

PLAN DE EMPRESA



Guía para la elaboración del Plan de Empresa



m o s a e c o
EXPERTOS EN DESARROLLO SOCIAL, ECONÓMICO Y AMBIENTAL

Documento redactado por:

Antonio Valentin Brito Cabrera

Revisión de textos:

Elisa Rodríguez Pérez

Está prohibida su reproducción total o parcial, su traducción, inclusión, transmisión, transformación, almacenamiento o acceso a través de medios analógicos, digitales o de cualquier otro sistema o tecnología creada o por crearse, sin autorización.

Copyright ©. Todos los derechos reservados.

MOSAECO, SL

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN	1
2. ACTIVIDAD Y PRODUCTO	3
3. SECTOR Y MERCADO	5
4. MARKETING Y VENTAS	12
5. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	22
6. RECURSOS HUMANOS	26
7. ECONÓMICO Y FINANCIERO	31

1. PRESENTACIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

Esta guía pretende ser un documento de trabajo para todas aquellas personas que estén pensando crear una empresa en Canarias. La puesta en marcha de una iniciativa empresarial supone un reto interesante y arriesgado, dirigido a la creación de riqueza y empleo, tanto personal como colectiva.

El contenido de esta guía ofrece algunos puntos a considerar respecto a la idea de negocio y cómo ponerla en funcionamiento. La guía comienza con una breve introducción sobre el plan de empresa y sus objetivos. Los siguientes apartados de la guía presentan la estructura y reflexiones necesarias para elaborar el plan de empresa, aspectos que ayudarán a la persona emprendedora a tomar decisiones.

La puesta en marcha de un proyecto empresarial requiere de un análisis minucioso del entorno, mercado y proyecto empresarial.

El plan de empresa ofrece una visión global y detallada del proyecto de negocio. Analiza cada una de las áreas de gestión de la futura empresa, tales como producción, análisis del mercado, recursos humanos, ventas y estudio económico-financiero.

El principal objetivo del Plan de Empresa es determinar la viabilidad económica del negocio que se plantea.

Podemos hablar también de otros tres objetivos relacionados con el anterior: sirve como documento estratégico, dándole mayor rigor al proyecto y facilitando observar y corregir errores de planteamiento, minimizando así el riesgo.

El Plan de Empresa es un instrumento de control, al permitir comparar los resultados con las previsiones. Finalmente, es una excelente tarjeta de presentación, tanto del proyecto como de la propia persona emprendedora, facilitando la búsqueda de socios/as y financiación.

1.2. QUÉ ES EL PLAN DE EMPRESA

A la hora de plantear un nuevo proyecto no basta con que tengamos una clara idea de cuál es nuestro objetivo, sino que será necesario saber plasmarlo de forma sistemática, clara y concisa, no sólo porque esto facilita nuestra propia labor, sino también porque, en muchos casos, tendremos que acudir a inversor externo o a entidades financieras que nos solicitarán esta información.

El Plan de Empresa es un documento escrito que sirve a la persona emprendedora para planificar el proyecto de puesta en marcha de la nueva empresa. Es un documento donde la persona emprendedora detalla información relacionada con su empresa.

Este documento puede adoptar distintas formas. Los hay extensos y detallados. Los hay concisos y breves. De hecho, no existe ningún modelo concreto de Plan de Empresa.

Cada persona emprendedora debería crear su propio plan, acorde a su proyecto empresarial.

El Plan de Empresa es una herramienta de utilidad a la hora de poner en marcha un negocio. No obstante, un plan muy bien acabado no garantiza el éxito aunque lo contrario tampoco es cierto.

1.3. PARA QUÉ SIRVE EL PLAN DE EMPRESA

El Plan de Empresa es una herramienta que sirve para planificar y controlar las actividades y recursos (humanos, económicos y tecnológicos) de que dispone la persona emprendedora, con el objeto de tomar decisiones en caso de desviación.

Además, se utiliza en la búsqueda de socios/as o colaboradores/as, inversores/as o para solicitar ayudas públicas o privadas.

A través del Plan de Empresa, la persona emprendedora va dando “forma mental” a su empresa antes de darle “forma real”.

En lugar de tener todo en mente, los detalles, las ideas y los números empiezan a combinarse en un documento escrito.

En el Plan se pueden hacer supuestos y simulaciones que, de otra manera, serían bastante “caros” de comprobar en la realidad.

El Plan de Empresa es una herramienta de reflexión. Cuando ya se ha empezado a desarrollar el proyecto, incluso en las primeras semanas, la realidad se presenta con toda su crudeza. Surgen sorpresas que no habíamos previsto, se descubren aspectos del negocio que no conocíamos, y así un largo etcétera. Disponer de un Plan de Empresa es una gran ayuda para reflexionar sobre el impacto de estas eventualidades en el negocio.

El Plan de Empresa es una herramienta de comunicación. No todos las personas emprendedoras empiezan solas. Por las razones que sean, muchos emprendedores empiezan su proyecto con otros/as socios/as.

El Plan de Empresa es una herramienta de marketing. Como sucede muchas veces, la persona emprendedora no dispone de todos los recursos necesarios para empezar su aventura; debe buscar financiación y/o apoyo externo público o privado.

Para la puesta en marcha de toda actividad empresarial, es preciso analizar determinados elementos, que responden tradicionalmente a una serie de preguntas, sobre el producto o servicio, el mercado, el proceso productivo, el equipo humano, la localización de la empresa y el plan económico y financiero.

1.3.1. Objetivo

El objetivo fundamental del Resumen Ejecutivo es presentar el negocio a posibles socios/as, inversores/as o entidades públicas.

El motivo por el que aparece al principio del plan es para facilitar el trabajo a los/as inversores/as profesionales que deben evaluar varios planes de negocio al día.

1.3.2. Contenido

Sabiendo pues a quien va dirigido el resumen, podemos prepararlo de la manera más adecuada. Cuando una tercera persona lee el Plan de Empresa, busca respuesta a una serie de preguntas básicas que espera encontrar en este resumen. Si el resumen le satisface, entonces se tomará la molestia de leer el resto.

Por tanto, al redactar el resumen hay que explicar en qué va a consistir el negocio de una forma clara y concisa. Hay que evitar las generalidades y el lenguaje excesivamente especializado en un campo concreto. Básicamente, las preguntas que alguien se formulará al recibir el plan son las mismas que uno se haría si le ofrecen participar en otro negocio.



2. ACTIVIDAD Y PRODUCTO

1.1. INTRODUCCIÓN

Las empresas se crean por emprendedores/as con el fin de explotar un negocio a partir de una actividad, producto o servicio.

La idea de negocio ha de basarse en una oportunidad de mercado nada o poco abastecido, y con potencial de crecimiento. Además, es necesario tener conocimientos técnicos del mercado, sector y negocio concretos, así como de las necesidades económicas para acometer el proyecto.

La idea de negocio ha de cubrir una demanda no cubierta. Tanto si se trata de crear una necesidad, como si ya está satisfecha por otras empresas competidoras, será necesario introducir un nuevo producto o servicio en el mercado o de mejorar uno existente.

Ha de tratarse de una idea realista y viable técnica y económicamente. Por último, su rentabilidad debe justificar los esfuerzos necesarios para su puesta en marcha.

Se comparará la idea de negocio con otras existentes identificando las semejanzas y diferencias. Además, es conveniente analizar las causas que motivaron el fracaso de otras ideas parecidas. Por último, es importante definir las novedades o ventajas competitivas que aportará nuestro producto o servicio al mercado frente a la competencia.

2.1.1. Objetivo

El objetivo fundamental de este apartado es concretar la actividad de la empresa en cuanto a los productos y servicios a comercializar en el presente inmediato, quiénes son los clientes potenciales, el ámbito geográfico, así como las ventajas competitivas y capacidades singulares. En definitiva, se trata de resumir los aspectos clave del negocio que se quiere poner en marcha.

2.1.2. Contenido

Para explicar en qué va a consistir el negocio, debemos hacerlo de una forma clara y concisa, evitando las generalidades y el lenguaje excesivamente especializado. Debemos ser conscientes de que no todas las personas que lean nuestro plan, son expertos/as en el sector, producto o servicio.

Básicamente, las preguntas que alguien se formulará al recibir el plan son las mismas que uno se haría si le ofrecen participar en otro negocio.

¿En qué consiste el negocio?

Hay que explicar brevemente en qué consiste el negocio que se quiere poner en marcha, cuáles son los objetivos principales a largo y medio plazo y qué estrategia general se piensa seguir. Se debe explicar cuáles son los productos o servicios que se ofrecerán.

¿Qué futuro espera a la empresa?

La mayoría de los posibles socios/as o inversores/as buscarán un rendimiento a medio plazo en una empresa con futuro. Hay que explicar cuáles son las previsiones de crecimiento y sostenerlas con datos de la forma más objetiva posible, indicando cómo se va a financiar este crecimiento y, sobre todo, cuál va a ser el rendimiento esperado del negocio.

¿Qué riesgos hay que afrontar?

Hay que realizar una breve argumentación, de forma realista, de los riesgos que se van a asumir, indicando su alcance y cómo se prevén resolver.

Descripción de la Actividad de la Empresa

— Actividad de la Empresa.

La actividad de la empresa es la declaración de la persona emprendedora sobre los productos y servicios a comercializar en el presente inmediato, a quiénes estima venderles (clientes), dónde se venderá (ámbito geográfico) y cómo los venderá (ventajas competitivas y capacidades singulares).

— Tipos de Productos / Servicios.

Defina cuál es el producto(s) que se pretende ofrecer en su futura empresa o bien, los servicios que se pretenden prestar.

— Ventajas Competitivas del Producto / Servicio.

Compare la idea de negocio con otras existentes: semejanzas y diferencias. En este sentido, se comentará si se conocen ideas parecidas de otros equipos promotores que quisieron poner en marcha un proyecto empresarial y no llegó a buen término, así como las causas que motivaron el fracaso.

Detalle las novedades o ventajas competitivas que aportará su producto o servicio frente a otros similares existentes en el mercado, y en su caso, frente a las que o tuvieron éxito.

Líneas de Negocio/ Productos/ Servicios

— Descripción: Especificaciones Técnicas y de Utilidad.

Al explicar sus características debemos subrayar que la comercialización del mismo cubre una necesidad efectiva del mercado.

Habrà de atenderse tanto a las características físicas del producto como a las intangibles, entre las que cabe destacar la marca o la calidad.

Además es importante ofrecer una imagen ampliada del producto, en la que se definan no sólo sus características, sino también su utilidad; explicar su modo de funcionamiento; resaltar los aspectos innovadores y las ventajas que éste pueda tener derivadas del servicio postventa y atención al cliente, independientemente de que éste se pague por separado del producto.

Se realizará una clasificación de los productos y servicios en líneas, gamas o unidades de negocio, cada uno con sus especificaciones y necesidades concretas que cubren.



3. SECTOR Y MERCADO

3.1. INTRODUCCIÓN

En primer lugar, definiremos el mercado al que va dirigida la oferta comercial de un proyecto empresarial (delimitación del mercado) para continuar identificando las variables estructurales del entorno que condicionan la competitividad de las empresas que operan en los distintos mercados (factores de competitividad del entorno). En segundo lugar, se determinará el tamaño del mercado, sus tendencias y el comportamiento de compra de la clientela (caracterización de la demanda). En tercer lugar, se analizará la posibilidad de obtener una cuota de mercado que rentabilice la inversión del proyecto en base al tipo e intensidad de la competencia existente en el ámbito de mercado definido (caracterización de la oferta).

Por último, se compara la demanda potencial que se deriva de la caracterización de la demanda, con el atractivo del mercado desde el punto de vista de la oferta, para valorar la oportunidad de mercado del proyecto.

El producto o servicio que va a ofertar nuestra empresa va a tener un mercado que es necesario localizar y cuantificar, con el fin de conocer quiénes van a ser nuestra clientela, los productos similares que ya existen, sus características, quiénes los producen y en qué cantidades. En otras palabras, conocer la oferta y la demanda del mercado de referencia es preciso para caracterizar a nuestra clientela objetivo.

El objetivo de este apartado es demostrar la viabilidad comercial del proyecto. Para ello es necesario determinar el ámbito geográfico, cuantificar el mercado potencial, agrupar el mercado en grupos homogéneos o segmentos con el mismo perfil de cliente, dividir los segmentos en subgrupos llamados nichos, seleccionar los nichos en los que nos interesa posicionarnos y calcular su demanda potencial y de ventas. Se analizarán las motivaciones y comportamientos de compra de la clientela y sus necesidades. Por último, se incluirá, en la medida de lo posible una reflexión sobre la evolución futura que se espera del mercado.

3.2. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

En este apartado detallaremos las características del mercado (aspectos legales, técnicos, logísticos, de comercialización, de producción); su estructura, barreras de entrada, áreas geográficas (países, regiones, islas, municipios, barrios); tamaño (número de clientes totales, grado de concentración o dispersión de dichos clientes en la región) y las previsiones de evolución (tendencias de crecimiento de la demanda).

3.2.1. Análisis del Mercado

Para conocer el mercado hay que realizar un estudio minucioso del mismo, sus clientes y sus necesidades. Conviene realizar este estudio del mercado analizando su tamaño, su evolución, las tendencias observadas, su estructura y qué competencia existe, indicando las fuentes en las que se basan los datos aportados. Es preciso contrastar las hipótesis con datos objetivos que nos ayuden a minimizar el error.

Es importante detectar posibles épocas del año de poco negocio y decidir cómo superar estos meses de poca actividad. La experiencia en el sector puede ayudar mucho. En caso contrario hay que buscar la opinión de expertos/as.

También los requisitos legales para vender en ese mercado u otros factores del entorno político, social, medioambiental y económico deben tenerse muy en cuenta.

3.2.2. Segmentos de Mercado de la Empresa

También identificaremos los segmentos de clientes en este mercado, caracterizando los mismos con máximo detalle, decidiendo cuáles se van a explotar y cuáles se van a evitar y por qué. Se deberán identificar las necesidades generales y específicas de esos segmentos, cómo compran, cuándo y cuánto. Hay que realizar un retrato robot de la clientela tipo y las razones por las que el producto va a satisfacer sus necesidades.

A. SEGMENTOS DE MERCADO: PERFIL DE CONSUMIDOR

Segmentar significa dividir el mercado en grupos homogéneos y diferenciados respecto a la demanda ya que cada segmento tiene su propio perfil de consumidor que describe sus características específicas.

A continuación, identificaremos los factores a tener en cuenta para segmentar el mercado.

- *Geográfico*. División del mercado por la ubicación geográfica de los/as clientes. Puede ser por calles, barrios, zonas, municipios, islas, regiones, países o continentes.
- *Demográfico*. División del mercado por las características demográficas de la clientela: edad, género, estado civil, número de hijos/as, entre otras.
- *Socioeconómico*. División del mercado por las características socioeconómicas de la clientela: nivel de estudios y poder adquisitivo, entre otras.
- *Psicográfico*. División del mercado por las características psicográficas de la clientela: estilos de vida e ideología, entre otras.

Una vez identificados los distintos segmentos de nuestro mercado, podemos analizar sus comportamientos y hábitos de consumo con respecto a las necesidades pretendemos cubrir. Cada segmento a su vez se puede dividir en subgrupos más pequeños llamados nichos de mercado.

A continuación, seleccionaremos los segmentos de mercado más rentables y viables en función de los siguientes criterios:

- El rendimiento de las ventas: la diferencia entre los costes y los ingresos que genera un determinado segmento.
- El volumen de ventas que puede generar medido por el número de clientes potenciales que tiene cada segmento.
- El potencial de crecimiento que tiene cada segmento de mercado.

3.2.3. Público Objetivo

A. NECESIDADES DEL/A CLIENTE

El objetivo de este apartado es conocer cuáles son las necesidades de los/as clientes para poder adaptar mejor nuestra oferta a su motivación de consumo. En este sentido, se deberá identificar para cada segmento o nicho de mercado elegido las necesidades generales y específicas que pretende satisfacer el producto o servicio.

Además, debemos responder a las siguientes preguntas: ¿qué necesidad resuelve?, ¿por qué, en qué momento y dónde satisface esa necesidad?, ¿cómo se satisface la necesidad? y ¿qué necesidades no cubre el producto que se ofrece?.

B. MOTIVACIONES DE COMPRA DEL/LA CLIENTE

Debemos comentar cuáles son las motivaciones que afectan a los diferentes perfiles de clientes. Es decir, el por qué de sus compras, el cómo y cuándo toman sus decisiones de adquirir un producto, y dónde y cuánto compran.

En este sentido, algunas motivaciones son: el precio, la moda, la ostentación, la emulación, la comodidad, la seguridad, el afecto a las personas y el atractivo de las cosas. También existe una clasificación interesante sobre el riesgo que están dispuestas a asumir y cuándo.

En función del tiempo que transcurre entre aceptar el producto o la tecnología que ofrecemos y el/la cliente en comprarlo, nos encontramos distintos tipos de consumidores/as:

- *Innovators*. Son las personas que adoptan nuevas ideas antes que el resto de su entorno social. Son pioneras, arriesgan en probar cosas nuevas. Suelen representar entre un 2% y un 3% de su segmento.
- *Early adopters*. Toman la iniciativa de probar nuevos productos pero son más precavidas que las personas innovadoras. Normalmente son las líderes de opinión de su entorno. Representan entre un 12% y un 13%.
- *Early majority*. Es un grupo que adopta nuevas ideas pero tras haberlas madurado, aunque antes que la media. No suelen ser líderes de opinión, y vienen a representar un 34% de los consumidores.
- *Late majority*. Son escépticos, adoptan la innovación sólo después de que la mayoría lo haya hecho. Representan también el 34% de los consumidores.
- *Laggards*. Son un grupo reacio al cambio, tradicionales, que adoptan la innovación sólo cuando viene impuesta por la tradición en sí misma. Representan el 16% aproximadamente.

C. PROCESO DE COMPRA DEL CLIENTE

En función del precio del producto con respecto a los ingresos del cliente el proceso de toma de decisiones será inmediato o por impulso, o requerirá de mayor tiempo.

Además, en este proceso pueden existir otras personas que recomienden o influyan en la toma de decisiones del cliente.

3.2.4. Demanda Potencial y Tendencias

En este apartado se cuantificará el volumen del mercado total así como el atractivo de mercado o demanda potencial para la empresa. En este sentido, se determinará para cada nicho o segmento de mercado la demanda potencial que esperamos. Hay muchas técnicas para intentar prever la demanda potencial del mercado pero dependen sobre todo de la actividad y del tipo de negocio en concreto.

A. DEMANDA POTENCIAL

En este apartado se cuantificará el volumen del mercado total así como el atractivo de mercado o demanda potencial para la empresa. En este sentido, se determinará para cada nicho o segmento de mercado la demanda potencial que esperamos. Hay muchas técnicas para intentar prever la demanda potencial del mercado pero dependen sobre todo de la actividad y del tipo de negocio concreto.

Si el producto o servicio no es nuevo, podemos obtener datos de las Administraciones y calcular el tamaño del mercado en términos de unidades vendidas y volumen de facturación. Si el producto supone una innovación o es novedoso a nivel mundial, podemos determinar el mercado potencial basándonos en productos similares o sustitutivos. Además, podemos extrapolar los datos si se comercializa el producto en otras regiones, países o mercados.

Por último, debemos evaluar el atractivo del mercado total para nuestra empresa, es decir, la demanda potencial en unidades de producto y servicio, el precio y la cifra de negocios.

B. TENDENCIAS DE LA DEMANDA

En este apartado es necesario analizar las tendencias para cada segmento de mercado y para cada ámbito geográfico. Las tendencias pueden provenir de cambios en los ciclos económicos, tecnológicos o de moda, por ejemplo.

El objetivo es posicionar los productos y servicios de la empresa de una forma diferenciada y adaptada a las nuevas exigencias de los/as clientes. Para realizar el análisis de las tendencias de la demanda debemos fijarnos en las acciones comerciales de la empresa líder o principal competidor.

C. ESTACIONALIDAD DE LA DEMANDA

En este apartado debemos determinar las posibles épocas del año de bajas ventas para decidir cómo incrementarlas. Además, debemos realizar consultas a expertos, analizar y tener en cuenta los requisitos legales para vender en ese mercados y canales de distribución.

3.3. PREVISIÓN DE VENTAS

Una vez descrito el mercado es el momento de decidir qué objetivos hay que alcanzar para ayudar a conseguir los objetivos globales de la empresa.

Es necesario marcar objetivos concretos. No basta con decir que cada año se va a crecer respecto al anterior. Hay que dar cifras concretas, indicar cómo saber cuando se han alcanzado y, lo que es más importante, justificarlas convenientemente.

Hay que detallar una previsión de ventas para los primeros años (dos, tres o cinco, dependiendo del tipo de empresa) y, si es posible, qué cuota de mercado se va alcanzar. Las previsiones hay que realizarlas tanto en unidades como en euros o en la moneda que corresponda.

Estas previsiones deben ser tan detalladas como sea posible indicando los productos, clientes y regiones, por ejemplo, que van a aportar volumen de negocio y en qué medida.

También hay que analizar el coste que va a suponer realizar esas ventas, no tan sólo costes de materiales y de fabricación, sino también de distribución, comisiones, servicio post-venta, etc. identificando posibles riesgos en las variaciones de precios de compra.

3.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Conviene identificar cuál es la competencia a la que va a estar sometida la empresa, cómo trabaja y cómo vende, si hay alguna empresa competidora directa importante a tener en cuenta, y cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa respecto a la competencia.

Se puede obtener información concreta de la competencia: nombre y marcas, productos, ventas y cuota de mercado, entre otras. bien en cámaras de comercio y entidades similares, o sencillamente solicitando sus catálogos.

3.4.1. Competencia Directa

En este apartado se identificará cuál es la competencia directa o empresas que comercializan el mismo producto o similar. Se debe obtener información concreta de las empresas competidoras:

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

Se puede obtener información concreta de la competencia, obteniendo listados de empresas dadas de altas en la misma actividad por zonas, o bien en el Registro Mercantil otros.

Además, el riesgo de que nuestros/as clientes cambien de suministrador es bastante elevado si encuentran alguna ventaja adicional en el producto sustituto ya que su propensión al cambio es bastante elevada.

Por último, es preciso considerar si los productores de sustitutos mantienen una política comercial muy agresiva lo que puede motivar que algunos de nuestros clientes decidan empezar a comprar a estos competidores.

3.4.2. Competencia Indirecta y Productos Sustitutivos

Los productos sustitutivos son aquéllos ofertados por otras empresas en el mercado que aunque sean muy distintos, cubren la misma necesidad del mismo segmento de consumidores/as.

Suponen una amenaza constante que puede acentuarse por cambios en el entorno, como variaciones en el precio o la calidad.

Por ello, se debe vigilar estrechamente la evolución de estos productos y las mejoras a las que están sujetas.

3.4.3. Competencia Potencial y Barreras de Entrada

La dificultad o facilidad de entrada de nuevas empresas competidoras en el mercado va a estar condicionada por una serie de factores intrínsecos del sector, por barreras levantadas por las propias empresas o por el efecto combinado de las acciones individuales de los que operan en el sector.

Algunas de las variables que nos ayudarán a establecer cuáles son las barreras de entrada en el sector son; economías de escala, diferenciación del producto, identificación de marcas concretas por los/as clientes, costes de cambio, requisitos de capital y la curva de aprendizaje.

3.5. ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS PROVEEDORAS

Debido a la importancia que puede representar para algunos negocios el coste de compra de productos a empresas proveedoras o subcontrataciones respecto del precio de venta de la empresa, así como la calidad de su trabajo, la política de la empresa sobre los mismos ha de estar bien definida.

3.5.1. Identificación y Clasificación de las Empresas Proveedoras

En primer lugar, debemos realizar un listado de empresas proveedoras detallando los productos que ofrecen, % del mercado que controlan, precios, calidades, condiciones de pago y plazos de entrega.

En segundo lugar, se deben clasificar por orden de importancia en base si los productos que suministra son críticos para el proceso, si existen productos alternativos, o si el volumen previsto de sus suministros es muy significativo en relación con el total.

3.5.2. Criterios de Selección y Evaluación de Empresas Proveedoras

En este apartado, seleccionaremos las empresas proveedoras más importantes con el objetivo de establecer una relación preferencial con ellas. Dichas empresas proveedoras deben cumplir con los siguientes requisitos: precios competitivos, especializados en los productos que entregan, fiables en calidad y plazos de entrega, mejor servicio técnico e infraestructuras, proximidad y cercanía a la empresa.

Además, periódicamente debemos evaluarlas para conocer su grado de cumplimiento con los niveles de calidad que se le exigen.

3.5.3. Política de Compras

Se debe establecer una política de compras que recoja los criterios y aspectos relacionados con la evaluación y selección de empresas proveedoras, requisitos de calidad necesarios, plazos de entrega, política de pagos (contado o crédito, y plazos de pago), etc.

3.5.4. Almacenes de Materias Primas

En este apartado se comentarán las instalaciones y recursos con los que se cuenta para el almacenamiento de materias primas y compras.

3.5.5. Plazo de Pago a Empresas Proveedoras

Se trata de desglosar el 100% de las compras a empresas proveedoras en función del número de días que nos conceden como crédito así como las que son sal contado.

3.6. RIESGOS Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO

3.6.1. Factores Claves de Éxito del Entorno

Una vez superada la creación de la empresa, con todos los trámites y requisitos, la persona emprendedora se encuentra ante el reto diario de sobrevivir en el mercado. En esta etapa es muy útil el Plan de Empresa, como herramienta de planificación, control y sobre todo, de trabajo.

Según los estudios realizados, de cada 100 nuevas empresas, estadísticamente irán fracasando por diversos motivos a un ritmo de un 10% anual. Así el primer año sobrevivirán un 90%, el segundo sólo quedarán el 80%. A los 5 años, tan sólo el 50% de las nuevas empresas seguirán en funcionamiento.

Ante esta situación, el conocer cuáles son los factores que afectan tanto al fracaso como al éxito de un proyecto empresarial así como prever posibles acciones correctoras ayudan a la persona emprendedora, otorgándole un cierto margen de maniobra. A título orientativo se podrían destacar las siguientes:

- *Barreras regulatorias*. La creación de una empresa es un proceso de cierta complejidad, que está sujeto a un conjunto de requerimientos, que implican dedicar tiempo y hacer frente a costes directos e indirectos.
- *Habilidades y formación*. Las deficiencias en la formación y la ausencia de motivación. La falta de capacidad impide que las oportunidades de negocio den lugar a la creación de nuevas empresas.
- *Política de competencia*. Los acuerdos tácitos entre empresas establecidas.
- *Legislación de quiebras*. Una buena legislación sobre quiebras es esencial para lograr que en caso necesario, las empresas puedan salir del mercado, permitiendo una reasignación de recursos eficientes, y que al mismo tiempo, todas las partes recuperen el máximo de su inversión.
- *Barreras fiscales*. La existencia de tipos impositivos altos reduce el incentivo a la creación de empresas.
- *Retrasos en pagos*. La vulnerabilidad financiera de las empresas hace que el retraso en el pago tenga un fuerte impacto en su crecimiento.
- *Financiación*. Dificultad para acceder al mercado de capitales y a los instrumentos de financiación.
- *Derechos de la propiedad intelectual*. Escasa inversión en investigación y desarrollo, y protección de los resultados.

3.7. ANÁLISIS DAFO

Su objetivo consiste en concretar, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) así como las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia empresarial debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición.

3.7.1. DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)

El análisis DAFO ha alcanzado una gran importancia dentro de la dirección estratégica de la empresa.

Algunos ejemplos:

Oportunidades del Entorno

- entrar en nuevos mercados o segmentos;
- atender a grupos adicionales de clientes;
- ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los/as clientes;
- crecimiento rápido del mercado;
- diversificación de productos relacionados;
- eliminación de barreras comerciales en mercados exteriores atractivos.

Amenazas del Entorno

- entrada de nuevas empresas competidoras con costes más bajos;
- incremento en las ventas de los productos sustitutivos;
- crecimiento lento del mercado, cambio en las necesidades y gustos de los consumidores;
- incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos;
- creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores.

Puntos Fuertes de la Empresa

- capacidades en actividades clave;
- recursos financieros adecuados;
- habilidades y recursos tecnológicos superiores;
- propiedad de la tecnología principal;

- ventajas en costes;
- importante programa de I+D;
- buena imagen ante los/as consumidores/as;
- líder en el mercado;
- capacidad directiva.

Puntos Débiles de la Empresa

- no hay dirección estratégica clara;
- incapacidad para financiar los cambios necesarios en la estrategia;
- atraso en I+D;
- rentabilidad inferior a la media;
- débil imagen en el mercado, cartera de productos limitada,
- instalaciones obsoletas;
- red de distribución débil o sistemas ineficientes;
- exceso de problemas operativos internos.



4. MARKETING Y VENTAS

4.1. INTRODUCCIÓN

Una de las claves de éxito de una empresa es que sea capaz de testar su nuevo producto o servicio con un/a cliente antes de lanzarlo definitivamente, de modo que éste le permita ver su comportamiento y luego perfeccionarlo acorde.

La creación de alianzas es más productiva y produce mayores y mejores resultados que el testaje en laboratorios. Evidentemente, suele tener un coste que implica darle a la clientela un mejor tratamiento en el futuro o acciones en la nueva empresa. Pero incluso así, resulta muy rentable.

Por otro lado, es difícil encontrar en el mercado buenos/as comerciales para algunos sectores como por ejemplo, los tecnológicos. Los/as comerciales que normalmente precisan este tipo de empresas trabajan en grandes empresas y suelen estar bien remunerados. Por tanto, no es fácil que un/a comercial de base pueda vender productos complejos en mercados especializados sin una experiencia o formación previa. De la misma manera, los/as investigadores/as y técnicos/as que sí conocen muy bien el producto, no suelen ser buenos/as vendedores.

El área de marketing y ventas es la responsable de crear la demanda y vender los productos en los distintos mercados.

Para alcanzar este objetivo con éxito se deberán analizar las características del mercado, las acciones de la competencia y establecer un plan de marketing dirigido a mejorar la imagen de mercado incidiendo en factores claves como el precio, la publicidad, la calidad, la distribución y la red comercial, entre otros.

4.2. PRODUCTO

En este apartado se debe describir qué líneas de productos se van a ofrecer y a qué clientes. Para cada línea se detallarán las características de cada producto, las necesidades que cubre, las características diferenciales, así como los beneficios que obtiene la clientela de ese segmento.

4.2.1. Surtido o Gama de Productos y Servicios

Para cada empresa es importante conocer qué atributos, sobre el producto o servicio a comercializar, tienen mayor relevancia para el/la consumidor/a. En este sentido, se han de agrupar los productos y servicios que la empresa ofrece en líneas y gamas.

- **Línea de productos.** Grupo de productos muy relacionados, bien porque satisfacen un mismo tipo de necesidades, porque se complementan o porque van dirigidos al mismo tipo de cliente.
- **Artículo o referencia.** Versión específica de un producto que tiene unas características propias en el catálogo del establecimiento (modelo, talla, color, etc.), de forma que un artículo o referencia pueda tener más de un producto y no al contrario.

Además de los atributos físicos y funcionales, es preciso tener en cuenta los atributos psicológicos que forman parte de los productos o servicios.

Aspectos como la calidad, marca, empaquetado, diseño y/o servicios de posventa, se muestran como elementos diferenciales en nuestro mercado.

El surtido es el conjunto de artículos y líneas de productos que comercializa la empresa.

Así mismo, se suele analizar el surtido de productos entorno a dos dimensiones:

- **La amplitud.** Mide el número de líneas de producto que dispone una empresa, de forma que un surtido será amplio cuando se componga de un número elevado de líneas, y estrecho cuando esté compuesto por pocas líneas.
- **La profundidad.** Mide el número de artículos diferentes que existen dentro de una misma línea de productos. De forma que una línea será profunda cuando tenga un número elevado de artículos, y poco profunda cuando no sea así.

4.2.2. Comparación del Producto/Servicio con la Oferta Existente

a. Semejanzas

En este apartado se ha de comparar las características similares o semejanzas de nuestros productos y servicios con la oferta existente. Analizar si las necesidades que pretenden satisfacer nuestros productos y servicios están ya satisfechas por otros sustitutivos.

b. Diferencias

Además, debemos comparar las diferencias de nuestros productos y servicios de los que ya existen en el mercado. Si existen diferencias, ¿cuál es la novedad?; ¿qué ventajas aportan?. Es conveniente que tengan elementos innovadores que diferencien nuestros productos y servicios de la competencia.

EL SURTIDO

1. SECTORES O DEPARTAMENTOS

Agrupar los productos en grandes grupos.

2. SECCIONES

Agrupar una serie de artículos similares.

3. FAMILIAS

Agrupar aquellos artículos que presentan cierta homogeneidad en características y/o funciones.

4. SUBFAMILIAS

Agrupar artículos similares, pero con algo que les diferencia.

5. ARTÍCULOS

Nombres comunes o denominaciones finales.

6. REFERENCIAS

Designan los artículos específicos que comercializa el punto de venta.

4.2.3. Ciclo de Vida de Producto

En función de su Ciclo de Vida:

Se debe estudiar el ciclo de vida de un producto determinado para decidir si lo incluimos o no en el surtido del negocio, ya que mediante este análisis se puede evaluar el potencial de ventas máximo y la amplitud del período de ventas del producto. Se pueden distinguir cuatro fases o etapas distintas:

- **Etapla 1: Emergente.** Esta etapa se inicia cuando un producto nuevo se presenta por primera vez en el mercado.
- **Etapla 2: Crecimiento.** La demanda se empieza a acelerar y el volumen de ventas se expande rápidamente. Podría llamarse también la etapa del “despegue”.
- **Etapla 3: Madurez.** Se nivela la demanda y, en general, los volúmenes crecen por las reposiciones de productos y por la creación de nuevas familias.
- **Etapla 4: Declive.** El producto empieza a perder su atractivo para el consumidor y las ventas disminuyen visiblemente.

4.2.4. Ventaja Competitiva

Debemos definir para cada producto cómo se va a diferenciar del resto de productos de la competencia. En este sentido, la diferenciación puede venir como consecuencia de la propia naturaleza del producto o servicio que se va comercializar, del proceso que se utilice en su elaboración, de la técnica de venta e incluso de otras prestaciones que ofrezca la garantía y el servicio postventa.

4.2.5. Tecnología: Patentes y Marcas

La empresa posee un área de I+D+i. Su trabajo consiste en llevar a cabo un proceso de investigación que permite, por un lado, conseguir innovaciones que aplicar a los productos existentes, y por otro, desarrollar prototipos de otros nuevos.

Con una adecuada inversión se podrá conseguir que la concepción técnica y el diseño de los productos sean superiores a los de la competencia, lo cual repercutirá muy positivamente en la imagen de marca de la empresa, y potencialmente en su rentabilidad.

A través de la Propiedad Industrial las empresas protegen sus invenciones con el objetivo de impedir la copia o plagio, así como para garantizar un mercado para el producto. La Oficina Española de Patentes y Marcas, es el ente encargado de la tramitación de las innovaciones.

La Propiedad Intelectual protege las creaciones originales literarias, artísticas o científicas expresadas en cualquier medio, tales como libros, escritos, composiciones musicales, obras dramáticas, coreografías, obras audiovisuales, esculturas, obras pictóricas, planos, maquetas, mapas, fotografías, programas de ordenador, páginas webs y bases de datos. También protege las interpretaciones artísticas, los fonogramas, las grabaciones audiovisuales y las emisiones de radiodifusión.

4.2.6. Productos y Servicios Futuros

En este apartado describiremos cuál va a ser la evolución del producto o servicio, así como los posibles cambios futuros.

4.3. PRECIOS

El objetivo de este apartado es decidir qué precios y descuentos se van a aplicar, si serán uniformes o variarán según el tipo de cliente. La política de precios debe ser coherente con la política de producto, es decir, relación entre calidad, características y precio.

4.3.1. Criterios de Fijación de Precios

En este apartado se detallarán los principales atributos del precio como variable del marketing-mix, así como los aspectos que se deben considerar a la hora de fijar los precios, para obtener un beneficio:

El análisis de los costes

En primer lugar, se debe calcular el coste unitario, teniendo en cuenta los costes directos e indirectos. Los costes directos que son aquellos costes imputables directamente a los productos, como los costes de materias primas. Los costes indirectos no son directamente imputables a los productos, y sino se establece proporcionalmente en función, por ejemplo, del espacio que ocupa en almacén o de la factura de la luz.

La demanda

Para estudiar este enfoque se utiliza el concepto de “elasticidad”, que mide la sensibilidad a los precios por parte de los/as consumidores/as. Al analizar la elasticidad de la demanda con respecto al precio se puede dar respuesta a preguntas interesantes como: ¿modificarán considerablemente su actitud de compra si modifico los precios?. Por el contrario, ¿seguirán comprando mis productos porque no son demasiado sensibles al precio?.

El producto

En función del valor percibido por los/as consumidores/as o de mercado, el precio será igual al importe máximo que estén dispuestos a pagar por el producto.

Para conocer la valoración que hacen los/as compradores/as de los productos, se deben identificar los atributos que los forman y realizar tests de prueba con una muestra de potenciales consumidores/as.

En función de los productos sustitutivos; considerar qué productos pueden sustituir al producto analizado en caso de modificación del precio.

La competencia

No es aconsejable establecer los precios exclusivamente en base a los cambios en la demanda o en los costes de los productos, sino que debemos mantenernos siempre alerta frente a la competencia. De esta forma debemos ser capaces de decidir si los precios de nuestros productos deben ser inferiores, superiores o parecidos a los de la competencia. Esto vendrá determinado por el posicionamiento del negocio, es decir, por la percepción o idea que los/as consumidores/as tienen de la empresa, por lo que estarán dispuestos a pagar un poco más por sus productos y servicios o menos.

4.3.2. Estrategias de Fijación de Precios

A continuación se detallan diferentes estrategias de fijación de precios:

a. Precios altos o selección

Se trata de productos novedosos, principalmente como consecuencia de procesos de investigación y desarrollo, o de productos innovadores o diferenciados.

- El producto o la tecnología está patentada, la marca está registrada.
- Se trata de un servicio único y diferenciado de la competencia.
- No existe una elevada competencia debido a que la demanda es insuficiente.
- Se precisa de tecnología y de conocimientos técnicos avanzados o de know-how para su fabricación o elaboración.

b. Precios bajos de salida o penetración

Se trata de productos poco innovadores o diferenciados. Se desea una rápida introducción en el mercado.

- **Precios disuasorios.** Se trata de disuadir a la competencia para que no entre en ese mercado a través de precios muy bajos.
- **Reducción promocional.** Se trata de dar a conocer el producto y de crear una demanda. Para ello, se fija un precio bajo al principio que con el tiempo se aumentará hasta mantener su precio óptimo.

c. Estrategias de “Líneas de producto”

Reciben este nombre debido a que las decisiones sobre los precios de un producto no se toman de forma aislada, sino en relación con los demás productos que conforman la línea.

Destacan las siguientes alternativas:

- **Precios gancho.** Se ofrece un producto de los que forman parte de la línea a un precio muy bajo.
- **Precio único.** Consiste en establecer un mismo precio para todos los productos de una misma línea.

d. Precios psicológicos

Mediante esta estrategia se intenta influir en la percepción del precio y del producto por los/as consumidores/as. Se pueden destacar:

- **Precios de prestigio.** Muchos/as consumidores/as relacionan el precio con la calidad.

De esta forma las empresas pueden ofrecer productos, muy semejantes a los de mayor calidad, a un similar próximo al de aquéllas.

- **Precio impar.** Esta estrategia busca que el/a consumidor/a perciba el precio del producto como menor. Se consigue mediante la reducción de la cifra total dejando acabar el precio en un número impar (95, 99).
- **Precio par.** Se pretende agilizar el cobro a los/as clientes/as.

e. Precios geográficos

Estas estrategias son utilizadas por empresas que distribuyen los productos vendidos al lugar de residencia o consumo de los/as clientes/as.

- Incluir el precio fijado para un producto en el coste del transporte.
- Vender a un mismo precio para toda la clientela.
- Dividir el mercado en zonas o áreas, de forma que se fijará un precio distinto para cada una de ellas.

4.3.3. Plazo de Cobro a Clientes

En este apartado se trata de desglosar el 100% de las ventas en función de si cobrarías al contado o si hay posibilidades de créditos y sus condiciones.



4.4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El objetivo de este apartado consiste en decidir si la empresa distribuirá directamente, o si utilizará empresas distribuidoras para hacer llegar el producto o prestar el servicio.

4.4.1. Tipo de Canal de Distribución

El tipo de canal más idóneo se deduce del mercado elegido, de los condicionantes de la empresa y de las normas de distribución del sector.

a. Distribución al por Mayor

La distribución al mayor puede adoptar diferentes formas dependiendo de la transmisión o no de la propiedad de los productos vendidos, las funciones desarrolladas por el canal de distribución, la vinculación entre la empresa y el canal de distribución, y la localización del establecimiento.

- **Mayorista independiente.** Realiza la actividad de forma autónoma, sin cooperar o coordinarse con otros intermediarios.
- **Cash-and-carry.** Venta al por mayor, en régimen de autoservicio, sistema de venta al contado y dirigido a minoristas y clientes institucionales.
- **Transportista.** Compra al fabricante, y realiza la venta y entrega de los productos al comercio minorista.
- **Mayorista de despacho (drop shipper).** Compran al fabricante mercancía, que venden directamente al minorista y no mantienen inventarios (no tienen almacenes).
- **Mayorista de estantería (rack jobber).** Alquilan y explotación un espacio comercial del minorista. Reponen, retiran productos caducados o defectuosos y fija precios.
- **Cadenas voluntarias.** Agrupación organizada por uno o varios mayoristas a los que se adhieren minoristas bajo una marca común y un contrato de aprovisionamientos.

- **Centrales de compra.** Asociaciones de intermediarios de carácter horizontal. Constituidas como sociedades. Su finalidad es comprar en común para obtener mejores condiciones de los proveedores.

b. Distribución al por Menor

La distribución al menor puede adoptar diferentes formas dependiendo de si realiza la actividad de manera independiente o asociado a otras empresas.

- **Comercio minorista independiente.** Constituido por un único establecimiento de venta al público y propiedad de un comerciante individual o empresa. Tiendas tradicionales y especializadas.
- **Mayoristas en destino.** Mayoristas localizados en núcleos urbanos, compran a mayoristas en origen y venden a detallistas o fabricantes. En perecederos se agrupan en mercados centrales y mercados.
- **Cooperativas detallistas.** Comercio minorista asociado en asociaciones formadas por un conjunto de detallistas, en régimen cooperativo y servicios mancomunados.
- **Centros comerciales.** Comercio minorista asociado en un conjunto de establecimientos minoristas independientes. Disponen de una imagen y gestión unitaria.
- **Mercados minoristas tradicionales.** Agrupaciones de establecimientos en un sólo local, principalmente de carácter municipal.
- **Franquicias.** Contrato entre empresas en la que el franquiciador cede el derecho de explotación de un marca o fórmula comercial. Y el franquiciado debe abonar un canon.
- **Cadenas sucursalistas.** Empresas con establecimientos especializados en la alimentación o en textil.

4.4.2. Listado de Distribuidores

La persona emprendedora será la primera comercial de la empresa. No obstante, a medida que crezca la actividad, en muchos casos será necesario contratar una red de vendedores/as con experiencia y motivarlos. En este sentido, se deberán identificar los/as distribuidores/as, representantes o agentes comerciales y realizar acuerdos con los/as mismos/as.

4.4.3. Política de Distribuidores/as

En este apartado debemos establecer la política de distribución que dependerá de la naturaleza del producto o servicio. En este sentido, podemos establecer una estrategia de distribución selectiva en varios puntos de venta; exclusiva en un único punto de venta; extensiva en todos los canales tales como grandes superficies, supermercados, tiendas, etc.; o intensiva en un único canal pero con muchos puntos de venta.

4.4.4. Red de Ventas: Política de Motivación e Incentivos para los Comerciales

Las ventas de la empresa dependen en gran medida de la experiencia y motivación de los/as comerciales. Por ello, debemos establecer las políticas de incentivos comerciales como comisiones por venta, regalos o complementos no retributivos.

4.4.5. Sistemas de evaluación de los canales de distribución

A la hora de evaluar los posibles canales de distribución debemos establecer como criterio que sea eficiente en la entrega del producto o servicio en el tiempo, la forma, el lugar y al precio establecido por la empresa. Si existen desviaciones la empresa deberá tomar medidas correctoras.

4.4.6. Medios de almacenamiento y transporte

En este apartado debemos analizar los distintos medios de transporte para las compras de materias primas y suministros, así como para las ventas de productos. Para ello, se establecerán varios criterios para la elección del medio de transporte tales como el tipo de producto, cantidad a transportar, tarifas, regularidad del servicio, cobertura del riesgo de la mercancía y puntualidad. Además, debemos tener en cuenta la seguridad en el traslado y manipulación, así como en las operaciones de carga y descarga.

4.4.7. Comercio Exterior

Al igual que los canales de distribución en general, a la hora de evaluar los posibles canales de exportación debemos establecer como criterio que sea eficiente en la entrega del producto o servicio en el tiempo, la forma, el lugar y al precio establecido por la empresa. Si existen desviaciones la empresa deberá tomar medidas correctoras. Además, debemos analizar los costes de fletes, seguro de la mercancía y medios de transporte, entre otros.

4.5. PROMOCIÓN

El objetivo de este apartado es establecer los medios y canales para comunicar al/a cliente nuestros productos y servicios, así como incentivar las ventas. En este sentido, debemos definir la imagen corporativa, el mensaje a comunicar, el medio o soporte para la promoción y publicidad, así como sus características. Debemos asimismo fijar un presupuesto para realizar estas acciones. Por otra parte, es necesario formar a nuestra red de vendedores/as para que sepan transmitir y comunicar la estrategia de promoción.

4.5.1. Imagen corporativa

a. Marca Corporativa

En este apartado analizaremos aquellos elementos que influyen en la imagen por la que quiere ser conocida la empresa y diferenciada de la competencia. En este sentido, debemos definir una imagen que posicione a la empresa y transmita la idea de producto o calidad de servicio que se desea. La imagen ha de responder a unos conceptos de valor que se desean fijar en la mente de la clientela potencial. Algunos de los elementos de imagen corporativa son el logotipo, el nombre comercial, la marca y los rótulos.

b. Logotipo

El logotipo deberá ser sencillo y fácil de reconocer para captar la atención de la clientela; original para diferenciarse de otras empresas y destacar por contraste; homogéneo, con elementos coherentes entre sí, sin distorsiones ni variantes de realización; y adecuado a criterios sociales y de contexto.

c. Mensaje o Eslogan de la Empresa

La empresa debe seleccionar el mercado meta o grupos de clientes /asobre los que desea influir para provocar la venta analizando sus características. Esto nos ayudará, entre otras cosas, a determinar los objetivos de la comunicación. Es decir, adaptarnos al segmento qué y cómo queremos comunicar al mercado meta elegido en las diferentes etapas del proceso de compra: conciencia, conocimiento, gusto, preferencia, convicción o compra.

Para alcanzar los objetivos de la comunicación debemos desarrollar un mensaje efectivo que capte la atención, cree interés de buscar más información, provoque deseo de consumir y acción de compra.

d. Marcas de Productos o Servicios

Es importante analizar si la empresa registrará (en la Oficina Española de Patentes y Marcas - www.oepm.es) una o varias marcas, así como tener en cuenta los costes del trámite. Las marcas son la representación gráfica que sirve para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa determinada.

4.6. COMUNICACIÓN

La estrategia de comunicación puede ser de dos tipos: de “empuje” hacia los canales de distribución, y que sean éstos los que hagan llegar el producto a los/as consumidores/as; o de “atracción” hacia el consumidor, para que posteriormente sea éste quien lo reclame en el mercado. En este segundo caso, es necesario invertir una gran cantidad de dinero en publicidad y promoción.

4.6.1. Canales de Comunicación

Para determinar el canal que utilizaremos para transmitir el mensaje, debemos decidir si queremos una comunicación personal, directa y en contacto con la audiencia, o impersonal. A continuación se explican los diferentes canales de comunicación.

a. Publicidad

El objetivo de la publicidad es informar, convencer y recordar a los/as clientes/as la empresa y sus productos o servicios.

Para ello, el mensaje tendrá formato de información o anuncio y se transmitirá a través de diferentes medios tradicionales como televisión, prensa y radio o digitales como las páginas web o redes sociales.

b. Promoción de ventas

El objetivo de la promoción de ventas es incrementar en el corto plazo las compras. Para ello, el mensaje se transmitirá mediante expositores y otros soportes, principalmente en el punto de venta, ofreciendo descuentos en precios, productos, concursos y premios, regalos y muestras, envases reutilizable y/o mayor garantía.

c. Relaciones públicas

El objetivo de las relaciones públicas es mejorar y crear los contactos, opiniones y actitud favorable del público objetivo hacia la empresa, sus productos y servicios.

d. Ventas personales

El objetivo es incrementar las ventas y desarrollar las relaciones con los/as clientes/as. Para ello se utilizarán diferentes medios telefónicos, presentaciones en las instalaciones de la clientela, misiones comerciales y ferias.

e. Merchandising

Son las acciones y técnicas comerciales en el establecimiento con el objetivo de incrementar las ventas. En este sentido, el merchandising trata de crear un ambiente propicio de compra, así como realizar una adecuada disposición de productos, mobiliario, medios y soportes publicitarios en el punto de venta.

f. Canales digitales

Los canales digitales potencian la experiencia entre el cliente y la marca, fortaleciendo el marketing de relaciones y proporcionando reconocimiento a la empresa e impacto a las ventas. Los principales canales digitales son las redes sociales, los blogs, el email marketing, la atención al cliente, los vídeos, los foros de discusión y los canales externos de reclamación, entre otros.

4.6.2. Tipos de Promoción de Ventas

- Pruebas de producto.
- Reducción de precios.
- Descuentos por volumen o plazo.
- Regalos y premios.
- Garantías sobre los productos.
- Promociones conjuntas.
- Ferias de muestras y convenciones.
- Charlas y jornadas.

4.6.3. Medios publicitarios y Soportes Publicitarios

- Prensa.
- Revistas especializadas.
- Radio.
- Televisión.
- Página web, Google Ads y Facebook Ads.
- Folletos y dípticos.
- Buzoneo.
- Correo.
- Venta telefónica y móvil.
- Listas de distribución.
- Catálogos multimedia.
- Publicidad exterior.

4.6.4. Acciones de Promoción

El objetivo es informar a los líderes de opinión en el proceso de compra de cada segmento de mercado sobre las actividades de la empresa. Para ello, se deben establecer las diferentes acciones tales como jornadas, charlas y conferencias, misiones comerciales y ferias.

4.6.5. Sistemas de Información y de Resultados de las Acciones de Promoción

En este apartado se debe determinar el presupuesto de la empresa para cada instrumento de promoción, es decir, publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas.

Por último, estableceremos indicadores para medir los resultados y respuesta de la audiencia con el objetivo de tomar medidas correctoras si hubiesen desviaciones. Algunos de estos indicadores pueden ser: si se reconoce o recuerda el mensaje, qué se recuerda, qué siente por el mensaje, la actitud previa y la actitud actual hacia el producto o la empresa, así como cuántas veces lo vio.

4.6. PLAN DE VENTAS

4.6.1. Estrategia de Posicionamiento

Entre los productos del mercado normalmente existe algún tipo de diferencia dada por alguno de sus atributos. Por ello, la empresa debe promover aquellas características que distingan e interesen más a nuestros/as clientes/as, para lo cual será preciso implementar una estrategia de posicionamiento centrada en el público objetivo.

La estrategia de posicionamiento consiste en decidir la imagen con que la empresa desea ser identificada por su público objetivo. A continuación, vamos a establecer las variables comerciales que van a articular el resto de políticas que integrarán el plan de marketing. Los atributos que vamos a resaltar y sobre los que va a girar la estrategia de marketing son el producto, el precio, la calidad y la imagen.

Las razones que justifican la selección de estas variables de posicionamiento son las siguientes:

- Condicionan el comportamiento de compra del público objetivo.
- Facilitan la diferenciación con respecto a la competencia.

A partir de ellas se pueden desarrollar ventajas competitivas sostenibles al estar ligadas a puntos fuertes del negocio.

4.6.2. Objetivos de Mercado

En base a los objetivos generales de la empresa y las previsiones estimadas, se han de establecer unos objetivos concretos de mercado alcanzables y reales. Dichos objetivos debemos cuantificarlos en términos de cuota de mercado con incrementos porcentuales de unidades físicas de producto o demanda, en términos económicos o de ventas. Además, se deberá establecer el periodo de planificación: mensual, semestral, anual, etc., el ámbito geográfico: país, región, municipio, barrio, etc., y los segmentos de mercado.

4.6.3. Política de la Fuerza de Venta (Comerciales)

El objetivo de este apartado es establecer una política de incentivos, remuneración y motivación de la red de vendedores/as de la empresa. Para ello, debemos tener en cuenta que dicha política deberá ser competitiva respecto de la competencia, es decir, incentivos iguales o superiores a los/as competidores/as. Por otra parte, deberá ser equitativa dentro de la empresa, estableciéndose claramente los indicadores de resultados, así como los criterios de remuneración e incentivos.

4.6.4. Técnicas de Merchandising en el Punto de Venta Físico

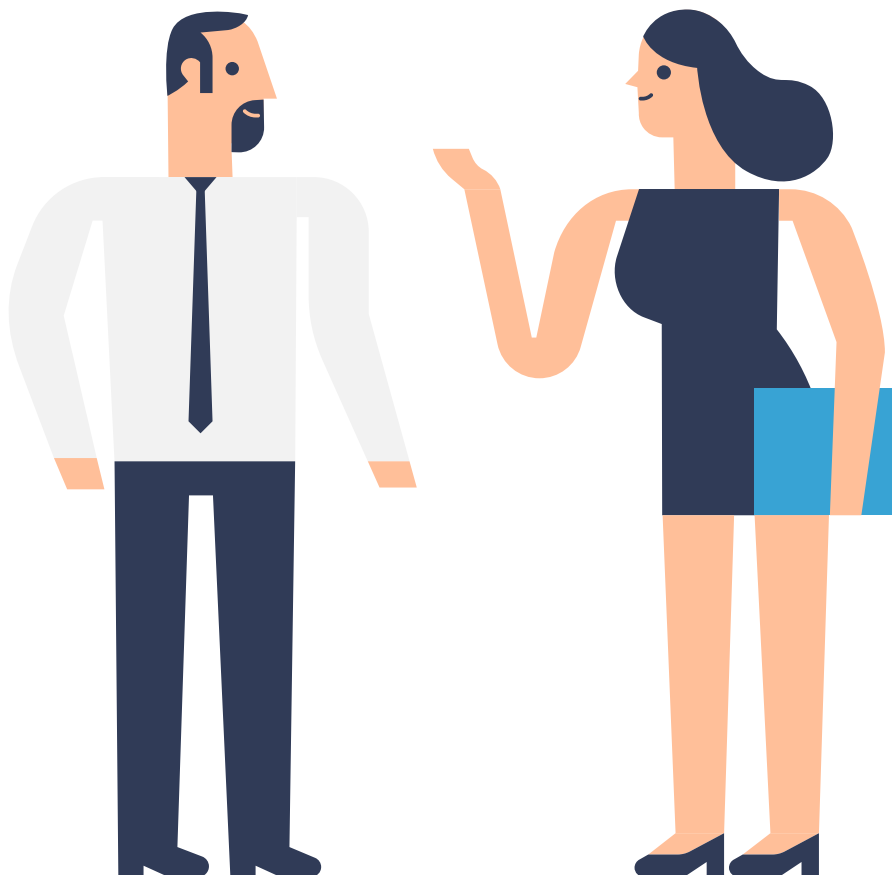
En este apartado comentaremos las principales técnicas de ambientación y disposición del punto de venta y del surtido, con el objetivo de dinamizar y facilitar sus ventas, transmitir la imagen deseada al público objetivo y asegurar su satisfacción.

Analizaremos aspectos tales como distribución en planta, los pasillos, la entrada del local, los rótulos y escaparate, la utilización y señalización del suelo, la exposición del lineal, el tipo, tamaño y disposición del mobiliario, la colocación de los productos, la circulación de entrada y salida y en el interior del establecimiento, los carteles anunciadores, la señalización del local, las acciones para evitar las colas, la posición de las cajas y puertas de entrada, la música y otros elementos de confort, puntos de información, posibles cuellos de botella, la velocidad de circulación y los tiempos de permanencia, así como el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en el punto de venta físico.

4.6.5. Técnicas de Merchandising en el Punto de Venta On-Line

El comercio electrónico potencia la necesidad de ser eficaces en la gestión de los pedidos, desde las formas de pago, la logística y la distribución hasta las devoluciones de productos.

La persona emprendedora puede hacer uso de técnicas de venta en la plataforma de comercio electrónico como la incorporación de imágenes tridimensionales, en movimiento, vídeos, gráficos así como su flexibilidad para producir transformaciones y crear ambientes. Los contenidos también juegan un papel muy importante en el interés y atractivo que resulta el punto de venta on-line para los clientes: juegos, concursos, promociones on-line, links relacionados, chats, comunidades, noticias de interés, todo puede servir para seducir y agradar a la clientela.



5. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

5.1. INTRODUCCIÓN

El área de producción tiene un objeto claro: atender las necesidades de la clientela de la forma más eficiente y menos costosa, dentro de unos estándares de calidad. Para ello se deberá decidir el plan de producción en función de las previsiones de ventas. Esto supone adecuar la capacidad de producción, limitada por los recursos disponibles, para abastecer correctamente al público objetivo.

El Plan de Producción tiene como objetivo describir las operaciones de la empresa, es decir, el proceso fabricación del producto o de prestación del servicio, así como los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para el funcionamiento de dichas operaciones.

En este sentido, se analizarán las infraestructuras e instalaciones, el equipamiento, los recursos tecnológicos, los requerimientos técnicos de los productos y características de los servicios, el proceso productivo y de prestación del servicio, los costes, los planes y programas de producción, así como las políticas de mantenimiento, calidad, protección de datos, y seguridad y prevención laboral.

El objetivo del Plan de Producción es detallar cómo se van a fabricar los productos que se ha previsto vender. Se trata de conocer los recursos humanos y materiales que habrá que movilizar para llevar adelante la nueva empresa.

5.2. INFRAESTRUCTURAS E INSTALACIONES

Este apartado tiene como objetivo resumir las necesidades de infraestructuras e instalaciones que precisa y con las que cuenta la empresa, las necesidades de mantenimiento y de subcontratación. Se detallará los medios con los que se cuenta; locales y otras instalaciones, necesidades de maquinaria y personal, así como las necesidades de la formación.

5.2.1. Instalaciones Físicas (Ubicación, Tamaño, Distribución, Planta/Alquiler)

Para la elección de la localización física de la empresa debemos analizar ciertos factores tales como el precio de compra o de alquiler, las infraestructuras e instalaciones de energía, agua y comunicaciones, las posibilidades de ampliación y de acondicionamiento, la proximidad o cercanía a los clientes y a los proveedores.

5.2.2. Ubicación

Incluso para negocios on-line, hay que decidir si existe una ubicación física y dónde, o si se trata de un nómade digital pues quizá nada de esto sea necesario. Para la ubicación concreta de las instalaciones de producción en un municipio, barrio, polígono industrial, parque empresarial, etc., debemos analizar si la clientela precisa visitarnos, los accesos, infraestructuras, parking, las instalaciones específicas, zonas de carga y descarga, cercanía a puertos y aeropuertos, zonas de almacenaje o de logística, entre otros.

5.2.3. Tamaño

En este apartado es preciso determinar las dimensiones necesarias del local, taller, nave u oficina para realizar la actividad, así como las posibilidades de ampliación futura.

5.2.4. Distribución

Se trata de realizar una distribución en planta que facilite la entrada o recepción a las instalaciones de materias primas y otros suministros, la salida o entrega de productos terminados, el desarrollo del proceso de fabricación o de prestación del servicio, así como otras actividades de servicio técnico, laboratorios y control de calidad del producto.

5.2.5. Compra/Alquiler

Normalmente, cuando se comienza con una actividad empresarial los gastos iniciales puede ser elevados, por lo que se recomienda comenzar con el alquiler y, en función de la evolución de la actividad de la empresa recurrir a la compra. No obstante, se deberá realizar un estudio económico y financiero para analizar y decidir entre la compra o alquiler de las instalaciones, o incluso la conveniencia de tabajar en remoto.

5.2.5. Características del Local

La elección del local vendrá determinada por sus características, por las infraestructuras e instalaciones del entorno que lo rodea, por el tipo de actividad de la empresa, los requerimienatos municipales (licencia de apertura y licencia de obras) y autonómicos (trámites específicos), normativa legal, seguros, así como por las condiciones económicas de alquiler o compra y condiciones del contrato.

Para el análisis de los requerimientos del local debemos tener en cuenta las siguientes características: el tamaño o superficie total y útil, la distribución (zona de carga, almacenes, taller, fabricación, operaciones, salidas de emergencia) instalaciones (energía, agua, iluminación, aire acondicionado, comunicaciones), accesos, servicios auxiliares (aparcamientos, guarderías, empresas de mensajería y paquetería).

5.2.5. Equipamiento (Maquinaria, Transporte y Mobiliario)

Además de las instalaciones, debemos realizar un estudio de las necesidades de equipamiento mínimas al comienzo de la actividad: maquinaria, elementos de transporte, mobiliario, herramientas y utillaje, etc., así como una planificación de crecimiento.

Debido a los elevados costes iniciales de la puesta en marcha de algunas empresas, se deben valorar fórmulas de financiación tales como el leasing o renting, las garantías o la compra de equipamiento de segunda mano.

5.2.6. Tecnología (Hardware, Software, Otras Tecnologías Clave)

En este apartado se analizarán las necesidades de equipamiento ofimático, tales como ordenadores, impresoras, ploter, servidores, programas informáticos, así como de equipamiento de comunicaciones como centralitas, videoconferencia, redes inalámbricas (wi-fi), conexiones a Internet y correo electrónico.

5.2.5. Necesidades de Mantenimiento

Será necesario identificar el servicio de mantenimiento y de asistencia técnica de las infraestructuras, instalaciones, así como del equipamiento. Para ello, debemos analizar qué servicios son más críticos y realizar con las empresas proveedoras contratos de mantenimiento para garantizar que no se produzcan paradas en el proceso productivo o de prestación de servicios.

5.3. PROCESO DE FABRICACIÓN / PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Cada proceso de fabricación de productos o de prestación de servicios debe estar planificado y programado, detallándose los recursos físicos y humanos necesarios, su coste, la descripción de los diferentes procesos, actividades o tareas a realizar, así como la capacidad máxima de producción y medidas medioambientales y de prevención de riesgos laborales.

5.3.1. Estrategia de Producción y Operaciones

La estrategia de producción y operaciones es el medio para alcanzar los objetivos establecidos de fabricación o de prestación de servicios. Para ello, se analizarán los costes (iniciales o de adquisición de materias primas y suministros, de funcionamiento y de mantenimiento); la calidad que deseamos alcanzar (en términos de calidad percibida, prestaciones, fiabilidad, cumplimiento de estándares, durabilidad, estética); las entregas (puntualidad, disponibilidad de la mercancía, información sobre el estado del pedido y facilidad para efectuar pedidos y devoluciones); el servicio (atención al cliente, buzón de sugerencias, resolución de problemas, información sobre las prestaciones, la oferta de productos o servicios, modo de empleo) y la flexibilidad.

5.3.2. Descripción del Proceso

Los procesos, como hemos señalado anteriormente, son actividades que llevan asociados unos inputs o entradas (de materiales, de información o de servicio), una manipulación que aporta valor añadido y unos outputs o salidas (de productos, de información o de servicio).

Los procesos se deben representar detallando los agentes implicados, es decir, quién envía las entradas (una empresa proveedora u otro departamento de la empresa) y quién es el/la destinatario/a (un/a cliente u otro departamento de la empresa). Se deben identificar los procesos más críticos para no generar cuellos de botella. Será necesario también detallar los procesos de producción (equipamiento, recursos humanos y consumos). Describiremos las fases, etapas y actividades de cada proceso relacionando cantidades de inputs entrantes (materias primas consumidas o servicios prestados) en relación a las cantidades de outputs salientes (productos terminados fabricados). Además, debemos conocer también los suministros consumidos (electricidad, agua y otros materiales), el uso de recursos humanos (horas, días), la tecnología a emplear y los procesos a subcontratar. Por último, se ha de determinar la duración o vida útil de cada elemento del proceso productivo.

5.3.3. Planificación de la Actividad: Programa de Producción o Prestación de Servicios

A partir de la previsión de la demanda debemos planificar y programar la producción o la prestación de servicios, calculando el número de unidades de producto terminado a fabricar u horas de servicio a prestar; las unidades de materias primas a consumir; el número de horas de recursos humanos necesarias, así como el número de horas de funcionamiento de la maquinaria. Además, tendremos en cuenta la capacidad máxima de producción o prestación de servicio de cada recurso.

5.3.4. Recursos Necesarios (Materias Primas/ Auxiliares y Energía)

Además de cuantificar los recursos necesarios para elaborar los productos terminados o prestar los servicios, debemos calcular los consumos totales de materias primas y auxiliares, así como de suministros (energía) para evitar roturas de stock y, en consecuencia, paradas en el proceso.

5.3.5. Costes de Producción

Los costes de producción podemos dividirlos en costes de realización del pedido (materias primas y auxiliares, costes de personal, costes energéticos), costes de estructura (de amortización del edificio, nave, maquinaria, instalaciones, etc.) y gastos generales (alquiler, administrativos, de gestión y rotura de stocks, financieros, de mantenimiento).

5.3.6. Control de Calidad

La calidad se entiende desde el punto de vista de la clientela (capacidad para satisfacer sus necesidades) y desde el punto de vista del producto (defectos e incidencias cero). La calidad debe ser medible. Por ello, muchas empresas optan por certificarse, principalmente a través de las normas ISO. Estas normas sirven de guía, entre otras cosas para elaborar un plan de control de la calidad que incluya indicadores, los aspectos críticos a verificar y las medidas correctivas. En este sentido, el objetivo es alcanzar estándares de calidad para el producto y servicio prestado.

5.3.7. Medidas de Seguridad / Prevención de Riesgos Laborales

Además de ser un requerimiento legal, será preciso establecer las medidas de seguridad e higiene para la empresa. En este sentido, se elaborará un plan de prevención, seguridad e higiene en el trabajo que identifique, analice y evalúe los posibles riesgos, estableciendo medidas preventivas, planes de formación para los/as trabajadores/as, así como un plan de emergencias en función de la tipología de incidentes más usuales en el sector.

5.3.8. Factores Medioambientales

Además de ser un requerimiento legal para muchas empresas, será preciso elaborar un plan medioambiental que identifique, analice y evalúe los posibles riesgos, estableciendo medidas preventivas, planes de formación para los/as trabajadores/as, así como un plan de emergencia en función de la tipología de incidentes posibles.

5.4. APROVISIONAMIENTO Y LOGÍSTICA

Este apartado tiene como objetivo establecer la política de relaciones con las empresas proveedoras, las alternativas de aprovisionamiento y el control de stocks.

5.4.1. La Política de Compras

La política de compras tiene como objetivo establecer las decisiones de la empresa respecto de las empresas proveedoras en aspectos tales como los requisitos de calidad que deben cumplir, plazos de entrega, y los periodos de pago. La política de compras debe establecer los criterios de identificación, selección, evaluación y control de las empresas proveedoras.

5.4.2. Parámetros de Aprovisionamiento (Distancia, Coste, Plazo de Entrega)

Los parámetros de aprovisionamiento son los términos que debemos tener en cuenta a la hora de negociar con una empresa proveedora. Dichos parámetros son la distancia, coste y plazo de entrega. Normalmente, a mayor distancia de la empresa mayor coste del producto y plazo de entrega. Por ello, a veces será conveniente seleccionar empresas proveedoras ubicados próximos a las instalaciones de la empresa.

5.4.3. Política de Gestión de Stocks

En función del stocks que almacene la empresa (materias primas, productos en curso o acabados) para cubrir las necesidades de la clientela o del proceso de fabricación, será necesario determinar qué cantidad de stock se tendrá regularmente almacenado, y cuál será su valor económico.

Además, calcularemos qué número medio de días estará almacenado dicho stock antes de incorporarse al proceso de fabricación o a su comercialización. También es necesario planificar los recursos humanos para cuándo haya picos de demanda y cuándo no.

Por último, calcularemos cuántas veces al año se prevé vender o rotar el inventario o stock medio almacenado.



6. RECURSOS HUMANOS

6.1. INTRODUCCIÓN

La creación de una empresa o la puesta en marcha de una idea de negocio parte de un producto o servicio nuevo que requiere normalmente, para su crecimiento y mantenimiento en el mercado, de una adaptación a las necesidades del público objetivo.

En muchos casos, la idea parte de una persona emprendedora cuya contribución es necesaria tanto al inicio como en el posterior desarrollo de aquel producto. En general, pocas veces funciona que una persona emprendedora sea un buen gestor.

Normalmente, la persona emprendedora lo es precisamente por necesidad, por oportunidad de un negocio o como medio de desarrollo profesional.

El área de Recursos Humanos es la encargada de la selección, formación y contratación del personal de las distintas categorías profesionales que la empresa necesitará para funcionar eficientemente.

Por lo tanto se deberá hacer un seguimiento del mercado laboral, además de establecer una coordinación con las demás áreas para estimar las necesidades en reclutamiento y formación de la plantilla.

Otro aspecto fundamental es la definición de una política salarial atractiva para que el personal esté motivado y sea productivo.

El Plan de Organización y de Recursos Humanos tiene como finalidad analizar, seleccionar, evaluar y controlar los recursos humanos en la empresa. Para ello, se deberá elaborar un organigrama y definir las funciones, tareas, responsabilidades y perfil de cada puesto de trabajo, así como las políticas reclutamiento, selección, contratación, formación y motivación del personal. Además, se establecerán canales de comunicación con los trabajadores y, políticas de detección y resolución de conflictos. Por último, se elaborará un plan de seguridad e higiene en el trabajo.

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.

6.2. ORGANIGRAMA

Con independencia del tamaño de la empresa, comience con tres o cincuenta trabajadores/as, se debe crear un organigrama. Dicho organigrama se estructurará por funciones, áreas o departamentos (administración, comercial, técnica, producción, etc.), con el objetivo de ubicar cada puesto de trabajo. Además, si fuese necesario, cada función puede dividirse a su vez en subáreas. El organigrama determina, por tanto, la organización funcional de la empresa: sus áreas, relaciones, jerarquía y dependencia.

6.3. ÁREAS / DEPARTAMENTOS / CATEGORÍAS PROFESIONALES

6.3.1. Funciones, Tareas y Responsabilidades

Se ha de detallar para cada puesto de trabajo la función, área o departamento al que pertenece. Una función trata de un conjunto de acciones o tareas tales como facturar, cobrar a clientes, vender, almacenar, gestiones con la asesoría, entre otras. Las tareas son acciones concretas tales como preparar presupuestos, emitir informes, presentar modelos trimestrales de retenciones e ingresos a cuenta, entre otras. Las responsabilidades son los compromisos que se ha de cumplir.

6.3.2. Nivel de Conocimientos Técnicos

Para cada puesto de trabajo es preciso definir el nivel de formación y de conocimientos técnicos requeridos, la experiencia profesional, la capacitación necesaria, así como las competencias transversales como por ejemplo, comunicación, trabajo en equipo, negociación o tolerancia al cambio.

6.3.3. Importancia de las Actividades, Dimensión y Estructura de la Plantilla

No todas las actividades que se realizan en la empresa tendrán la misma importancia. Cada puesto de trabajo tendrá actividades básicas propias y otras complementarias de menor importancia. Se priorizan las actividades con el objetivo de determinar la productividad del puesto de trabajo. Por último, se cuantificará el número de trabajadores/as necesarios/as para cubrir los puestos de trabajo definidos en el organigrama, así como la estructura de la plantilla.

6.4. EQUIPO DIRECTIVO

6.4.1. Habilidades Directivas

En gran medida el éxito de todo proyecto empresarial depende de su equipo directivo. Por tanto, se detallará para cada puesto directivo la formación académica, de gestión y técnica, la experiencia profesional, las habilidades directivas, éxitos profesionales o empresariales, así como la función a realizar, actividades, tareas y responsabilidades.

6.5. PERFILES / PUESTOS REQUERIDOS

6.5.1. Perfiles y Categorías Profesionales

Se ha de definir los perfiles profesionales que precisa la empresa, por ejemplo, comerciales, operarios de fábrica, contable, etc.. El perfil describe la formación (académica, empresarial, técnica y especializada), la experiencia profesional, las habilidades (directivas y profesionales), así como las características personales (actitud, motivación, capacidad de trabajo, disponibilidad para viajar, etc.) que la empresa necesita.

Una vez definidos los perfiles de profesionales debemos agruparlos en categorías, por ejemplo, directivos, técnicos, administrativos/as, etc.

6.6. POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN

La política de sueldos y salarios tiene como objetivo retribuir a los/as empleados/as por el trabajo realizado para la empresa. En este sentido, dicha política deberá ser equitativa y justa dentro de la empresa, estableciéndose los criterios y elementos de remuneración, así como competitiva externamente, respecto del salario medio del sector.

Para establecer la política de sueldos y salarios utilizaremos el criterio de categoría profesional, puesto de trabajo, antigüedad, nivel de responsabilidad, grado de desempeño de sus tareas, así como por los resultados del grupo y los individuales.

6.6.1. Gastos de Personal

La remuneración que la empresa realiza a sus trabajadores/as puede incluir tres conceptos salariales: retribución fija, variable y retribución en especie o prestaciones indirectas.

- **Retribución Fija.** Es la remuneración económica mínima que la empresa garantiza a un/a trabajador/a por el desempeño de un puesto de trabajo durante un periodo determinado.
- **Retribución Variable.** Es la remuneración económica asociada a la consecución de determinados resultados, entre los que podemos destacar los incentivos, las primas o comisiones por unidades vendidas o fabricadas, por captación de nuevos clientes, o por resultados extraordinarios de la empresa.
- **Retribución en especie o prestaciones.** Es la remuneración no económica, entre los que podemos mencionar como ejemplos el uso de un coche de empresa, vivienda, viajes, préstamos o créditos, seguros o planes de jubilación o formación de hijos/as.

Los/as trabajadores/as que por cuenta propia o ajena realicen una actividad lucrativa están obligados/as a cotizar a la Seguridad Social. Además, el/a empresario/a está obligado/a a realizar determinados trámites laborales tales como inscribir a la empresa si realiza contratación de personal, altas, bajas y afiliación de trabajadores/as.

El contrato de trabajo es el acuerdo entre empresario/a y trabajador/a por el que éste/a último/a se obliga a prestar determinados servicios por cuenta del/a empresario/a y bajo su dirección a cambio de remuneración.

Cuando el contrato de trabajo es celebrado entre un sindicato o grupo de sindicatos y uno/a o varios/as empresarios/as, se denomina contrato colectivo de trabajo o convenio colectivo de trabajo (CCT).

En caso de que no exista un sindicato, puede ser celebrado por representantes de las personas trabajadoras interesadas, debidamente elegidas y autorizadas por estas últimas.

El contrato colectivo de trabajo puede regular todos los aspectos de la relación laboral (salarios, jornada, descansos, vacaciones, licencias, condiciones de trabajo, capacitación profesional, régimen de despidos, definición de las categorías profesionales), así como determinar reglas para la relación entre los sindicatos y el/a empresario/a. Este tipo de contrato de trabajo se aplica a todo el personal, aunque no esté afiliado al sindicato firmante. Las condiciones del convenio suelen considerarse como un mínimo.

A continuación, se detallan los conceptos que integran las retribuciones al personal:

- **Sueldos y salarios.** Remuneraciones, fijas y eventuales, al personal de la empresa.
- **Indemnizaciones.** Cantidades que se entregan al personal de la empresa para resarcirle de un daño o perjuicio. Se incluyen específicamente en esta cuenta las indemnizaciones por despido y jubilaciones anticipadas.
- **Seguridad Social a cargo de la empresa.** Cuotas de la empresa a favor de los organismos de la Seguridad Social por las diversas prestaciones que éstos realizan.
- **Aportaciones a sistemas complementarios de pensiones.** Importe de las aportaciones devengadas a planes de pensiones u otro sistema análogo de cobertura de situaciones de jubilación, invalidez o muerte, en relación con el personal de la empresa.

- **Otros gastos sociales.** Gastos de naturaleza social realizados en cumplimiento de una disposición legal o voluntariamente por la empresa. Se citan, a título indicativo, las subvenciones a economatos y comedores; sostenimiento de escuelas e instituciones de formación profesional; becas para estudio; primas por contratos de seguros sobre la vida, accidentes o enfermedad, entre otras, excepto las cuotas de la Seguridad Social.

6.7. POLÍTICAS DE RRHH

Este apartado tiene como objetivo resumir las políticas de la empresa en materia de contratación, selección, motivación, formación, internacionalización de funciones, seguridad y prevención de riesgos laborales.

6.7.1. Plan de Contratación

Modalidades de contratación

Uno de los costes más importantes en la empresa es el laboral. Por ello, se debe realizar un Plan para planificar el tipo de contratación de los/as trabajadores/as dependiendo del puesto e importancia para la empresa, así como de la valía personal y profesional del/la empleado/a.

Podemos definir el contrato de trabajo como aquel acuerdo entre empresario y trabajador por el que éste se obliga a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección a cambio de remuneración. Los tipos de contrato:

1. Contrato indefinido.
2. Contrato temporal.
3. Contrato de por obra o servicio.
4. Contrato eventual.
5. Contrato de interinidad.
6. Contrato de relevo.
7. Contrato de formación y aprendizaje.
8. Contrato de prácticas.

6.7.2. Políticas de Selección

Se establecerán las Políticas de Selección del personal definiéndose los canales o medios de captación de candidatos/as, el procedimiento y los criterios de selección. Existen diferentes mecanismos para la captación de candidatos/as que dependerán de las características del puesto, del tipo de actividad y tamaño de la empresa.

Podemos recurrir a bolsas de empleo (Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación, Servicio Canario de Empleo, Fundaciones Universitarias, Formación Profesional, Asociaciones Empresariales, Colegios Profesionales, Agencias de Desarrollo Local, portales de empleo en Internet, redes sociales, Instituto Canario de la Mujer, asociaciones juveniles, etc.), empresas de selección de personal, empresas de trabajo temporal, red de contactos (familiares, amigos/as, contactos profesionales y académicos), curriculum vitae recibidos, anuncios (prensa, revistas especializadas, radio, televisión, Internet), así como captar trabajadores/as de la competencia.

Además, debemos definir el proceso, las pruebas y los criterios de selección. En este sentido, la entrevista de selección es la técnica más utilizada. o obstante, existen otras tales como las pruebas psicotécnicas (test de inteligencia, de aptitudes, de personalidad, proyectivos), las pruebas específicas (para evaluar habilidades concretas), dinámicas de grupo para determinar comportamientos de trabajo en equipo (grupo de discusión, situaciones de role play), juego de negocios o simuladores empresariales y pruebas grafológicas, entre otras.

6.7.3. Políticas de Motivación

Para que las personas trabajadoras sean productivas deben estar motivados. Para ello, debemos establecer diferentes métodos de motivación. Aunque el mecanismo más importante es la retribución, existen otros tales como las condiciones de trabajo, la seguridad en el puesto, el reconocimiento de su labor, la promoción interna, la comunicación de los objetivos y estrategias de la empresa y de cómo su rol encaja en los resultados de la misma, así como su participación activa en aspectos relacionados con su puesto o en general con la empresa en general.

6.7.4. Políticas de Formación

El objetivo del Plan de Formación es planificar, evaluar y mejorar las competencias de los/as trabajadores/as. Para ello, se establecerá un plan de formación específico para cada perfil profesional en la empresa.

6.7.5. Plan de Externalización de Funciones

Existen ciertas funciones o actividades que la empresa puede decidir subcontratar por falta de especialización o por ahorro en costes. Las principales actividades que se suele subcontratar son las derivadas de aspectos comerciales, legales, contables y técnicos.

Es importante realizar un Plan de Externacionalización de funciones que planifique qué actividades se subcontratarán, qué criterios deben cumplir las empresas a subcontratar, así como los mecanismos de evaluación, seguimiento y control. Es importante no subcontratar actividades claves de la empresa.

6.7.6. Seguridad e Higiene Laboral

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales exige a la empresa velar por la seguridad y la salud de los/as empleados/as. En este sentido, debemos elaborar un Plan con el objetivo de proteger y garantizar la seguridad y salud de los/as trabajadores/as frente a dichos riesgos laborales. Además, debemos analizar e identificar cuáles son los principales riesgos laborales a los que puede estar expuesto nuestro persoal y las medidas correctoras que adoptaremos.

6.8. SOCIOS/AS Y FORMA LEGAL

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

Esto puede variar según la legislación del país donde se ubique la empresa. Además, la correcta elección de la forma de la sociedad puede tener importantes repercusiones a nivel de responsabilidad de los/as socios/as y de cargas fiscales.

Conviene pues, consultar con un/a experto/a que aconseje la mejor forma social de acuerdo con los objetivos globales de la empresa y los objetivos personales de los/as socios/as. Incluso en el caso de tratarse un/a único/a socio/a, pueden existir distintas modalidades de constituir la empresa que deben estudiarse. Finalmente, es importante pensar que es preferible que una empresa no llegue a nacer por discrepancias de los/as futuros/as socios/as antes de crearla, a que deje de funcionar por discrepancias de los/as socios/as después de su creación.

6.9. ASESORES EXTERNOS

Si se detecta la necesidad de contar con el consejo de expertos/as externos/as, debe quedar esto reflejado en el plan indicando la relación que estos expertos/as van a tener respecto a la empresa: consultoría, parte del consejo, etc.

La subcontratación está bien, siempre que no se refiera al negocio principal. Debemos estar preparados/as para que se produzca una recesión en el mercado en cualquier momento. No debemos contratar a todas las personas que necesitemos, sino subcontratar tareas que no resulten estratégicas y volver a hacernos cargo de ellas cuando sea necesario.

6.10. ACCIONISTAS

Aunque la función principal de los/as accionistas es la de aportar capital, es necesario obtener una mayor conexión a través de redes de contacto. Idealmente, los/as accionistas deben invertir tiempo y reputación.

7. ECONÓMICO Y FINANCIERO

7.1. INTRODUCCIÓN

Realizaremos la viabilidad económica y financiera del negocio durante el periodo de planificación, de 1 a 5 años, siendo un estándar 3 años. Para ello, se realizará por un lado, un Plan de Inversiones para la puesta en marcha de la empresa detallándose los activos. Por otro lado, se elaborará un Plan de Financiación con las fuentes de recursos propios y/o ajenos necesarias para realizar las inversiones iniciales, así como para el funcionamiento de la empresa.

Además, se realizará una Previsión de Ingresos con las ventas de productos y de servicios, así como una Previsión de Gastos que recoja las compras, el aprovisionamiento, los gastos de personal, los impuestos y los gastos generales. A partir del Plan de Ingresos y Gastos elaboraremos el Plan de Tesorería o Cash-Flow con el objetivo de garantizar la liquidez de la empresa. De estos planes se elaborará el Balance y la Cuenta de Resultados. Por último, se realizará un análisis de ratios, con el objetivo de garantizar la viabilidad de la puesta en marcha y funcionamiento de la empresa.

El objetivo es mostrar cómo se va a obtener el capital necesario para poner en marcha el negocio, cómo se va a sostener el funcionamiento, cómo se va a financiar el crecimiento de éste y, finalmente, qué beneficio va a generar la inversión realizada. Si el rendimiento esperado es interesante y se sostiene coherentemente con los datos aportados por el resto del plan, es muy probable que alguien esté dispuesto/a a aportar financiación en caso de ser necesario.

7.2. INVERSIÓN INICIAL

El objetivo de este apartado es realizar un Plan de Inversiones para la puesta en marcha de la empresa. El primer paso será preparar un presupuesto con las inversiones iniciales. Para ello, debemos identificar y comparar la oferta de las diferentes empresas fabricantes, proveedoras o distribuidoras de los distintos bienes de inversión. Elaboraremos una tabla con dichas empresas proveedoras comparándolas por producto, tipos o modelos de productos, características, especificaciones técnicas, producción, precios, forma de pago, plazo de entrega, disponibilidad o stock. A continuación, se seleccionarán aquellas ofertas más adecuadas en términos del binomio relación calidad-precio. El concepto calidad puede incluir, dependiendo de la actividad factores tales como número de unidades producidas, elaboradas, acabado final, tiempo, consumos o personal experto.

Para la elaboración del Plan de Inversiones se detallarán todos los activos iniciales necesarios tales como compras de terrenos, edificaciones y sus construcciones (locales, almacenes, naves y oficinas), bienes de equipo (mobiliario, vehículos, equipamiento informático, maquinaria, herramientas y utillajes), e inmovilizado intangible (propiedad industrial, investigación y desarrollo, software, fianzas, etc.).

Para la realización del Plan de Inversión utilizaremos los importes sin IGIC (Impuesto General Indirecto Canario). No obstante, a efectos de financiación de la inversión, debe tenerse en cuenta en un apartado distinto. De esta manera, el total del IGIC soportado deberá coincidir con la cuenta "Hacienda Pública IGIC Inversiones" en el Balance del Activo.

7.3. FINANCIACIÓN INICIAL

El Plan de Financiación comprende los recursos propios y la financiación ajena a largo plazo de la empresa destinados, en general, a financiar el activo permanente y a cubrir un margen razonable del circulante. Incluye también los ingresos a distribuir en varios ejercicios, acciones propias y otras situaciones transitorias de la financiación básica.

Se distinguen dos fuentes principales de financiación definidas en el Plan Económico Financiero: recursos propios y recursos ajenos.

7.3.1. Recursos Propios

Están integrados por las aportaciones de los/as socios/as en forma de capital; los resultados de los diferentes ejercicios que permanecerán dentro de la empresa en forma de reservas; y por último, los posibles fondos públicos o subvenciones a fondo perdido recibidos por el proyecto que tengan como objetivo financiar inversiones del proyecto empresarial.

- Capital
- Reservas

7.3.2. Recursos Ajenos

Son el componente de la financiación compuesta por fondos financieros, con coste o sin él, que habrán de ser devueltos en un plazo de tiempo determinado. El coste de los mismos constituirá el coste financiero global del proyecto.

Financiación a largo plazo

- Capital riesgo
- Sociedades de Garantía Recíproca
- Préstamo
- Leasing
- Factoring
- Crédito comercial
- Empresas proveedoras
- Subvenciones de capital

Financiación a corto plazo

- Hacienda Pública
- Créditos
- Descuento de efectos
- Subvenciones a la explotación

7.4. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

La Planificación Financiera consiste en la elaboración de previsiones a medio y largo plazo, en un horizonte de 3 a 5 años. Al ser previsiones a más de un año, existe un elevado grado de incertidumbre. No obstante, es conveniente realizarla para estar mejor preparado/a y dirigir con más precisión la empresa, al marcar los rumbos que debe tomar. Un posterior control nos permitirá a través de las desviaciones, analizar y corregir las tendencias.

El análisis financiero consiste en evaluar la situación económico-financiera actual de la empresa y proyectar su futuro. En definitiva, enjuiciar la gestión empresarial para predecir su evolución futura y poder tomar decisiones con la menor incertidumbre. Con el plan financiero tratamos de averiguar la liquidez futura de la empresa, plasmándolo en un cuadro de Tesorería que consiste en un:

Presupuesto de caja a partir de las Cuentas Provisionales de Resultados:

- Saldo inicial de tesorería, cobros, pagos.

7.4.1. Estudio de Viabilidad

Son todos aquellos estudios que realizamos sobre los ingresos y gastos, así como sobre los cobros y pagos de un proyecto, para determinar si se puede llevar a cabo. Esto es, si generará resultados positivos y suficientes en consonancia con la inversión realizada y con la esperanza de los/as inversores/as, que la suponemos por encima del interés normal del mercado, así como si generará liquidez suficiente para que no peligre la continuidad de la empresa.

Debemos de tener claro los dos objetivos finales del proyecto para que sea viable:

- Beneficios
- Liquidez

Para realizar un estudio de viabilidad debemos confeccionar los siguientes presupuestos:

- De inversiones.
- De financiación.
- Cuentas provisionales de resultados (Ingresos y Gastos)
- Plan financiero (presupuesto de tesorería).

Una vez confeccionados, han de darse las siguientes circunstancias:

1. El presupuesto de financiación debe cubrir el presupuesto de inversiones.
2. La cuenta provisional de resultados, ha de ser positiva y como hemos dicho anteriormente, suficiente.

7.5. PREVISIÓN DE INGRESOS

La previsión de ingresos detalla entre otros, las ventas de la empresa mes a mes, producto a producto, en unidades físicas y en euros.

Este presupuesto lo realiza el departamento comercial o directamente el/a empresario/a dependiendo del tamaño de la empresa. Para ello, habrá que tener en cuenta el mercado, la competencia y la clientela. Además, debemos realizar un estudio de las unidades de venta de cada producto, el precio de cada uno de ellos y el margen comercial.

La previsión de ventas no trata de cuánto nos gustaría vender, sino de cuánto es posible vender, en función del mercado que atacaremos y en relación a la estructura de nuestra empresa y recursos. En definitiva, vamos a determinar el objetivo de venta para un periodo determinado.

Este objetivo ha de ser:

- Realista (ajustado a condiciones del mercado y de la empresa)
- Ambicioso
- Alcanzable
- Definido con claridad

La previsión de ventas se puede definir de distintas maneras, de hecho, de tantas como empresas existen. Así, algunas lo determinan en función del histórico (cuánto vendimos el año pasado y cuánto vamos a vender este año, por ejemplo, un 10% más), otras en función a planes estratégicos que poseen, otras utilizan el método LQSP (Lo Que Se Pueda), este es el peor de los métodos.

Es conveniente utilizar un proceso que sea lo mas objetivo posible, como determinar el volumen total de consumo del mercado y marcar la porción que vamos a luchar por conseguir. Por ejemplo, un barrio de 5.000 habitantes consume 4.000.000 de panes al año. En base a la competencia y mis recursos, puedo fijar mi previsión de ventas en un 2% de cuota de mercado, es decir, 200.000 panes. Esa sería mi previsión de ventas en unidades de producto.

La previsión de ventas se debe fijar en función a:

- Volumen de ventas
- Rentabilidad de esas ventas
- Cuota de mercado a alcanzar

Esa previsión de ventas determinará mis acciones y estrategias comerciales para conseguir los resultados económicos. Asimismo, no debemos olvidarnos de que dichos resultados se consiguen a través de los/as clientes, por lo que siempre los/as tendremos presentes. No sirve de nada fijar este objetivo y sentarnos a que vengan a comprarnos el pan. Es necesario tener una actitud proactiva en la búsqueda del público objetivo y de satisfacción de sus necesidades.

Una vez fijada la previsión de ventas, se determinará la estacionalidad. Dicho concepto implica que será necesario planificar cómo se van a desarrollar las ventas a lo largo del año, por meses, en función del clima, fiestas típicas, tradiciones, época del año, etc. Para ello, tenemos que tener un profundo conocimiento del sector.

7.5.1. Ventas de Producto o Servicios

En este apartado se incluyen las ventas de la empresa de productos o servicios y que se adaptarán a las características de las operaciones que realizan, con la denominación específica que a éstas corresponda.

- **Ventas.** Por transacciones, con salida o entrega de los bienes o servicios objeto de tráfico de la empresa, mediante precio.
- **Devoluciones de ventas y operaciones similares.** Remesas devueltas por clientes, normalmente por incumplimiento de las condiciones del pedido. En esta cuenta se contabilizarán también los descuentos y similares originados por la misma causa, que sean posteriores a la emisión de la factura.
- **“Rappels” sobre ventas.** Descuentos y similares que se basan en haber alcanzado un determinado volumen de pedidos.

7.5.2. Estacionalidad de las Ventas

Analice la demanda para detectar posibles épocas del año de poco consumo de nuestro producto o servicio. Por lo general, la estacionalidad de la demanda viene relacionada con el clima y las costumbres de nuestra región, por ejemplo; abrigos, helados, etc..

Por último, en el caso de que nuestro producto este condicionado fuertemente a la estacionalidad de la demanda, habrá que buscar y decidir como se va a alcanzar las ventas estimadas en los meses de poca actividad.

7.5.3. Forma de Cobro a Clientes

Especificar en este apartado si se cobra al contado o si se aplaza el cobro de clientes. Por lo general, el cobro se aplaza en periodos de 30, 60 o 90 días, en función de la envergadura del producto o servicio ofrecido y del precio de venta del mismo.

7.5.4. Otros Ingresos

- **Subvenciones a la Explotación.** Concedidas por las Administraciones Públicas, empresas o particulares, al objeto, por lo general, de asegurar a éstos una rentabilidad mínima o compensar el “déficit” de explotación.
- **Subvenciones oficiales a la explotación.** Las recibidas de las Administraciones Públicas.
- **Otras subvenciones a la explotación.** Las recibidas de empresas o particulares.

- **Otras subvenciones a la explotación.** Las recibidas de empresas o particulares.

7.5.5. Ingresos Financieros

- **Ingresos de participaciones en capital.** Rentas a favor de la empresa devengadas en el ejercicio pertinente, provenientes de participaciones en capital.
- **Ingresos de valores de renta fija.** Intereses de valores negociables de renta fija a favor de la empresa, devengados en el ejercicio correspondiente.
- **Ingresos de créditos.** Importe de los intereses de préstamos y otros créditos, devengados en el ejercicio correspondiente.
- **Descuentos sobre compras por pronto pago.** Descuentos y asimilados que le concedan a la empresa sus empresas proveedoras por pronto pago, estén o no incluidos en factura.
- **Beneficios en valores negociables.** Beneficios producidos en la enajenación de valores de renta fija o variable.
- **Diferencias positivas de cambio.** Beneficios producidos por modificaciones del tipo de cambio en valores de renta fija, créditos, deudas y efectivo en moneda extranjera.
- **Otros ingresos financieros.**

7.6. PREVISIÓN DE COMPRAS

7.6.1. Compras

Las compras son el aprovisionamiento de la empresa de mercaderías, materias primas, productos en curso, productos semiterminados, productos terminados y subproductos, residuos y materiales recuperados, entre otros. Comprende también los trabajos que, formando parte del proceso de producción propia, se encarguen a otras empresas.

Estas cuentas se cargarán por el importe de las compras, a la recepción de las remesas de las empresas proveedoras o a su puesta en camino, si las mercancías y bienes se transportasen por cuenta de la empresa.

Se cargará a la recepción de los trabajos encargados a otras empresas.

De lo que tenemos previsto vender, una vez estimadas las ventas, sacaremos el importe en unidades y precio de las compras, teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- Capacidad de almacenamiento.
- Stock medio que debemos de tener para no quedarnos desabastecidos/as.
- Tiempo del transporte.
- Coste del transporte por contenedores y tipo de mercancía.
- Logística de reparto de mercancía.

En el caso de servicios, éstos no se compran, solo se realizan, es decir, habría que rellenar solo la parte de ventas, no de compras.

Recordatorio: Las compras siempre serán superiores o iguales a las ventas.

Lo mismo que en las ventas, en función del tipo de negocio y producto que comercialicemos, debemos tener en cuenta que no todo lo que se compra se vende. Por ello, algunas veces será necesario mantener un stock con el objetivo de no quedar desabastecidos/as. Aquí es bueno contemplar también que en Canarias no es tan fácil el abastecimiento y el transporte de la mercancía, como para arriesgarnos a no tener stock.

En otras ocasiones, cuando el producto que comercializamos es perecedero, no será necesario almacenarlo ya que se le da salida antes de inventariarlo.

Las partidas se adaptarán por las empresas a las características de las operaciones que realizan, con la denominación específica que a éstas corresponda.

7.2.2. Otras Compras

- **Combustibles.** Materias energéticas susceptibles de almacenamiento.
- **Repuestos.** Piezas destinadas a ser montadas en instalaciones, equipos o máquinas en sustitución de otras semejantes. Se incluirán en esta cuenta las que tengan un ciclo de almacenamiento inferior a un año.
- **Materiales diversos.** Otras materias de consumo que no han de incorporarse al producto fabricado.
- **Embalajes.** Cubiertas o envolturas, generalmente irrecuperables, destinadas a resguardar productos o mercaderías que han de transportarse.
- **Envases.** Recipientes o vasijas, normalmente destinadas a la venta juntamente con el producto que contienen.
- **Material de oficina.** El destinado a la finalidad que indica su denominación, salvo que la empresa opte por considerar que el material de oficina adquirido durante el ejercicio es objeto de consumo en el mismo.
- **Devoluciones de compras y operaciones similares.** Remesas devueltas a empresas proveedoras, normalmente por incumplimiento de las condiciones del pedido. En esta cuenta se contabilizarán también los descuentos y similares originados por la misma causa, que sean posteriores a la recepción de la factura.
- **“Rappels” por compras.** Descuentos y similares que se basen en haber alcanzado un determinado volumen de pedidos.

7.6.3. Forma de Pago a Empresas Proveedoras

La Política de Pago a empresas proveedoras recoge los descuentos por pronto pago así como la financiación.

Es una forma de financiación automática, pues no suele llevarse a cabo ninguna negociación para obtenerla, como en el caso de la financiación bancaria. Es muy interesante conocer las posibilidades y límites de financiación de las empresas proveedoras. Aunque la obtención de estas facilidades suele ser sin intereses, deberemos estudiar cuánto nos supone de costes de oportunidad renunciar al descuento por pronto pago, para poder compararlo con el coste de otras financiaciones a corto plazo.

Es la financiación más corriente de la empresa, representando en la mayoría de casos de ellas un apoyo importante para financiar parte del Ciclo de Explotación, acortando el periodo Medio de Maduración.

7.7. PREVISIÓN DE GASTOS

7.7.1. Gastos Generales

Servicios de naturaleza diversa adquiridos por la empresa, no incluidos en las compras o que no formen parte del precio de adquisición del inmovilizado o de las inversiones financieras temporales.

- *Gastos en investigación y desarrollo del ejercicio.* Gastos de investigación y desarrollo por servicios encargados a otras empresas.
- *Arrendamientos y cánones.* Los arrendamientos, devengados por el alquiler de bienes muebles e inmuebles en uso o a disposición de la empresa. Así como los cánones, cantidades fijas o variables que se satisfacen por el derecho al uso o a la concesión de uso de las distintas manifestaciones de la propiedad industrial.
- *Reparaciones y conservación.*

- *Servicios de profesionales independientes.* Importe que se satisface a los/as profesionales por los servicios prestados a la empresa. Comprende los honorarios de economistas, abogados/as, auditores/as, notarios/as, etc., así como las comisiones de agentes mediadores independientes.
- *Transportes.* Transportes a cargo de la empresa realizados por terceras personas, cuando no proceda incluirlos en el precio de adquisición del inmovilizado o de las existencias. En esta cuenta se registrarán, entre otros, los transportes de ventas.
- *Primas de seguros.* Cantidades satisfechas en concepto de primas de seguros, excepto las que se refieren al personal de la empresa.
- *Servicios bancarios y similares.* Cantidades satisfechas en concepto de servicios bancarios y similares, que no tengan la consideración de gastos financieros.
- *Combustibles.* Publicidad, propaganda y relaciones públicas. Importe de los gastos satisfechos por los conceptos que indica la denominación de esta cuenta.
- *Suministros.* Electricidad y cualquier otro abastecimiento que no tuviese la cualidad de almacenable.
- *Otros servicios.* Los no comprendidos en las partidas anteriores tales como los gastos de viaje del personal de la empresa, incluidos los de transporte, y los gastos de oficina no incluidos en otras cuentas.

7.7.2. Tributos

El tributo es una prestación monetaria que el Estado u otro ente público exige en uso del poder que le atribuyen la Constitución y las Leyes de las personas que están sometidas. Los tributos se clasifican en tasas, contribuciones especiales e impuestos.

Las tasas son aquellos tributos cuyo hecho imponible consiste en la utilización privativa o aprovechamiento especial del dominio público.

Los impuestos son tributos exigidos sin contraprestación, cuyo hecho imponible está constituido por negocios, actos o hechos de naturaleza jurídica o económica, que ponen de manifiesto la capacidad contributiva del sujeto pasivo, como consecuencia de la posesión de un patrimonio, la circulación de bienes o la adquisición o gasto de la renta.

En el sistema tributario nacional, y especialmente en el ámbito regional, destacan los siguientes impuestos:

- El Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF), el Impuesto sobre Sociedades (IS), el Impuesto sobre el Patrimonio y el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones en la Imposición Directa.
- El Impuesto General Indirecto Canario (IGIC), el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITPAJD), los Impuestos Especiales y los impuestos integrantes de la Deuda Aduanera en la Imposición Indirecta.
- El Régimen Económico y Fiscal de Canarias (REF) establece un conjunto de medidas económicas y fiscales que incentivan y promueven el desarrollo económico y social de las Islas Canarias, adaptándolo a las nuevas circunstancias económicas y políticas imperantes. Los principales instrumentos fiscales y económicos del REF son la Reserva para Inversiones en Canarias (RIC), el Régimen Específico de Abastecimiento (REA), las Deducciones por Inversiones en Canarias, los Incentivos a la Inversión, las Bonificaciones por Producción, el Arbitrio sobre Importaciones y Entrega de Mercancías (AIEM) en las Islas Canarias, así como la Zona Especial Canaria (ZEC).

Con respecto a las Haciendas Locales, el Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI) y el Impuesto de Actividades Económicas (IAE), serán, en todo caso de exacción obligatoria por los Ayuntamientos. A ellos se añaden otras figuras impositivas de menor importancia.

7.8. CUENTA DE RESULTADOS

7.8.1. ¿Qué es?

La Cuenta de Resultados o Pérdidas y Ganancias, es un estado financiero o indicador de la eficacia de la gestión empresarial. Representa la diferencia entre los ingresos y los gastos periódicos (esto quiere decir, que deben corresponder al periodo, ejercicio presente). Esto implica la necesidad de periodificar para conocer qué ingresos y gastos se han de imputar a este periodo, y cuáles se han de imputar a otro, aunque se hayan generado en este.

Los gastos se clasifican por su naturaleza. Los resultados se clasifican en resultados de la explotación, que incluyen, por un lado, los de la actividad típica de la empresa y de actividades complementarias generados con regularidad. Por otro lado, están las actividades financieras. Aquí se recogerían los flujos procedentes de actividades financieras, que también implica regularidad. El resultado de la explotación más el resultado financiero, conforma el resultado de las actividades ordinarias. Si al resultado de las actividades ordinarias le añadimos el resultado extraordinario, tendremos el resultado antes de impuestos. Después de restar el impuesto sobre beneficios queda finalmente el resultado después de impuestos. En él se recogerá el beneficio o pérdida del ejercicio.

La Cuenta de Resultados comprenderá los Ingresos y Gastos del ejercicio, y por diferencia, el Resultado. Distinguirá los resultados de explotación de los de carácter ordinario. Como consecuencia de las operaciones que realiza la empresa, se producen unos ingresos y unos gastos de cuya diferencia surge el resultado del periodo. El resultado es la diferencia entre los ingresos y los gastos.

7.8.2. ¿Para qué sirve?

La cuenta de resultados sirve para conocer el por qué de dicho resultado. En este sentido, analizando dicha cuenta y su composición, las empresas pueden conocer si la marcha de su explotación es la deseada.

El análisis de la cuenta de resultados, y de su distribución, permite conocer los resultados generados por la propia empresa (autofinanciación) en el período determinado. Por otra parte, la obtención de un beneficio o de una pérdida y dónde se han generado, ofrece una información imprescindible para el análisis de la gestión realizada, la evolución de la situación actual y la previsión sobre el futuro de la empresa.

CUENTA DE RESULTADOS

VENTAS NETAS

- Gastos proporcionales de fabricación
- Gastos proporcionales de comercialización

= Margen Bruto

- Amortizaciones
- Gastos de estructura
- Otros ingresos y gastos

= Beneficio antes de intereses e impuestos (BAII)

- Gastos e ingresos financieros

= Beneficio antes de impuestos (BAI)

- Impuestos de sociedades

= Beneficio neto (BDII o Beneficio después de Intereses e Impuestos)

7.9. PREVISIÓN TESORERÍA

7.9.1. ¿Qué es?

La Previsión de Tesorería es un plan que detalla los cobros (entradas reales de dinero) y pagos (salidas reales de dinero) que la empresa realiza mensual y anualmente. Es una herramienta útil para analizar si vamos a poder hacer frente a los pagos mensuales, así como a los intereses. Incluye los cobros y los pagos relacionados con la inversión, distribuidos por años.

7.9.1. ¿Para qué sirve?

La Previsión de Tesorería tiene dos objetivos:

- Captar recursos financieros para cubrir una situación deficitaria (o bien, una colocación adecuada de recursos sobrantes).
- Estimar el mínimo de dinero líquido que conviene tener siempre en la empresa.

Para una empresa es fundamental disponer de dinero en efectivo para funcionar, especialmente, para una nueva empresa que difícilmente va a contar con crédito de empresas proveedoras y bancos. El instrumento para gestionar el dinero de la empresa es la Previsión de Tesorería.

En este documento hay que describir con todo detalle y precisión los cobros y los pagos que se van a realizar, mes a mes, en la empresa. Hay que distinguir claramente los cobros de los ingresos y los pagos de los gastos. Si compramos una mesa de oficina en enero pero acordamos pagarla en marzo, en la previsión de tesorería el pago se anotará en marzo, aunque el gasto se devengue en enero. Esto es muy importante, pues, aunque la empresa logre realizar sus ventas en el primer mes de actividad, puede resultar que no cobre hasta meses después, aunque mientras debe seguir funcionando, es decir, gastando dinero.

La Previsión de Tesorería va a ser el documento que convenza a bancos y prestamistas de que la empresa va a poder no sólo hacer frente a sus pagos mensuales, sino también al pago de intereses por el capital prestado.

7.10. BALANCE

7.10.1. ¿Qué es?

Podemos definir el Balance como la representación y mediación del Patrimonio de la empresa en un momento determinado y la descripción estática de inversiones y recursos. Es una fotografía económica tomada en un momento determinado, teniendo en cuenta que en el Activo vendrán recogidos los bienes y derechos, donde hemos invertido el dinero, y en el Pasivo las obligaciones de la empresa respecto del capital aportado por socios/as o accionistas, así como las deudas con los agentes acreedores.

El Balance de Situación, desde el punto de vista jurídico, representa, por un lado, los bienes y derechos a favor de la empresa en un momento dado del tiempo (activo); por otro, las obligaciones contraídas a esa fecha (pasivo) y, como diferencia, el patrimonio perteneciente a los/as propietarios/as (patrimonio neto).

Desde una perspectiva económica, el Balance representa las fuentes de financiación de la empresa en un momento determinado procedentes tanto de personas o entidades terceras ajenas a la empresa, como de los/as propietarios/as de la misma y la inversión o aplicación que se ha dado a esa financiación.

El Balance de Situación se divide, por tanto, entre activo y pasivo.

ACTIVO

El activo lo ordenamos en función de su liquidez, colocando aquellos bienes y servicios menos líquidos en la parte superior hasta llegar a los más líquidos en la parte inferior del activo del Balance. Los bienes y derechos que tienen una liquidez superior a un año se denominan Activo no corriente o inmovilizado, mientras que los que necesitan menos de un año para ser recuperados en dinero se llaman Activo corriente. En el Balance de situación, los elementos de activo se presentan de menor a mayor liquidez. Primero se colocan los elementos de Activo no corriente y a continuación los de carácter circulante.

En el balance se ordenan las partidas de activo de menor a mayor exigibilidad.

Elementos de activo:

- **a) Activo no corriente intangible:** Bienes y derechos de la empresa de carácter intangible. Su permanencia es también superior al ejercicio.
- **b) Activo no corriente material:** Bienes de la empresa de naturaleza tangible. Su permanencia en la empresa supera el ejercicio.
- **c) Inversiones financieras a largo plazo:** Inversiones de la empresa de carácter financiero con fines de permanencia durante más de un ejercicio y de control.
- **d) Activos por impuesto diferido:** Se activan porque se considera que tienen proyección económica plurianual. Hay que darles de baja siguiendo un criterio financiero.
- **e) Activo corriente, deudores comerciales:** Derechos de cobro de la empresa frente a agentes o personas terceras, con vencimiento a corto plazo.
- **f) Activo corriente, existencias:** Materiales inventariados para su posterior elaboración o venta.
- **g) Activo corriente, inversiones financieras temporales:** Inversiones de carácter especulativo y sin intención de conservarse largo tiempo en la empresa.
- **h) Activo corriente, efectivo y otros líquidos equivalentes:** Líquido de la empresa. No supone ningún coste para ésta.

PASIVO

En lo que se refiere al pasivo del Balance son las obligaciones de la empresa con terceras personas y se colocan en función de exigibilidad o vencimiento, situando en la parte superior del pasivo los recursos con un plazo de devolución mayor y en la parte inferior los de vencimiento más próximo. Pueden ser de dos tipos, en función de su exigibilidad.

Todas aquellas deudas con terceras personas, distintas de los/as socios/as, independientemente del plazo de devolución de la deuda, o fondos ajenos. Todas las aportaciones iniciales y posteriores de los/as socios/as de la empresa y los beneficios que no han sido repartidos, o fondos propios.

El pasivo aparece en el Balance de situación ordenado en función del grado de exigibilidad de las obligaciones, situándose en la parte superior los pasivos no exigibles y, en la parte inferior, los más exigibles.

7.10.2. ¿Para qué sirve?

El balance equilibra inversión y financiación. En el mismo queda determinada la posición financiera de la empresa en un momento dado. El balance quedará cuadrado con toda la información que hemos introducido en los apartados anteriores, siendo la cuenta de Pérdidas y Ganancias la que hará real este cuadro.

El análisis del Balance permitirá evaluar aspectos tales como: situación de liquidez o capacidad de pago, endeudamiento, independencia financiera y capitalización, entre otras. Este análisis se puede hacer con un solo Balance (análisis patrimonial estático) o para ver la evolución de la empresa a través de varios balances (análisis patrimonial dinámico).

7.11. RATIOS

El análisis económico y financiero nos va a permitir estudiar y diagnosticar los distintos aspectos que van a definir la rentabilidad y viabilidad del proyecto, fin último de nuestro plan de empresa, para definir las debilidades y fortalezas de la idea de negocio planteada desde el principio.

- **Análisis económico:** El análisis económico tiene como objetivo analizar la rentabilidad del proyecto empresarial, su evolución a través de magnitudes de la Cuenta de Resultados (ventas, personal, etc.), estructura económica, umbral de rentabilidad, así como realizar un estudio de la eficiencia.
- **Análisis financiero:** Si la rentabilidad se analiza a través de la Cuenta de Resultados, el análisis financiero (liquidez y solvencia) se produce a través del Balance de situación. Estos dos factores estudian la estructura y composición de los derechos y obligaciones de la empresa, así como sus relaciones en el tiempo.

7.11.1. Análisis del “Punto de Equilibrio”

Se llama “Punto de Equilibrio” al volumen de ventas necesario para cubrir todos los costes de la empresa en un ejercicio. Un volumen de ventas superior supondrá beneficios, mientras que un volumen inferior generará pérdidas.

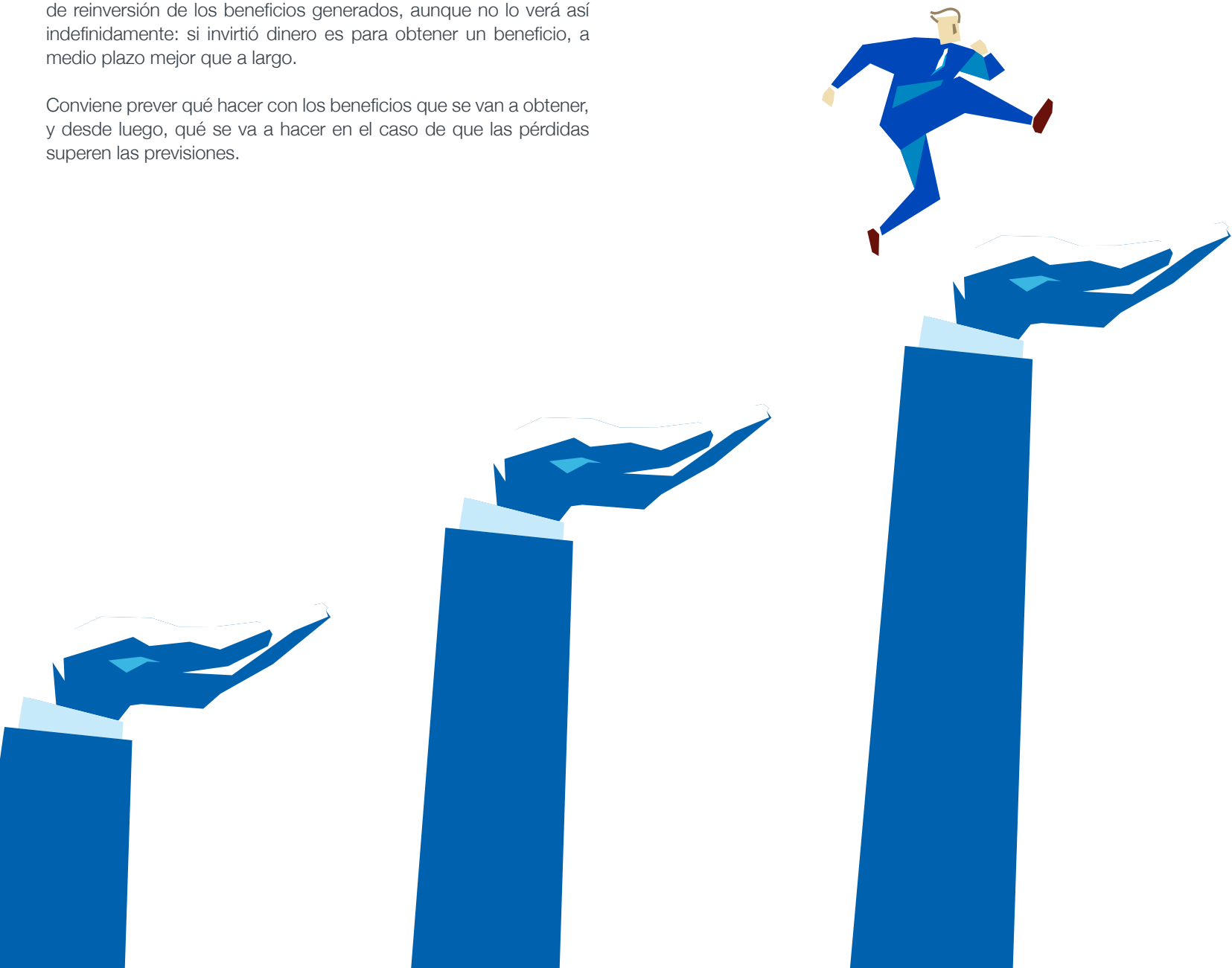
Si bien el cálculo del Punto de Equilibrio es complejo, entre otras cosas por la dificultad de anticipar los costes variables que se van a producir, hay que hacer un esfuerzo para obtener un valor lo más correcto posible.

De hecho, independientemente del valor exacto que pueda tener el Punto de Equilibrio, su análisis va a proporcionar a la persona emprendedora un profundo conocimiento de la estructura de costes de la empresa. Habrá que detallar cuáles serán los costes fijos -aquéllos que se van a producir independientemente del volumen de ventas o producción- y cuáles serán los costes variables -es decir, los relacionados directamente con las unidades producidas-. Como norma general, hay que tender a reducir los costes fijos y substituirlos por variables.

7.11.2. Política de aplicación de Beneficios

Finalmente, también conviene dejar claro frente a socios/as e inversores/as cómo se va a remunerar al capital invertido en la empresa. Cualquier inversor/a verá con buenos ojos una estrategia de reinversión de los beneficios generados, aunque no lo verá así indefinidamente: si invirtió dinero es para obtener un beneficio, a medio plazo mejor que a largo.

Conviene prever qué hacer con los beneficios que se van a obtener, y desde luego, qué se va a hacer en el caso de que las pérdidas superen las previsiones.



PLAN DE EMPRESA

Guía para la elaboración del Plan de Empresa