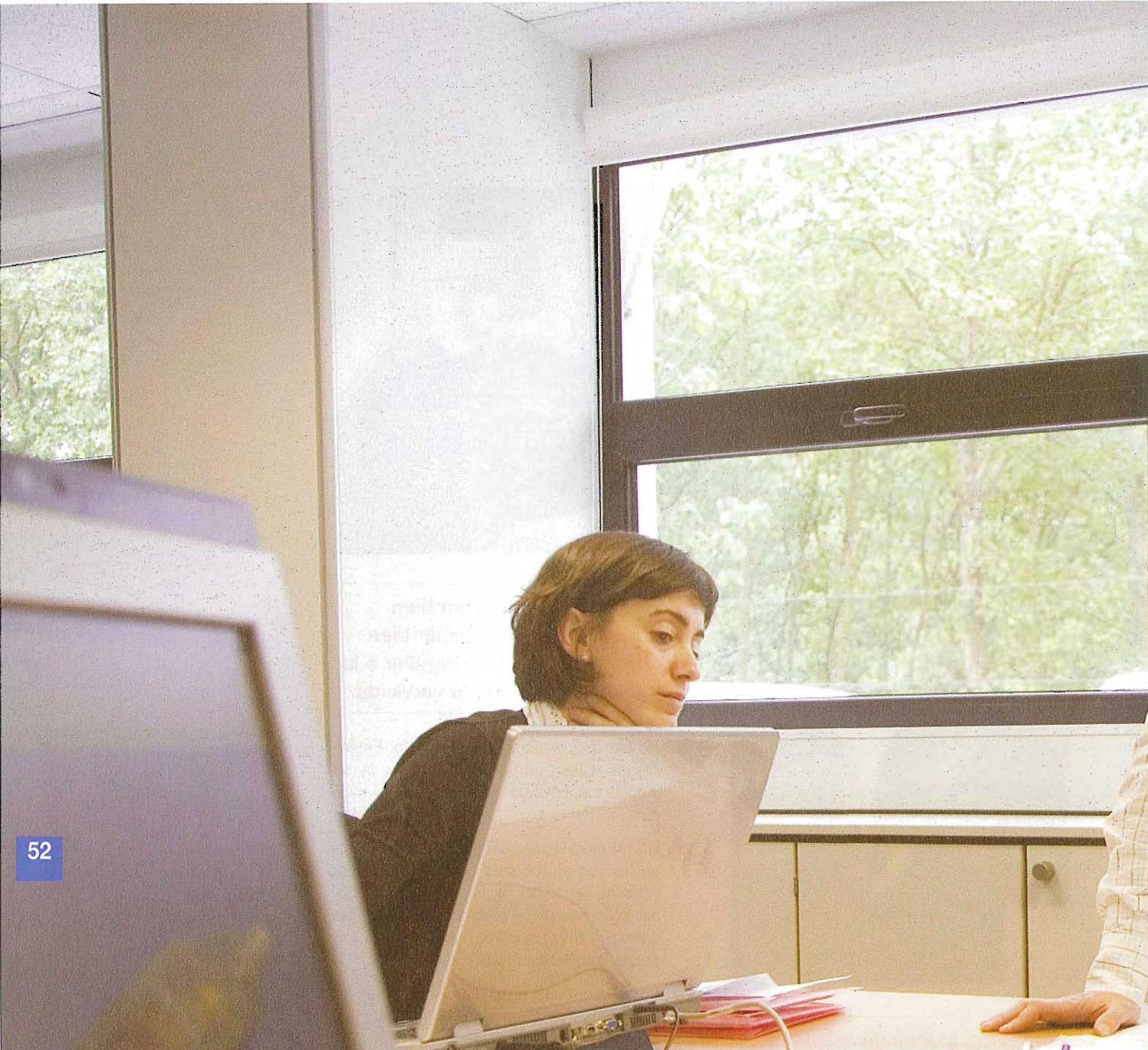
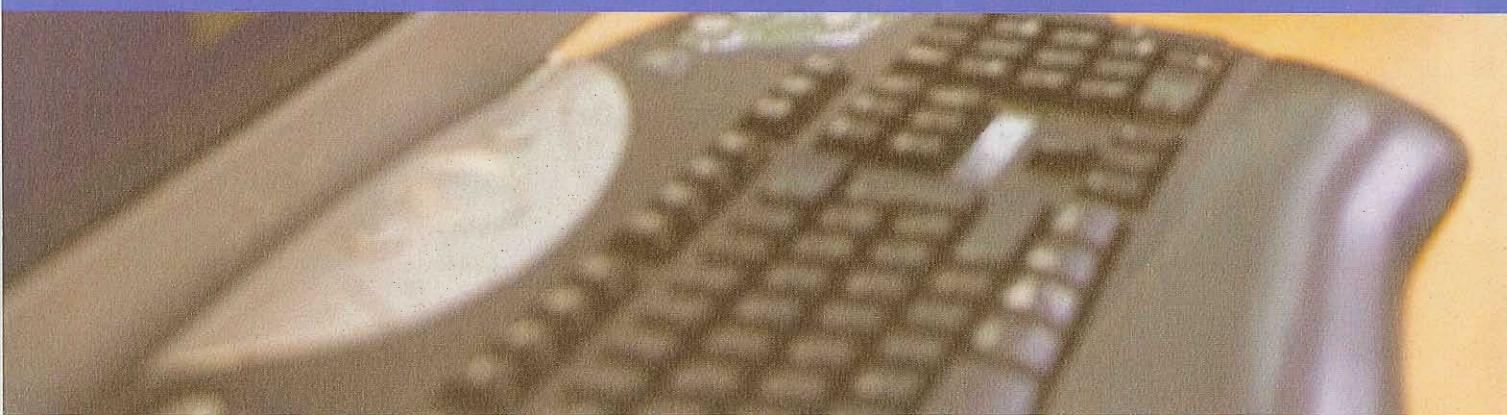


BLOQUE 2

PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO EMPRESARIAL





El hecho de iniciar un proyecto empresarial representa para el **emprendedor** un **compromiso vital** que se fundamenta en la **creatividad, el entusiasmo y la ilusión**.

Pero ello no debe hacer olvidar que es una decisión en la que es preciso movilizar trabajo y recursos económicos, y que su éxito está ligado a un estudio racional acerca de las posibilidades de alcanzar el éxito y los medios con los que conseguirlo.

Ello implica un proceso de estudio que desarrollaremos en las siguientes páginas, y que alcanza desde la metodología para llevar a cabo el **proyecto**, el estudio del **mercado**, la **elección de la forma jurídica**, los **trámites de constitución**, la **organización** y, finalmente, la determinación de su **vialidad**.

Este bloque se compone de las unidades de trabajo:

3. ¿Cómo elaborar e iniciar el plan de empresa?
4. ¿Hay mercado para el producto?
5. ¿Cómo elegir la forma jurídica de la empresa?
6. ¿Cómo constituir legalmente la empresa?
7. ¿Cómo organizar la empresa?
8. ¿Cómo registrar y analizar la información contable?
9. ¿Es viable el proyecto?

3

¿Cómo elaborar e iniciar el plan de empresa?

BLOQUE 2 PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO EMPRESARIAL

54

Cualidades para iniciar un plan de empresa

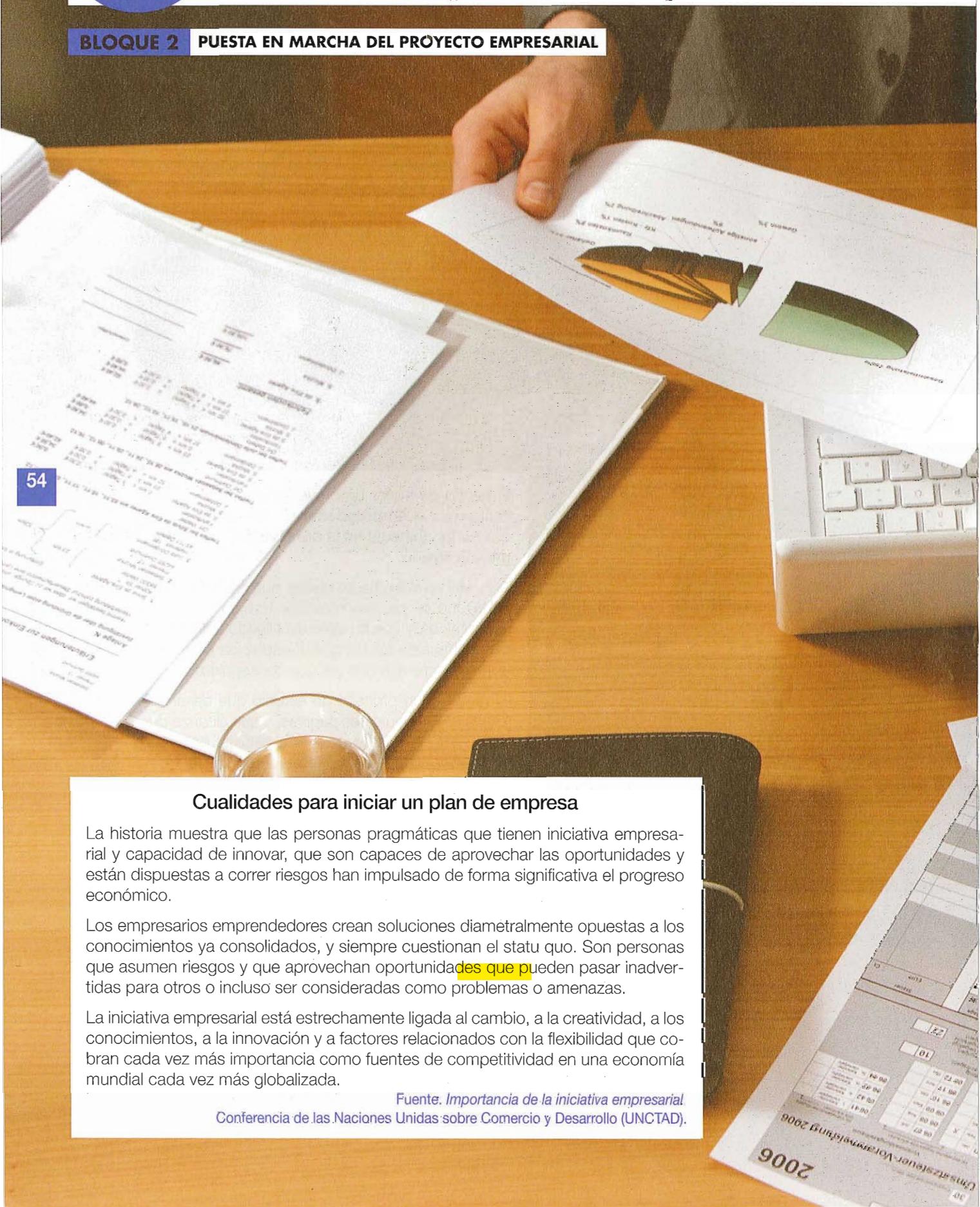
La historia muestra que las personas pragmáticas que tienen iniciativa empresarial y capacidad de innovar, que son capaces de aprovechar las oportunidades y están dispuestas a correr riesgos han impulsado de forma significativa el progreso económico.

Los empresarios emprendedores crean soluciones diametralmente opuestas a los conocimientos ya consolidados, y siempre cuestionan el statu quo. Son personas que asumen riesgos y que aprovechan oportunidades que pueden pasar inadvertidas para otros o incluso ser consideradas como problemas o amenazas.

La iniciativa empresarial está estrechamente ligada al cambio, a la creatividad, a los conocimientos, a la innovación y a factores relacionados con la flexibilidad que cobran cada vez más importancia como fuentes de competitividad en una economía mundial cada vez más globalizada.

Fuente. *Importancia de la iniciativa empresarial*. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).

2006



ACTIVIDADES INICIALES

- 1** Para iniciar un proyecto de empresa es preciso reunir muchas cualidades poco comunes. En esta unidad vas a iniciar tu plan de empresa; pero antes, puede ser interesante que conozcas tu propio perfil. Para ello, puedes llenar el test de perfil de emprendedor que encontrarás en la web de la Universidad de Alicante en www.gipe.ua.es/w3ace/test/test.htm
- a) ¿Cuáles son tus puntos fuertes y débiles?
b) ¿En qué necesitarías mejorar?
- 2** Argumenta, en tu caso, cuáles son las mayores dificultades con las que crees que te encontrarías para iniciar un proyecto de negocio y, para cada una de ellas, indica qué estrategia podrías emplear para enfrentarte a ellas con éxito. Encontrarás información interesante sobre esta cuestión consultando el documento *5x2 motivos para emprender desde otros modelos de emprendizaje* en www.navactiva.com/es/documentacion/5x2-motivos-para-emprender-desde-otros-modelos-de-emprendizaje_30929 utilizando el buscador que encontrarás en la misma página, especialmente en el punto «*1x2 Emprender para desaprender y aprender*».

PARA...

- Identificar las fases y la estructura de un plan de empresa con el objeto de tener una base de partida para la elaboración de un plan de empresa del sector.
- Localizar los organismos y otras fuentes de ayuda para la creación de empresas del sector y aquellas que favorecen a determinados colectivos sociales con el fin de tenerlas en cuenta en el plan de empresa.
- Identificar las instituciones y otras vías de asesoramiento en la creación de empresas para que sirvan de ayuda en la realización del plan de empresa.
- Definir una idea de negocio dentro del sector para que sirva como punto de partida en la elaboración de un plan de empresa.

SEGUIREMOS ESTE PLAN:

1. El plan de empresa

- 1.1. Objetivos del plan de empresa
- 1.2. Recomendaciones para elaborar el plan de empresa
- 1.3. La estructura del plan de empresa

2. Organismos de apoyo a los emprendedores

- 2.1. Instituciones oficiales e instituciones empresariales
- 2.2. Los viveros de empresas

3. ¿Cómo iniciar el plan de empresa?

- 3.1. La idea de negocio
- 3.2. ¿Quiénes son los promotores de la empresa?
- 3.3. ¿Cuáles serán las características básicas de la empresa?
- 3.4. Calendario del plan de empresa

¿Sabías que...?

Entre los errores más frecuentes de los emprendedores a la hora de elaborar un plan de empresa se encuentran...

- **Pérdida de objetividad.** Se tiende a sobrevalorar el producto ofrecido, y a pensar que apenas va a tener competencia.
- **Infravalorar la dedicación.** Creer que crear la empresa es una actividad a tiempo parcial que se podrá compaginar con un empleo.
- **Falta de conocimiento de uno mismo.** No tener clara cuál es la experiencia y la formación necesarias para llevar a cabo el negocio.
- **Escoger mal a los socios.** No tener suficientemente en cuenta los criterios profesionales, y valorar excesivamente los emocionales (la amistad o los lazos familiares).
- **No empezar.** A medida que los conocimientos sobre el negocio aumentan con la elaboración del plan de empresa, también aumenta el miedo al fracaso.

Te será útil consultar los artículos:

Los errores del emprendedor, en www.lawebdeemprendedor.com.ar/emprendedores/59-errores-emp.html

Los 35 errores del emprendedor y cómo evitarlos en <http://es.scribd.com/doc/92729463/Los-35-Errores-Del-Emprendedor-y-Como-Evitarlos>

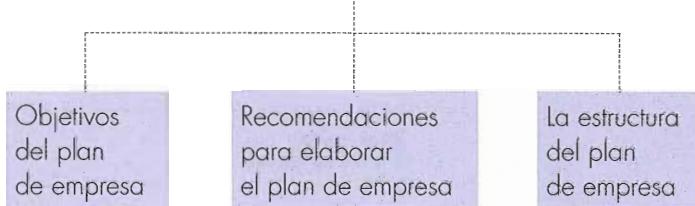
1 El plan de empresa

Existen diferentes motivos por los que una persona o un grupo de personas pueden decidir emprender una actividad empresarial. Entre ellos se encuentran, con toda seguridad, el de prosperar y disponer de independencia para llevar a cabo las propias decisiones.

El proceso que conduce a tomar esta determinación puede verse influido, además, por otras cuestiones, como la dificultad de encontrar un trabajo asalariado en las condiciones que se desearían, o la disponibilidad de los medios económicos necesarios.

Por este motivo es conveniente que, antes de iniciar la actividad, todos los aspectos que inciden en su viabilidad futura se concreten en un plan de empresa.

EL PLAN DE EMPRESA



Plan de empresa

Es un documento en que se define de manera clara y sintética la idea de negocio que se desea emprender.

La elaboración del plan de empresa permitirá poner de relieve las oportunidades y dificultades asociadas al proyecto, determinar su importancia y especificar las medidas que se emprenderán en cada caso para potenciar las ventajas y minimizar los inconvenientes.

Además, el desarrollo de una actividad implica, en la mayoría de las ocasiones, la necesidad de solicitar financiación, como por ejemplo, préstamos a entidades bancarias, o ayudas a las administraciones públicas.

Lógicamente, estas entidades solicitarán a los promotores de la idea un plan de empresa que demuestre su factibilidad, y, por lo tanto, la conveniencia o no de conceder préstamos o recibir ayudas.

1.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE EMPRESA

El plan de empresa persigue diferentes objetivos:

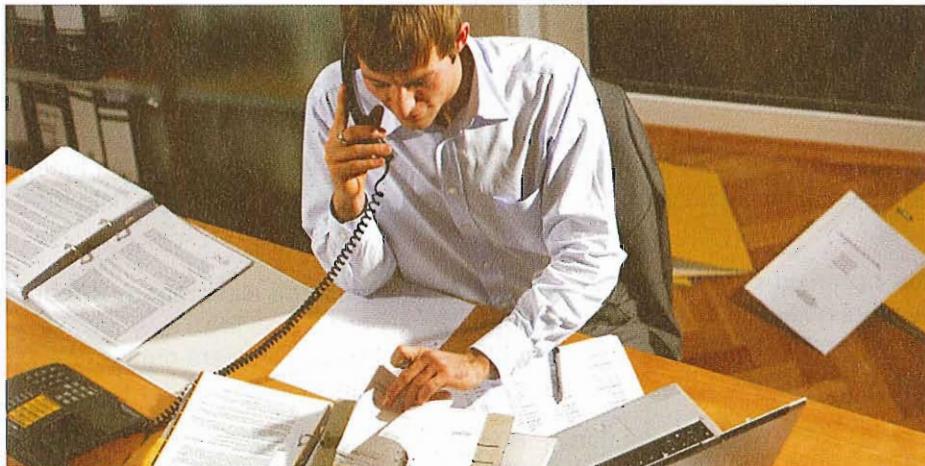
- **A nivel interno.** Facilitar la definición de objetivos empresariales viables, comprobar la coherencia del proyecto y evaluarlo a medida que se va llevando a la práctica.
- **A nivel externo.** Facilitar la obtención de ayudas y financiación, una vez presentado a las entidades e instituciones adecuadas, como bancos o la Administración pública, o la captación de socios.

☞ Véase SUPUESTO 1.

1.2. RECOMENDACIONES PARA ELABORAR EL PLAN DE EMPRESA

Para elaborar correctamente un plan de empresa es preciso tener en cuenta diferentes recomendaciones. Entre ellas son muy importantes las siguientes:

- **Tiene que basarse en datos recientes.** La economía y el entorno empresarial evolucionan constantemente por lo que es necesario contar con información actualizada y realista.
- **Debe contemplar todos los aspectos relevantes** para la marcha de la empresa: objetivos, medios materiales necesarios, financiación, organización...
- **Ha de ser realista**, evitando sobrevalorar las posibilidades de la idea de negocio e infravalorar los inconvenientes con que se va a encontrar.
- **Debe resultar claro y comprensible** ya que será consultado por diferentes lectores: instituciones públicas, bancos... Esto implica que el lenguaje utilizado sea el adecuado para todos ellos.
- **La exposición tiene que ser breve y directa** en la medida de lo posible, de forma que facilite su lectura y su análisis.
- **Ha de estar exento de errores gramaticales** como faltas de ortografía o errores de sintaxis. Su presencia desacredita gravemente a los promotores de la idea, ya que el lector se formará una imagen desfavorable acerca de su preparación.
- **Ha de ser flexible**, puesto que es previsible que a lo largo de su elaboración se tenga que variar la redacción en muchos aspectos: probablemente las necesidades de inversión serán diferentes a las que se suponían en un principio, quizás deba redefinirse el producto o servicio ofrecido a medida que se disponga de más datos...



Un plan de empresa se caracteriza por un ir y volver sobre los propios pasos. Podemos compararlo con una maquinaria compleja: antes de que empiece a funcionar por primera vez es preciso ajustar las piezas, comprobar su funcionamiento una vez montadas, desmontarlas si hace falta, cambiarlas por otras si se considera conveniente...

Hay que tener en cuenta que es infinitamente más fácil llevar a cabo cambios antes de iniciar el proyecto que una vez ya está en marcha y se han comprometido tiempo, dinero y personas.

@

Podrás encontrar datos económicos para elaborar tu plan de empresa en páginas de diferentes servicios de estudios y entidades, como:

- Instituto Nacional de Estadística en www.ine.es, que dispone de múltiples datos tanto de tipo general como sectorial de la economía española, y de la evolución de las principales variables macroeconómicas.
- La Caixa en www.lacaixa.comunicaciones.com, en la que pueden obtenerse análisis económicos sectoriales y por comunidades autónomas.
- El BBVA en www.bbvarsearch.com, donde podemos encontrar diferentes estudios y análisis sobre la situación y la evolución económica de España y del mundo.

Para saber más

RESUMEN EJECUTIVO

Es preciso destacar que el plan de empresa debe incluir así mismo un **resumen ejecutivo**. Este documento, que no tendría que superar los tres folios, es un **resumen** del plan de empresa cuyo objetivo es facilitar la lectura y motivar a las personas y entidades que deberán evaluarlo.

Ha de comprender como mínimo la siguiente información:

- Cuál es la idea de negocio.
- Quiénes son los promotores.
- Cuáles son los objetivos a medio y largo plazo.
- A qué tipo de clientes va dirigido y cuál es el tamaño del mercado.
- En qué se diferencia de las empresas de la competencia.
- Qué inversión se requerirá.
- Cuál es el estado del proyecto en la actualidad.

1.3. LA ESTRUCTURA DEL PLAN DE EMPRESA

Un plan de empresa ha de detallar los siguientes aspectos:

CONTENIDO DEL PLAN DE EMPRESA

1. ¿Cómo será nuestra empresa?

Concreción de la idea (UT 3)

Identificación de los promotores (UT 3)

Localización y dimensión de la empresa (UT 3)

Forma jurídica de la empresa (UT 5)

2. ¿Qué produciremos?

Características del producto ofrecido (UT 3)

El proceso productivo (UT 3)

3. ¿Hay mercado para nuestro producto?

Ánálisis del mercado (UT 4)

Plan de *marketing* (UT 4)

4. ¿Cómo estará organizada la empresa?

Estructura organizativa (UT 7)

Recursos humanos (UT 7)

5. ¿Es viable el proyecto?

Inversión y financiación (UT 9)

Previsión económico-financiera (UT 9)

6. Nos ponemos en marcha

Calendario de puesta en marcha (UT 3)

CUESTIONES

- 1** Explica cuál es la utilidad del plan de empresa desde el punto de vista de la financiación de la idea de negocio.
- 2** Martina Méndez pretende hacer un plan de empresa antes de iniciar su negocio de restauración. Explica, mediante ejemplos, qué objetivos puede alcanzar gracias a éste.
- 3** Explica qué entendemos por flexibilidad del plan de empresa, y argumenta por qué motivo es fundamental que tenga esta característica.
- 4** Argumenta, desde el punto de vista de las recomendaciones para llevar a cabo el plan de empresa, por qué motivo el uso de Internet puede facilitar la tarea del emprendedor.
- 5** Describe qué es el resumen ejecutivo del plan de empresa, y argumenta cuál es su finalidad.

- 6** Indica qué aspectos debe tener en cuenta un plan de empresa desde el punto de vista formal.

- 7** Carlota Vargas acaba de elaborar su plan de empresa, en el que se detalla en qué consistirá y qué producirá, cómo estará organizada y de qué forma se financiará.

- Argumenta si crees que tiene alguna carencia, y en su caso, di cuáles podrían ser las consecuencias en el desarrollo de su iniciativa emprendedora.

- 8** Visita la página web del Instituto Nacional de Estadística, y a partir del enlace *Demografía y Población* explica qué tipo de información puedes encontrar sobre tu municipio, y cuál sería su utilidad para el desarrollo de tu plan de empresa.

2 Organismos de apoyo a los emprendedores

Existen decenas de servicios y programas, dependientes de una gran cantidad de instituciones y servicios tanto públicos como privados, cuya finalidad es proporcionar información y apoyo al emprendedor.



2.1. INSTITUCIONES OFICIALES E INSTITUCIONES EMPRESARIALES

Entre los servicios de ayuda al emprendedor más importantes podemos citar los siguientes:

¿DE QUIÉN DEPENDE?		¿QUÉ OFRECEN?	CONTACTO WEB
Administraciones públicas	Estatal	Administración central del Estado	Elaboración y desarrollo de la normativa legal, concesión de subvenciones, asesoramiento a emprendedores...
	Autonómica	Gobierno de la comunidad autónoma	Muchas de ellas ofrecen viveros de empresas y centros de servicios empresariales, programas de información sobre el acceso a ayudas y subvenciones... Puedes tener acceso tanto a unas como a otras a través de la página web del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.
	Local	Ayuntamiento de cada localidad	Instrumentos de apoyo a las empresas jóvenes, manuales sobre fiscalidad, rentabilidad, acceso a los servicios de la Ventanilla Única Empresarial...
Cámaras de comercio		Instrumentos de apoyo a las empresas jóvenes, manuales sobre fiscalidad, rentabilidad, acceso a los servicios de la Ventanilla Única Empresarial...	
Otros	Confederaciones y asociaciones empresariales		Confederación Española de Organizaciones Empresariales: www.ceoe.es Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa: www.cepyme.es Asociación de Mujeres Empresarias de Madrid: www.aseme.es Confederación de Empresarios de Andalucía: www.cea.es

CUESTIONES

@

Muchas universidades españolas disponen de viveros de empresas.

Puedes acceder a éstos a través de la siguiente página web:

<http://profesores.universia.es/investigacion/spin-off/incubadoras-viveros-empresas/>

2.2. LOS VIVEROS DE EMPRESAS

Los viveros de empresas son espacios que pretenden acoger nuevas iniciativas empresariales para facilitar su viabilidad en los primeros meses de su puesta en marcha.

En muchas ocasiones estos centros están vinculados a los ayuntamientos.

Las empresas acogidas a un vivero de empresas pueden disponer, a bajo coste, de muchos de los siguientes servicios:

- Despachos y naves equipados con el mobiliario básico, climatización...
- Central telefónica, fax, fotocopiadora, etc.
- Acceso al uso de ordenadores, impresoras, escáneres...
- Servicio de Internet y correo electrónico, página web.
- Limpieza de locales.
- Personal técnico y administrativo.
- Seguimiento y asesoramiento individualizado.
- Servicios de promoción de la iniciativa.

Es de destacar también la existencia de viveros de empresas destinados específicamente a las mujeres emprendedoras.

La información sobre este tipo de entidades puede obtenerse en el Ayuntamiento de la localidad en que vaya a instalarse la empresa.

Normalmente, uno de los requisitos para la acogida de la empresa es la presentación de un plan de empresa que muestre su viabilidad futura.

☞ Véase **SUPUESTO 2**.

9
@

A través de la página web de la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas, www.seap.minhap.gob.es entra en la página web del Gobierno de tu comunidad autónoma y explica qué servicios dirigidos al emprendedor puedes encontrar.

10
@

Explica por qué motivo es importante que existan ayudas públicas para el desarrollo de proyectos empresariales. Te será de utilidad consultar el estudio «Instrumentos de apoyo a empresas jóvenes. Uso y valoración» que encontrarás en la página web de las cámaras de comercio.

11

Argumenta si la siguiente afirmación es cierta o falsa: «En general, los viveros de empresas son servicios dependientes del Gobierno de la comunidad autónoma».

12
↻

Explica qué es un vivero de empresas y qué servicios pueden obtener de ellos los nuevos

emprendedores. ¿Por qué crees que uno de los requisitos solicitados es la presentación de un plan de empresa?

13
@
⤴

Localiza, mediante un buscador de Internet, un servicio de ayuda al emprendedor que no haya sido citado en el texto, y explica de qué institución depende y qué tipo de servicios ofrece.

14
@
★

A partir de la página web de las cámaras de comercio, averigua si existe algún vivero de empresas en tu localidad o en alguna cercana y, en su caso, cuáles son los servicios que ofrece.

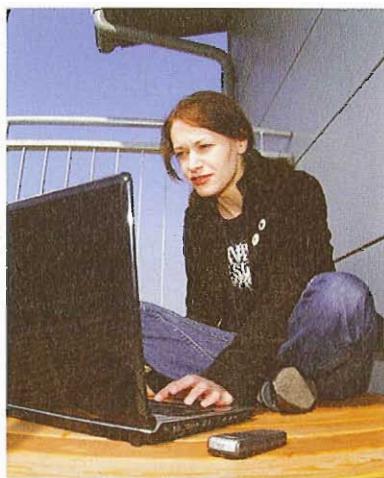
15
@
★

Juan Martínez desea crear una empresa en la localidad de Utrera.

— Explica, en su caso en concreto, a qué instituciones y servicios podría recurrir para obtener ayuda en su proyecto.

3 ¿Cómo iniciar el plan de empresa?

Como hemos tenido ocasión de ver en la página 58, los primeros pasos para iniciar el plan de empresa radican en definir en qué consistirá la *idea de negocio*, *identificar a sus promotores*, *especificar sus características básicas* y atender a los aspectos de *localización*, *dimensión*, *comercialización del producto* y *organización de la producción*.



3.1. LA IDEA DE NEGOCIO

Cualquier plan de empresa ha de empezar con una breve descripción de la idea que servirá de base al negocio.

En general, no debe tener una extensión superior a una página. A título de ejemplo, este primer apartado ha de ser capaz de dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál será la actividad de la empresa?
- ¿Por qué este negocio en concreto? ¿Existen negocios similares en el lugar en que se instalará? ¿Se ofrecerá algún producto que en este momento no ofrezca ninguna empresa? ¿Cuál es el motivo por el que se cree que este producto se venderá? ¿Qué diferenciará a este negocio de otros parecidos?
- ¿Cuál es el objetivo que pretende alcanzar la empresa?
- ¿Cuál será el volumen total de la inversión?
- ¿Qué nombre tendrá la empresa?

La exposición debe ser breve, clara y directa, puesto que uno de los objetivos del plan de empresa es su presentación ante terceros con la finalidad de obtener financiación o ayudas.

No creas que la primera redacción va a ser la definitiva. Ten presente que es lógico que, a lo largo de la elaboración del proyecto, haya que variar su redacción en múltiples aspectos: probablemente las necesidades de inversión serán diferentes a las que preveías en un principio; después de un estudio más pormenorizado, quizás deberán introducirse cambios en el producto, etc.

¿CÓMO IDENTIFICAR UNA IDEA DE NEGOCIO?

Resulta fundamental detectar cuáles son las oportunidades que pueden desarrollar la idea de negocio.

Este proceso implica que el futuro emprendedor tenga que analizar diversas fuentes de ideas:

FUENTES DE IDEAS DE NEGOCIO		
FUENTE	¿A QUÉ SE DEBE?	EJEMPLO
1. El interés personal y las aficiones	La práctica de una determinada afición puede llevar a un conocimiento detallado de las necesidades de las personas que también la practican, y por lo tanto del mercado, o bien a la adaptación de sus métodos y técnicas a otras actividades.	Un practicante de la escalada puede abrir una tienda que suministre artículos para esta actividad, que conoce perfectamente debido a su experiencia, o puede iniciar una empresa de trabajos verticales, como la pintura de torres de alta tensión, pues se emplean técnicas y materiales propios de la escalada.
2. La invención y la innovación	La explotación comercial de un invento o una innovación es un factor fundamental de éxito, ya que favorece una posición ventajosa en el mercado.	Un programador crea un nuevo software de gestión empresarial de uso adaptado a las microempresas que supera los existentes hasta el momento.
3. La observación de una nueva tendencia	La aparición de tendencias sociales puede fundamentar nuevas necesidades por parte de los consumidores.	La tendencia de los jóvenes a relacionarse mediante Internet ha favorecido la aparición de tiendas virtuales, portales temáticos...
4. La observación de una carencia o deficiencia	Si existe alguna necesidad que no esté cubierta en un determinado entorno, será relativamente fácil obtener nuevos clientes ya que de esta forma evitarán desplazamientos.	La falta de un determinado suministro —una frutería, una farmacia, un gimnasio...— en un barrio, que haga que los clientes deban desplazarse a otras zonas, favorecerá la implantación en este barrio de este tipo de negocio.
5. El estudio de diferentes mercados	El estudio de los mercados de otros países o zonas puede ayudar a detectar oportunidades de negocio, ya que en el contexto de la globalización pueden generalizarse.	Pueden existir productos que aparezcan antes en Estados Unidos que en España, por lo que un estudio de los medios de comunicación de aquel país, o un viaje al mismo, pueden abrir nuevas posibilidades a los emprendedores.
6. La formación académica de los iniciadores	Los estudios y la preparación de los emprendedores pueden constituir el factor diferencial que permite el desarrollo del proyecto de empresa.	Tres jóvenes que han finalizado un Ciclo Formativo de Grado Superior en Automoción pueden considerar la posibilidad de abrir un taller mecánico.
7. La experiencia profesional de los iniciadores	En muchas ocasiones la idea de negocio parte de la experiencia profesional, ya que permite conocer el mercado o las técnicas y procedimientos para una producción eficiente.	Después de varios años trabajando en una peluquería una empleada puede pensar en abrir su propio establecimiento.
8. El desarrollo de nuevas tecnologías	Las nuevas tecnologías suponen una fuente inagotable de nuevas oportunidades de negocio, debido al ritmo con que aparecen en el mercado.	Una innovación como los sistemas GPS posibilita que aparezcan empresas dedicadas a elaborar software específico.

3.2. ¿QUIÉNES SON LOS PROMOTORES DE LA EMPRESA?

Un proyecto empresarial está ligado estrechamente a la personalidad y a la preparación de sus promotores.

El plan de empresa debe destacar los conocimientos que, sobre el negocio, disponen los promotores, su preparación técnica o su experiencia en el sector.

También es importante resaltar cuál es el origen de donde se derivan los conocimientos que tienen los promotores, y que fundamentan el proyecto de empresa: *cursos de formación efectuados, empresas en las que se ha trabajado, práctica de deportes o aficiones relacionadas con el proyecto...*

Por ello es indispensable incluir un currículum vitae.

El currículum vitae, como el resto de los apartados que integran el proyecto empresarial, ha de ser conciso, pero debe dar respuesta a las siguientes cuestiones.

- a) **Información personal.** ¿Quiénes son la persona o personas que llevarán a cabo el proyecto? ¿Dónde residen? ¿Cómo se las puede localizar?
- b) **Experiencia laboral.** ¿Disponen de experiencia laboral? ¿En qué empresas han trabajado anteriormente? ¿Qué puestos de trabajo han desempeñado? ¿Cuáles han sido sus logros? Si han cambiado de empresa, ¿cuál ha sido el motivo? ¿Pueden ofrecer referencias que permitan obtener información complementaria?
- c) **Educación y formación.** ¿Cuál es su nivel formativo? ¿En qué institución y en qué años han desarrollado sus estudios? ¿Disponen de una formación relacionada con el proyecto que pretenden llevar a cabo?
- d) **Capacidades y competencias personales.** ¿Qué idiomas dominan? ¿Cuáles son las capacidades de tipo social, organizativo, técnico, informático, artístico...? ¿Disponen de permiso de conducción?
- e) **Otras informaciones.** ¿Disponen de referencias? ¿Practican deportes o aficiones relacionadas con el proyecto que pretenden desarrollar?
- f) **Anexos.** Como por ejemplo copias de títulos, certificados de trabajo o prácticas...

A la hora de considerar qué información debe incluirse en el currículum vitae, es posible que te plantees qué aspectos, en tu caso en concreto, es conveniente incluir o desechar.

En general, es preferible resaltar aquella información que esté relacionada con el proyecto empresarial de manera más estrecha.

EJEMPLO

Si piensas abrir una tienda destinada al deporte, y lo practicas asiduamente, será conveniente incluir esta circunstancia en un apartado sobre tus aficiones; en cambio, si piensas abrir un taller mecánico, esta información puede ser irrelevante e, incluso, inoportuna.

Para saber más

CURRÍCULUM EUROPEO

En la actualidad existe un modelo europeo para la elaboración del currículum vitae. Se trata del currículum vitae Europass, cuyo modelo encontrarás en la página web <http://europass.cedefop.europa.eu/>

Podrás rellenarlo directamente y guardarlo o imprimirllo, y también encontrarás ejemplos que pueden servirte de modelo.



RECUERDA

Dedicaremos la unidad de trabajo 5 de este libro a la elección de la forma jurídica de la empresa.

3.3. ¿CUÁLES SERÁN LAS CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LA EMPRESA?

Antes de detallar los aspectos que constituyen el plan de empresa es preciso presentar una idea general de cuáles serán sus características básicas.

LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

El emprendedor deberá invertir una cantidad importante en la compra, adquisición o acondicionamiento del local, y por tanto permanecer en la misma localización un período largo de tiempo, por lo que deberán sopesarse diversos factores:

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA LOCALIZACIÓN		
FACTOR	¿POR QUÉ DEBE TENERSE EN CUENTA?	ESPECIALMENTE IMPORTANTE PARA...
Cercanía a las materias primas	Algunas actividades necesitan un importante volumen de materias primas para la producción, por lo que pueden incurrir en altos costes de transporte.	Industrias extractivas, industrias conserveras, que tratan con productos perecederos...
Cercanía a los mercados	En algunos casos es conveniente la localización en lugares donde exista demanda.	Industria hotelera, sucursales bancarias, comercio minorista...
Proximidad a la red de comunicaciones	Una buena red de carreteras, autopistas, ferrocarriles o transportes aéreos significará un importante ahorro de costes para la empresa, ya que simplificará el aprovisionamiento y la distribución.	Empresas industriales, como las del sector automovilístico, empresas del sector turístico...
Existencia de mano de obra cualificada	Muchas actividades precisan de personal con una formación técnica adaptada a las necesidades de la empresa.	Empresas del sector de la informática, electrónica...
Eliminación de residuos	Muchas actividades empresariales generan residuos que deben recibir un tratamiento adecuado, por lo que habrá que considerar la cercanía de plantas de tratamiento o de vertederos industriales, y evitar la cercanía a núcleos poblados.	Industria farmacéutica, química...
Costes bajos	Resultará favorable la localización en una zona en que los costes sean inferiores, esto es, donde salarios, impuestos, precios de las materias primas o alquileres sean bajos.	Cualquier empresa.
Otros factores	En función del tipo de empresa pueden ser relevantes otro tipo de factores, como las características del entorno natural o industrial.	Para una empresa hotelera puede ser importante un entorno con atractivo histórico y paisajístico...

⇨ Véase SUPUESTO 3.

El plan de empresa tiene que incluir información acerca de los motivos que justifican una determinada localización:

- a) **La localización concreta de la empresa.** ¿Dónde estará situada? ¿Por qué motivo se ha tomado esta decisión? Es recomendable incluir un plano que muestre la situación de la empresa.
- b) **Ventajas.** ¿Qué relación tiene la localización con la actividad que desempeñará la empresa? ¿Qué ventajas presenta para la empresa la localización escogida?
- c) **Inconvenientes.** ¿Cuáles son los inconvenientes que la localización elegida puede suponer para la empresa? ¿Qué medidas se tomarán para minimizarlos?

¿CUÁL SERÁ LA DIMENSIÓN DE LA EMPRESA?

Uno de los factores de mayor importancia para la empresa es la elección de la dimensión que ha de adquirir.

Podemos decir que una empresa tiene la dimensión óptima si está en una mejor **situación competitiva** que el resto de empresas del sector, desde el punto de vista de los **costes, la producción o la calidad**. Para decidir cuál es la **dimensión óptima** para la empresa es preciso considerar, entre otros, los aspectos siguientes:

¿Sabías que...?

El problema de la dimensión óptima de la empresa está estrechamente relacionado con el de su localización, por lo que a menudo deben abordarse conjuntamente.

FACTORES QUE CONDICIONAN LA DIMENSIÓN

FACTOR	¿POR QUÉ DEBE TOMARSE EN CUENTA?	EJEMPLO
Flexibilidad	En el contexto de una economía global, la empresa debe ser capaz de adaptarse con rapidez a los cambios que se producen.	Una pyme dedicada a la producción de componentes de automoción podrá variar con mayor rapidez sus instalaciones para adaptarse a una nueva necesidad de sus clientes que si tiene un gran tamaño.
Costes unitarios	Los costes por unidad producida dependen de varios factores, entre los que está el número de unidades fabricadas. Frecuentemente, cuanto mayor es el número de unidades, menor es el coste unitario.	Una empresa dedicada a la producción de ordenadores que desee competir ofreciendo precios bajos puede estar interesada en tener una gran dimensión, puesto que las series grandes permitirán abaratar los costes por unidad producida.
Tamaño del mercado	El tamaño del mercado condicionará las ventas esperadas por la empresa y, por tanto, será un factor que hay que considerar a la hora de definir el tamaño de la empresa.	Una empresa productora de detergentes para la ropa, que se dirige a un mercado muy amplio, estará interesada en tener una gran dimensión para maximizar sus ventas.
Modelo de localización	Deberá optarse por el modelo de localización —dimensión de mayor eficiencia—: una gran planta productiva, diversos centros situados en zonas bien comunicadas...	Existen empresas comerciales, como los hipermercados, que basan su estrategia en construir centros de distribución de grandes dimensiones en nudos de comunicaciones en las afueras de grandes ciudades. En cambio, otras optan por crear cadenas de pequeños establecimientos situados en los centros comerciales de las ciudades.
Capacidad financiera	La obtención de medios financieros y su coste condicionarán la dimensión que puede de adquirir la empresa.	Un emprendedor que disponga de pocos recursos propios, y que se vea obligado a recurrir excesivamente a la financiación ajena deberá crear una empresa de menor dimensión si los tipos de interés son elevados.
Limitaciones físicas	La localización de la empresa condicionará su dimensión, debido a factores como el tamaño de los locales existentes o la disponibilidad y tamaño de solares o naves industriales en el polígono industrial en que desea instalarse.	Una empresa destinada a la venta de ropa que desee instalarse en una determinada calle del centro de una ciudad estará condicionada por la disponibilidad de locales en esta localización, y el tamaño de éstos.

¿QUÉ PRODUCTO COMERCIALIZARÁ LA EMPRESA?

Las empresas son conocidas por el producto que elaboran y comercializan, por lo que éste es el factor fundamental: la empresa tiene éxito si consigue que sea adquirido por los clientes en las condiciones de precio y cantidad deseadas por la empresa.

Distinguimos entre diferentes tipologías de producto en función de sus características y de su finalidad:

TIPOS DE PRODUCTOS			
	TIPOS	¿EN QUÉ CONSISTEN?	EJEMPLOS
Según sus características	Bienes	Unidades tangibles susceptibles de ser almacenadas.	La ropa, el calzado...
	Servicios	Conjunto de trabajos y operaciones que sirven para un uso determinado.	La atención recibida en un hospital...
Según su finalidad	Productos de consumo	Pretenden satisfacer las necesidades de tipo personal, y no se incorporan a un proceso productivo posterior. Pueden ser:	
	Duraderos	Son los que tienen permanencia en el tiempo.	Un coche, un electrodoméstico...
Productos industriales	Fungibles	Son para el consumo directo.	Alimentos, bebidas...
	Materias primas	Materiales no elaborados que la empresa incorporará a su proceso productivo.	La madera en una fábrica de muebles...
	Componentes	Elementos con algún grado de elaboración que forman parte de sistemas más amplios.	Circuitos electrónicos para la fabricación de ordenadores.
	Equipo de producción	Máquinas, herramientas y otros elementos que la empresa utiliza para producir.	Una turbina de una central hidroeléctrica...

Como ves, en la definición del producto confluyen aspectos muy diversos que hay que integrar globalmente. En función del tipo de producto que elabore y comercialice la empresa, este apartado puede tener diferentes estructuras.

En el plan de empresa es necesario dar respuesta a diferentes cuestiones:

- X a) **Descripción.** ¿De qué tipo de producto se trata? ¿Cuáles son sus características? ¿Cuáles son sus atributos (calidad, cantidad, envase, opciones, etc.)? ¿Puedes adjuntar una fotografía, o un esquema?
- b) **Finalidad.** ¿Qué tipo de necesidades cubre? ¿Cuáles son los motivos por los que se cree que las cubrirá mejor que otros productos ofrecidos por la competencia?
- c) **Normativa.** ¿Se ve afectado por alguna normativa específica (medioambiental, urbanística...)? ¿Qué medidas se han previsto para que la cumpla?

¿CÓMO SE ORGANIZARÁ LA PRODUCCIÓN?

El estudio del proceso productivo ha de considerar todos los requisitos materiales y personales necesarios. Su complejidad depende del tipo de actividad y, en general, es mayor en las empresas productivas.

Como en el caso del producto, también aquí es difícil establecer pautas generales, debido a que los procesos productivos pueden ser muy diversos, desde el más simple de una empresa comercial, que compra un producto y lo vende sin aplicar ninguna transformación, a otra productiva que sigue un proceso más o menos complejo.

En función del tipo de proceso puede ser conveniente adjuntar un esquema que muestre cuál será la secuencia de acciones que se llevarán a cabo desde que los materiales entran en el almacén hasta que el producto esté elaborado.

Su inclusión es útil, además, porque permitirá que el empresario comprobe, y modifique en su caso, sus previsiones respecto a los factores productivos necesarios.



Para contar con información relevante sobre el proceso productivo, es necesario que concretes los aspectos relativos a:

- a) **Descripción.** ¿Cuál será el proceso productivo empleado por la empresa? ¿Qué elementos se necesitarán: empleados, máquinas, componentes, etc.? ¿Cuáles serán los requisitos que debe reunir el local? ¿Qué tipo de instalaciones: electricidad, gas, teléfono... serán necesarias?
- b) **Proveedores.** ¿Qué empresas pueden facilitar los materiales necesarios? ¿Dónde se encuentran? ¿Cuáles son las condiciones en las que los ofrecen?
- c) **Almacén.** ¿Cómo se gestionará el almacén? ¿Cuál es la composición del inventario de los productos que deberán estar disponibles en el almacén en el momento en que la empresa vaya a iniciar sus actividades?
- d) **Normativa.** ¿Existe alguna normativa específica (medioambiental...) que afecte al proceso productivo? ¿Qué acciones se pondrán en práctica para su cumplimiento?

¿Sabías que...?

En la actualidad muchas empresas utilizan el sistema *Just-in-time* de organización de la producción, que está basado en producir únicamente cuando existe un pedido por parte de un cliente o una orden de fabricación, de manera que se minimicen al máximo las necesidades de almacén y, por lo tanto, los costes asociados.

¿Sabías que...?

El diagrama de Gantt es un diagrama de barras horizontales que permite llevar a cabo el seguimiento de proyectos. Cada barra representa una actividad del proyecto, y la longitud de cada una de ellas representa su duración, medida según el eje horizontal.

Este tipo de gráficos fue diseñado por el ingeniero norteamericano Henry L. Gantt a principios del siglo xx.

3.4. CALENDARIO DEL PLAN DE EMPRESA

Es preciso contar con una temporalización de las diversas acciones que constituirán el proyecto de empresa, identificando en cada caso de qué etapa del proyecto se trata, quién se encargará de ejecutarla y la duración prevista.

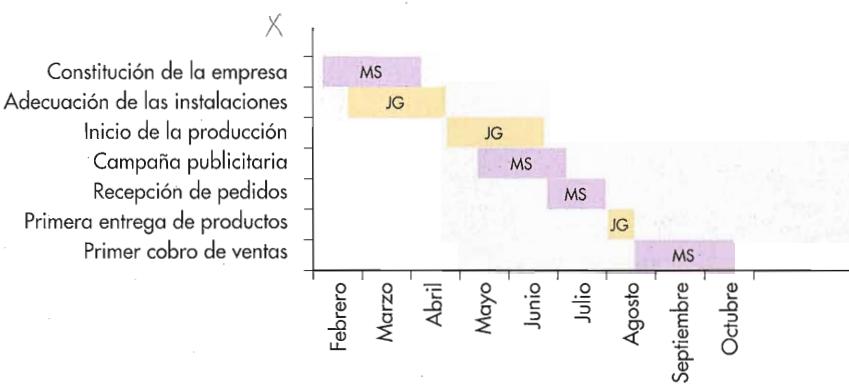
En el calendario de puesta en marcha de la empresa deben aclararse diversas cuestiones:

- ¿De qué etapas constará el plan de empresa?
- ¿Quién se encargará de cada una de ellas?
- ¿Cuál es la duración prevista de cada etapa?
- ¿Cuál será la duración total del proyecto?

Es aconsejable representar el proyecto mediante un diagrama de Gantt, puesto que ayuda a visualizarlo y a efectuar el seguimiento de una forma sencilla.

EJEMPLO

Martina Salve y Juan Gómez desean iniciar el proyecto de empresa Marma S. A. Con el fin de efectuar el seguimiento de éste, elaboran el calendario y lo representan en el siguiente gráfico de Gantt en el que podemos ver, en el eje de abscisas, los meses desde el inicio, que tendrá lugar el día 1 de febrero:



En las ordenadas podemos ver las actividades, con una barra que indica su duración.

La campaña publicitaria, por ejemplo, se iniciará a mitad de mayo y durará dos meses, hasta la mitad de julio. Observamos, además, que se efectuará en parte en paralelo a las actividades de producción, que acabarán a finales de junio, y de recepción de pedidos, que se espera que tengan lugar a partir de esta fecha.

En cada barra aparecen además las iniciales de la persona encargada de llevarlas a cabo.

EJEMPLO

Después de algunos años trabajando en una empresa dedicada a la venta y reparación de material informático, Joaquín y Santiago piensan en abrir su propio negocio.

Para ello, en primer lugar definen la idea de negocio, basándose en un servicio que no existe en su localidad. Éste consistirá en el desplazamiento del técnico al domicilio particular para efectuar la reparación del equi-

po sin que el cliente tenga que desplazarse. A continuación, inician la redacción del plan de empresa para lo cual llevan a cabo diversas actividades: redactar su currículum vitae, definir las características básicas de la empresa en lo que respecta a la localización, la dimensión, el tipo de servicio y la organización de éste, y una primera previsión del calendario, con las tareas que efectuará cada socio, y el plazo para ejecutarlas.

- 16** Juan está desarrollando su plan de empresa centrado en una tienda de ropa y se dispone a describir en qué consiste su idea de negocio.
- Relaciona qué aspectos deberá detallar, proponiendo ejemplos en cada uno de los casos.
- 17** Efectúa una tarea de investigación y detalla a qué servicios de «ayuda al emprendedor» puedes tener acceso con mayor facilidad en tu localidad.
- 18** Explica cómo puede ayudar a un emprendedor la observación de diferentes mercados.
- 19** Explica por qué motivo es importante incluir un currículum vítae de los promotores en un plan de empresa.
- 20** Argumenta, para cada una de las siguientes empresas, qué factor o factores son más importantes desde el punto de vista de la localización:
 - a) Una industria de producción de sal de cocina.
 - b) Una sucursal bancaria.
 - c) Una fábrica de ordenadores.
 - d) Un restaurante.
 - e) Una empresa de mensajería.
 - f) Una industria papelera.
 - g) Un taller mecánico.
- 21** Entre los diversos factores que condicionan la dimensión de la empresa se encuentran la flexibilidad y los costes unitarios.
- Explica desde ambos puntos de vista las ventajas y las desventajas para las empresas de pequeña dimensión.
- 22** Define qué es un *bien* y qué es un *servicio*. Propón, para cada uno de ellos, ejemplos que no hayan sido citados en el texto.
- 23** Carpintería Buezo S. L. produce y comercializa artículos de carpintería para la construcción. En su proceso productivo adquiere a otras empresas diversos productos industriales: madera, pintura, maquinaria para lijar y serrar, clavos, martillos, cerraduras...
- Clasifica estos productos según sean materias primas, componentes o equipos de producción.
- 24** Explica por qué motivos es conveniente incluir en el plan de empresa una descripción del proceso productivo.
- 25** Dolores Sanabria está elaborando el calendario de su plan de empresa, que está centrado en la apertura de un pequeño restaurante.
- ¿Qué cuestiones debe tomar en cuenta para su elaboración?
- 26** Explica en qué condiciones puede ser relevante la inclusión de aspectos como aficiones o deportes en la elaboración del currículum vítae para un plan de empresa.
- 27** Argumenta cuál puede ser el factor de localización más importante para una empresa dedicada a la comercialización de artículos deportivos.
- 28** Mister S. A. producirá y comercializará pan elaborado mediante materias primas procedentes de la agricultura ecológica. Recoge información sobre este producto, que podrás encontrar fácilmente usando un buscador de Internet, o acudiendo a páginas de empresas del sector como www.flordecereal.es/, y responde a las siguientes cuestiones que deberán figurar en el plan de empresa:
 - a) Descripción del producto, de sus características y sus atributos.
 - b) Su finalidad y necesidades que pretende cubrir.
 - c) Normativa existente al respecto.
- 29** Considera la posibilidad de abrir un negocio en tu localidad. Escoge en qué podría consistir, y argumenta cuál podría ser la localización más adecuada —zona, calle, polígono industrial...— estudiando cada uno de los factores que influyen en ella, y su importancia para la actividad que has elegido.

SUPUESTOS PRÁCTICOS RESUELTOS

SUPUESTO 1 LA NECESIDAD DEL PLAN DE EMPRESA

Tomás Márquez trabaja como electricista en un taller dedicado al mantenimiento de instalaciones industriales. Sin embargo, la empresa se encuentra en dificultades económicas, por lo que decide crear su propio negocio dedicado a la misma actividad ya que, en su opinión, la conoce suficientemente. Por este motivo está negociando la compra de un local.

SOLUCIÓN

- a) Hemos de suponer que el Sr. Márquez dispone de un conocimiento técnico de su especialidad debido a su experiencia. Sin embargo, este factor no basta por sí mismo para garantizar el éxito en su nueva actividad, ya que:
- Nada hace pensar que cuente con una preparación específica para gestionar su propio negocio; esto es, confeccionar o supervisar la documentación de compraventa, fiscal, laboral... Por ello se expone a errores o incluso a sanciones, para lo cual deberá contratar los servicios de personal administrativo lo que supondrá un coste importante.
 - Será muy difícil compaginar la dedicación a la creación del negocio con su actividad laboral, por lo que previsiblemente deberá dejar esta última, hecho que le privará de su principal fuente de ingresos.
 - Puede tener un conocimiento insuficiente del mercado. Ello es especialmente importante en este caso, por cuanto sabemos que la empre-

sa en la que trabaja se encuentra en dificultades, lo que sugiere la existencia de problemas en este sector; por este motivo puede encontrarse con una demanda insuficiente que no le proporcione los ingresos esperados.

- La compra del local puede suponer la exigencia de financiación bancaria si no dispone de suficientes recursos propios, y difícilmente podrá obtenerla sin presentar un plan de negocio viable.
 - b) Por todos estos aspectos es muy probable que la idea de negocio del Sr. Márquez se encuentre con graves dificultades financieras desde el primer momento, por falta de medios económicos tanto propios como ajenos, e ingresos insuficientes.
- Por ello es conveniente que se centre en la elaboración de un plan de empresa, que le permitirá conocer todos los aspectos relevantes que afectan a su idea de negocio, y diseñar las estrategias más adecuadas para llevarlo a cabo.

SUPUESTO 2 LAS AYUDAS A LA CREACIÓN DE LA EMPRESA

Javier Campos y Ana López desean crear un negocio dedicado al diseño de artículos de decoración en Badajoz.

— ¿En qué podría serles de utilidad recurrir a la Cámara de Comercio de su provincia y cómo podrían hacerlo?

SOLUCIÓN

Las cámaras de comercio son una de las instituciones que prestan mayor ayuda a los emprendedores. En concreto, la Cámara de Comercio de Badajoz ofrece a los emprendedores las siguientes posibilidades:

- Acceso a la ayuda de asesores para la creación de empresas, tanto de forma personal como *on-line* o telefónica.
- Recursos *on-line* acerca de la elaboración del plan de empresa, acceso a subvenciones y ayudas...

- Cursos de formación.
- Posibilidad de acceder a los servicios de un vivero de empresas situado en Badajoz, o a otros situados en otras localidades de la provincia.

Podrán acceder fácilmente a los servicios de la Cámara de Badajoz a través de la página de las cámaras de comercio, pulsando en el enlace «Buscador de cámaras».

SUPUESTO 3 LA LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Carlos Viana y Josefa Martín han finalizado un Ciclo Formativo de Grado Superior de Alojamiento y están pensando en la posibilidad de abrir un establecimiento de turismo rural. De momento cuentan con varias ofertas, una de las cuales es de una casa en el municipio de Barca (Soria), que una vez rehabilitada reuniría las condiciones necesarias para su negocio.

- ¿Qué factores deben analizar desde el punto de vista de la localización?

SOLUCIÓN

En primer lugar es preciso situar geográficamente el pueblo en cuestión, lo que puede hacerse fácilmente mediante algún servicio de Internet como *Googlemaps*:



© 2009 Google - Datos de mapa © 2009 Tele Atlas

A partir de aquí examinamos la relevancia de los diferentes factores de localización para este caso en concreto.

- **Cercanía a las materias primas.** En este caso serán fundamentalmente productos para la limpieza y la alimentación, que podrán encontrarse en algún comercio de la misma localidad o en alguna cercana como Almazán.
- **Cercanía a los mercados.** La localidad se halla cerca de importantes mercados potenciales. Está a 50 km de la capital de la provincia, a 212 km de Zaragoza, y a 200 km de Madrid.
- **Proximidad a la red de comunicaciones.** Tal y como puede observarse en el mapa, se encuentra a pocos kilómetros de la N-111 Madrid-Soria-Navarra, de la autopista A-15 y de la E-90, que une Madrid y Zaragoza, aparte de otras carreteras comarciales y autonómicas. Además, está únicamente a 9,5 km de Almazán, que cuenta con estación de ferrocarril de la línea Madrid-Soria.
- **Existencia de mano de obra cualificada.** En principio este factor no reviste importancia, por cuanto no se considera la posibilidad de contar

con empleados, aparte de algún trabajo ocasional de limpieza, ya que los dos socios trabajarán en el establecimiento.

- **Eliminación de residuos.** Para esta actividad en concreto el volumen generado será pequeño, por lo que se utilizará el servicio municipal.
- **Costes bajos.** Los impuestos municipales no resultan altos. De todas formas, el mayor coste que hay que considerar en este caso es el de la compra y adecuación del edificio, que resulta sensiblemente inferior a otras alternativas consideradas.
- **Otros factores.** La zona de Barca dispone de atractivos naturales e históricos de interés turístico. Entre ellos se encuentra una amplia red de caminos vecinales aptos para el senderismo y el cicloturismo, que permiten llegar en pocos kilómetros a otras poblaciones y a la ribera del río Duero. Desde el punto de vista histórico-artístico, la zona cuenta con diferentes monumentos, como la iglesia de Santa Cristina, con galería románica, un museo etnográfico, y en las inmediaciones hay otros elementos de interés, como el recinto amurallado de Almazán.

SUPUESTO DE SÍNTESIS

Nora Castro y Ana Salla han finalizado un Ciclo Formativo de Grado Superior de Informática y desean crear su propia empresa en la localidad en que residen, Avilés.

- a) ¿Cuál es la primera actividad que deben llevar a cabo para garantizar, en la medida de lo posible, el éxito de su proyecto?

SOLUCIÓN

- a) En primer lugar es imprescindible que elaboren un plan de empresa, de manera que definan cuál es el tipo de negocio que desean emprender.

Si consideran que no disponen de formación suficiente para hacerlo por sus propios medios, o desean contar con el asesoramiento y la ayuda de expertos, deberán acceder a servicios de ayuda.

- b) Existen diferentes fuentes para orientar su idea de negocio en su caso en concreto. Entre ellas se encuentran:

- **Investigar si existen nuevas tendencias** que de momento no hayan sido detectadas o desarrolladas por otras empresas de su localidad; por ejemplo, el desarrollo de aplicaciones empresariales basadas en software libre.

- **Averiguar si existen servicios** en su área que en la actualidad no se cubren suficientemente; por ejemplo, a nivel de configuración de redes en empresas.

- **Analizar a través de Internet** si en otros mercados existen servicios que todavía no se han implantado en la zona; por ejemplo, servicios de administración remota de una red de ordenadores.

- **Aplicar y desarrollar nuevas tecnologías** con lenguajes de programación más novedosos y con mayores potencialidades en otras áreas; por ejemplo, la confección de páginas web para empresas.

- c) El plan de empresa deberá considerar los siguientes aspectos:

- **Concretar cómo será su empresa.** Para ello deberán definir adecuadamente la idea, elaborar su currículum vitae, argumentar su decisión de localización y dimensión, y elegir la forma jurídica más conveniente.

- b) Expón cuatro fuentes de las que podrían obtener ideas para orientar correctamente su negocio.
- c) Detalla qué aspectos debería contemplar su plan de empresa.
- d) ¿A qué instituciones podrían acudir para obtener ayuda para desarrollar su proyecto?

- **Definir en qué consistirá su producto.** Deberán detallar sus características y elaboración.

- **Estudiar si hay mercado para el producto.** Para ello deberán desarrollar un análisis del mercado y elaborar un plan de *marketing*.

- **Definir la estructura organizativa.** Habrán de estudiar qué recursos humanos serán necesarios y cómo estarán organizados.

- **Analizar si el proyecto es viable.** Deberán cuantificar las inversiones que serán necesarias, cómo se financiarán y efectuar una previsión económico-financiera.

- **Elaborar un calendario de puesta en marcha.** Tendrán que temporalizar las tareas.

- d) Para obtener ayuda deberán acudir a servicios como, por ejemplo, los dependientes de la comunidad autónoma, el Ayuntamiento de su localidad, o la cámara de comercio.

Por lo que respecta a la comunidad autónoma, aquí el Principado de Asturias, ofrece diferentes servicios de ayuda a los emprendedores, que pueden localizarse en su página web www.asturias.es, como por ejemplo Autónom@s y Emprendedor@s, en www.autonomoastur.net/

El Ayuntamiento de Avilés, en este caso, ofrece servicios a emprendedores y empresas, como por ejemplo un Punto de Asesoramiento e Inicio de Tramitación (PAIT), y un Semillero de proyectos que proporciona diferentes servicios.

La Cámara de Comercio de Avilés, por su parte, cuenta con cursos especializados y el acceso a dos viveros de empresas, situados en Gozón y en el Polígono Industrial Principado de Asturias.

De esta forma podrán contar con la opinión de expertos en las diferentes áreas relativas a la creación y puesta en marcha de su negocio.

SUPUESTOS PRÁCTICOS PARA RESOLVER

1. EL PLAN DE EMPRESA

1 Marta Romero desea crear una empresa dedicada a la sonorización de espectáculos.

- a) Argumenta qué ventajas puede suponerle la elaboración de un plan de empresa tanto desde el punto de vista interno como externo.
- b) ¿Cuáles son los aspectos que deberá tratar en su plan de empresa?

2 Pedro está a punto de abrir un negocio de fontanería. En su opinión, gracias a su habilidad se hará un hueco en el mercado fácilmente. Aunque de momento dispone de pocos medios, espera financiar su actividad trabajando por las tardes en una empresa de construcción.

- Analiza su actitud, y señala cuáles crees que son los principales errores que puede estar cometiendo.

3 Susana Vélez desea abrir una empresa dedicada a la fabricación de artículos de piel. Especifica qué deberá hacer constar en su plan de empresa, y cuáles son las principales recomendaciones que deberá tener en cuenta.

2. ORGANISMOS DE APOYO A LOS EMPRENDEDORES

4 Carmen López desea iniciar un negocio. Elabora un listado de las instituciones oficiales y empresariales de las que podría obtener ayudas.

5 Teresa Martínez y Ana Péliz desean abrir un negocio dedicado a la programación de aplicaciones empresariales.

- Explica en qué podría ayudarles el hecho de acceder a un vivero de empresas.

6 Agustín Ramírez desea crear una empresa cuya actividad consistirá en el diseño y fabricación de muebles a medida para el hogar, que estará situada en Salamanca.

- Explica a qué organismos, tanto de carácter público como de otro tipo, puede recurrir para obtener ayuda y desarrollar su proyecto, y en cada caso concreta qué tipo de ayudas puede obtener.

3. ¿CÓMO INICIAR EL PLAN DE EMPRESA?

7 Juana Martín ha trabajado durante varios años como administrativa en una empresa del sector del comercio, que ha acabado por cerrar. Por este motivo, está pensando en la posibilidad de convertirse en empresaria, ya que cree que posee conocimientos de administración empresarial suficientes como para llevar adelante un proyecto.

Sin embargo, de momento tiene el obstáculo de no tener clara cuál podría ser la actividad empresarial concreta que podría desarrollar.

- Explica de qué fuentes podría obtener ideas para identificar una idea de negocio con posibilidades de éxito.

8 Juana Martín ha de elaborar el currículum vítae para su proyecto de empresa. Explica dónde puede obtener un modelo, y qué recomendaciones debe tener en cuenta.

9 Imagina que quieras abrir una empresa especializada en ropa deportiva en tu localidad. Identifica cuáles serían, en este supuesto, los factores de localización de mayor importancia, y propón ejemplos para cada caso.

10 Nico Sanz desea abrir una carpintería, para lo que está elaborando previamente un plan de empresa. Explica qué aspectos relativos al proceso de producción deberá tener en cuenta en su proyecto, y propón ejemplos de cada uno de ellos.

11 Dos socios desean abrir una cafetería. Argumenta qué factores de localización deben tener en cuenta.

12 José y Manuel dan por finalizado su plan de empresa, pero no han elaborado el calendario. Explica qué consecuencias podría suponer esta carencia en su proyecto de empresa.

13 Consigue un mapa de tu localidad que cubra unos 50 km. Te será fácil mediante Googlemaps, en <http://maps.google.es>

A partir de esta información, y otra complementaria que puedas obtener, desarrolla un análisis de localización para las siguientes actividades económicas:

- a) Un restaurante.
- b) Una empresa de mensajería.
- c) Una empresa conservera.

SUPUESTO DE SÍNTESIS

14 Pedro Martínez desea abrir una empresa dedicada a la fabricación e instalación de piscinas de fibra de vidrio en una localidad de la costa andaluza, una actividad para la que precisa una inversión considerable. Argumenta:

- a) En qué sentido puede ayudarle un plan de empresa para obtener los medios financieros que necesita.
- b) Qué factor de localización es más importante entre los que afectan a su negocio.
- c) Qué factores deberá considerar para decidir cuál es la dimensión óptima de su negocio. Propón un ejemplo en cada caso.

RESUMEN

¿CÓMO ELABORAR E INICIAR EL PLAN DE EMPRESA?

EL PLAN DE EMPRESA

Objetivos del plan de empresa:

- A nivel interno.
- A nivel externo.

Recomendaciones para elaborar el plan de empresa:

- Basado en datos recientes.
- Contemplar todos los aspectos relevantes.
- Ser realista.
- Claro y comprensible.
- Exposición breve y directa.
- Exento de errores gramaticales.
- Debe ser flexible.

La estructura del plan de empresa

1. ¿Cómo será nuestra empresa?

- Concreción de la idea.
- Identificación de los promotores
- Localización y dimensión de la empresa
- Forma jurídica de la empresa

2. ¿Qué produciremos?

- Características del producto ofrecido
- El proceso productivo

3. ¿Hay mercado para nuestro producto?

- Análisis del mercado
- Plan de marketing

4. ¿Cómo estará organizada la empresa?

- Estructura organizativa
- Recursos humanos

5. ¿Es viable el proyecto?

- Inversión y financiación
- Previsión económico-financiera

6. Nos ponemos en marcha

- Calendario de puesta en marcha

ORGANISMOS DE APOYO A LOS EMPRENDEDORES

Instituciones oficiales e instituciones empresariales:

- Administraciones públicas: estatal, autonómica y local.
- Otras: cámaras de comercio, confederaciones y asociaciones empresariales.

Los viveros de empresas: son espacios que acogen nuevas iniciativas empresariales y les facilitan su viabilidad ofreciendo servicios a bajo coste.

¿CÓMO INICIAR EL PLAN DE EMPRESA?

La idea de negocio:

- **Descripción** de la actividad.
- **Justificación** de la actividad.
- **Objetivo** de la empresa.
- **Volumen de inversión.**
- **Nombre de la empresa.**

¿Quiénes son los promotores de la empresa?

- El **proyecto** está ligado a los promotores de éste.
- El **plan de empresa** debe destacar los conocimientos de los promotores, para ello se utiliza el currículum vitae.
- En el **currículum vitae** conviene resaltar los aspectos relacionados con el proyecto empresarial.

¿Cuáles serán las características básicas de la empresa?

- La **localización** de la empresa.
- La **dimensión** de la empresa.
- El **producto** que hay que comercializar.
- La **organización** de la producción.

Calendario del plan de empresa:

- **Etapas** del plan de empresa.
- **Responsable** de las etapas.
- **Duración** prevista de cada **etapa**.
- **Duración** total del **proyecto**.

1 Indica con una V las afirmaciones correctas y con una F las falsas, y explica el porqué de las falsas.

- a) La finalidad del plan de empresa es dar buena imagen para obtener ayudas y financiación de la Administración pública y las entidades financieras, por lo que hay que evitar que figuren los posibles inconvenientes de la idea de negocio.
- b) La exposición del plan de empresa debe ser, en la medida de lo posible, breve y directa.

2 Cita cuáles son las recomendaciones más importantes para la elaboración de un plan de empresa.

3 Señala cuáles, entre los siguientes organismos y organizaciones, tienen frecuentemente servicios de ayuda al emprendedor:

- a) El Ayuntamiento de la localidad en que se implantará el negocio.
- b) Las entidades financieras como cajas y bancos.
- c) Las cámaras de comercio.

4 Entre los servicios básicos de los viveros de empresas se encuentran...

- a) Proporcionar financiación al emprendedor a un bajo tipo de interés.
- b) Derecho al uso de espacio como despachos y naves industriales.
- c) Asesoramiento para la elaboración del plan de empresa.
- d) Servicios de promoción de la iniciativa empresarial.

5 Di si son verdaderas o falsas las siguientes afirmaciones relativas al plan de empresa. Argumenta tu elección.

- a) El plan de empresa debe contener la justificación de la localización elegida.
- b) No es preciso aportar datos económicos, porque éstos serán proporcionados por las entidades financieras a las que se presentará el plan.

c) Para determinar si el producto se venderá debe incluirse un plan de *marketing*.

6 Cita cuáles son las fuentes de las que el emprendedor puede obtener ideas de negocio.

7 Consulta las instrucciones para llenar el modelo del currículum vitae (CV) Europass e indica cuáles de las siguientes afirmaciones son ciertas.

- a) En el CV es preciso hacer constar de manera exhaustiva todas las ocupaciones desempeñadas hasta el momento de su redacción.
- b) Es preferible que el CV sea corto, por lo que hay que omitir todos los datos que no se consideren relevantes.
- c) Es preciso destacar las informaciones que se consideren más importantes, como por ejemplo la formación, resaltándolas mediante el uso de letra negrita.

8 Entre los distintos factores de localización de una empresa, cita los dos que creas que pueden ser de mayor importancia para una librería.

9 Cita cuáles son los factores que deben considerarse en la elección de la dimensión de la empresa.

10 Clasifica los siguientes productos según su finalidad:

- a) Una lata de refresco.
- b) Un teléfono móvil.
- c) Una caja registradora para el uso en un supermercado.

11 Carmen y María desarrollan el plan de empresa de Kole, S. A., una empresa que comercializará material escolar. En el calendario que han elaborado figuran las etapas de que constará, la duración de cada una de ellas y la duración total del proyecto.

— Indica si falta alguna información y, en su caso, qué consecuencias puede acarrear su omisión.

PROYECTO

CLAVES PARA TRIUNFAR CON INTERNET

Evan Williams, uno de los fundadores de Blogger, enunció 10 reglas que pueden permitir que una empresa triunfe mediante Internet, y que podrás encontrar en <http://evhead.com/2005/11/ten-rules-for-web-startups.asp> (en inglés).

Entre ellas destacan las siguientes:

- **Focaliza.** No intentes hacer demasiadas cosas, ni ofrecer demasiados servicios. Concéntrate en lo que sabes hacer mejor.
- **Sé informal.** No pidas a los usuarios de tu web grandes adaptaciones, ni que rellenen inacabables formularios de datos. Facilitales el acceso y el uso.
- **Sé minucioso.** Piensa bien en las cosas antes de hacerlas. Lánzate cuando estés seguro. No corras tras las supuestas grandes oportunidades, o el dinero fácil. Reflexiona antes.
- **Céntrate en ti mismo.** Muchas grandes iniciativas han surgido porque alguien quería, en realidad, resolver su propio problema. Crea algo que a ti te gustaría que existiera. Contrata empleados que sean usuarios



de tu producto: conocerán mejor que nadie cuáles son las necesidades del cliente.

- **Sé ágil.** Debes ser capaz de variar tus planes iniciales si es necesario. Las circunstancias cambian y tienes que hacerlo con ellas: sin embargo, esto no tiene por qué variar la dirección fundamental de tu negocio, de la misma manera que un avión se adapta a las turbulencias sin variar el destino final.
- **Sé equilibrado.** Haz que tu lugar de trabajo sea agradable. Tu negocio es más importante, pero lo es más tu salud y tu bienestar. Si tú estás mal, tu negocio estará mal. Haz que esta constatación forme parte de tu empresa.

ANTES DE EMPEZAR

1. A partir de tu experiencia personal, argumenta hasta qué punto crees que Internet ha propiciado la aparición de nuevas oportunidades de negocio. Puedes citar ejemplos de servicios de Internet que utilices con cierta frecuencia.
2. En las recomendaciones de Evan Williams acerca de las características que debe reunir una empresa que triunfe mediante Internet se cita que se debe ser al mismo tiempo minucioso e informal.
 - Argumenta si crees que, en este contexto, existe una contradicción entre ambos términos.
3. Algunas de las recomendaciones de Evan Williams a que hemos hecho referencia pueden ser de aplicación a múltiples actividades y no únicamente a las empresas basadas en Internet.
 - Escoge, entre ellas, dos que creas podrían ser de aplicación a cualquier proyecto empresarial como, por ejemplo, un restaurante, y argumenta tu elección.

ELABORA TU PROYECTO DE EMPRESA

Uno de los objetivos de esta materia es que elabores tu propio plan de empresa. Para ello, como sabes, es fundamental determinar qué tipo de idea de negocio podría ser viable.

Por este motivo, es preciso que primero consideres cada uno de los factores que pueden dar lugar a ideas de negocio, y que decidas cuál podría ser tu futura empresa.

A partir de este momento puedes empezar a desarrollar tu proyecto:

