

---

# Bit 41

---

PID\_00263174

Joan Corcoy Costalago  
Idoia Ariztoy Ajuria

---

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: **3 horas**

---



---

Universitat  
Oberta  
de Catalunya

---

**Joan Corcoy Costalago****Idoia Ariztoy Ajuria**

La revisión de este recurso de aprendizaje UOC ha sido coordinada por la profesora: Josep Cobarsí Morales (2019)

Tercera edición: febrero 2019  
© Joan Corcoy Costalago, Idoia Ariztoy Ajuria  
Todos los derechos reservados  
© de esta edición, FUOC, 2019  
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona  
Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL  
Diseño: Manel Andreu  
Depósito legal: B-3.767-2019

*Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y de la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitido de ninguna manera ni por ningún medio, tanto eléctrico como químico, mecánico, óptico, de grabación, de fotocopia, o por otros métodos, sin la autorización previa por escrito de los titulares del copyright.*

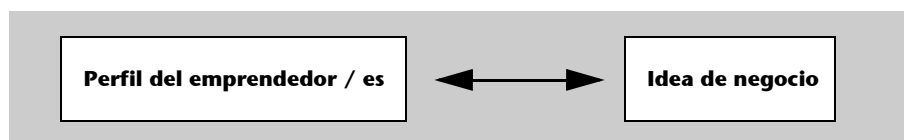
# 1. De la idea a la creación de una nueva empresa

## 1.1. Introducción

El proyecto de crear un negocio tiene su origen normalmente en una idea que le surge al/a los emprendedor/es. Una vez definida la idea inicial de negocio es necesario realizar un estudio para determinar la viabilidad del proyecto.

El mercado al que la empresa va a dirigirse, su evolución previsible, las empresas competidoras, la política comercial a seguir, las ventas esperadas, los recursos técnicos y económicos necesarios..., son algunos de los factores claves de viabilidad, es decir, factores que pueden determinar la viabilidad de nuestra nueva empresa. Los factores clave de viabilidad varían de una idea de negocio a otra, pero en cualquier caso debemos identificarlos y medir cómo afectarán el desarrollo de nuestra idea de negocio. Por ejemplo, si deseamos montar una gasolinera, el emplazamiento de la misma será clave para su viabilidad; en cambio si queremos crear un nuevo buscador por Internet, la clave estará en la programación.

Por otra parte, el *perfil del/los emprendedor/es* (objetivos, capacidades, habilidades, contactos...) puede determinar la viabilidad de un proyecto. El emprendedor debe ser capaz no sólo de generar una idea de negocio sino también de llevarla a la práctica. Este elemento puede ser crucial y decisivo a la hora de poner en marcha una empresa, pudiendo ser incluso el motivo de que brillantes ideas de negocio no se lleven a cabo. Por ejemplo, es más fácil que un arquitecto cree un gabinete de interiorismo exitoso, que un renombrado deportista (Johann Cruyff) cree un master de gestión de entidades deportivas o que un emprendedor con un perfil netamente comercial haga más viable una representación de software de gestión que un perfil técnico.



## 1.2. La idea de negocio

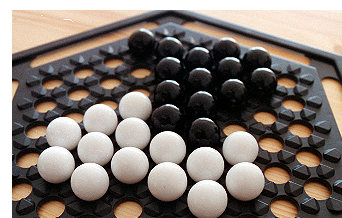
### 1.2.1. ¿Dónde encontrar una idea?

Si estamos a la búsqueda de una idea de negocio no existe un manual al que dirigirnos, pero si que podemos observar y analizar algunas fuentes de dónde podemos obtener ideas. Entre ellas podemos destacar:

<b>Mercados exteriores</b>	Ideas que han tenido éxito en mercados exteriores pueden funcionar también en nuestro mercado si somos capaces de adaptarlas correctamente. Ej.: La mayoría de establecimientos de comida rápida surgieron en EEUU y se exportó la idea de negocio a otros países, como ejemplo claro tenemos: Macdonald's.
<b>Análisis de los cambios legales, sociales, económicos o tecnológicos</b>	Estos cambios son fuente constante de nuevas oportunidades de negocio. Un ejemplo de cambio legal que crea una oportunidad de negocio lo tenemos en los chalecos reflectantes que han pasado a ser de tenencia obligatoria. Otra fuente de innovación –en este caso de origen tecnológico– lo encontramos en Internet.
<b>Las necesidades del mercado y análisis del grado de satisfacción de las mismas</b>	Analizando estas necesidades podemos detectar que algunas no están suficientemente cubiertas o que en la distancia o las incomodidades para obtener este servicio o producto nace una oportunidad de mercado. Observando los establecimientos de nuestro propio barrio podemos observar la carencia de algunos servicios para los que existe una fuerte demanda con lo que la gente tiene que desplazarse. Un ejemplo en el barrio de Sant Gervasi de Barcelona sería la carencia de restaurantes y droguerías.
<b>Análisis del propio trabajo</b>	Si estamos trabajando podemos llegar a detectar oportunidades de mejora de los servicios o productos que ofrece la empresa en la que trabajamos o detectar nuevos segmentos de mercado que no están realmente cubiertos. La editorial RBA se creó cuando tres trabajadores de Planeta observaron un hueco en el mercado que aquella no cubría.
<b>Organismos y asociaciones empresariales, etc.</b>	En sus análisis y estadísticas podemos descubrir nuevas oportunidades de mercado.
<b>Ideas ajenas</b>	Oficinas de patentes, registros industriales, traspasos, concesiones comerciales, etc. No siempre los negocios surgen de ideas propias, en ideas ajenas podemos encontrar la vía para la creación de nuevos negocios.

### 1.2.2. Una opción: La franquicia

Dentro del área de las ideas ajenas merece especial atención la **franquicia** por la importancia que ha adquirido como instrumento para la creación de empresas. La franquicia representa para los emprendedores el acceso a un determinado mercado y al mundo empresarial de la mano de empresas con una notable experiencia e imagen reconocida dentro del mercado en el que operan.



#### Concepto del sistema de franquicia

La franquicia es un método de colaboración contractual través del cual el *franquiciador* concede a una persona física o jurídica –el *franquiciado*– el derecho a operar con un *concepto de negocio*, *comercializando un producto* o *prestando un servicio* bajo el *formato de negocio* del franquiciador y bajo su *propia marca* durante un *tiempo* y *zona* delimitados y bajo ciertas *condiciones económicas*.

Concretaremos algunos términos que aparecen en la definición:

- El *franquiciado* es el inversor, físico o jurídico, que adquiere el derecho de comercializar un determinado concepto de negocio y todos los métodos inherentes a él, desarrollados por el franquiciador. A su vez, mantendrá

vínculos con este último para recibir asistencia tanto inicial como continuada.

- *El franquiciador* es una persona física o jurídica que ha desarrollado un negocio bajo un método determinado, referente a un producto o servicio, y que busca su expansión a través de la búsqueda de inversores a los que otorgará el derecho a operar bajo su marca y con su método operativo y organizativo. El franquiciador prestará una asistencia inicial y continuada a dichos inversores –franquiciados– a través del asesoramiento, entrenamiento y orientación para el desarrollo del concepto de negocio.
- *Condiciones económicas*: Normalmente se establece un canon de entrada y un royalty (porcentaje sobre ventas).
  - *Canon de entrada*: cantidad fija que habrá de abonar el franquiciado para poder adherirse a una red de franquicias. El importe del canon o derecho variará en función de diversos aspectos: el tiempo que lleve funcionando la red, la rentabilidad que ofrece, etc.
  - *Royalty*: Equivale a un pago (fijo o variable), generalmente mensual, del franquiciado al franquiciador. Es una contraprestación por los servicios prestados por la franquicia (publicidad, formación, etc.) y por el uso y disfrute la marca franquiciada. Se calcula habitualmente sobre el beneficio bruto obtenido por la explotación del negocio.

A continuación presentamos algunos ejemplos y sus principales requisitos y condiciones para los potenciales franquiciados:

Dirección: [http://www.franquicias.net/consu\\_franq.php?id=1479](http://www.franquicias.net/consu_franq.php?id=1479)

**RESULTADOS DE LA BÚSQUEDA**

**Resultados de la búsqueda**

Nombre de la franquicia: <b>Tralia.com</b>	Sector: <b>Informatica</b>
Nombre de la franquiciadora: <b>Tralia.com</b>	Actividad: <b>Diseño de Páginas Web</b>
Contacto: <b>Dpto. Franquicias</b>	E-Mail: <b>info@tralia.com</b>
Teléfono:      Fax:	Página WEB: <b>www.tralia.com</b>
Dirección: <b>C/Dels Arbres, 33,1º</b>	
C.P.:      Población:      Provincia:	
<b>08292 Esparraguera Barcelona</b>	
País: <b>España</b>	

Antigüedad: <b>2001</b>	Nº Establecimientos: <b>2</b>	Inversión: <b>3.013,00 €</b>	Canon Publicidad: <b>0</b>	Local mínimo: <b>0</b>
Canon Adhesión: <b>1.507,00 €</b>	Royalties: <b>5%</b>	Contrato: <b>0</b>	Expansión(nº mínimo habitantes): <b>0</b>	

Especificaciones:

**fotos**

No hay fotos para esta franquicia

Pulse sobre una foto para ver una ampliación.

Fuente: [www.franquicias.net](http://www.franquicias.net)

Dirección [http://www.franquicias.net/consu\\_franq.php?id=1391](http://www.franquicias.net/consu_franq.php?id=1391)

**Resultados de la búsqueda**

Nombre de la franquicia: <b>Worldsites</b>	Sector: <b>Asesores Internet</b>
Nombre de la franquiciadora: <b>Worldsites Mediterráneo S.L.</b>	Actividad: <b>Consultores de Internet</b>
Contacto: <b>Alastair Seymour</b>	E-Mail: <b>franquicias@worldsites.net</b>
Teléfono: <b>913510452</b>	Fax: <b>913516622</b>
Dirección: <b>Vía Dos Castillas, 9 B, Portal 1, 1º, 7</b>	
C.P.: <b>28223</b>	Población: <b>Pozuelo de Alarcón</b>
Provincia: <b>Madrid</b>	
País: <b>Canadá</b>	

Antigüedad: <b>1995</b>	Nº Establecimientos: <b>44</b>	Inversión: <b>49.000,00 €</b>	Canon Publicidad: <b>0</b>	Local mínimo: <b>0</b>
Canon Adhesión: <b>0,00 €</b>	Royalte: <b>10%</b>	Contrato: <b>5 Años</b>	Expansión(nº mínimo habitantes): <b>0</b>	

Especificaciones:

fotos  
No hay fotos para esta franquicia  
Pulse sobre una foto para ver una ampliación.

Fuente: [www.franquicias.net](http://www.franquicias.net)

## Características del sistema de franquicia

El sistema de franquicia presenta una serie de peculiaridades que han contribuido a su éxito en los últimos años:

- El franquiciador concede a sus franquiciados el derecho y la obligación de llevar un negocio acorde con unas pautas definidas en el contrato de la franquicia.
- Este derecho faculta al franquiciado, a cambio de una contraprestación económica, a utilizar el nombre comercial y la marca de productos o servicios del franquiciador.
- El franquiciador debe facilitar además a sus franquiciados el “know how” o saber hacer de su negocio, a través de un proceso inicial y permanente de formación.
- Franquiciador y sus franquiciados colaboran a nivel legal y financiero.
- Esta asociación viene determinada por el marco y la duración de un contrato de franquicia escrito, pactado entre las partes a tal efecto.

## Derechos y deberes del franquiciado

La franquicia puede suponer importantes beneficios o derechos para los emprendedores, sin embargo como contrapartida requiere una serie de contraprestaciones económicas, así como una serie de obligaciones que deben quedar perfectamente definidas en el propio contrato de franquicia. Podemos detallar los siguientes:

Derechos del franquiciado	Obligaciones del franquiciado
Utilización del modelo de negocio, la imagen corporativa y la marca de la red de franquicias durante el tiempo fijado en el contrato.	Pagar el canon inicial, royalties y canon de publicidad establecidos en el contrato.
Adquirir el “know-how” del franquiciador.	Aplicar los métodos y sistemas del funcionamiento del negocio establecidos por la franquicia.
Asistencia preliminar para la puesta en marcha de su establecimiento.	Vender únicamente los productos y servicios de la franquicia.
Formación previa.	Absoluta confidencialidad sobre las informaciones que reciba del franquiciador.
Formación permanente.	Acondicionar y mantener el local de acuerdo a las normas, imagen de marca y decoración, que establezca la franquicia.
Distribución y suministro de los productos o servicios pactados.	Usar los métodos publicitarios y promocionales que se le indiquen.
Exclusividad territorial que le conceda la franquicia.	Utilizar los suministradores o proveedores homologados y en las condiciones pactadas.

## Legislación de la franquicia

El concepto de *franquicia* se establece en el Real decreto 201/2010 de 26 de Febrero:

Se entiende por actividad comercial en régimen de franquicia aquella que se realiza en virtud del contrato por el cual una empresa, el *franquiciador*, cede a otra, el *franquiciado*, a cambio de una *contraprestación financiera* directa o indirecta, el derecho a la explotación de una franquicia para comercializar determinados tipos de productos o servicios y que comprenden por lo menos:

- el uso de una *denominación* o *rótulo común* y una presentación uniforme de los locales o de los medios de transporte objeto del contrato,
- la comunicación por el franquiciador al franquiciado de un “*saber hacer*”, y
- la presentación continúa por el franquiciador al franquiciado de *asistencia comercial y técnica* durante la vigencia del acuerdo.

### Leyes de aplicación:

*Real decreto 201/2010 de 26 de Febrero*: establece las condiciones básicas para desarrollar la actividad de cesión de franquicias y crear el Registro de Franquiciadores.

*El artículo 62 de la Ley 7/1996 de 15 de Enero, de Ordenación del Comercio Minorista*: regula la actividad comercial en régimen de franquicia esta regulada en

*El Reglamento CEE número 4087/88*, de la Comisión, de 30 de noviembre, relativo a la aplicación del apartado 3 del artículo 85 del Tratado a categorías de acuerdos de franquicia, o en la disposición que lo sustituya.

## Asociaciones a la que podemos dirigirnos para recabar más información

- Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE):  
<http://www.ceaje.es>
- Asociación Española de Centros Comerciales (AECC):  
<http://www.aedecc.com>
- Asociación Española de Franquiciadores:  
<http://www.franquiciadores.com>
- Asociación Española para la Defensa y el Defensa del Franquiciado:  
<http://www.aedef.com>
- Federación Europea de la Franquicia (EFF):  
<http://www.eff-franchise.com>
- International Franchise Association (IFA):  
<http://www.franchise.org>

### 1.2.3. Cómo proteger una idea

Es muy importante proteger nuestras ideas desde el inicio de cualquier actividad.

Como hemos visto podemos encontrar las ideas de negocio en distintos ámbitos o foros. Normalmente, a la generación de una idea de negocio le sigue un tiempo de reflexión y de maduración para estudiar la viabilidad de la misma y, si llega el caso, cómo realizar su puesta en marcha. Sin embargo, debemos tener en cuenta que vivimos en un mercado totalmente globalizado y muy competitivo, por lo que es de suma importancia la protección de nuestras ideas para evitar que otros se apropien de ellas.

A continuación vamos a definir las posibilidades que tenemos de proteger ya no sólo nuestras ideas, sino también otros elementos de la puesta en marcha del negocio como las marcas, los nombres comerciales, los diseños, patentes, creaciones, etc.

La legislación separa dos grandes tipologías de derechos inherentes a la creación o desarrollo de una nueva idea:

Derechos de la propiedad industrial	Derechos de la propiedad intelectual
Cuando las creaciones son de carácter de invención industrial, signos distintivos (marcas, nombres, etc.) o diseños industriales.	Cuando nuestras creaciones son de carácter literario, artístico o científico.

### La propiedad industrial

Disponer de la propiedad industrial nos otorga una fuerte protección frente a terceros. Para adquirir legalmente la propiedad industrial debemos registrarla





legalmente. Ello supone presentar la solicitud correspondiente y, tras un período en el que se analiza la originalidad de la idea/modelo/patente..., recibir la concesión.

Hemos de distinguir distintos tipos de propiedad industrial dependiendo de la naturaleza de la creación:

<b>Inventiones industriales</b>	Patentes de Invención y Modelos de utilidad
<b>Signos distintivos</b>	Marcas, Nombre comerciales y rótulos de establecimiento
<b>Diseños</b>	Modelos y dibujos industriales

Cada tipo comporta requisitos para su registro distintos y, por lo tanto, distintos derechos adquiridos por su registro. Vamos a describirlos:



### 1) Inventiones industriales: Patentes de Invención y Modelos de utilidad

	<b>Patente de invención</b>	<b>Modelo de utilidad</b>
<b>Definición</b>	Las invenciones nuevas que impliquen una actividad inventiva y aplicación industrial.	Las invenciones, que siendo nuevas e implicando actividad inventiva, consisten en dar a un objeto una configuración, estructura o constitución de la que resulte alguna ventaja apreciable para su uso o fabricación.
<b>Duración máxima</b>	20 años a partir de la fecha de solicitud.	10 años a partir de la fecha de solicitud.
<b>Mantenimiento</b>	Anualidades.	Anualidades.
<b>Novedad</b>	Absoluta y mundial.	Relativa a España.
<b>Obligación de explotación</b>	4 años desde la solicitud o 3 años desde la concesión.	4 años desde la solicitud o 3 años desde la concesión.
<b>Ámbito de protección</b>	El territorio nacional.	El territorio nacional.

#### **Definición respecto a la Ley española:**

Ley 24/2015 de 24 de julio, de Patentes (B.O.E. 24-7-2015, núm.73).

Real Decreto 2245/1986, de 10 de octubre de 1986, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 11/86 de 20 de marzo de Patentes (B.O.E. 31-10-1986, núm. 261).

### 2) Convenio de la patente europea

Este convenio establece un sistema único de concesión de una solicitud de patente para todos los países adheridos a este convenio. Sus ventajas son:

- Se pueden designar hasta 20 países europeos con una sola solicitud en un solo idioma (alemán, inglés o francés).
- Simplifica mucho los trámites de concesión de la patente.

#### **Ley**

Real Decreto 2424/1986, de 10 de octubre de 1986, de aplicación del Convenio sobre la concesión de patentes europeas, hecho en Munich el 5 de octubre de 1973.

### 3) Signos distintivos: Marcas, Nombre comerciales y rótulos de establecimiento

	Marca	Nombre comercial
<b>Definición</b>	Todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otra.	Los nombres de los propios individuos, sociedades o entidades de todas clases que se dediquen al ejercicio del comercio o industria en cualquiera de sus manifestaciones.
<b>Duración máxima</b>	Indefinida, en períodos de 10 años desde la fecha de solicitud renovables.	Indefinida, en períodos de 10 años desde la fecha de solicitud renovables.
<b>Mantenimiento</b>	Cada 10 años.	Cada 10 años.
<b>Ámbito de protección</b>	Todo el territorio nacional.	Todo el territorio nacional.

#### Definición respecto a la Ley española:

Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas (B.O.E. 8-12-01, núm. 294).

### 4) Rótulo de establecimiento

De acuerdo con la antigua Ley de marcas 32/88 es el nombre bajo el cual se da a conocer al público un establecimiento. Sin Embargo, la nueva Ley de marcas ha suprimido los **rótulos de establecimiento** estableciendo un régimen transitorio para los mismos. Una vez expirada su vida legal, se registrarán por la Ley de Competencia Desleal.

### 5) Marca Comunitaria

La Oficina de Armonización del Mercado Interior (OAMI) con sede en Alicante es el órgano competente para el registro de las marcas comunitarias. Sus ventajas son:

- Carácter unitario en toda la Unión Europea, es decir que efectos en todo el territorio de la Unión Europea, mediante una sola solicitud.
- Simplifica los trámites de solicitud mediante un único procedimiento de registro.

#### Ley

El Reglamento (CE) nº 40/94 del Consejo, de 20 de diciembre de 1993, denominado *Reglamento de la Marca Comunitaria*, y el Reglamento nº 2868/95 por el que se establecen normas de ejecución, llamado *Reglamento de Ejecución*.

### 6) Diseños: Modelos y dibujos industriales

	Modelo industrial	Dibujo industrial
<b>Definición</b>	Todo objeto que pueda servir de tipo para la fabricación de un producto y que pueda descubrirse por su estructura, configuración, ornamentación o representación.	Toda disposición o conjunto de líneas o colores aplicables con fin comercial a la ornamentación de un producto.

	Modelo industrial	Dibujo industrial
<b>Duración máxima</b>	5 años renovables por otros 5 años, en total 10 a partir de la fecha de concesión.	5 años renovables por otros 5 años, en total 10 a partir de la fecha de concesión.
<b>Mantenimiento</b>	Quinquenios.	Quinquenios.
<b>Novedad</b>	Mundial y absoluta.	Mundial y absoluta.
<b>Ámbito de protección</b>	Todo el territorio nacional.	Todo el territorio nacional.

### Definición respecto a la Ley española:

Estatuto sobre Propiedad Industrial, aprobado por Real Decreto-Ley de 26 de julio de 1929 (G.M.núm. 127, de 7 de mayo de 1930).

### La propiedad intelectual

La Propiedad Intelectual se refiere a los derechos derivados de las creaciones humanas y originales de carácter literario, artístico o científico.



Los derechos de Propiedad Intelectual se adquieren desde la creación de la obra literaria, artística o científica y otorgan a su autor un derecho moral y patrimonial sobre el resultado de la creación que le protege frente al plagio de su obra. Sin embargo, es conveniente registrarla para certificar su autoría. El Registro de Propiedad Intelectual es único para toda España y depende del Ministerio de Cultura.

Podrán ser objeto de Registro de Propiedad Intelectual todas las creaciones originales, artísticas o científicas comprendiéndose entre ellas:

- Los libros, folletos, discursos, conferencias, ...
- Las composiciones musicales.
- Las obras teatrales en general.
- Las obras audiovisuales y cinematográficas.
- Las obras plásticas (esculturas, pinturas, dibujos, bocetos, cómicos.)
- Los proyectos, planos maquetas de obras de ingeniería y arquitectónicas.
- Los programas de ordenador.
- Las obras fotográficas.
- Los gráficos, mapas y diseños relativos a la topografía y en general a la ciencia.

- Las colecciones que por su disposición o selección de elementos constituyan creaciones intelectuales.
- Las obras derivadas, traducciones y adaptaciones, arreglos musicales, resúmenes y extractos, ...

### **Ley**

Ley 21/2014 de 4 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia (BOE 21 noviembre 14).

Para adquirir **más información sobre la protección de ideas** podéis dirigiros al Ministerio de Educación, cultura y deporte:

[http://www.mcu.es/Propiedad\\_Intelectual/indice.htm](http://www.mcu.es/Propiedad_Intelectual/indice.htm)

Esta página contiene interesante información sobre las principales nociones sobre esta materia (definiciones, normativa reguladora, Registro de Propiedad Intelectual) y un listado de enlaces y señas de las entidades de gestión colectiva de derechos de propiedad intelectual.

## **1.3. El emprendedor**

### **1.3.1. ¿Quién puede ser emprendedor?**

El emprendedor es aquella persona o equipo de trabajo que tenga una idea de negocio y sea capaz de llevarla a la práctica.

La aventura de crear una empresa no es tarea fácil. Normalmente, la puesta en marcha de una empresa requiere un largo período de tiempo durante el cuál se deben realizar muy diversas tareas:

- Invertir medios económicos
- Comprar materiales
- Gestionar recursos humanos.
- Etc.

Por lo tanto, el emprendedor debe ser capaz de llevar a cabo una serie de tareas multidisciplinares para las que puede no estar preparado. Puede no tener las habilidades y/o capacidades necesarias para desarrollarlas. El emprendedor debe analizar qué actividades es capaz de llevar a cabo por sí mismo e incorporar a su proyecto personas que cubran sus carencias, ya sea como socios, como empleados o como proveedores de determinados servicios.

Algunas de las tareas que deberá llevar a cabo el emprendedor y/o su equipo de trabajo son:

- Dirigir, organizar
- Abordar nuevos proyectos



- Gestionar
- Reunir los medios económicos necesarios para abordar esos proyectos
- Seleccionar y contratar al personal de la empresa
- Dirigir al personal de tal manera que puedan alcanzar los objetivos motivándolos

### 1.3.2. Perfil del emprendedor o el equipo de trabajo del equipo

En el cuadro siguiente se señalan las **características de la personalidad**, las **habilidades o capacidades** psíquicas o intelectuales y la **formación y/o experiencia** previas que más comúnmente citan los expertos a la hora de establecer el “perfil tipo” de un emprendedor.

Rasgos de la personalidad	Capacidades o aptitudes personales	Formación y/o experiencia deseables
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa.</li> <li>• Decisión.</li> <li>• Asunción de riesgos.</li> <li>• Confianza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades organizativas y de coordinación.</li> <li>• Adaptación a los cambios.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Aptitudes negociadoras.</li> <li>• Competitividad.</li> <li>• Capacidad de trabajo.</li> <li>• Resistencia física.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia empresarial directa o cercana.</li> <li>• Conocimiento global de una empresa y/o desempeño de tareas en áreas diferentes de la misma.</li> <li>• Formación específica para la gestión y/o puesta en marcha de una empresa.</li> <li>• Formación técnica, directiva o en el sector de actividad propio de la empresa que vaya a constituirse.</li> </ul>

Fuentes: Agence pour la Création d'Entreprises – APCE; *Negocios con futuro. Guía de creación de Empresas*, del Institut Municipal de Formació Ocupacional i Feina. Ajuntament de Palma de Mallorca.

### 1.4. Fases de generación de nuevos negocios

Hasta ahora hemos analizado los factores que entran en juego en la generación de nuevas empresas. Ahora vamos a entrar a analizar como convertiremos esas ideas en proyectos empresariales y, finalmente en empresas.

Las fases del proceso de generación de nuevos negocios son:

- La generación de la idea de negocio
- La definición del proyecto empresarial o *Business plan*
- La puesta en marcha o fase de *Start-Up*
- Consolidación de la actividad de la empresa.

#### 1) La generación de la idea de negocio

En esta primera fase debemos:

- Generar la idea de negocio.
- Presentar y validar la idea de negocio.
- Configurar un equipo que sea capaz de poner en práctica la nueva empresa.

## 2) La definición del proyecto empresarial o *Business plan*

Esta fase la desarrollaremos en detalle a continuación en la Etapa 2. Consiste en la realización de un Plan de Empresa completo para conocer realmente la viabilidad de la Empresa. Una vez realizado este mismo documento podremos utilizarlo para presentar la idea de forma estructurada y documentada a posibles socios, inversores, instituciones, entidades financieras, etc.



Esta fase es indispensable antes de la puesta en marcha de cualquier negocio. En la práctica, existen innumerables negocios que se saltan esta fase, sobre todo en el sector del comercio minorista. Sin embargo, si realizamos un plan de empresa correcto estaremos disminuyendo significativamente el riesgo de fracaso de nuestro negocio al prever y analizar adecuadamente nuestro entorno y las estrategias a seguir de marketing, recursos humanos, financiación, etc.

Una vez creado el business plan y determinada la viabilidad del proyecto podremos ir a buscar la financiación que sea necesaria para iniciar la empresa.

## 3) La puesta en marcha o fase de *Start-Up*

En esta fase ya hemos confirmado la viabilidad de nuestro plan de negocio y hemos conseguido la financiación necesaria para su puesta en marcha. En estos momentos, debemos realizar todas aquellas tareas de puesta en marcha de nuestro negocio:

- Búsqueda de local, oficina, etc.
- Constitución de la forma jurídica de la empresa.
- Contactar con proveedores para la producción de nuestro producto o servicio.
- Ejecutar nuestro plan de comunicación y marketing.
- Etc.

## 4) Consolidación de la actividad de la empresa

En esta fase debemos auditar la rentabilidad de la empresa, así como, comparar nuestra realidad con el plan de empresa realizado. De este análisis y de su adecuación a la realidad del mercado surgirán las nuevas estrategias de la empresa a corto, medio y largo plazo.

### **Ley**

A mediados de 2013 el gobierno español aprobó una nueva ley para fomentar la actividad de los emprendedores. Se pondrá en el aula a vuestra disposición el documento “La ley de emprendedores (según el equipo docente de AGO)” que la resume y valora.

## 2. Esquema elaboración de un plan de negocio

### 2.1. El plan de negocio

El plan de negocio o *Business plan* (su denominación en inglés) es la descripción en un documento de nuestra idea de negocio que nos debe ayudar a reflexionar y analizar sobre los distintos factores que intervienen en la puesta en marcha del negocio o proyecto. Por lo tanto, en el plan de negocio nos ayudará a:

- Estructurar la idea de negocio.
- Analizar los factores del entorno: mercado, competencia, etc.
- Definir las estrategias para la puesta en marcha del negocio.
- Ajustar el proyecto para minimizar los riesgos del negocio.

#### 2.1.1. Objetivo del plan de negocio

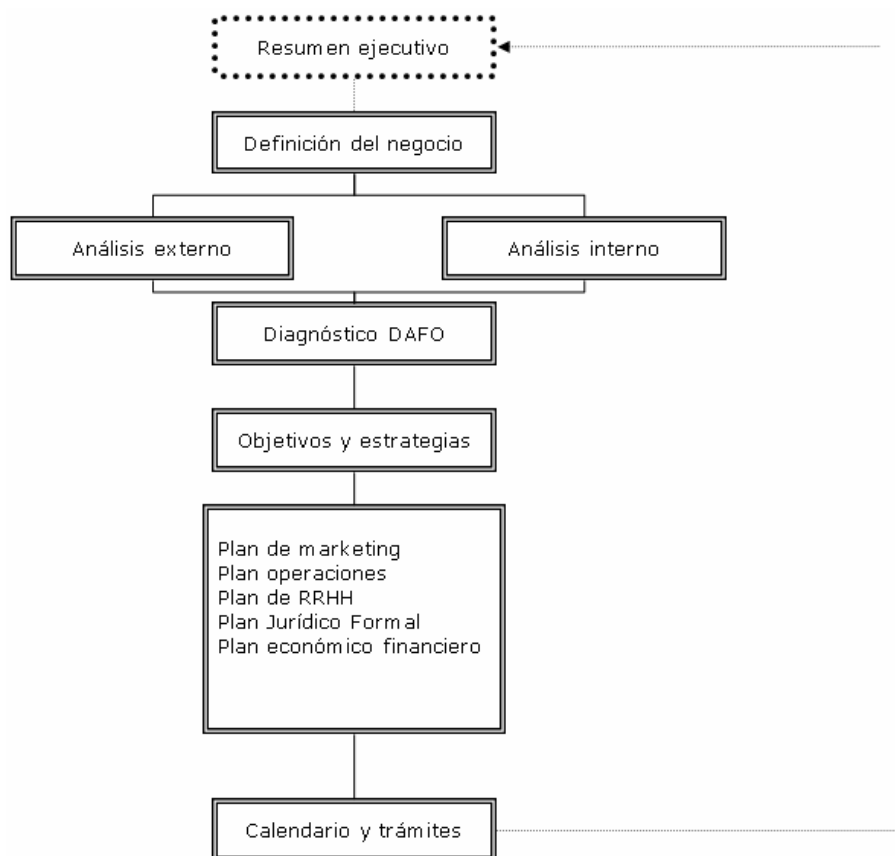
El objetivo del plan de negocio puede tener en sí mismo una doble finalidad:

<b>Interno para los propios emprendedores</b>	Analizar la viabilidad y rentabilidad del negocio a corto, medio y largo plazo. Para concluir si finalmente debe ponerse en marcha la empresa o si, por el contrario, debemos desechar la idea de negocio.
<b>Externo carta de presentación frente a terceros</b>	Documento útil para presentar nuestro proyecto empresarial a diversos niveles: obtener financiación, optar a posibles subvenciones, convencer a un posible socio para que participe, captar los primeros clientes, etc.

#### 2.1.2. Estructura y contenido de un plan de negocio

Es necesario utilizar una estructura que nos ayude a ordenar la información y que dé integridad y coherencia a la presentación del negocio. No existe una única forma de estructurar un plan de negocio, y podemos cambiar la estructura en función de nuestro objetivo. Si, por ejemplo, deseamos utilizar el plan de negocio para presentarlo a una entidad financiera deberemos resaltar la parte financiera –especialmente la rentabilidad– por el contrario si lo utilizamos para la búsqueda de subvenciones quizás debamos destacar el negocio en sí mismo y su función social.

A continuación presentamos una guía que sigue el orden lógico de análisis de cada uno de los factores del plan de negocio:



### 2.1.3. Características de la redacción de un plan de negocio

Antes de abordar cada uno de los apartados mencionados, es necesario señalar algunas recomendaciones generales a la hora de redactar el plan de empresa:

<b>La presentación</b>	Es muy importante que este aspecto se cuide ya que va a ser la primera carta de presentación de nuestra empresa. Debemos realizar una presentación profesional, clara y atractiva. El objetivo de la presentación es invitar al análisis y generar confianza en el lector (normalmente fuente de financiación: socios, banca...).
<b>Extensión del plan de negocio</b>	Un plan de empresa debe ser claro y conciso. Ya que probablemente las personas que lo analicen no dispongan de mucho tiempo. La extensión dependerá de la tipología del negocio, sin embargo, podemos recomendar una extensión Standard de entre 25 y 30 páginas.
<b>Estructura</b>	Debemos presentar una línea estructurada y coherente a lo largo de todo el plan de negocio. Este segundo aspecto, es muy importante ya que si se detectan incoherencias el plan será rechazado inmediatamente.
<b>Rigor y veracidad de la información</b>	Todos los datos aportados deberían incluir aquellos elementos –citas, fuentes de información, etc.– que permitan contrastar la veracidad de lo que se lee.
<b>Iniciar la presentación con un resumen ejecutivo</b>	<p>Nos dirigimos a un lector con muy poco tiempo. Por ello debemos transmitirle rápidamente una visión global del negocio que despierte su interés. En el resumen ejecutivo enunciaremos los aspectos claves del plan de negocio resumidos de forma breve y concisa (de una a tres hojas). Entre los elementos que normalmente se deben incluir en el resumen ejecutivo podríamos destacar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Idea de Negocio</li> <li>• El perfil del Equipo directivo y emprendedores del negocio</li> <li>• Situación en la que se encuentra el desarrollo del negocio</li> <li>• Inversión requerida</li> <li>• Valoración global del proyecto: aspectos más innovadores, objetivos y resumen de la viabilidad y rentabilidad del negocio</li> </ul> <p>Es recomendable que redactemos el resumen una vez terminado el plan, de manera que nos aseguramos que todas las variables clave estén en él.</p>

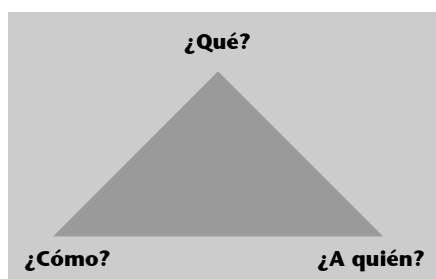


## 2.2. Definición del negocio

### 2.2.1. Características del negocio

Para describir la idea de negocio debemos describir los tres ejes del negocio:

- **¿A quién nos dirigimos?** Para que la idea de negocio sea viable tiene que dirigirse a un mercado de clientes potenciales. Debemos identificar la necesidad que vamos a cubrir y describir y cuantificar el mercado objetivo.
- **¿Qué ofrecemos?** Describiremos qué productos y/o servicios ofrecemos.
- **¿Cómo lo ofrecemos?** Qué tecnología o qué recursos utilizaremos para producir/ofrecer los productos y/o servicios.



Este modelo de definición de negocio (ideado por Ansoff) además de ser un ejemplo de simplicidad, establece que debe existir una relación equilibrada (coherencia) entre el producto/servicio, el mercado y la tecnología (entendida como forma de trabajar de la empresa). Los desequilibrios entre estos tres ejes debilitan o directamente hacen inviable un negocio.

Por ejemplo, durante el *boom* de Internet surgieron multitud de negocios definibles como:

- Dirigidos a empresas que quieren utilizar Internet como medio de comunicación con sus públicos objetivo (¿a quién?)
- Que ofrecen el desarrollo de una aplicación Web a la carta (¿qué?)
- A través de la tecnología informática (¿cómo?)

Este negocio se ha llamado de muy diversas formas: *consultoría de e-business*, *agencia de publicidad on-line*...

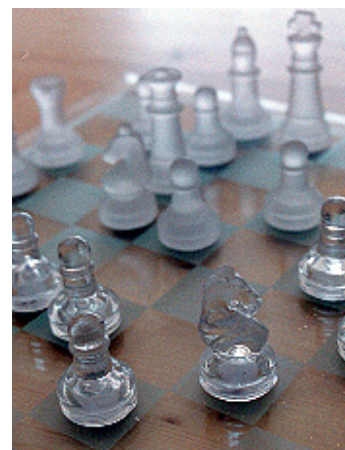
Como acabamos de ver, la definición a través de estos tres ejes permite además identificar nuestros competidores más próximos.

## 2.3. Análisis de situación

La empresa que deseamos crear va a entrar a formar parte de un entorno.

Las tendencias, formas de actuación y cambios del entorno van a afectarla de forma directa o indirecta al desarrollo de la empresa (y a su resultado). Por lo tanto, con carácter previo a la definición de los objetivos y las líneas estratégicas de la empresa hemos de realizar un análisis de:

- **Entorno (análisis externo)** analizaremos el entorno para posteriormente realizar un diagnóstico de las *oportunidades* que ofrece a nuestra empresa y las *amenazas* que la acechan.
- La **propia empresa**, analizaremos sus recursos y capacidades (**audit interno**). Ello nos permitirá realizar un diagnóstico de sus *puntos fuertes y débiles*.



Por lo tanto, el diagnóstico de la situación es la siguiente etapa. Consiste en extraer conclusiones del análisis realizado. **Para establecer el diagnóstico utilizaremos el análisis DAFO** que analiza las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, mostrándonos la situación en el interior de la empresa y su posición respecto al entorno del mercado.

En el módulo 3, se describe la metodología y los conceptos necesarios para poder realizar un análisis de situación correcto. Sin embargo, vamos a enunciar los aspectos claves del análisis externo (entorno):

El entorno surge de la relación de intercambio entre la empresa y el mercado. Esta relación se desarrolla dentro de un sistema comercial en el que existen una serie de factores no controlables por la empresa que influyen en el intercambio. Estos factores se suelen separar en dos grupos:

El microentorno	El macroentorno
<p>Los factores que están más próximos a la relación de intercambio y su influencia es más inmediata. En este grupo se engloban:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Competidores</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Intermediarios</li> </ul>	<p>Lo componen aquellos factores que tiene una influencia menos inmediata y que afectan no sólo al sistema comercial sino que influyen a otras muchas más actividades y aspectos de la vida y la sociedad. En este grupo se engloban los cambios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demográficos</li> <li>• Económicos</li> <li>• Sociales-Culturales</li> <li>• Políticos-Legales</li> <li>• Tecnológicos</li> <li>• Medio ambientales</li> </ul>

## 2.4. Objetivos y estrategias

Los objetivos de la empresa se marcarán una vez hayamos realizado el análisis de situación. Tal y como hemos visto el análisis de situación nos ayuda a analizar el entorno externo e interno de la empresa y a detectar las amenazas, oportunidades, puntos débiles y puntos fuertes. De este análisis surgen los distintos objetivos que la empresa puede marcarse.

Por lo tanto el esquema temporal de análisis y definición es el siguiente:



### 2.4.1. Definición de los objetivos

Los objetivos pueden ser muy diversos. Habitualmente, en empresas de nueva creación serán:

- Lanzamiento de un nuevo producto/servicio.
- Dar a conocer nuestros servicios a un mercado específico.
- Alcanzar una cifra de ventas determinada.
- Obtener una ventaja competitiva frente a los competidores.
- Etc.



Cualesquiera que sean los objetivos han de concretarse en este punto y tal como indica el Prof. Philip Kotler (Dirección de marketing, Pág. 89) han de ser:

- **Cuantificables.** Por ejemplo; el objetivo “incrementar las ventas” no está tan bien planteado como el objetivo “incrementar las ventas en un 20%”.
- **Reales y factibles.** Deben venir determinados por un análisis previo de las oportunidades y puntos fuertes, no de una simple expresión de deseos.
- **Consistentes.** No es posible maximizar simultáneamente ventas y beneficios.
- **Ordenados jerárquicamente,** de los más a los menos importantes.
- Referirse a un **tiempo y lugar determinados.**

Una vez fijados los objetivos deberemos definir las líneas estratégicas de la empresa para su consecución. Existen diversos tipos de estrategias que pueden llevarnos a conseguir nuestros objetivos.

Para analizar los distintos tipos de estrategias encontramos diversos autores que las definen desde distintas ópticas, nosotros nos quedaremos con las tipologías de Porter que las clasifica en función de la ventaja competitiva (estudiada en el módulo 1) perseguida y la amplitud del mercado al que se dirige. Define, tres clases de estrategias:

Estrategia de costes	Estrategia de diferenciación	Estrategia de enfoque
Estrategia de alcanzar los costes más bajos a través de la producción a gran escala.	Estrategia de especialización de la empresa en algún aspecto que la haga única, aspecto que ha de ser valorado por el mercado al que nos dirigimos. Conseguir el liderazgo en calidad, tecnología, servicio, etc.	Estrategia en la que la empresa se dirige a un determinado mercado muy específico en el que tendrá algún tipo de ventaja competitiva en costes o diferenciación.

Por lo tanto, definiremos las estrategias que vamos a seguir para alcanzar los objetivos marcados y a continuación definiremos el plan de actuación para la puesta en marcha de la empresa en base a las estrategias marcadas.

## 2.5. Plan de actuación

Para la confección del plan de actuación definiremos los siguientes aspectos o planes:

- Plan de marketing
- Plan de operaciones
- Plan de organización de recursos
- Plan Jurídico formal
- Plan financiero

### 2.5.1. Plan de marketing

El Plan de Marketing, debería contener los siguientes elementos:

- Estudio de mercado
- Estrategias de marketing
- Definición de las variables el Marketing – Mix o las 4 P's:
  - *Product*/Producto
  - *Price* /Precio
  - *Place*/Distribución
  - *Promotion*/Comunicación

#### Estudio de mercado

La investigación de mercados o estudio de mercado es una de las herramientas básicas del marketing. Consiste en la búsqueda y análisis de la información relevante sobre los elementos esenciales que caracterizan un mercado:

##### 1) La demanda o mercado

- Número y características, poder de compra, hábitos y comportamiento, gustos y tendencias de los *potenciales clientes del producto o servicio* (individuos, familias, empresas, organizaciones, etc.).

- *Volumen de consumo* para el producto o servicio ofrecido (en unidades físicas o monetarias).
- *Tasa de variación*: crecimiento/decrecimiento del mercado.
- Identificación de posibles *variaciones estacionales en la demanda* de nuestro producto o servicio.
- Determinación de la *fase del ciclo en que la demanda de un determinado producto o servicio se encuentra*.

## 2) La Oferta

- *Empresas competidoras* (estrategias, políticas de precio, de producto, de distribución y de promoción, debilidades y fortalezas, aspectos diferenciadores de su oferta).
- *Nivel de competencia existente en el mercado*, mediante la ponderación de las cinco fuerzas competitivas de Porter:
  - Potenciales entradas de otras empresas en el mercado elegido
  - Grado de rivalidad existente
  - Existencia de productos o servicios sustitutivos
  - Poder de negociación de los proveedores
  - Poder de negociación de los compradores
- *Características de otros productos y servicios presentes en el mercado* potencialmente concurrentes con el que se pretende ofrecer (productos o servicios sustitutivos).
- *Organización sectorial* de la profesión o el ámbito de actividad.

Los datos recabados en el estudio de mercado habrán de servir para adoptar las decisiones oportunas.

## Líneas estratégicas

En base a las líneas estratégicas de la empresa y a la información recogida en los estudios de mercado realizados definimos las estrategias de marketing:

- *Segmentación*: a qué parte del mercado vamos a dirigirnos para maximizar la eficacia de nuestra empresa.
- *Posicionamiento*: cómo queremos ser percibidos respecto a nuestros competidores por nuestros clientes (actuales y potenciales). Ej.: los más baratos, innovadores, etc.

Una vez definidos los segmentos objetivos y nuestro posicionamiento objetivo (la estrategia) debemos definir nuestros objetivos de marketing y el cómo pensamos llevarlo a cabo (políticas).

Dentro de los objetivos de marketing se engloban:

- Las previsiones de ventas.
- Mercado/segmentos al que se dirige y cuota de mercado a alcanzar.
- Margen del beneficio.

### Definición de las políticas de marketing: el marketing-mix

En este apartado hay que describir cómo la empresa va a alcanzar los objetivos y cumplir con las previsiones de ventas.

El marketing-mix es la combinación de las variables controlables por la empresa que van a permitir abordar con éxito un mercado: el producto, el precio, la distribución y la promoción.

<b>Producto</b>	Definiremos la gama de productos o servicios que se van a ofrecer. Para cada producto hay que identificar sus características fundamentales y traducirlas en los beneficios que obtiene el cliente de ese segmento. Conviene recordar que los clientes compran beneficios no características. Se trata pues de desarrollar el concepto del producto y decidir cómo se va a presentar, si se dará o no asesoramiento post-venta, garantía, etc. Finalmente hay que hacer un esfuerzo para diferenciar cada producto del resto de los productos con los que compete. Una vez diferenciado hay que decidir como mantener esa diferencia ante los movimientos de la competencia.
<b>Precio</b>	Definiremos las tarifas que se van a aplicar, si los precios serán uniformes o variarán según el tipo de cliente, qué descuentos están permitidos, etc. Evidentemente para fijar los precios de venta hay que conocer con detalle los costes de fabricación y los precios de mercado. Con esta información el precio debe ser coherente con la política de producto (P.Ej.: un producto de mala calidad difícilmente podrá mantener un precio por encima de la media).
<b>Distribución</b>	La distribución de los productos es otro aspecto importante a considerar, identificando los posibles canales de distribución y cómo funcionarán. Fundamentalmente hay que decidir si el producto se distribuirá directamente por la nueva empresa o se van a necesitar distribuidores para hacerlos llegar al cliente final. Las técnicas y decisiones a adoptar en ambos casos son distintas con sus inconvenientes y sus ventajas.
<b>Promoción</b>	Hay que describir qué métodos se van a usar para contactar con los clientes, para realizar su seguimiento y para cerrar las ventas; si se van a utilizar vendedores y con qué características, etc., qué materiales de apoyo van a usar, qué imagen global van a presentar, etc. Indicar qué sistemas de promoción y publicidad se va a usar y con qué presupuesto se cuenta como apoyo a la labor de los comerciales o de los distribuidores. En el módulo 4 se realiza una introducción al marketing para todos aquellos que deseen afianzar y completar los conceptos de esta área. Repasaremos los conceptos básicos de marketing, y su segmentación, estudios de mercado y estrategias de marketing. Al mismo tiempo, se ampliarán todos los aspectos mencionados para la elaboración de un plan de marketing.

### 2.5.2. Plan de organización y recursos humanos

El objetivo del Plan de Organización y Recursos humanos es doble:

- **Externamente**, se trata de demostrar que el emprendedor o el equipo directo del proyecto están capacitados para llevar a la práctica y sacar adelante la nueva empresa.
- **Internamente**, se trata de determinar el número de personas que se requieren en la empresa y asignar las distintas responsabilidades que van a asumir.



En este punto y antes de desarrollar el Plan de Organización/RRHH debemos reflexionar sobre la importancia de la cohesión entre los socios frente a los objetivos deseados, las políticas a aplicar y la organización interna de la empresa y sus responsabilidades. Muchos proyectos han fracasado por el hecho de no haber establecido claramente las responsabilidades de cada miembro y por no haber adoptado una organización profesional desde el primer momento. Este aspecto de la empresa puede generar muchas tensiones entre el equipo emprendedor. Sin embargo, es bueno discutirlo antes sobre el papel pues siempre será mejor que discutirlo con la empresa en marcha y con problemas apremiantes que hagan aumentar la tensión.

Aquí es donde se describe con detalle quiénes serán los socios de la empresa y que aportaciones van a realizar. También es momento de dejar claro qué socios van a trabajar en la empresa y cuáles serán meros capitalistas. Cualquier otro pacto o acuerdo entre los socios –sobre todo si no va a constar en los estatutos de la sociedad– debe procurar discutirse en este momento.

Es importante pensar que es preferible que una empresa no llegue a nacer por discrepancias de los futuros socios antes de crearla, a que deje de funcionar por discrepancias de los socios después de crearla.

**Una vez decidido este punto se abordarán los pasos para el desarrollo del Plan de Recursos Humanos:**

### **1) Determinación del número de personas necesarias para la empresa**

La respuesta a esta cuestión vendrá dada, no por las personas que promueven el proyecto, sino por las necesidades detectadas en el Plan de Marketing para que se puedan cumplir las previsiones de venta.

### **2) Organigrama de la empresa**

Tal y como hemos visto en el módulo 1 el organigrama es la representación gráfica de la estructura de la empresa. Si la empresa sólo requiere un puesto de trabajo no se realizará dicha representación, pero si existen varios puestos de trabajo sí es necesario establecer en el organigrama los niveles de responsabilidad y dependencia de dichas personas.

### **3) Descripción de las funciones, tareas y responsabilidades de cada puesto**

Por cada puesto de trabajo de diferente categoría, será necesario establecer cuáles serán las funciones que se le atribuyen, así como las tareas concretas que conlleva cada función.

La descripción de puestos debe ser lo más completa posible, resaltando las funciones básicas de cada uno y especificando todas las tareas que cada función

representa, aunque nos parezcan obvias y poco significativas, ya que de esta forma evitaremos duplicidad de funciones y podremos tener un mayor control de las mismas, por las personas responsables.

También se establecen las responsabilidades que cada puesto conlleva, para poder determinar la persona responsable de cada acción que se realice en la empresa.

#### **4) Descripción de los perfiles de los puestos**

El perfil de un puesto está condicionado por las funciones y tareas que deberá desarrollar la persona en la empresa. En ocasiones se confunde el perfil de un puesto con el perfil de la persona que, previamente, hemos determinado trabajará en el mismo; es decir, que se describe el perfil en función de los conocimientos y experiencia de la persona y no de los requerimientos objetivos del puesto.

La descripción del perfil del puesto requiere establecer los siguientes aspectos:

- Formación: necesaria para poder llevar a cabo dichas funciones.
- Experiencia: puede ser tanto en el puesto de trabajo como en el sector.
- Formación complementaria: Este tipo de formación se refiere a conocimientos de informática, idiomas, etc.

#### **5) Reclutamiento y selección**

En el caso de necesitar personal a contratar, tendremos que plantearnos dónde lo vamos a reclutar (INEM, bolsas de trabajo de universidades o escuelas, amistades o personas conocidas, etc.).

El siguiente paso será decidir sobre quién se encargará de la selección, si será una persona de la empresa o se realizará por personal externo.

Este proceso de reclutamiento y selección puede conllevar costes, que deberán ser calculados e incluidos en los gastos de la empresa, y que se verán posteriormente en el área económica-financiera.

#### **6) Cálculo de los costes salariales**

Todas las personas que trabajen en la empresa representan un coste, aunque sean los emprendedores o emprendedoras las únicas personas que trabajen para la empresa.

Si decidimos contratar trabajadores, hemos de analizar y determinar el tipo de contrato más conveniente para cubrir las necesidades de mi empresa.



Dentro del sistema español, podemos distinguir varias clases de contratos:

- Contratos indefinidos
- Contratos temporales
- Contratos formativos
- Contratos a tiempo parcial
- Contratos en prácticas
- Contrato de sustitución por anticipación de la edad de jubilación
- Contrato de relevo
- Contrato de trabajo a domicilio
- Contrato de trabajo de grupo

Para una información detallada, se recomienda la consulta de:

- Guía laboral y de asuntos sociales:  
<http://www.mtas.es/guia2001/portada.htm>
- Modalidades de contratación:  
<http://www.mtas.es/infpuntual/LosContratosdeTrabajo/Indice.htm>

Una vez definido el tipo de contrato y el perfil podemos estimar los costes salariales. Esto se calcula teniendo en cuenta dos conceptos básicos:

- **Salario de las personas**, es necesario conocer el Convenio Colectivo al que está adscrito la empresa, que dependerá de su actividad, ya que en él se establecen los mínimos a pagar por categoría. Esto no significa que se condicione a dicho mínimo el trabajo de una 1 persona, es sólo un punto mínimo de referencia.
- **Coste de Seguridad Social a cargo de la empresa**, existen unas tablas para dicho cálculo en función de la categoría y actividad, aunque una buena estimación, si no disponemos de dicha información, es calcular aproximadamente un 35% del salario anual (incluidas las pagas extras que correspondan según el sector).

Las personas que están sometidas al Régimen de Trabajadores Autónomos, podrán elegir su base de cotización en una tabla, entre el mínimo y el máximo, que en ella se especifica. Dicha tabla se actualiza anualmente y deberá ser conocida por la persona emprendedora.

(Toda esta información cuantitativa se deberá adjuntar en el área económica financiera.)

### 2.5.3. Plan operativo

En el plan operativo deben especificarse tanto las **necesidades de infraestructura** como la **estrategia de aprovisionamiento y compras para desarrollar la actividad de la empresa**.



En el plan operativo definiremos, si compete, los siguientes aspectos:

- **Proceso de producción o forma de prestación de servicios.**
- **Local u oficina** donde se ubicará la empresa.
- Necesidades de **equipamiento**.
- Gestión de compras y stocks.
- Elección de **proveedores** (estrategia de **compras y almacenaje**).

### Proceso de producción o la forma en que se prestan los servicios

El plan de producción contemplará la forma en que se va a llevar a cabo todo el proceso destinado a generar los productos o servicios que la empresa va a ofrecer.

El proceso de producción describe el proceso de transformación de los recursos/outputs en productos y/o servicios.



El plan de producción recoge las cantidades de recursos necesarios en cada momento, la forma en que se utilizan y los momentos en que deben ser incorporados, así como los resultados obtenidos. En el caso de los servicios, la función productiva se describirá mediante el proceso o procedimiento de prestación del servicio. En general requiere menos recursos materiales, pero cobran una gran importancia la información y los recursos humanos.



El plan deberá definir y programar todas las actividades y recursos necesarios, el momento en que deben estar disponibles, en qué cantidades y condiciones y cómo se incorporan en el proceso, todo ello a partir del conocimiento de la cantidad de productos y/o servicios que es preciso producir en cada momento. El punto de partida, por tanto, debe ser la previsión de la necesidad de producción, que necesariamente deberá extraerse de las previsiones de ventas establecidas en el plan de marketing. Es decir, en éste se determinan las cantidades que de cada producto deben estar disponibles en cada momento y el plan de operaciones describe cómo se llega a garantizar esta disponibilidad. Resulta obvio que ambos planes deben estar perfectamente coordinados y por tanto es lógico trabajar sobre ambos de una forma paralela, antes de su aprobación definitiva.

**En primer lugar, describiremos los elementos que intervienen en el proceso de producción:**

1) Definir los recursos necesarios para realizar el proceso de producción. Los recursos pueden ser:

- a) Materiales o Informativos: las materias primas necesarias o la información necesaria durante el proceso de producción.
  - b) Humanos: personas que van a partir en el proceso de producción.
  - c) Equipos o herramientas necesarias para su desarrollo.
- 2) Definir las tareas que hay que realizar.
  - 3) Asignar esas tareas a los recursos disponibles (humanos o tecnológicos).
  - 4) Detallar el tiempo de cada tarea (número de horas).
  - 5) Describir el producto/servicio final que obtendremos.
  - 6) Determinar el coste total del proceso de producción.

Después podemos representar el proceso de producción utilizando cualquiera de las herramientas estudiadas en la asignatura de “Gestión y Organización de la producción I” que recordamos a continuación:

- Excel: Office para el control de proyectos.
- MSPProject.
- Gráficos Gantt y Pert.

Si se dispone del Microsoft Project se recomienda la utilización de esta herramienta. Esta herramienta es una aplicación informática especialmente diseñada para la gestión de proyectos o procesos compuestos por diversas tareas. Es una herramienta muy difundida en la mayoría de las empresas que nos proporciona una visión clara del diagrama de Gantt y diagrama de Pert según nuestro interés.

Recordaremos que el diagrama de Gantt fundamentalmente nos representa las tareas que van a participar en el proceso, la interrelación que existe entre ellas y sobre todo la escala temporal o tiempo estimado para llevarlas a cabo. En cambio, el diagrama Pert, incide más en las relaciones entre las tareas y no tanto en su duración. Por lo tanto, si nuestro proceso de producción se compone de pocas tareas podemos utilizar el primero, si en cambio, existen multiplicidad de tareas críticas que se solapan utilizaremos el gráfico PERT para poder prever adecuadamente las interrelaciones que existen entre ellas y los posibles condicionantes.

### **Local u oficina de la empresa**

Debemos incluir este aspecto en el plan operativo. Normalmente, requeriremos uno u otro dependiendo de la actividad de la empresa:

<b>Local</b>	Se entiende por los bajos de los edificios a pie de calle que tienen acceso directo al público en general, desde la calle. Normalmente, se ubican en ellos tiendas comerciales o servicios. Por ejemplo; comercios textiles, supermercados, estancos, panaderías, peluquerías, etc.
<b>Oficina</b>	No tienen acceso libre y directo al público. Normalmente se crean edificios propios de oficinas o se adecuan pisos para este fin. En oficinas se ubican aquellas actividades y servicios profesionales que no requieren de la afluencia de público.

Si nuestra actividad requiere de una pequeña oficina podemos incluso plantearnos el utilizar parte de la vivienda habitual como oficina desgravando parte de los gastos de luz, teléfono, etc.

La **localización** de la empresa puede ser una decisión clave para el éxito de determinados negocios.

Por ello, es conveniente que esta decisión no se condicione por:

- Motivos económicos (un alquiler bajo puede no ser adecuado si el local no es accesible a nuestra clientela potencial)
- Poseer un local en propiedad (en algunos casos dicha localización y el negocio propuesto son contrarios a nuestro mercado potencial)
- Comodidad (cercanía a mi lugar de residencia), etc.

A la hora de localizar nuestra empresa, se deberá analizar la conveniencia del tipo de negocio propuesto en la zona prevista y la situación de la empresa, en cuanto a si existen barreras físicas o psicológicas que perjudiquen el acceso de nuestra clientela a nuestro local u oficina.

Tendremos que estudiar y analizar si existen locales/oficinas libres, las condiciones de los mismos, si necesitan algún tipo de inversión para su apertura, por no encontrarse en las condiciones óptimas para nuestro negocio, el coste del alquiler, el plazo del mismo, metros totales, almacenes, mobiliario necesario, decoración, distribución del local, etc.

En las empresas de carácter comercial, es muy conveniente habilitar el espacio de forma que los productos sean visibles, atractivos, sin problemas de accesibilidad en la entrada, cuidar el escaparate, respetar la normativa en cuanto a salidas de emergencia, etc.

### Las necesidades de equipamiento

Explicaremos las inversiones necesarias en equipamiento para el local u oficina. En él podemos encontrar los siguientes aspectos:

- Maquinaria, herramientas y útiles: necesarios para realizar la actividad



- **Mobiliario.** En este apartado se recogerán todos los bienes necesarios para el equipamiento de oficinas o del local en sí, incluida la decoración del mismo. Por lo tanto, se incluyen desde los muebles hasta rótulos del establecimiento.
- **Equipos informáticos.** Se recogen en este punto los equipos para el tratamiento de información, incluidas impresoras, fax, etc. Hoy en día es un elemento fundamental en la creación de cualquier empresa.
- **Elementos de transporte.** Si para desarrollar la actividad de la empresa se requieren elementos de transporte, tanto internos como externos, se recogerán en este apartado. Ejemplo: Mensajerías requieren de vehículos, en pizzerías con servicio a domicilio, etc.

En el caso de empresas industriales y tecnológicas habrá que definir con detalle el proceso industrial a utilizar, poniendo especial atención en la selección de los equipos y en sus características técnicas. Disponer de mejores equipos que la competencia puede ser determinante de cara al éxito futuro, especialmente en momentos en que los cambios tecnológicos se producen con gran rapidez y constantemente se perfeccionan los equipos industriales, mejorando su fiabilidad y rendimiento.

En ocasiones, la empresa puede plantearse no producir ella los productos o parte de los servicios y encargar su suministro a otras empresas. En estos casos, deberemos describir la/s empresa/s subcontratistas con que contamos para nuestro negocio.

### Gestión de compras y gestión de stocks-almacén

<b>Gestión de compras</b>	<p>Dentro del apartado de producción, la gestión de compras o aprovisionamiento ocupa un importante lugar, incidiendo tanto en empresas industriales como comerciales.</p> <p>La empresa debe gestionar sus compras de forma que en todo momento pueda disponer de las materias primas o productos necesarios, asegurándose su reposición en plazos concretos y con el menor coste posible para la misma.</p> <p>Ello llevará a que se definan las necesidades de compra y se seleccionen los posibles proveedores. En la elección de estos tendremos que tener en cuenta los aspectos que se definen en el punto siguiente.</p>
<b>Gestión de stocks-almacén</b>	<p>Una vez vistas las necesidades de materias primas y productos que la empresa va a necesitar para ejercer su actividad, habrá que definir el volumen de las mismas que va a mantener de forma permanente en sus instalaciones. El nivel de existencias variará notablemente en función de la actividad. Normalmente, en las empresas industriales y comerciales podemos encontrar un elevado nivel de stock.</p> <p>Dado que el mantener un cierto nivel de existencias supone incrementar los costes de la empresa, la gestión de las mismas debe ser objeto de un detenido estudio que permita asegurar en todo momento su disponibilidad con el menor coste posible. A la hora de definir el volumen de existencias necesario habrá que tener en cuenta las posibles interrupciones que puedan ocurrir en el suministro de las mismas, lo que obligará al mantenimiento de unos stocks de seguridad que aseguren el funcionamiento de la empresa y que tendrán especial importancia en las empresas industriales.</p> <p>En una empresa de servicios no existe stock (el servicio no puede almacenarse).</p>

## La elección de proveedores

La **elección de proveedores** es una cuestión importante para garantizar el buen éxito de la empresa.

Al seleccionar la red de proveedores, es importante seguir las siguientes recomendaciones:

- **Comparar distintas opciones** para comparar las condiciones de producto, precio y calidad del producto, materia prima o servicio que nos ofrece.
- **Negociar el sistema de pago**, es decir, si se va a pagar al contado, o a crédito 30, 60 o 90 días. Siempre es interesante pagar a crédito, a mayor plazo más tiempo dispondremos de ese dinero y podremos sacarle un beneficio financiero. Por contrapartida, normalmente obtendremos descuentos interesantes por el pago al contado.

Por lo tanto, tenemos que analizar detenidamente las condiciones de pago más adecuadas para nuestra empresa (se estudiarán en el plan financiero en las previsiones de tesorería) y negociar nuestros intereses con los proveedores.

- **Determinar las condiciones de suministro.** Hay que tener en cuenta aspectos como:
  - Periodicidad de suministro: debemos coordinarla con la gestión de stocks que hemos planificado anteriormente.
  - El control de calidad: se debe determinar un control de calidad de los productos/servicios suministrados.
  - Mercancía en depósito: son productos que se nos suministran en concepto de depósito, sino se venden se pueden devolver dentro de un tiempo marcado. Dependiendo del tipo de actividad y, por lo tanto, de los productos que nos suministren podremos negociar la posibilidad de trabajar con mercancía en depósito. En ocasiones, la introducción de un nuevo producto en un gran distribuidor (por ejemplo El Corte Inglés) pasa por pagar el espacio de exposición y dejar la mercancía en depósito, de manera que el distribuidor no asume ningún riesgo.

### 2.5.4. Plan jurídico formal

La elección de la forma jurídica a adoptar para la puesta en marcha de una nueva empresa debe ser objeto de un detenido estudio, a fin de elegir aquella que mejor se adapte a las características del proyecto a desarrollar.

Es difícil establecer unos criterios generales que permitan determinar la forma jurídica más adecuada en cada caso concreto, dado que cada proyecto empresarial presentará unas características propias que requerirán su estudio particular. No obstante, sí se pueden citar algunos aspectos generales a tener en cuenta en el momento de efectuar la elección:

#### Obligatoriedad según el tipo de actividad

La actividad que vaya a desarrollar la empresa puede condicionar la elección de la forma jurídica en aquellos casos en que en la normativa aplicable se establezca una forma concreta.

#### Número de emprendedores o socios del negocio

El número de personas que intervengan en el lanzamiento de una nueva empresa también puede condicionar la elección. Así, cuando sean varios los promotores lo aconsejable será constituir una Comunidad de Bienes o una Sociedad (sin olvidar que las Sociedades Anónimas y las Sociedades de Responsabilidad Limitada pueden ser unipersonales).

#### Responsabilidad de los emprendedores

Este es un aspecto importante a tener en cuenta, dado que, en función de las responsabilidades que el emprendedor o emprendedores estén dispuestos a asumir en el desarrollo del proyecto empresarial, se optará por una u otra forma jurídica. La responsabilidad puede estar limitada al capital aportado (sociedades anónimas, de responsabilidad limitada, etc.) o ser ilimitada, afectando tanto al patrimonio mercantil como al civil (empresario individual, sociedad colectiva, etc.).

#### Necesidades económicas del proyecto

La dimensión económica del proyecto a desarrollar influye en la elección, teniendo en cuenta además, que para constituir determinadas sociedades se exige un capital mínimo.

#### Imagen

La imagen que deseamos transmitir a clientes, proveedores, colaboradores, etc. también puede influir en nuestra decisión.

#### Aspectos fiscales

Cuando el resto de los criterios expuestos no son determinantes para la elección de una forma jurídica u otra deberemos fijarnos en los resultados. Los resultados previstos de la actividad empresarial y la contribución fiscal que por los mismos se deba efectuar se convierten en un aspecto importante a tener en cuenta a la hora de realizar la elección. Por ello, habrá que estudiar detalladamente los costes fiscales que la empresa habrá de soportar, teniendo en cuenta que las distintas sociedades tributan a través distintos impuestos:

- Los empresarios individuales y las Comunidades de Bienes en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas de cada uno sus socios. Este tipo impositivo va elevándose según van incrementándose los beneficios.
- Las sociedades a través del Impuesto sobre Sociedades.

**Los pasos que se pueden establecer, a la hora de elegir la forma jurídica, son los siguientes:**

#### 1) Análisis de las diferentes formas jurídicas

Lo primero que tenemos que decidir es si vamos a constituir: una persona física o una persona jurídica.

- **Empresa individual o persona física:** en este caso se trata de una persona exclusivamente, que es la encargada de gestionar la empresa y asume todas las decisiones, riesgos y beneficios si los hubiere, respondiendo de forma ilimitada con todo el patrimonio, tanto personal como empresarial.

- **Sociedad o persona jurídica:** en este caso puede tratarse de una o más personas que comparten decisiones, riesgos y beneficios, en su caso. La responsabilidad dependerá del tipo de forma jurídica elegida.

Si nuestra decisión es crear una sociedad, tendremos que conocer las distintas opciones que se nos plantean dentro del marco jurídico español.

## 2) Trámites para la constitución

Una vez elegida la forma jurídica más apropiada para nuestra empresa, será necesario conocer cuáles son los trámites para constituirla, así como los organismos correspondientes donde tendremos que dirigirnos, la documentación a aportar en cada caso y el plazo de validez de los mismos.

## 3) Trámites generales para la puesta en marcha

A la hora de poner en marcha una empresa, es necesario realizar una serie de trámites ante diferentes organismos oficiales, que son los siguientes:

- Ministerio de Economía y Hacienda.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Ayuntamiento.
- Otros organismos oficiales.

## 4) Trámites de carácter específico

Dichos trámites están relacionados con el ejercicio de actividades concretas que necesitan, además de los anteriores, otros trámites de forma particular.

## 5) Gastos de constitución y otros gastos de puesta en marcha

La constitución de cualquier tipo de sociedad, conlleva una serie de gastos que deberán tenerse en cuenta a la hora de la creación de una empresa. Estos gastos están asociados a los siguientes trámites:

- Certificación negativa del nombre.
- Redacción de Estatutos.
- Honorarios de Notaría.
- Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (I.T.P.A.J.D.).
- Registro Mercantil.

También tendremos que evaluar otros gastos relacionados con el resto de trámites, de carácter general y/o específicos, que puedan repercutir en cada empresa en particular.



En el módulo 5 analizaremos en profundidad las distintas formas físicas y jurídicas que la podemos adoptar bajo el marco jurídico español. Analizaremos sus características, ventajas, desventajas, responsabilidades, fiscalidad y trámites para su constitución.

Una vez decidamos la forma jurídica que vamos a adoptar para la puesta en marcha de la empresa deberemos incluir todos los estos conceptos de gastos, en el plan económico financiero que veremos a continuación.

### **2.5.5. Plan económico - financiero**

Una vez completado el análisis de las áreas anteriores, nos queda un último estudio, el económico financiero, mediante el cual estudiaremos la viabilidad económica y financiera de nuestro proyecto.

El Plan Económico Financiero trata de medir un objetivo básico de todo negocio, que es la rentabilidad del mismo, pero sin olvidar que existe un segundo objetivo necesario para poder hablar de viabilidad, que es el de la liquidez. Es decir, para que un proyecto se considere viable desde el punto de vista económico y financiero debe generar beneficios, aunque no tienen por qué producirse a corto plazo, y además no debe plantear problemas de tesorería o liquidez, es decir, debe hacer frente, a corto plazo, a todos los pagos que se produzcan en la empresa.

Para cumplimentar el Plan Económico Financiero se plantean los siguientes pasos:

- 1) **Cálculo de las necesidades de inversión**, responde a la pregunta: ¿cuáles son los capitales necesarios para la puesta en marcha del proyecto?
- 2) **Financiación de las inversiones**, responde a la pregunta: ¿cómo vamos a reunir estos capitales?
- 3) **Cuenta de resultados previsional**, responde a la pregunta: ¿la previsión de actividad de la nueva empresa va a producir los ingresos suficientes para cubrir los gastos y cargas que representan los medios materiales, humanos y financieros empleados?
- 4) **Presupuesto de tesorería**, responde a la pregunta: ¿los ingresos de caja a lo largo del año van a permitir hacer frente a los pagos del mismo periodo?
- 5) **Balance previsional**, responde a la pregunta: ¿cuál es la situación económico financiera de la empresa en un momento dado?
- 6) **Análisis mediante ratios**, responde a la pregunta: ¿es viable económica y financieramente este proyecto?

Todos los conceptos y herramientas necesarias para el desarrollo de cada uno de estos pasos se desarrollarán en profundidad en el módulo 5, el Plan Financiero. Sin embargo, es necesario en este punto describir en que consiste cada uno de estos pasos con el fin de conocer e ir determinando los elementos necesarios para la realización del Plan Económico Financiero de nuestro negocio.

### Cálculo de las necesidades de inversión

Cuando nos planteamos montar una empresa es necesario evaluar cuáles son los requerimientos que dicha empresa conlleva para ponerla en marcha. Estas necesidades están condicionadas, en parte, por las decisiones y previsiones que hemos realizado en los planes de marketing y producción.

La inversión inicial de una empresa es lo que se conoce, desde el punto de vista técnico, como el Activo de la empresa. Este Activo recoge los bienes y derechos necesarios para iniciar la actividad. Cada empresa requerirá un volumen distinto de inversión inicial, pero todas deberán cuantificar cuál es dicho volumen, siendo coherente con el planteamiento de empresa que se ha realizado hasta el momento en el resto de los planes.

Las inversiones necesarias para iniciar una actividad se pueden clasificar en distintos tipos. A continuación presentamos una clasificación simplificada que abordaremos conceptualmente y en detalle en el módulo 5.

1) Todas aquellas inversiones que la empresa realiza en bienes y derechos que van a permanecer en la empresa más de un año. Se les engloba bajo la denominación de Activo Fijo de la empresa o Inmovilizado. Entre las más comunes encontraremos:

Inmovilizado	Gastos de establecimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>Inmovilizado material: terrenos y/o locales, acondicionamiento de locales o terrenos (obras, pintura, cerramientos,...), existencias iniciales (primeras compras de productos), mobiliario, equipos informáticos (ordenadores, periféricos), etc.</li> <li>Inmovilizado inmaterial: canon de entrada en red de franquicias, precio de traspaso de negocios, etc.</li> <li>Inmovilizado financiero: Fianza de determinadas mensualidades de alquiler o de otro tipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permisos</li> <li>Licencias de actividades</li> <li>Altas IAE y SS de autónomos o de sociedades mercantiles (en su caso)</li> <li>Gastos de formalización de préstamos</li> <li>Gastos de gestoría necesarios</li> <li>Etc.</li> </ul>

2) Todas aquellas inversiones que son necesarias en la empresa, pero que tienen un período de permanencia en la empresa de corto plazo (inferior al año), es decir, tienen una rotación a lo largo del año dentro de la empresa y sus valores cambian constantemente. Entre las más usuales encontramos existencia iniciales de productos o materias primas para la comercialización de productos o la prestación de servicios.

## Financiación de las inversiones

Una vez calculado el volumen de inversión inicial para poner en marcha la empresa, tendremos que determinar cómo financiaremos dicha cantidad. Las fuentes de financiación habituales son las siguientes:

Pasivo fijo	Pasivo circulante
<p>La suma de los recursos propios y las deudas a largo, vencimiento superior al año.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital propio: aportación de los emprendedores o socios de la empresa.</li> <li>• Deuda: Cantidades obtenidas en el mercado financiero que deben devolverse y que normalmente tienen un coste de financiación.</li> <li>• Subvenciones y ayudas.</li> </ul>	<p>Recoge todas las deudas a corto plazo que la empresa tenga, vencimiento inferior a un año.</p> <p>Entre ellas encontraremos principalmente proveedores siempre que negociemos pagos aplazados a 30, 60, 90... días.</p>

## Cuenta de resultados previsional

El resultado de una empresa es la diferencia entre los ingresos de la actividad y los gastos necesarios para la misma.

Los ingresos en una empresa normalmente provienen de las ventas del producto o servicio, aunque también pueden existir ingresos de carácter financiero o extraordinario.

Los gastos los dividiremos en gastos fijos y gastos variables:

- **Gastos fijos** son independientes del volumen de la actividad (venta/fabricación). Entre los más comunes encontramos: alquiler, gastos de gestión, material de oficina, gastos de suministro (luz, agua, teléfono, etc.) impuestos, tributos, gastos financieros, etc.
- **Gastos variables** van estrechamente ligados a la actividad (ejemplo: materiales de fabricación del producto, en los que la cantidad será mayor cuanto mayor sea la producción).

Es aconsejable que una empresa joven se cargue lo menos posible con gastos fijos y opte por una estructura de costes variables en función del volumen del negocio.

## Presupuesto de tesorería

La elaboración del presupuesto de tesorería previsional es de gran utilidad como instrumento de ayuda para determinar las entradas y salidas de caja y para planificar la liquidez del negocio. En ocasiones las deficiencias de liquidez, que imposibilitan el hacer frente a los pagos, son debidas a una insuficiente previsión, determinan el fracaso a corto plazo de algunos proyectos empresariales.

Como hemos visto en el apartado anterior, el resultado de una empresa se mide por la posibilidad de generar beneficios, es decir, es consecuencia de la diferencia entre los ingresos y los gastos de la empresa. La liquidez de un negocio se mide por la capacidad de hacer frente a todos los pagos, y esto se mide por la diferencia entre los cobros y los pagos.

Es importante puntualizar un aspecto en el que profundizaremos en el módulo 5, la diferencia entre ingreso y cobro, así como, entre gasto y pago:

- El **ingreso** se genera cuando se produce la venta (criterio del devengo) y el **cobro** cuando se recibe la liquidez derivada de esa venta. Se puede dar el caso que contabilicemos un ingreso y que el cobro no se produzca jamás: por ejemplo cuando el cliente es moroso y deja de pagar. Y viceversa, podemos cobrar un dinero que no es un ingreso: cuando un cliente nos paga una factura con IVA, aunque recibimos liquidez, no podemos considerar la parte del impuesto como un ingreso propio (puesto que es para Hacienda).
- El **gasto** se produce cuando se genera la obligación (con un proveedor, con Hacienda, etc.). El **pago** se genera cuando se produce la salida de caja. Por último, hay que ajustar los periodos de cobro a clientes con pagos a proveedores para evitar desfases de Tesorería.

Este conocimiento detallado de las necesidades de tesorería va a permitir planificar la búsqueda de financiación para hacer frente a los periodos de baja liquidez, y estudiar la colocación de los fondos cuando existan excedentes de caja.

### Balance previsional

El balance es el reflejo de los recursos de la empresa en un momento dado, desde una doble perspectiva:

- **lo que tiene** (sus inversiones o activo).
- **lo que debe** (sus fuentes de financiación o pasivo).

Hemos de hacer las siguientes apreciaciones:

- El Balance es una representación de los dos primeros puntos analizados en el Plan financiero: inversiones y fuentes de financiación que en conjunto nos reflejan la situación patrimonial de la empresa en un momento dado.
- Siempre debe existir una igualdad entre estas dos partidas. El importe total de las inversiones de una empresa es necesariamente igual al importe de las fuentes de financiación propias y ajenas, que posibilitaron aquellas inversiones.

Se desglosa, por tanto, en dos grandes apartados:

1) **Activo:** Refleja bienes e inversiones ordenados según su mayor o menor grado de liquidez (esto es, la facilidad para que esos derechos se conviertan en dinero metálico).

De acuerdo a ese criterio, es posible hacer la siguiente clasificación:

- **activo circulante:** integrado por inversiones a corto plazo, relacionadas, normalmente con la actividad corriente de la empresa (deudas de clientes, materias primas...).
- **activo fijo:** integrado por inversiones a medio y largo plazo, ligadas a la estructura permanente y duradera de la empresa (maquinaria, locales, equipos informáticos...).

2) **Pasivo:** Indica las obligaciones de la empresa, que también son fuentes de financiación de las inversiones reflejadas en el activo.

También se ordenan según su mayor o menor exigibilidad, o sea, según el mayor o menor plazo para efectuar su devolución.

Se clasifican en dos grandes grupos:

- **recursos propios** (aportaciones de los socios y reservas)
- **recursos ajenos:** Éstos a su vez en dos categorías más:
  - Exigible a largo / medio plazo
  - Exigible a corto plazo

### Análisis mediante ratios

Para realizar un análisis de la viabilidad económica y financiera del proyecto se utilizan unos instrumentos, denominados *ratios*, que no son más que cocientes entre variables significativas, expresados normalmente en porcentajes. Existen muchos y variados ratios. Mencionamos algunos de los más significativos para determinar la viabilidad del negocio y que analizaremos en profundidad en el módulo 5.

- **Ratio punto muerto:** Nivel mínimo de ventas para cubrir todos los costes de la empresa.
- **Rentabilidad económica:** Es la rentabilidad de la empresa en su conjunto.
- **Rentabilidad financiera:** Es la rentabilidad de los/as propietarios/as de la empresa.

El análisis y estudio de estos ratios; y su valor y evolución en tres años, nos ayudarán a evaluar la viabilidad económica de la empresa.

## 2.6. Calendario de puesta en marcha

Cualquier proyecto que emprendamos debe contemplar objetivos, recursos y el plazo de tiempo necesario para llevarlo a cabo. La creación de una nueva empresa no es una excepción.

Es recomendable establecer el calendario como una *cuenta atrás* desde el momento en que queremos iniciar nuestras actividades. Debemos reflejar en el calendario todos las fechas de todos los pasos a seguir: constitución de la sociedad, los diversos trámites, momento en el que debemos alquilar la oficina o local, tiempo dedicado al acondicionamiento del mismo, etc.

Respecto a la elección del momento de apertura del nuevo negocio debe tomarse teniendo en cuenta en qué momento el mercado estará más receptivo a nuestra propuesta de valor.

En algunos mercados la *estacionalidad* de la demanda puede ser determinante para iniciar las actividades, como por ejemplo el mercado de la moda, en el que se dan campañas estacionales (moda de invierno o verano); o como puede ser una academia de inglés (hay que empezar antes del verano para poder iniciar en Septiembre).

En el *Business to Business* suele tener menos importancia el factor estacional pero puede facilitarnos las cosas darnos a conocer en la *feria más importante del sector*.

En resumen, una vez definido el proyecto (cuando conocemos bien el mercado y cómo vamos a afrontarlo) debemos establecer el calendario de puesta en funcionamiento que maximice nuestras posibilidades de éxito y que sea realista.

La creación de una nueva empresa es un proyecto complejo y que exige una reflexión profunda.

El guión que proponemos debe ayudar al emprendedor a organizar sus ideas y a partir el macroproyecto (creación de una empresa) en microproyectos asumibles (plan comercial, plan de producción...).

Una vez hemos realizado los microproyectos debemos revisar la coherencia global de la propuesta y establecer un calendario de puesta en marcha. En esta fase de conceptualización es muy importante conseguir las ayudas externas necesarias (expertos del sector, buscar experiencias similares en otros países/

mercados...) que nos ayuden a establecer la solidez real de nuestro proyecto. Normalmente el emprendedor tiende a visualizar escenarios optimistas que deben tener un contrapeso.

Una vez tenemos el redactado y cuantificado el plan de empresa resumimos los puntos clave de nuestro proyecto en el resumen ejecutivo. Entendemos los puntos clave como aquellos que mejoran sustancialmente las probabilidades de éxito del proyecto: la/s ventaja/s competitivas de nuestra empresa.

Finalmente remitimos nuestro plan de empresa a las fuentes de financiación o entidades públicas para obtener recursos. En un *pequeño* proyecto de nueva empresa puede ser tan importante el proyecto en sí como la capacidad del emprendedor de generar ilusión. Por ello es recomendable buscar una presentación *en directo* con la/s persona/s que toma/n la decisión, donde se pueda defender el proyecto y dar respuesta a las dudas que genere.

