad.

Plan Económico y Financiero

Indicadores de Crecimiento.

- ▶ Crecimiento de las ventas
- ▶ Crecimiento de las inversiones
- ▶ Crecimiento de los fondos propios
- ▶ Crecimiento de la plantilla
- ▶ Crecimiento del beneficio neto

Plan Económico y Financiero

Indicadores sobre la Inversión

- ▶ Plazo de Recuperación o PAY BACK
 - Número de años que va a tardar el inversor en recuperar la inversión inicial.
- ▶ Valor Actual Neto (V.A.N.)
 - $VAN = -I + [Q1 / (1 + i)] + [Q2 / (1 + i)^2] + \dots + [Qn / (1 + i)^n]$
 - I: Inversión Inicial. Q1, Q2.. Qn: Beneficios anuales. i: tipo de interés esperado.
- ▶ VAN debe de ser positivo, Habremos ganado más dinero que el estimado.
 - Tener en cuenta Inflación, Tipos de interés fijo, Euribor,...
- ▶ Tasa Interna de Rentabilidad: (T.I.R.):
 - Es el porcentaje al que se tienen que actualizar los cobros y los pagos de una inversión, para que el VAN de la misma, sea igual a cero
 - Es el valor de i que en un plazo determinado hace el $VAN = 0$

► Inversión 5.000 €

- 1.000 euros el primer año
- 2.000 euros el segundo año
- 1.500 euros el tercer año
- 3.000 euros el cuarto

$$VAN = -5000 + \frac{1000}{1+0,03} + \frac{2000}{(1+0,03)^2} + \frac{1500}{(1+0,03)^3} + \frac{3000}{(1+0,03)^4} = 1894,24 \text{ euros}$$

- El valor actual neto de la inversión en este momento es 1894,24 euros.

Plan Económico y Financiero

Indicadores sobre la Inversión

- ▶ Ejemplo: Inversión Inicial 200 a 5 años y un interés del 10%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Beneficio	40,00	50,00	60,00	60,00	70,00	280,00
Coeficiente	36,36	41,32	45,08	40,98	37,26	201,00

- ▶ PAY BACK 4 años. Beneficios = 210 > 200
- ▶ VAN = 1
- ▶ TIR ~ 10 %

La constitución formal de la Empresa

- ▶ Notaria
 - Constitución, poderes.
- ▶ Registro Mercantil
 - Legalización libros
- ▶ Delegación de la Agencia Tributaria
 - Alta Censal: IAE, IVA, IRPF o IS
- ▶ INSS
 - Inscripción empresa
 - Mutualidad
 - Inscripción trabajadores
- ▶ Inspección de Trabajo
 - Notificación de apertura
 - Libro de visitas
 - Libro de Matricula de personal
- ▶ Ayuntamiento
 - Licencia Actividad y Apertura
- ▶ Registro de la Propiedad Industrial
 - Marca, Nombre comercial, Patentes
- ▶ Otras empresas
 - Bancos, electricidad, teléfono,....