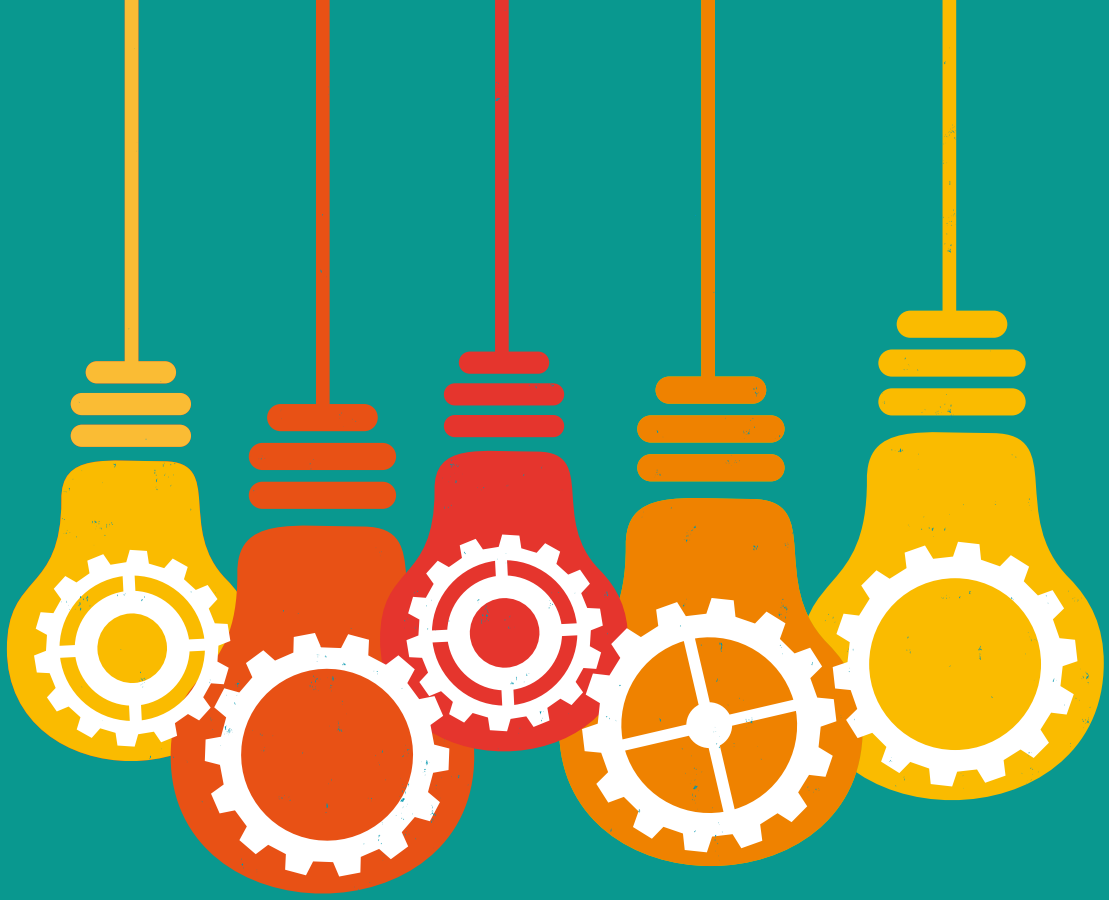


CREACIÓN DE EMPRESAS

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD
SECRETARÍA DE ESTADO DE SERVICIOS SOCIALES E IGUALDAD
INSTITUTO DE LA MUJER Y PARA LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Ayuntamiento de Arganda del Rey

arganda ciudad emprendedora

ICELAND LIECHTENSTEIN NORWAY
eea grants

Depósito legal: M-33270-2015

Título: Guía de Creación de Empresas

Autor: Ayuntamiento de Arganda del Rey

Sello editorial: Ayuntamiento de Arganda del Rey

CAPÍTULO 1
CAPÍTULO 2
CAPÍTULO 3
CAPÍTULO 4
CAPÍTULO 5
CAPÍTULO 6
CAPÍTULO 7
CAPÍTULO 8
CAPÍTULO 9
ANEXOS
TOP

El Ayuntamiento de Arganda del Rey, desde el Área de Empleo y Desarrollo Local, tiene como una de sus prioridades el emprendimiento. Fomentar el autoempleo y las iniciativas empresariales, da como resultado el crecimiento de nuestro municipio y la calidad de vida de nuestros vecinos/as.

La guía ha sido elaborada en el marco de la iniciativa "Creating Equality. Emprendimiento en clave de Igualdad": Itinerarios para el Autoempleo y la Economía Social, apoyado por el Mecanismo Europeo de Financiación EEA- Grants a través del Instituto de la Mujer.

Con esta guía pretendemos hacer llegar a todas aquellas personas que quieran iniciar una actividad empresarial, un material didáctico, que les permita resolver dudas relativas a la elaboración del plan de empresa, siendo ésta una herramienta esencial para elegir la forma empresarial que más se ajusta a sus necesidades, conocer qué trámites se deben seguir para la constitución, creación y puesta en marcha de su futuro negocio. Se intenta con esta iniciativa ayudar e informar de las diversas etapas que conlleva la creación de una empresa.

Esperamos que esta guía cumpla con el objetivo de facilitar el apasionante camino a recorrer ante el reto de una nueva iniciativa empresarial por cuenta propia y sea una herramienta que ayude a conseguir los objetivos de las futuras empresarias y empresarios de nuestra localidad.

Recibe un cordial saludo.

D. Irenio Vara Gayo
Concejal de Empleo, Industria,
Desarrollo Local, Turismo, Innovación, Medio Ambiente y Medio Rural

INTRODUCCIÓN

Cuando necesitamos buscar información, la mayoría de las personas que estamos familiarizadas con la Web hemos utilizado en algún momento el buscador Google. Google es hoy un referente en el mundo de los negocios, pero no podemos olvidar que este gran gigante empresarial empezó siendo una pequeña empresa. En general, podemos decir que todas las empresas que nos rodean, a lo largo de su existencia, fueron pequeñas en algún momento; sobre todo, en el momento en el que se crearon.

A algunas empresas las hemos visto evolucionar hacia modelos de mayor tamaño. En cambio otras, la gran mayoría, han continuado siendo pequeñas. Lejos de ser un inconveniente, el reducido tamaño con el que se identifica a las pequeñas y medianas empresas (pymes), se ha convertido en la actualidad en una fuente de ventaja competitiva. En consecuencia, a este tipo de empresas se le atribuye hoy el papel protagonista en la incesante busca del progreso, el desarrollo y la riqueza.

Es difícil, si no imposible, hablar de iniciativas empresariales o de creación de empresas sin referirnos explícitamente a su creador, es decir, al quien las crea. Sin embargo, aunque resulte paradójico, lo cierto es que durante mucho tiempo se han resaltado las prácticas, los negocios y las estructuras organizativas que impulsaban el crecimiento económico, mientras que los artífices de tales negocios pasaban prácticamente inadvertidos. Pensemos, por ejemplo, en empresas como Bayer o TEFAL ¿quiénes fueron los artífices? En la actualidad, en cambio, nadie duda de quién es Bill Gates y qué empresa creó. Un ejemplo más cercano lo tenemos en Amancio Ortega, creador de Inditex, el gran grupo empresarial español que incluye empresas tan conocidas como Zara, Massimo Dutti o Pull & Bear.

CAPÍTULO 1
CAPÍTULO 2
CAPÍTULO 3
CAPÍTULO 4
CAPÍTULO 5
CAPÍTULO 6
CAPÍTULO 7
CAPÍTULO 8
CAPÍTULO 9
ANEXOS
TOP

En esta guía analizaremos los principales rasgos de las pequeñas y nuevas empresas, incidiendo de modo especial en el proceso que da lugar a la puesta en marcha de un nuevo proyecto empresarial. Conceptos como "espíritu empresarial" y "actitudes empresariales" serán analizados, así como las distintas alternativas o manifestaciones a las que puede dar lugar el fenómeno emprendedor. Abordaremos también, la figura de la persona empresaria como elemento principal de las iniciativas empresariales, analizándola desde varias perspectivas. En concreto, trataremos de conocer quiénes son cuáles son sus funciones, qué rasgos psicológicos las caracterizan y cuáles son las habilidades con las que se identifican hoy en día las personas empresarias de éxito.

CAPÍTULO 1

¿SOY UNA PERSONA EMPRENDEDORA? AUTOANÁLISIS

EL ESPÍRITU EMPRESARIAL Y LA FIGURA DE LA PERSONA EMPRESARIA VS PERSONA EMPRENDEDORA

DE LA IDEA A LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

RESUMEN DEL CAPÍTULO

EJERCICIOS RECOMENDADOS

CAPÍTULO 1
CAPÍTULO 2
CAPÍTULO 3
CAPÍTULO 4
CAPÍTULO 5
CAPÍTULO 6
CAPÍTULO 7
CAPÍTULO 8
CAPÍTULO 9
ANEXOS
TOP

CAPÍTULO 1. ¿SOY UNA PERSONA EMPRENDEDORA? AUTOANÁLISIS

Cuando se habla de una iniciativa empresarial o de la creación de una empresa, debemos referirnos sin lugar a dudas a quien la impulsa. Debemos considerar a la figura de la persona empresaria emprendedora, como el principal actor en una iniciativa empresarial. Debemos preguntarnos:

- ¿Quiénes son las personas que emprenden?
- ¿Cómo identificarlas?
- ¿Qué actitudes, aptitudes y habilidades deben poseer?
- ¿Qué les motiva?
- ¿Qué papel juega la innovación y la creatividad en el proceso emprendedor?
- ¿Cómo puedo identificar una idea de negocio?, ¿será viable?, ¿qué diferencia una idea de negocio de una oportunidad?
- ¿Soy una persona emprendedora?, ¿de qué tipo?

EL ESPÍRITU EMPRESARIAL Y LA FIGURA DE LA PERSONA EMPRESARIA VS PERSONA EMPRENDEDORA.

Hoy en día es muy habitual oír hablar del **espíritu empresarial** y de las **actitudes emprendedoras** que llevan a cabo las personas por medio de sus actividades, empresas y proyectos. En este apartado abordaremos estos dos pilares sobre los que se sustenta las iniciativas emprendedoras y la creación de nuevas empresas.

¿QUÉ ES EL ESPÍRITU EMPRESARIAL?

En la actualidad se ha llegado a un consenso acerca de la importancia que tiene el espíritu emprendedor para el desarrollo de la economía y la sociedad en general, pero, **¿qué entendemos por espíritu empresarial?, ¿sabemos realmente por qué es tan relevante?** Aunque todos podríamos afirmar que sabemos lo que significa "espíritu empresarial", cuando intentamos dar una definición con cierto rigor académico o científico, de lo primero de lo que nos percatamos es de que se trata de un concepto esquivo y amplio, y que, por lo tanto, cuesta bastante definir y estudiar.

En general, el espíritu empresarial se ha definido en numerosas ocasiones como una capacidad, cualidad o habilidad para concebir y hacer realidad una oportunidad de negocio. Algunas definiciones, además, subrayan específicamente un tipo de cualidades o habilidades –cualidades personales, habilidades sociales y habilidades directivas–, específicas. Organismos públicos, por ejemplo, suelen emplear este tipo de definiciones acentuando la posibilidad que existe de promover estas cualidades y habilidades mediante la formación, desde los niveles inferiores en la escuela, hasta los niveles superiores en la universidad.

Una definición más amplia de espíritu empresarial es la siguiente:

El espíritu empresarial es un modo de pensar, razonar y actuar vinculado y suscitado por la busca de una oportunidad de negocio. Su resultado es la creación, mejora, realización y renovación de valor en el sentido más amplio del término, es decir, no sólo valor económico, sino también social, y no sólo para las personas empresarias, sino también para todos los grupos de interés vinculados con ellas (plantillas, clientela, proveedores, etc.).

Podemos afirmar, que en el núcleo del espíritu empresarial se encuentra un proceso incesante de busca y/o reconocimiento de oportunidades de negocio, además de la intención de actuar de tal manera que permita aprovechar dichas oportunidades. De este modo, **el espíritu empresarial es, sobre todo, una actitud en la que se refleja la motivación y la capacidad de las personas a la hora de identificar, perseguir y explotar una oportunidad de negocio para obtener algún producto/ servicio, y que a su vez proporciona valor añadido en relación con los productos/ servicios existentes.**

DEFINICIÓN DE PERSONA EMPRENDEDORA, TIPOLOGÍAS, PERFIL...

En nuestro día a día nos encontramos con una gran variedad de empresas, por ello, es lógico pensar en la multiplicidad de personas emprendedoras que podemos encontrar detrás de ellas. Es por ello, que llegar a una definición universal sea prácticamente una misión imposible. La persona emprendedora es una figura que debería entenderse unida al contexto en el que desarrolla su actividad. Por esta razón, a lo largo del tiempo la figura empresarial ha sido identificada con varios agentes (granjeros, banqueros, inventores, conquistadores, aventureros, etc.), y se le han atribuido una gran variedad de funciones (asunción del riesgo, función profética, de autoridad, etc.). En la actualidad, el término persona empresaria se intercambia con el de emprendedora y la función más destacada es la innovadora.

Persona emprendedora se define como aquella persona que tiene una especial sensibilidad para detectar oportunidades de negocio y para ponerlas en marcha, aun cuando no disponga de los recursos necesarios para ello.

TIPOLOGÍA

Al igual que ocurre con la definición, hacer una tipología es complicada. Una posible clasificación generalmente aceptada, es teniendo en cuenta sus características psicosociales y sus comportamientos, ya que en cierto modo, una manifestación de su personalidad fruto de la sociedad donde viven y que, por tanto, sus empresas reflejan gran parte de sus rasgos psicosociales.

Aunque desde una perspectiva psicosocial podrían considerarse múltiples clasificaciones, con carácter general se reconocen dos tipos extremos: administrador e innovador, estando en los puntos intermedios, el táctico y el estratega.

Figura 1.1.: Tipos de perfiles
Fuente: elaboración propia.

En uno de los extremos se sitúa el **perfil tradicional o administrador**. Este tipo de personas suelen preferir condiciones estables en la empresa y en el entorno, y se concentra sobre todo en los problemas técnicos de los productos y servicios y de sus procesos de fabricación. Sobresalen por su capacidad de análisis y su visión para actuar de la manera más ordenada, predecible, oportuna y precisa posible. En general, es una persona comprometida con el deber, el honor y los logros tangibles, así como con la habilidad para negociar en situaciones en las que se dispone de suficiente información. En la práctica, podemos pensar en el perfil administrador, como en el de aquella persona que más se asemeja a la figura de la gerencia tradicional o jefatura de la empresa.

En el extremo opuesto se sitúa el **perfil innovador o idealista**, entendiendo por tal, la persona que está continuamente buscando nuevos productos, servicios, mercados y procesos de fabricación, y que se encuentra cómodo en situaciones de incertidumbre y cambio. Sería la figura que actualmente debería predominar, dado el entorno cambiante y la incertidumbre que acompaña todo proceso empresarial.

Entre los dos extremos se sitúan el **perfil táctico** y el **estratega**. El primero actúa guiado por una importante necesidad de logro. En general, representa al tipo de persona que sabe de manera instintiva lo que ha de hacer en cada situación a la que se enfrenta. Su propensión a tomar riesgos calculados y su gusto por la independencia son dos de los rasgos más significativos. El segundo, el **perfil estratega**, se sitúa entre el perfil táctico y el innovador. A diferencia del táctico, centrado en el corto plazo, el perfil estratega vive continuamente pensando en el "mañana". Se trata, por tanto, de una persona intuitiva que obtiene una gran satisfacción cuando trabaja con conceptos, ideas y abstracciones. Asimismo, se caracteriza por tomar la responsabilidad de su propio destino, e incluso del destino de otros, por ser altamente dinámico, flexible e individualista, y trabajar bien en situaciones en las que existe escasa información, así como un riesgo medio.

EMPRENDER COMO UN ESTILO DE VIDA (MOTIVACIONES)

Como ya hemos comentado, si adoptamos una perspectiva psicosocial para definir y analizar a la persona empresaria, en general, partimos del supuesto de que posee unos rasgos específicos, o un tipo particular de personalidad, que la diferencia de las demás personas. En otras palabras, si nos preguntáramos por qué sólo algunas personas deciden poner en marcha su iniciativa empresarial, la respuesta adecuada sería: "porque poseen unos rasgos específicos y una especial personalidad que motiva su decisión de crear la empresa y su éxito en la actividad empresarial".

Pero no podemos olvidar que quien emprende, como cualquier persona, es un ser social, fruto de su propio proceso de socialización y crecimiento personal. Así pues, el estudio desde el punto de vista psicosocial va unido al análisis de determinados atributos personales desarrollados y potenciados en entornos sociales específicos. En este apartado veremos las características que han servido para trazar un perfil psicosocial (ver figura 1.2.), así como los elementos de la personalidad que definen el carácter emprendedor de las personas, en definitiva, veamos qué motiva a quien emprende.

Figura 1.2.: Rasgos psicosociales y de personalidad
Fuente: elaboración propia.

1) NIVEL O NECESIDAD DE LOGRO

Es uno de los principales rasgos que se han atribuido tradicionalmente, entendiendo por logro algo que se consigue por una habilidad superior y con un especial esfuerzo. Imaginemos, por ejemplo, que tenemos la posibilidad de conseguir un objetivo profesional por medio de diferentes caminos:

a. Un camino muy fácil, a través del cual, prácticamente, nos regalan el objetivo y, por tanto, no hemos de realizar ningún esfuerzo adicional para conseguirlo.
b. Un camino que posee una dificultad normal, teniendo en cuenta que en dicho camino existen otras personas que compiten con nosotros para conseguir el objetivo, pero que en el contexto en el que nos encontramos el nivel profesional es extremadamente tan bajo que no nos supondrá ninguna dificultad conseguirlo.
c. Un camino arduo, en el que deberemos poner todo nuestro empeño si queremos conseguir las metas planteadas, y en el que el reconocimiento obtenido supera con creces el de los dos anteriores.

Si eligiéramos el camino c), podríamos considerarnos una persona con necesidad de logro, motivada por sobresalir y triunfar. En este sentido, se acentúa el hecho de que las personas con elevada necesidad de logro, luchan por las realizaciones personales más que por las recompensas del éxito en sí mismas; tienen el deseo de hacer algo mejor o de manera más eficiente de lo que se ha hecho antes, y buscan situaciones en las que asumen la responsabilidad personal de hallar la solución de los problemas. En general, se tiende a afirmar que las personas que poseen esta necesidad son proclives a desarrollar una actividad empresarial y, por ello, se le atribuye dicha cualidad.

CAPÍTULO 1
CAPÍTULO 2
CAPÍTULO 3
CAPÍTULO 4
CAPÍTULO 5
CAPÍTULO 6
CAPÍTULO 7
CAPÍTULO 8
CAPÍTULO 9
ANEXOS
TOP

EJEMPLO PLAN DE EMPRESA

2) ELEVADO COMPROMISO, DETERMINACIÓN Y SENTIDO DE LA RESPONSABILIDAD.

Crear una empresa implica someterse a una importante presión, primero por crearla, después por consolidarla y finalmente por hacerla crecer. De ahí que cualquier iniciativa empresarial requiera un sacrificio por responsabilidad, rasgo que ha servido para identificar a las personas empresarias que más destacan.

Con compromiso y determinación se pueden superar muchas dificultades, e incluso compensar otras debilidades. De hecho, han sido varios quienes han afirmado que "nada, ni la inteligencia, ni la sabiduría, ni tan siquiera la genialidad, puede sustituir la buena voluntad y la predisposición para trabajar". Es, precisamente, la insistencia por conseguir los objetivos, el empeño que se deposita en alcanzar las metas, y el ahínco y la disposición para realizar nuevos esfuerzos lo que diferencia al empresariado de éxito.

3) TOLERANCIA AL RIESGO, A LA AMBIGÜEDAD Y A LA INCERTIDUMBRE.

La propensión a aceptar riesgos y a disfrutar de situaciones en las que existe cierta incertidumbre y ambigüedad, han sido rasgos que tradicionalmente han servido para identificar a las personas emprendedoras. Éstos son, por naturaleza, personas que se encuentran bien en entornos cambiantes, en los que nada es seguro y en los que siempre existe una probabilidad de ganar o perder. Así pues, aunque son plenamente conscientes de la facilidad y rapidez con la que pueden llegar a fracasar sus planes más cuidadosamente preparados, no rehúyen del riesgo, pues saben que "los grandes logros se alcanzan a costa de grandes riesgos" (esto lo dijo Herodoto en el 450 a. C.). En definitiva, se crecen con la excitación, la tensión, el juego y la lucha. Cuando han triunfado, emplean tan sólo unos pocos minutos para saborear el triunfo, pues inmediatamente emprenden la siguiente "batalla".

Tras lo expuesto, conviene aclarar que no suelen asumir riesgos excesivos o no calculados, sino que, por el contrario, tienen una gran capacidad para calcular muy bien los riesgos que son capaces de asumir.

4) CREATIVIDAD, ACTIVIDAD ENÉRGICA Y ORIGINAL.

En el contexto emprendedor, la creatividad supone actuar de manera original y singular, así como utilizar bien la imaginación. Los más destacados lo hacen, lo que los lleva a ser creativos en su modo de pensar, originales en sus comportamientos y enérgicos a la hora de enfrentarse a todo tipo de problemas.

En este sentido, podríamos decir que son personas que evitan los caminos normales de la vida, para adentrase en un mundo lleno de incertidumbres y de retos, pero también de posibilidades de lograr el éxito a niveles inimaginables. La creatividad no conoce límites. Ferrán Adrià o Antonio Catalán, españoles de fama mundial, dan muestra de ello.

5) AUTOCONFIANZA Y AUTOCONTROL.

La autoconfianza es uno de los principales secretos del éxito. Creen en sus capacidades para afrontar las dificultades que se les pueden presentar a lo largo de la actividad empresarial. Además, poseen un elevado autocontrol interno. El autocontrol hace referencia al control de los propios impulsos y reacciones. Es la capacidad consciente de regular los impulsos de manera voluntaria. Las personas con autocontrol suelen percibir que los eventos en los que participan se producen como efecto de sus propias acciones y que están bajo su control personal.

En el mundo empresarial, es fácil que nos encontremos con personas que ven el vaso medio lleno y no medio vacío, que ven oportunidades

donde otros sólo divisan problemas, que ven luz en lugar de tinieblas. Es ese optimismo y autoconfianza lo que los lleva a hacer cosas insólitas y extraordinarias, lo que les permite seguir adelante cuando todos los demás se vuelven en su contra.

La confianza en sí mismo es uno de los principales rasgos que caracterizaron al mítico hombre de negocios John Davidson Rockefeller (1839-1937). En la actualidad también podemos encontrar numerosos ejemplos de distinguidas empresarias y empresarios cuya autoconfianza los ha situado en la cima de la actividad empresarial (Oprah Winfrey, Mar Raventós, Bill Gates, Amancio Ortega, etc.).

6) DESEO DE AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA.

Muestran una clara inclinación por la autonomía e independencia, hecho que justifica, en parte, su preferencia por llegar a ser "sus propias jefas o jefes". En general, son muchas las personas empresarias que han manifestado cierto rechazo para trabajar bajo las órdenes de otra persona y, sobre todo, para trabajar bajo la rigidez de un horario, un salario y una actividad perfectamente definida. Esta necesidad de autonomía se pone de manifiesto por medio de su deseo de poner en marcha sus propias ideas e iniciativas. El lugar donde puedan ponerlas en marcha no es tan relevante como la libertad de la que gozan para llevarlas a cabo. De ahí que, como ya hemos comentado en alguna ocasión, podamos hablar de personas empresarias para referirnos a aquellas personas que crean y desarrollan nuevos proyectos dentro de organizaciones ya existentes (intraempresarias) o fuera de ellas (mediante una nueva empresa).

Para finalizar, conviene puntualizar que en contra de lo que tradicionalmente se venía aceptando en este campo –es decir, que se nace con dichos rasgos–, hoy se encuentra generalmente aceptado que éstos se adquieren con la práctica y la formación.

ACTITUDES, VALORES Y HABILIDADES EMPRENDEDORAS

Las actitudes y valores de los quienes emprenden

¿Es positivo o negativo que una persona sea arriesgada? ¿Es positivo o negativo que una persona se enriquezca por medio de la actividad empresarial? ¿Es positivo o negativo dedicar muchas horas al trabajo?

Las respuestas a estas preguntas tienen que ver con los valores que poseen las personas, y éstos, a su vez, son importantes porque tienden los cimientos de sus actitudes y comportamientos. Así pues, dado que tanto el riesgo como las ganancias económicas, el sacrificio o la dedicación, han sido rasgos atribuidos al ejercicio de la actividad empresarial, las respuestas a las cuestiones anteriores determinarán, en parte, las actitudes de las personas hacia la actividad empresarial o, dicho de otro modo, sus actitudes emprendedoras.

Los valores

Los valores son convicciones básicas con respecto al hecho de que un modo de comportamiento concreto, o un estado final del comportamiento, es preferible, desde el punto de vista personal o social, a su modo opuesto o contrario. Contienen un elemento de juicio porque incorporan las ideas personales sobre el bien, lo correcto y lo deseable.

Los valores tienen atributos de contenido y de intensidad. El atributo de contenido asevera que un comportamiento concreto, o su resultado, son importantes, mientras que el atributo de intensidad especifica el grado de importancia. Cuando clasificamos los valores de una persona por su intensidad, obtenemos su sistema de valores. Todos tenemos una jerarquía que forma nuestro sistema de valores, sistema que se identifica por la importancia relativa que asignamos a valores como la libertad, el placer, el respeto a uno mismo, la honestidad, la responsabilidad o la justicia.

Nuestros valores, en definitiva, se encuentran subyacentes en nuestros comportamientos y, por tanto, explican en parte cualquier actitud que adoptemos. Por lo que aquí nos interesa, hemos de resaltar que los valores condicionan, en gran parte, nuestra actitud emprendedora.

Las actitudes

Las actitudes son juicios evaluativos, favorables o desfavorables sobre objetos, personas o acontecimientos.

Las actitudes manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo. Si decimos "me gusta mi trabajo", estamos expresando nuestra actitud hacia nuestro trabajo. Las actitudes, como hemos comentado anteriormente, se relacionan con los valores, aunque no son lo mismo. Esto se comprende mejor si atendemos a los tres componentes de las actitudes: cognición, afecto y comportamiento.

Por otra parte, el afecto tiene resultados conductuales. El componente conductual de una actitud remite a la intención de actuar de cierta manera con alguien o algo.

Contemplar las actitudes en sus tres componentes, cognición, afecto y conducta, es útil para entender su complejidad y su relación potencial con el comportamiento. En este sentido, es importante recordar que el término actitud se refiere esencialmente a la parte afectiva de los tres componentes. Asimismo, conviene acentuar que las actitudes, a diferencia de los valores, son menos estables.

Cualquier persona que esté pensando en emprender, se pregunta: **¿Cómo piensa el empresariado de éxito? ¿Qué sensaciones les produce la actividad emprendedora? ¿Cómo son, cómo actúan y cómo se enfrentan a la vida?**

Como conclusión, podemos decir que, en general, casi todos los emprendedores comparten ciertas actitudes y comportamientos. Por ejemplo, suelen trabajar duro, son perseverantes y se caracterizan por su intenso compromiso con el proyecto o empresa. También suelen ser las típicas personas que ven el vaso medio lleno en lugar de medio vacío. Se esfuerzan por la integridad y luchan por el deseo de lograr lo que se proponen. Con frecuencia, se muestran insatisfechos con el estado actual de las cosas y buscan oportunidades para mejorar cualquier situación con la que topan. Usan el fracaso como un instrumento para aprender y evitan la perfección en favor de la eficiencia (hacer las cosas utilizando los mínimos recursos posibles) y eficacia (hacerlas con la mayor calidad posible).

Por último, es importante acentuar que las personas empresarias exitosas no sólo poseen una actitud creativa y optimista, sino también sólidas destrezas de gestión, un «saber hacer» y suficientes contactos.

LAS HABILIDADES EMPRESARIALES

Las habilidades empresariales corresponden a las características que destacan a las personas empresarias de éxito. Últimamente, están siendo objeto de estudio con el fin de ayudar a cargos directivos, con motivación por un proyecto empresarial, a llevarlo a cabo con la preparación personal adecuada. Existe un hecho: la propensión de las potenciales personas empresarias a crear su negocio no para de aumentar y ha dejado de ser un micro-fenómeno. Sin embargo, en esta alternativa profesional y moda empresarial, no es particularmente más fácil, hoy día, que en el pasado.

En el mundo empresarial siempre ha existido la famosa pregunta siguiente: "¿Se nace, o se hace?". Es complicado contestarla de una forma categórica, pero se debe reconocer que tanto en Estados Unidos como en Europa se ha producido un cambio cultural y económico.

Por una parte, las empresas familiares han desempeñado y siguen desempeñado un papel fundamental en el desarrollo industrial, y constituyen un magnífico ejemplo para las futuras generaciones. Por otra parte, las dos últimas décadas han visto triunfar a personas que, saliendo casi de la nada, se han convertido en los mitos del juego empresarial actual.

Entre estos dos modelos –el familiar y el autodidacta–, los directivos de hoy día están muy incitados, por la inseguridad profesional, por las iniciativas políticas y por la prensa especializada, a lanzarse a una aventura empresarial. Sin embargo, la pregunta básica subsiste: ¿serán capaces de estudiar, lanzar y dirigir una empresa nueva? Así, y reconociendo que los estadounidenses en general son más emprendedores que los europeos, las escuelas de dirección se han esforzado últimamente en estudiar los diferentes tipos, para destacar los modelos susceptibles de orientar una preparación adecuada.

Por supuesto, la viabilidad de un proyecto empresarial radica en el equilibrio entre los cinco elementos base: la idea, la planificación, los recursos, la gestión y, en el centro, la persona empresaria. No obstante, demasiadas veces se menosprecian las verdaderas virtudes individuales, imprescindibles para convertir un proyecto viable y atractivo en una empresa, con visos de permanencia en el tiempo. Por eso, se debe elegir "entre viajar o quedarse en casa", auto-analizando y potenciando sus habilidades empresariales. Es decir:

1. **Evaluar sus fuerzas y debilidades** (capacidad de decisión, afán de superación, tenacidad, espíritu de iniciativa, sentido de la responsabilidad, paciencia, entusiasmo, capacidad de trabajo, voluntad, ganas de aventura, motivación y constancia).

2. **Probar su voluntad de emprender** (balance de deseos y de dudas):

   - **Deseos** (buscar la satisfacción, ser su propio jefe, ganar más dinero, constituirse un patrimonio, buscar el reconocimiento y participar en un proyecto ambicioso).
   - **Dudas** (no estar a la altura, perder su vida privada, tomar riesgos, trabajar más, perder su situación actual y fracasar).

3. **Determinar sus capacidades empresariales** (analizar, mejorar, complementar, y saber vender sus propias capacidades comerciales, técnicas, humanas y financieras):

   - **Capacidades comerciales** (sentido de la comunicación, aptitud a promover el proyecto, conocimiento del mercado, aptitud a la venta, práctica de la venta y estrategia).
   - **Capacidades técnicas** (formación, experiencia profesional, control tecnológico, organización, creatividad y sentido práctico).
   - **Capacidades humanas** (sentido racional, capacidad de gestión, capacidad a implicar, capacidad a motivarse, sentido de la negociación y práctica del reclutamiento).
   - **Capacidades financieras** (aportación personal, apoyos financieros, acceso a ayudas y subvenciones, capacidad de endeudamiento, habilidad de gestión y rigor).

4. **Buscar los apoyos posibles, las 4Fs** (entorno familiar, de amigos, de conocidos, profesional y financiero).

5. **Determinar sus medios financieros** (patrimonio personal, ahorros disponibles, bienes ya puestos en garantía, endeudamiento, ingresos fijos y extraordinarios, presupuesto personal, capacidad de inversión, acceso a ayudas o subvenciones y proximidad de inversores).

6. **Aumentar su potencial de éxito:**

   - Buscar la coherencia proyecto-promotor.
   - Mejorar y completar las cuatro capacidades (comerciales, técnicas, humanas y financieras).
   - Construirse un network.
   - Buscarse un entrenador o coach para recibir una crítica constructiva sobre su proyecto.

7. **Disminuir sus riesgos de fracaso:**

   - **Riesgos comerciales** (mercado mal definido, clientela potencial sobre evaluada y oferta de producto insuficiente).
   - **Riesgos financieros** (infraevaluación de las necesidades financieras, mala planificación de las inversiones e infraevaluación de los costes de fabricación/procesos).
   - **Riesgos técnicos** (error de concepción del producto, falta de evolución del producto o servicio y falta de I+D).
   - **Riesgos humanos** (disensiones entre socios, problemas privados, desconfianza con los socios, falta de liderazgo y falta de feeling comercial).

8. **Decidir la creación de la empresa** (motivación, voluntad, capacidad, apoyos, fondos y un proyecto bien definido).

   En caso de debilidad personal puntual, se puede perfectamente aplazar el lanzamiento del proyecto, y seguir la vía profesional por cuenta ajena, consolidar su formación, network y ahorrar, para un momento más apropiado.

   En conclusión, el éxito de una aventura profesional depende en gran parte de las habilidades empresariales de la persona y lo adecuadas que son

al propio proyecto empresarial. Conviene entonces consolidar y potenciar tanto el proyecto como el hombre o equipo que lo sabrá llevar a cabo.

DE LA IDEA A LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Cualquier esfuerzo innovador de creación de una nueva iniciativa empresarial, se activa con una idea. La búsqueda y selección de la Idea es la primera fase de ese proyecto de creación.

Sin embargo, no es la idea sorprendente lo que caracteriza a un innovador o a una nueva iniciativa empresarial. La identificación de buenas ideas es relativamente fácil. La colaboración de un grupo enfocado en su búsqueda potenciará el resultado. Donde falte la propia inspiración puede suplantarse con la inspiración y experiencias de otros. No se trata de encontrar algo sorprendente. Es más una cuestión de identificar la oportunidad de **"hacerlo diferente"**: clientela diferente, distinta forma de llegar, diferentes características, diferentes costes, diferente gestión, etc. Es en el entorno donde está la fuente de las propias ideas.

CREATIVIDAD, PROCESO CREATIVO E INNOVACIÓN

Creatividad: concepto

La creatividad es la generación de nuevas ideas o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos ya conocidos, que habitualmente producen soluciones originales. La innovación, en cambio, se define como la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser herramientas para el incremento de la productividad.

La creatividad constituye la caracterización reservada a los productos que son inicialmente considerados como novedosos en una especialidad, pero que, en último término, son reconocidos como válidos dentro de la comunidad pertinente. Así pues, existe creatividad en la medida en que existe su producto y en que éste es conocido y apreciado.

Kandinsky, un ejemplo de producto de la creatividad

Fuente: http://www.biografiasyvidas.com/biografia/k/kandinsky.htm

Proceso creativo: técnicas de creatividad

El proceso creativo es un proceso intelectual y afectivo que incluye ambos tipos de pensamiento, racional e imaginativo. Con carácter general, se suele admitir que dicho proceso se desarrolla en cinco etapas. Suponemos que tenemos un problema al que queremos o debemos enfrentarnos por primera vez, y en el que debemos aplicar ciertas dosis de creatividad para solucionarlo, veamos cómo actuar a través de las 5 etapas propuestas (ver Figura 1.3).

Técnicas de Creatividad

Con el fin de potenciar la creatividad y la generación de ideas ingeniosas, en los últimos años se han desarrollado numerosas técnicas que constituyen recursos verdaderamente estimulantes. Existen manuales especializados en estas técnicas, ofrecemos algunas de las más relevantes.

- **La lluvia de ideas:** constituye un proceso de libre asociación personal que podrían utilizar el grupo de trabajo para estimular el pensamiento creativo, obtener ideas nuevas, etc. Las reglas fundamentales que deberían cumplir son: no criticar, aceptar cualquier nueva idea y cuanto más mejor, e intentar coger las ideas de los demás y desarrollarlas.

- **La técnica del murciélago:** es una técnica donde se trata de ver las cosas desde otro punto de vista. En este caso se trataría de reflexionar, por ejemplo poniéndome en la piel de mi clientela pensando que esperaría del servicio, que puede valorar más... de esta manera cualquier miembro del equipo dará un diferente punto de vista que pueden extraer de las necesidades de la clientela potencial.

PREPARACIÓN O INMERSIÓN	Sintetizar y buscar materiales relativos al problema. Búsqueda de información. Se crean las condiciones adecuadas para desarrollar la creatividad.
INCUBACIÓN	Análisis de toda la información recopilada. Etapa de fijación y mentalización absorbente en la que se realizan tanteos para buscar posibles alternativas que den respuesta a nuestro problema.
ILUMINACIÓN	Fase propiamente creativa. Planteamiento de alternativa creativa. Las piezas encajan y dan lugar a una solución viable.
VERIFICACIÓN	Comprobación de la validez de la solución adoptada. Fase crítica del análisis.
DIFUSIÓN	Aplicación y socialización de la solución adoptada (la nueva idea) ya verificada.

Figura 1.3.: El proceso creativo
Fuente: elaboración propia.

- **Los mapas mentales:** es una técnica gráfica que nos permite hacer una representación que consta de un concepto base o palabra central en torno a la cual se dibujan de cinco a diez ideas básicas que se relacionan con esta palabra. A partir de cada concepto derivado, se dibujan entre cinco y diez ideas principales sobre cada uno. La idea es ir relacionando y asociando estas ideas hasta organizar rápidamente el proyecto, fomentando la creatividad.

- **El uso de analogías:** se trata de aplicar a la idea de qué queremos mejorar, la lógica o características de otro objeto, concepto o situación. Este sistema es útil para mejorar la calidad de procesos dentro de las organizaciones, adaptando las características de un mercado u organización a otras que sean muy diferentes. En el caso de la producción y venta de productos de huerta ecológicos, podrían encontrar semejanzas con otros proyectos de venta on-line, que vendan cosas muy diferentes, así como también de sectores diferentes, como podría ser la industria.

- **Los seis sombreros para pensar:** la idea de "ponerse un determinado sombrero" significa asumir y actuar bajo el rol establecido por este sombrero. Por ejemplo, una persona que se dedique a una determinada actividad rutinaria, podría ponerse "el sombrero de quien crea". O alguien que tenga un rol de personal de plantilla podría ponerse el "sombrero de quien dirige" o de "alguien que compra" para pensar en una determinada solución para un problema de la empresa. Permite analizar la idea bajo puntos de vista muy diferentes.

- **La prospectiva:** consiste en imaginar un futuro que nos gustaría y compararlo con la realidad actual, y posteriormente realizar un plan de trabajo para lograrlo.

- **Scamper:** es una lista de verificación (checklist) generadora de ideas, basada en verbos de acción que sugieren cambios a un producto existente, servicio o proceso. La lista de verificación finalmente queda ordenada de la siguiente manera:

S = ¿Sustituir? (Substitute?)

C = ¿Combinar? (Combine?)

A = ¿Adaptar? (Adapt?)

M = ¿magnífico? (Magnify?) ¿Modificar? (Modify?)

P = ¿Ponerle otro uso? (Put to other uses?)

E = ¿Eliminar? (Eliminate?) O ¿Minimizar? (Minify?)

R = ¿Reorganizar? (Rearrange?), ¿Invertir? (Reverse?)

La idea que hay detrás de esta lista de verificación es que un producto, servicio, o proceso existentes, tanto si son propios como si son de la competencia, se pueden mejorar si uno aplica una serie de verbos y preguntas relacionadas y persigue las respuestas para ver dónde lo llevan.

Innovación: concepto, tipos y fuentes de innovación

La innovación aplicada al mundo empresarial podría ser definida como el esfuerzo consciente y sistemático por crear un cambio en el entorno del lanzamiento o la gestión de un proyecto empresarial. También la podemos definir como la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad.

Tipos de innovación

Tras lo expuesto, un elemento clave de la innovación es su aplicación exitosa de manera comercial y, por tanto, la innovación va más allá de la invención en su sentido puro. Cierto es que las invenciones también representan una creación innovadora, normalmente, creaciones que se desarrollan en el campo científico y tecnológico, y que amplían los límites del conocimiento humano cambiando incluso las costumbres o el modo de vida de una sociedad. Se trata de innovaciones radicales cuyos ejemplos los podemos encontrar en el descubrimiento de la radio, la televisión o Internet.

Sin embargo, también se puede innovar sin inventar nada nuevo, simplemente haciendo pequeñas modificaciones en los productos o servicios existentes, o en alguno de los elementos que abarcan su cadena de producción y distribución. En tales casos, estamos ante innovaciones incrementales, que son las que normalmente emergen durante el proceso emprendedor, y las que representan las iniciativas empresariales de mayor éxito. Pensemos, por ejemplo, en IKEA, que al concebir una manera diferente de vender muebles se convirtió en una de las empresas más conocidas y rentables y en uno de los paradigmas de éxito en cuanto a innovaciones en el ámbito de la distribución comercial.

Fuentes de innovación

Los continuos cambios que se producen en el entorno actual fuerzan en cierto modo a comportarse de una manera creativa y a innovar constantemente. Los cambios generan nuevas necesidades que, a su vez, requieren nuevos productos y servicios para satisfacerlas. De ahí que las fuentes de innovación se puedan encontrar observando cambios que tienen lugar a nuestro alrededor. Desde esta perspectiva, existe una gran diversidad de fuentes de innovación, tantas como los cambios que tienen lugar en cualquier contexto. Basándonos en esta realidad, podemos decir que las principales fuentes de innovación se hallan en:

- **Los cambios sociales y culturales:** entre los que podemos encontrar las variaciones en la composición demográfica de la población, su envejecimiento, el descenso de las tasas de natalidad, la aparición de modelos de familia distintos a los tradicionales o la llegada de personas procedentes de otros países. Por otro lado, la elevación del nivel cultura de la sociedad o la facilidad para acceder a la información ponen de manifiesto la necesidad de innovar para atender a toda la diversidad de la sociedad y sus necesidades cambiantes.

- **Los cambios político/legales:** como por ejemplo la ampliación de la Unión Europea, o los cambios normativos que se han desarrollado en los últimos años en los ámbitos del medio ambiente y la calidad han propiciado innovadores productos, procesos y servicios para dar respuesta a las nuevas necesidades detectadas

- **Los cambios empresariales:** como por ejemplo, las variaciones en el uso de algunos materiales o materias primas, o a las nuevas estrategias empresariales que se implementan para hacer frente a la elevada competencia actual. Un caso ejemplar de usos alternativos fue el de la pizarra, que de ser utilizado únicamente como material de construcción pasó a ser empleado también en la fabricación de encerados utilizados en la enseñanza. De modo similar, la orientación hacia la clientela que adoptan numerosas empresas está generando importantes innovaciones con el fin de atender a segmentos específicos del mercado.

La Idea de Negocio

Una idea de negocio se genera con el objeto de crear una nueva actividad o una parte de la actividad emprendedora, estas ideas pueden provenir, de entre otras de las siguientes fuentes generadoras de ideas, como pueden ser: La invitación, la experiencia laboral, los hobbies, la lectura, el mercado actual, las relaciones o la adquisición de derechos.

Será, por tanto, a partir de nuestra experiencia, conocimientos, hobbies o cualquiera de las otras fuentes que generan una idea de negocio, una

persona puede llegar a tener una idea innovadora, interesante y que debe valorarse. Esto sería pues una idea de negocio, un punto de luz en nuestra cabeza que de entrada parece interesante para convertirse en una fuente de ingresos mediante su explotación.

Antes de llegar a la fase del desarrollo del business plan, las ideas de negocio deben ser analizadas con cierta profundidad para poder así recopilar la información necesaria que permita hacer una valoración de su factibilidad y para que nos ayude a encontrar todos los fallos que posea para solventarlos.

Es importante ser muy críticos con la idea de negocio que se analiza.
En todo momento tenemos que pensar:

- **¿Por qué esta idea tendrá éxito?**
- **¿Cuáles son los fallos que tiene?**
- **¿Cómo puedo mejorar esos fallos?**

Figura 1.4.: Relación Creatividad, Innovación e Idea de Negocio
Fuente: elaboración propia.

Fuentes de generación de Ideas de Negocio

Al igual que ocurría con las fuentes de innovación, las fuentes de generación de ideas de negocio son innumerables.

En este apartado, por tanto, sólo aspiramos a concretar algunas de ellas, las más usuales y las más accesibles a la mayoría de nosotros.

1) La invitación.

Algunas veces la idea de un negocio surge "de la nada", en el sentido de que procede de una propuesta de alguna persona conocida o de su entorno. Si a la persona que emprende o crea una empresa la hemos definido como aquella que lleva a cabo las acciones necesarias para poner en marcha un nuevo proyecto o empresa, y no únicamente como aquella persona a la que le surge la idea, podemos concluir entonces que la fuente de la idea de negocio puede surgir del propio contexto empresarial. Pensemos, por ejemplo, en las grandes empresas que deciden externalizar algunas de las actividades que tradicionalmente habían asumido y que animan a alguna de las personas de su plantilla a convertirse en proveedoras especializadas de dichos productos o servicios para la empresa en la que antes trabajaban.

En otras ocasiones, la decisión de poner en marcha el negocio ya está tomada, pero las personas involucradas no disponen del tiempo suficiente para desarrollarla y hacerla efectiva. En ambos casos, la participación en el mundo empresarial habrá surgido a raíz de una simple invitación.

Figura 1.5: Las Fuentes de Generación de Ideas de Negocio

Fuente: elaboración propia.

2) La experiencia laboral.

La mayoría de las ideas de negocio tienen su origen en el trabajo previo de quien emprende, quien por su propia iniciativa decide llevar a cabo una actividad empresarial similar a la que desarrollaba anteriormente como persona empleada. No es difícil imaginar por qué suele presentarse esta situación con tanta asiduidad. Si diariamente estamos trabajando en una determinada actividad, nos llegamos a convertir en personas expertas en lo que hacemos y probablemente poseamos la competencia adecuada para competir por nuestra cuenta con los demás.

3) El mercado actual.

Todas las personas desempeñamos un papel esencial en el mercado, al menos como clientes de algunas de las empresas establecidas. La observación de lo que en él ocurre, el análisis de lo que desearíamos, de lo que demandan diferentes clientes y de lo que ofrecen las empresas competidoras de aquella a la que acudimos de manera habitual pueden facilitar interesantes ideas de negocio. De este modo, en el proceso de busca de ideas de negocio podrían plantearse cuestiones como las siguientes:

- ¿Qué está funcionando en el mercado actualmente y qué se podría mejorar?
- ¿Cómo se pueden segmentar los mercados de manera diferente y obtener una ventaja competitiva en el proceso?

Analizar detenidamente lo que actualmente funciona en el mercado es la táctica con la que suelen obtenerse resultados de manera más rápida. Asimismo, inspirarse en los segmentos de mercado actuales e intentar crear nuevos segmentos o mercados para el tipo de producto o servicio que se quiere desarrollar es un buen modo de hallar ideas innovadoras. El caso de Taco Bell, la mayor cadena de restaurantes de comida rápida mexicana, es un buen ejemplo de ello.

4) La adquisición de derechos.

La adquisición de derechos para producir y vender un producto o servicio desarrollado por otros es una manera factible de obtener una nueva idea de negocio. En ocasiones, las fuentes de tales derechos también proceden de un anterior trabajo; en otras, en cambio, provienen de inventores independientes, o incluso de la propia administración. Así, acudir al registro de patentes puede proporcionar ideas muy interesantes. Aunque es posible que dicha patente no sea viable, puede dar ideas de otros productos o servicios más comerciales.

5) Los hobbies.

Muchas de las ideas de negocio de exitosas empresas provienen de las propias aficiones y hobbies. Aquellas actividades a las que nos gusta dedicar nuestro tiempo libre y en las que disfrutamos plenamente pueden suscitar ideas de negocio que permitan mejorar algún aspecto de un producto o servicio ya existente.

6) La lectura.

Leer revistas especializadas y secciones de algunos periódicos puede constituir importantes fuentes de ideas innovadoras. En algunas de ellas, existen además determinados apartados en los que se recogen explícitamente oportunidades de negocio que tienen éxito en determinados contextos y que pueden llegar a "exportarse" de una zona a otra.

7) Las relaciones.

Hablar con gente creativa, empresariado, personas que ocupen puestos de dirección, profesorado, etc., también puede ser de gran utilidad a la hora de encontrar una buena idea de negocio.

En definitiva ante la pregunta, "¿dónde podemos encontrar buenas ideas de negocio?", la respuesta es bien sencilla: "da un paseo y observa tu alrededor". Sin embargo, no se trata de hacerlo de una manera completamente irreflexiva, pues la obtención de buenas ideas pasa por un proceso activo y esforzado que permite ver la realidad cotidiana en clave de idea de negocio. Se trata, por tanto, de observar conscientemente y reflexionar sobre el entorno si el objetivo es hallar brillantes ideas de negocio.

Evaluación de la Idea de Negocio

Tras dar con la idea de negocio, es necesario evaluar si ésta es viable o no. Para ello se deben considerar una serie de criterios externos e internos:

Criterios externos	Criterios internos
¿Existe una demanda insatisfecha?	¿Existe disponibilidad local de materias primas?
¿La demanda existente es suficiente para que el negocio sea viable y rentable?	¿Existe una demanda insatisfecha para el producto o servicio?
¿El sector o la industria al que pertenece tiene alguna ventaja legal o tributaria?	¿Quién emprende y/o el equipo emprendedor tiene las habilidades y capacidades para gestionar el proyecto?
¿La industria en la que se desarrolla la idea está en una etapa de crecimiento, madurez o decrecimiento?	¿Quién emprende y/o el equipo, tienen la pasión, energía, ganasy compromiso para sacar adelante la idea de negocio?
¿Es posible producir el producto en tu región o país?	¿Existe disponibilidad de mano de obra cualificada a un coste aceptable?
	¿Se cuenta con tecnología localmente disponible?

Además, se deberán cumplir los siguientes criterios para evaluar si una idea de negocio es una oportunidad de negocio:

1. La Necesidad y el grado de satisfacción que se pretende cubrir.
2. La clientela potencial, su grado de receptividad o lealtad al servicio que se ofrece.
3. El valor añadido que aporta el producto o servicio.
4. El grado de innovación que aporta el producto o servicio.

5. La vida del producto o servicio, dado que cuanto más largo sea el ciclo de vida, más atractiva será la explotación.

6. El margen comercial que el producto o servicio obtiene al producirlo.

7. El crecimiento del mercado potencial.

8. El plazo de recuperación de la inversión necesaria.

Si la idea de negocio cumple con dichos criterios, será posible de llevarla a cabo.

La Oportunidad de Negocio

Una **oportunidad de negocio** es una idea atractiva, duradera y adecuada para un momento concreto del tiempo, que adopta la forma de un producto o servicio, el cual crea o añade valor para su comprador o consumidor final.

Cuando una idea tiene esas cualidades, se dice que **"la ventana de la oportunidad está abierta"** y que permanecerá abierta durante un período de tiempo considerable. Significa también que es viable entrar en un determinado mercado y que el equipo emprendedor podrá lograrlo. El negocio, el proyecto o la nueva empresa tiene o es capaz de lograr una ventaja competitiva y, finalmente, las inversiones realizadas son recuperadas, lo que significa que se podrá obtener una rentabilidad significativa, y existe además un elevado potencial de crecimiento.

En general, la mayoría de los emprendedores exitosos se centran en la oportunidad o, dicho de otro modo, se centran en lo que la clientela y el mercado quieren, y nunca llegan a perder de vista esta perspectiva.

Las oportunidades se crean, o se forman, a partir de las ideas y la creatividad de la persona emprendedora. Además, las ideas interactúan con unas determinadas condiciones contextuales en un momento del tiempo concreto. Del producto de esta interacción surge la oportunidad y en torno a ella se pone en marcha el nuevo proyecto.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo nos hemos adentrado en la figura de la persona emprendedora/empresaria y el valor que, como protagonista de la actividad económica, tiene en la actividad económica de un país. Hemos podido conocer cuáles son sus actitudes, valores, su perfil, así como las habilidades que se le atribuyen. Hemos podido comprobar que habrá tantos tipos de personas emprendedoras como tipos de empresas haya en el entramado empresarial.

Hemos podido acercarnos a los conceptos clave, como son la creatividad y la innovación, con sus procesos y fuentes de inspiración, que nos ayudarán a la concreción de una idea de negocio, aprendiendo cómo podemos valorar su viabilidad, para finalmente, poder definir si realmente existe una oportunidad de negocio para mi idea y su concreción en una iniciativa empresarial, ya sea nueva, ya sea una adaptación de una idea ya existente.

EJERCICIOS RECOMENDADOS

EJERCICIO 1:

Basándote en lo visto en este capítulo acerca de los factores o aspectos psicosociales, analiza cómo te valoras personalmente puntuando en una escala del 1 al 3 según: Si identificas el aspecto (3), lo identificas en un término medio (2), o no lo identificas (1).

Reflexiona, y explica razonadamente respecto de tus capacidades emprendedoras según los resultados obtenidos.

Aspecto psicosocial - personalidad	Si	Medio	No	Autoevaluación (1-3)
Elevado compromiso, determinación y sentido de la responsabilidad				
Tolerancia al riesgo, a la ambigüedad y a la incertidumbre				
Creatividad, actividad enérgica y original				
Autoconfianza y autocontrol				
Deseo de autonomía e independencia				
Resultado (promedio)				

EJERCICIO 2:

Enumera los "pros y contras" – los que tú creas- de elegir la opción emprendedora frente a la búsqueda de un lugar de trabajo (por cuenta ajena) y valora cada criterio con un 1 (poco importante para mí), 2 (medio importante) ó 3 (muy importante para mí). Analiza el resultado (1 punto).

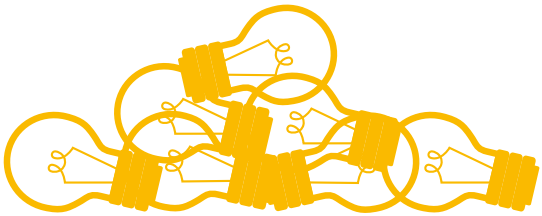
Con este ejercicio, conseguirás analizar tus motivaciones y barreras de la opción emprendedora -comparativamente con el trabajo por cuenta ajena- y todavía más importante, que los valores en tu propia persona.

ASPECTOS POSITIVOS DE CADA OPCIÓN

Opción emprendedora	Puntos (1-3)	Trabajo por cuenta ajena	Puntos (1-3)
TOTAL		TOTAL	

ASPECTOS NEGATIVOS DE CADA OPCIÓN

Opción emprendedora	Puntos (1-3)	Trabajo por cuenta ajena	Puntos (1-3)
TOTAL		TOTAL	



CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y PRESENTACIÓN DEL EQUIPO PROMOTOR

LAS DIFERENTES INICIATIVAS EMPRESARIALES

EL PROCESO EMPRENDEDOR

EL PLAN DE EMPRESA

EL EQUIPO PROMOTOR DEL PROYECTO

LOS RECURSOS ESTRATÉGICOS DE QUIEN EMPRENDE

RESUMEN DEL CAPÍTULO

EJERCICIOS RECOMENDADOS

CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y PRESENTACIÓN DEL EQUIPO PROMOTOR

- ¿Con qué opciones de iniciativas empresariales me puedo encontrar?
- ¿Debo planificar mi proceso emprendedor?
- ¿Qué tipo de planes de empresa existen?, ¿en qué consiste un plan de empresa?, ¿es necesario hacerlo?
- ¿Emprendo a solas o con compañía?
- ¿Cómo debe ser el equipo promotor?
- ¿Con qué recursos estratégicos debo contar para mi proyecto empresarial?

LAS DIFERENTES INICIATIVAS EMPRESARIALES

Cuando el resultado del espíritu emprendedor y las actitudes emprendedoras es la creación de una nueva empresa, normalmente, ésta pasa a formar parte del grupo de las pymes o microempresas, debido al reducido tamaño con el que suelen iniciar su actividad.

En Europa y en España, la mayoría de las empresas que en la actualidad forman parte del tejido productivo, se incluyen dentro de la categoría de pyme. Su importancia en términos de empleo, competitividad, desarrollo personal y mejora de las condiciones de vida, ha provocado que las administraciones públicas incrementen su preocupación por aumentar el número de este tipo de empresas.

LA EMPRESA: ¿QUÉ ES UNA EMPRESA? LA PYME Y LAS DIFERENTES TIPOLOGÍAS DE EMPRESA.

Como ya se ha comentado, en el entorno de la actividad emprendedora y de las actitudes empresariales, las pymes y las nuevas empresas ocupan un lugar clave, ya que son en la mayoría de las ocasiones, el resultado más visible de una economía. España es un país de PYMES, ya que representan, a 1 de enero de 2014, según el Directorio Central de empresas (*DIRCE)[1], el 99,88%, lo cual equivale a 3.110.522 unidades productivas de 3.114.361, que están constituido por pequeñas y medias empresas (PYME).

¿Qué es una pyme? Quizá el punto de partida sea el de reconocer que tenemos en la mente una idea sobre lo que es una pyme. El restaurante donde habitualmente comemos, la librería en la que solemos comprar nuestras novelas preferidas, el taller donde solemos llevar nuestro coche, nuestra peluquería habitual, etc.

Como vemos, existe una gran variedad de pymes que nos acompañan en nuestra vida diaria, motivo por el cual es necesario delimitar conceptualmente qué entendemos por pyme; lo que nos lleva en primer lugar a considerar, con cierto rigor académico, qué es una empresa.

Según la Comisión Europea (2006), **una empresa** es:

"Una entidad que ejerce una actividad económica, independientemente de su forma jurídica".

1 http://www.ipyme.org/publicaciones/retrato_pyme_2015.pdf

Según el INE:
"unidad jurídica que constituye una unidad organizativa de producción de bienes y servicios, y que disfruta de una cierta autonomía de decisión, principalmente a la hora de emplear los recursos corrientes de que dispone. Desde un punto de vista práctico, y en su caso más general, el concepto de empresa se corresponde con el de unidad jurídica o legal, es decir, con toda persona física o jurídica (sociedades, cooperativas, etc.) cuya actividad está reconocida por la Ley, y que viene identificada por su correspondiente Número de Identificación Fiscal (NIF). Las empresas se han estratificado atendiendo a su tamaño, en cuanto a número de empleados, a su principal rama de actividad y a su actividad en I+D." (INE 2002)

De acuerdo con las definiciones anteriores, podemos considerar empresas, tanto a las personas trabajadoras autónomas, como a las empresas familiares, las sociedades colectivas, las fundaciones o las asociaciones que ejerzan regularmente una actividad económica. En definitiva, se podría decir que lo **determinante es la actividad económica, no la forma jurídica** (abordaremos esta temática en capítulos posteriores). Véase en la figura 2.1. diferentes clasificaciones de empresas atendiendo a diversos criterios.

Una vez que conocido el concepto de empresa, nos encontramos en disposición de delimitar la definición de pyme, con la consideración de que es complicado, ya que cubre una gran variedad de empresas con diversas características y problemáticas, lo que dificulta en cierto modo su comprensión. No obstante, con carácter general, se suelen adoptar criterios cuantitativos para operacionalizar el concepto. En concreto, las pymes se definen en función de:

1) El número de personas en plantilla.

2) El volumen anual de negocios.

3) El balance anual.

De este modo, se considera pyme a aquella empresa que ocupa a menos de 250 personas, cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros, o cuyo balance general no supera los 43 millones de euros.

CRITERIO	CLASES DE EMPRESAS
Sector de Actividad	· Empresas del Sector Primario · Empresas del Sector Secundario · Empresas del sector Terciario
Tamaño	· Grandes Empresas · Medianas Empresas · Pequeñas Empresas · Microempresas
	· Pyme · Mype ·Mipyme
Propiedad de capital	· Empresas Privadas · Empresas Públicas · Empresas Mixtas
Ámbito de actividad	· Empresas Locales · Empresas Provinciales · Empresas Regionales · Empresas Nacionales · Empresas Multinacionales
Destino de los beneficios	· Empresas con ánimo de lucro · Empresas sin ánimo de lucro
Forma jurídica	· Unipersonla · Sociedad Colectiva · Cooperativas · Comanditarias · Sociedad de Responsabilidad Social Limitada · Sociedad Anónima

Figura 2.1.: clasificación de las empresas según diversos criterios

Fuente: elaboración propia.

Atendiendo a la anterior definición, y en términos de dimensión exclusivamente, bajo el concepto de pyme se incluiría a un colectivo bastante heterogéneo. De ahí que las pymes, a su vez, hayan sido clasificadas en microempresas, pequeñas empresas y empresas medianas (ver Figura 2.2.).

- **La pequeña empresa** es aquella que ocupa a menos de 50 personas y tiene un volumen de negocios o un balance general anual que no supera los 10 millones de euros.

- **Por microempresa,** se entiende a toda empresa que ocupa a menos de 10 personas y cuenta con un volumen de negocios o un balance general anual que no supera los 2 millones de euros.

- **En consecuencia,** el calificativo de "mediana" se atribuye a la empresa que ocupa a más de 50 personas y cuyo volumen de negocios y balance general anual no supera los 50 y 43 millones de euros respectivamente.

CATEGORÍA DE EMPRESAS	CÁLCULO DE PLANTILLA: unidades de trabajo anual (UTA)	VOLUMEN DE NEGOCIOS ANUAL	O	BALANCE GENERAL ANUAL
MEDIANA	< 250	< 50 millones de euros (40 millones de euros en 1996)	O	< 43 millones de euros (27 millones de euros en 1996)
PEQUEÑA	< 50	< 10 millones de euros (7 millones de euros en 1996)	O	< 10 millones de euros (5 millones de euros en 1996)
MICROEMPRESA	< 10	< 2 millones de euros (no delimitado anteriormente)	O	< 2 millones de euros (no delimitado anteriormente)

Figura 2.2. Delimitación de microempresas, pequeñas y medianas empresas
Fuente: Comisión Europea (2006)

Por último, más allá de los criterios cuantitativos que suelen emplearse para delimitar lo que entendemos por pyme, hemos de ser más estrictos con la definición y admitir que una pequeña empresa no se identifica únicamente por los ingresos que logra, o por el número de personas trabajadoras que emplea. Por el contrario, desde una perspectiva más amplia, una pyme también podríamos definirla atendiendo a la relevante función que desempeña en la economía.

OTRAS MANIFESTACIONES DE LA INICIATIVA EMPRESARIAL

Hasta hace no mucho tiempo, el espíritu empresarial y la iniciativa emprendedora se han identificado con las nuevas empresas y las pymes. No obstante, en la actualidad, podemos hablar de espíritu empresarial en cualquier otro contexto. De ahí que podamos decir que el espíritu de empresa haya evolucionado más allá de la noción clásica de nueva empresa mercantil, para aplicarse a empresas y organizaciones de todo tipo, en todas las etapas que integran su ciclo de vida y entornos muy diferentes.

Más concretamente, el espíritu de empresa podría desarrollarse en empresas nuevas y viejas, pequeñas y grandes, de lento o rápido crecimiento, dentro del sector privado, el no lucrativo o dentro del sector público, en todos los puntos de nuestra geografía y en todas las etapas de desarrollo de un país.

Por todo ello, no solo nos debemos referir a la actividad emprendedora que desarrolla una persona o equipo fundacional, por iniciativa propia a partir de su idea de negocio, lo cierto es que no es ésta la única alternativa posible para quienes emprenden. En este apartado abordamos algunas alternativas para desarrollar la actividad emprendedora, en especial, entre personas de una misma familia (empresa familiar), en el más amplio contexto social (empresa social), dentro de organizaciones ya existentes (intraemprendimiento o intrapreneurship en terminología anglosajona), y por medio de un sistema específico de comercialización (franquicia).

La empresa familiar

El concepto de empresa familiar resulta complejo, no resulta sencillo definirla, no obstante, la podríamos definir de una manera muy simple, como aquella en la que la toma de decisiones está en manos de una familia o grupo familiar.

Podría decirse, que lo característico de la empresa familiar es que **existe un control político, económico y de gestión en la empresa por parte de las personas que integran la familia**. Además, generalmente, la propiedad de los medios y la dirección de la empresa también están en manos de la familia, quien, en muchas ocasiones, ha gobernado la empresa a lo largo de varias generaciones. Como consecuencia de esta particular situación, existe una clara influencia y relación entre los intereses y objetivos del grupo familiar y la marcha de la empresa. Asimismo, es importante destacar la voluntad que existe de incorporar a la empresa a las futuras generaciones de la familia.

En términos de dimensión, la mayoría de las empresas familiares pertenecen al grupo de las empresas pequeñas o medianas. Por otra parte, y desde una perspectiva financiera, un aspecto que merece especial mención, es la tendencia de estas empresas a financiarse con fondos propios, en lugar de acudir a fuentes externas de financiación, así como la política de reinversión de beneficios que prima sobre el reparto de dividendos.

Por último, es importante subrayar algunos aspectos positivos que ofrecen este tipo de organizaciones, y que han llevado a muchas empresas familiares a ocupar posiciones de liderazgo durante mucho tiempo. Entre ellos, cabe destacar los siguientes:

1) La elevada identificación con los valores de la empresa y la obra de quien la fundó, incrementan la motivación por llevarla al liderazgo en el mercado y consolidarla en una posición privilegiada.

2) La tradición de operar durante años con principios de calidad y honestidad permite una alta identificación entre la clientela y los productos de la empresa, así como entre los demás agentes que tienen vinculación con la actividad empresarial (entidades financieras, administraciones, etc.).

3) El personal que no forma parte de la familia suele identificarse también con los valores de la empresa, con lo que se crean así lazos de fidelidad con el fundador que se traducen en una alta motivación para el trabajo y un reducido nivel de absentismo y conflictividad.

4) Se suele facilitar la formación práctica dentro de la empresa de las nuevas generaciones, lo que permite completar su formación académica.

En definitiva, conviene destacar que la empresa familiar se entiende como una vía más por medio de la cual pueden nacer nuevas personas empresarias, en este caso, a partir del mecanismo de la sucesión.

La empresa social

Una iniciativa emprendedora no se restringe sólo a aquellas actividades o empresas que persiguen un beneficio económico. Por el contrario, el beneficio puede producirse en términos sociales y, por tanto, el concepto se extiende también a aquellas actividades que no buscan un lucro económico. Por ejemplo, podríamos pensar en instituciones benéficas, partidos políticos, o incluso universidades. Lo que caracteriza a este tipo de iniciativas es que las "ideas de negocio" no son tales, sino más bien ideas que sirven para mejorar la vida de las personas y la vida en sociedad, razón por la que podríamos hablar de "ideas sociales".

Se considera persona empresaria social a la persona o grupo de personas que inician y desarrollan un proyecto empresarial desde una perspectiva que prioriza la responsabilidad social y la creación de riqueza del territorio en el que actúan, por encima del objetivo de la maximización del beneficio económico propio.

Suele ser también el tipo de persona que se caracteriza por mostrar un gran compromiso con su visión, y que –para convertirla en realidad– desafía los modelos y sistemas tradicionales de la empresa. Opera en las partes más complicadas de los mercados, consiguiendo el éxito allí donde han fallado las iniciativas públicas y privadas. Además, suele ser una gran conocedora de su entorno. En alguna ocasión han sido calificadas como "fuerzas transformadoras", subrayando el hecho de que son personas con nuevas ideas para abordar problemas importantes, y que son persistentes en su consecución. Dicho de otro modo, son personas que no suelen aceptar un "no" por respuesta.

A pesar de la importancia que en los últimos años se está otorgando a las empresas y al empresariado social, no podemos decir que sea un fenómeno nuevo. Por el contrario, han existido siempre, desde los tiempos más remotos. Por ejemplo, San Francisco de Asís, fundador de la orden franciscana, podría considerarse un empresario social por haber construido varias organizaciones que han promovido cambios de modelo en su campo. Lo que hoy en día sí es distinto es que la iniciativa social está consolidándose como vocación, no sólo en zonas de Estados Unidos o Europa, sino cada vez más en lugares de Asia, África y América Latina.

Los proyectos emprendedores en empresas ya establecidas

La complejidad que viene caracterizando el entorno económico, político, social y económico, está demandando en las empresas actitudes emprendedoras y, en definitiva, un continuo espíritu emprendedor. De ahí que se haya llegado a **institucionalizar** este fenómeno y se haya identificado la iniciativa emprendedora interna con la capacidad para detectar nuevas oportunidades empresariales desde una empresa ya existente, y para explotarlas convirtiéndolas en un nuevo proyecto o empresa viable.

En el ámbito internacional, este fenómeno, cuyo auge es relativamente reciente, se identifica con las expresiones corporate venturing, corporate entrepreneurship e intrapreneurship. Sus características principales son:

1) Engloban alguna actividad "nueva" para la empresa.

2) Son iniciadas y desarrolladas internamente.

3) Contienen un riesgo superior al que se deriva de la actividad habitual de la empresa.

4) En algún momento de su evolución como proyecto se gestionan de manera independiente.

Las iniciativas empresariales suelen desarrollarse en el seno de las empresas ya establecidas para cumplir, entre otros, los siguientes propósitos: lograr el crecimiento de la empresa, diversificar riesgos, responder a los cambios del entorno, aplicar tecnologías no testadas o generar innovación. Teniendo en cuenta lo anterior, este modo en el que se manifiesta el espíritu empresarial implica que, en ocasiones, sean las personas que integran las plantillas las que asuman el rol de "personas empresarias internas" e impulsen la generación de nuevos proyectos en la empresa.

Así pues, "personas empresarias internas" o "intraempresarias" puede entenderse como aquellas personas que dentro de una empresa ya establecida asumen la responsabilidad de convertir una idea en un producto o servicio rentable, recurriendo a la audaz asunción de riesgo y a la innovación. El intraempresariado, además, suele gozar de un amplio conocimiento sobre los recursos de la empresa desde la que emprende el nuevo proyecto.

En la actualidad, muchas empresas establecidas han desarrollado proyectos emprendedores e innovadores para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado. Algunas de ellas, han institucionalizado esta práctica dentro de su propia estrategia. En España, un ejemplo de empresa que desarrolla proyectos emprendedores lo podemos encontrar en Sigal, S. A., propietaria de los conocidos restaurantes-tienda VIPS. Esta empresa decidió a finales de los años ochenta lanzar un proyecto nuevo, que adoptó la forma de una nueva división, en el que hizo recaer su plan de crecimiento y diversificación.

La franquicia

La franquicia es una de las fórmulas de desarrollar la actividad empresarial que ha experimentado más auge en los últimos tiempos. Puede ser entendida, además, como una forma de llevar a cabo una iniciativa empresarial a dos niveles:

1) En el nivel del franquiciador, quien por medio de la franquicia consolida y hace crecer su propio negocio dotándolo de las ventajas competitivas características de esta fórmula.

2) En el nivel del franquiciado, quien tomando como referencia la idea y el método de gestión del franquiciador pone en marcha la actividad empresarial.

De acuerdo con el Código Europeo de Franquicia aplicable en España, la franquicia o franchising es un sistema de comercialización de productos y/o servicios y/o tecnologías basado en una colaboración estrecha y continua entre empresas jurídica y financieramente distintas e independientes, el franquiciador y sus franquiciados.

Como consecuencia, entre la empresa franquiciadora y la franquiciada se crean una serie de derechos y obligaciones que velan por la seguridad y continuidad de la actividad empresarial. Por ejemplo, podemos destacar que la franquiciadora otorga a sus franquiciadas el derecho, y también la obligación, de explotar un negocio siguiendo el concepto que posea la franquiciadora. El franquiciado, por su parte, a cambio de una contraprestación económica, puede utilizar el nombre comercial y los métodos técnicos del negocio que franquicia.

EL PROCESO EMPRENDEDOR

Llegados a este punto, debemos detenernos en un aspecto que normalmente pasa inadvertido, mientras que la persona empresaria y la nueva empresa son realidades conocidas y fáciles de identificar por todos, el proceso emprendedor, por su intangibilidad, pasa más inadvertida. Su importancia, no obstante, es sustancial. Sus elementos básicos y el modo como se lleva a cabo son determinantes del éxito con el que nace el nuevo proyecto o empresa. Vamos a ver estos aspectos en este apartado:

CONCEPTO, ELEMENTOS Y CARACTERÍSTICAS

El proceso emprendedor es aquel proceso que integra todas las funciones, actividades y acciones asociadas con la identificación y explotación de oportunidades.

El proceso emprendedor es, por tanto, el **núcleo** de cualquier iniciativa emprendedora. A pesar de la gran variedad de iniciativas empresariales que se pueden poner en marcha y de las diferentes formas como se puede materializar el proceso emprendedor, podemos encontrar algunos elementos o palancas centrales en todo proceso. En concreto, nos referimos a:

1) La oportunidad de negocio.

2) Los recursos necesarios para su aprovechamiento.

3) La figura de la persona empresaria o equipo fundador.

Figura 2.3.: Elementos del proceso emprendedor
Fuente: Timmons (2003)

Un proceso emprendedor suele comenzar con la detección de una **oportunidad de negocio**. De ahí que su importancia sea equiparable a la del talento o capacidad de quien emprende o equipo fundador, e incluso superior que la de los recursos iniciales. Quien emprende, o el equipo, deberá hacer malabares con todos estos elementos, dentro de un entorno cambiante como el que caracteriza el contexto actual. En cualquier caso, no podemos olvidar que la oportunidad de negocio es el primer elemento que se debe tener en cuenta en el proceso emprendedor. Siendo así, que la forma, el tamaño y el alcance de la oportunidad condicionará sustancialmente la forma, el tamaño y las características de la persona empresaria o equipo que la aproveche y explote, así como de los recursos necesarios para hacerlo.

Todos estos elementos deben estar equilibrados e integrados de manera complementaria a lo largo de todo el proceso emprendedor. En este sentido, también cabe apuntar que dicho proceso se caracteriza por su especial dinamismo, por lo que lo habitual es que con el tiempo se produzcan modificaciones importantes. Por ello, las personas que perciben el cambio como algo natural son más capaces de digerir los riesgos y, en consecuencia, tienen mayor probabilidad de alcanzar el éxito. El contexto dinámico, la ambigüedad y el riesgo deben, por tanto, considerarse los aliados en todo proceso emprendedor, pues son los elementos que siempre lo acompañan.

LA PLANIFICACIÓN DEL PROCESO EMPRENDEDOR

En un entorno emprendedor la planificación es inevitable, es necesaria. Es un paso más por el que debe pasar toda persona que desee poner en marcha su idea de negocio. Es un requisito elemental, básico si para el desarrollo del proyecto empresarial se desea obtener financiación ajena, pues la mayoría de las entidades financieras, y en todas las administraciones públicas que gestionan algún tipo de apoyo financiero, demandan un plan de empresa que sintetice y justifique su futura viabilidad.

Sin embargo, hemos de aclarar que la planificación en ningún momento garantiza el éxito del proyecto, al igual que no lo hará el plan de empresa, como veremos más adelante. Lo que sí hará, será clarificar las ideas a quien emprende y, en la medida de lo posible, anticiparse a las posibles alteraciones que con toda seguridad ocurrirán durante el desarrollo del proceso al principio, y durante el ejercicio de la actividad empresarial después. En definitiva, un plan no es garantía de éxito, aunque sí ayuda a su obtención. Veamos en este apartado algunos aspectos claves.

El proceso de planificación: etapas

Todo proceso de planificación que se plasma de manera escrita, desde el documento que ocupa una simple página, hasta aquel que refleja la planificación de los proyectos más complejos, comparte las mismas fases, las mismas etapas o procesos básicos. En general, podemos afirmar que todo proceso de planificación consta de las etapas que quedan reflejadas en la figura 2.4.

Determinación de objetivos	Unos objetivos válidos es el requisito inicial en el proceso de planificación. Deben ser realistas y alcanzables
Búsqueda y obtención de información	Sobre la oportunidad, el mercado y los recursos.
Evaluación de alternativas	Análisis de la repercusión en costes y beneficios.
Preparación del plan de documento escrito	Se materializan en el plan de empresa en el caso de planificar una actividad emprendedora.
Programar y desarrollar el plan en el tiempo	Programar en el tiempo cómo de ejecutará el plan.

Figura 2.4.: Etapas del proceso de planificación
Fuente: Thomas (2001)

Por tanto, teniendo en cuenta lo anterior, se puede definir el proceso de planificación como el proceso que consiste en definir los pasos necesarios para transformar un objetivo en resultados.

La planificación de la puesta en marcha de una nueva empresa/proyecto

Aunque las acciones que supone la puesta en marcha de una empresa o de un proyecto empresarial sean irrepetibles, lo cierto es que, como en cualquier proceso de planificación, probablemente seamos capaces de identificar una serie de etapas comunes. Dichas etapas se suelen corresponder con lo que se ha denominado:

Figura 2.5.: Etapas para la puesta en marcha de una empresa/proyecto
Fuente: Elaboración propia.

EL PLAN DE EMPRESA

Aunque no se puede afirmar que sea obligatorio hacer el plan de empresa antes de empezar un proyecto, sí se considera recomendable, puesto que ayuda a reflexionar sobre la puesta en marcha de la actividad, sobre cómo hacerla y sobre qué se va a necesitar para conseguirlo (los recursos). Esta reflexión seria y profunda, ayudará a evitar problemas una vez haya iniciado la actividad, por causas que podían haberse superado si se hubieran previsto. Además, da elementos para confiar en aquello que se va a hacer, también de cara a terceros, como pueden ser entidades públicas a quien pedir apoyo, entidades financieras a quienes se va a pedir recursos financieros, o inversores privados.

La mayoría de estas entidades, tanto públicas como financieras, sí requieren un plan de empresa para poder valorar el alcance y credibilidad del proyecto, antes de conceder la ayuda que se les ha solicitado. El plan de empresa les puede servir para filtrar y cribar los proyectos, puesto que podrán ver el análisis previo que ha hecho el equipo emprendedor. Por lo tanto, el plan de empresa puede ser un requisito exigido por personas terceras para valorar nuestro proyecto.

¿QUÉ ES?, ¿PARA QUÉ SIRVE?

Un plan de empresa es un documento formal escrito que describe, analiza y evalúa de una manera concisa y coherente la oportunidad de negocio. En este sentido, aunque se utilice el término plan de empresa, es un instrumento aplicable prácticamente a cualquier organización que se quiera crear. Por tanto, y a modo de ejemplo el plan de empresa es igualmente útil para que una asociación, una fundación, una franquicia, una empresa o un nuevo proyecto, ya sea en una institución pública o privada.

Un plan de empresa da a la persona o equipo emprendedor la oportunidad de poner por escrito y de forma clara y ordenada las principales características de su negocio, a la vez que le permite reflexionar, entre otras cosas, sobre:

- Que la idea de negocio sea realmente una oportunidad de negocio.
- Qué necesidades de financiación tiene.
- Cuál es el umbral de rentabilidad del negocio.
- Cuáles y de qué manera encontraremos a nuestra clientela.
- El capital humano necesario.
- Etc.

Actualmente, un plan de empresa:

- Es necesario para encontrar financiación (lo requieren las sociedades de capital riesgo, los business angels, las entidades financieras, y en general, cualquier potencial inversor).
- Es necesario para ofrecer información al equipo fundacional, entidades proveedores, públicas, etc.
- Permite facilitar una evaluación sistemática y global de la idea a nivel tecnológico, comercial y financiero.
- Permite a quien emprende o equipo emprendedor tener la visión objetiva y crítica del proyecto, ya que se basa en datos e informaciones contratadas.
- Ayuda a decidir si hay que seguir adelante con la idea de negocio.

Sin embargo, un plan de empresa **no garantiza nada**, esto es, que el negocio tenga o no éxito. Pero si, ayuda a detectar los posibles errores que pueda tener el proyecto y siempre será un punto positivo para el mismo. Podemos concluir que si bien, no garantiza el éxito, si lo podrá facilitar.

TIPOLOGÍAS

Aunque el plan de negocio es principalmente útil para demostrar que existe una oportunidad de negocio y detallar cómo se va a explotar, éste puede tomar varias formas dependiendo de los propósitos adicionales que tenga. En definitiva, el modo de presentar el plan de negocio dependerá de a quién va dirigido.

Los principales tipos de planes de empresa son:

- **Plan de empresa para buscar inversión.** En general, es un documento escrito que tiene entre 25 y 40 páginas. Se debe reconocer que quienes sean potenciales inversores no van a leer todo el plan de negocio. Por ello hay que redactarlo y presentarlo de manera atractiva y que permita ser leído "en diagonal".

- **Plan operativo.** Es el plan que está dirigido principalmente al equipo emprendedor para guiarlo en el lanzamiento y desarrollo inicial de la nueva organización. El formato es muy parecido al modelo anterior pero más detallado. A menudo los planes operativos tienen más de 80 páginas.

- **Plan "deshidratado"**. Es mucho más corto que los dos modelos anteriores y de manera orientativa tiene una extensión alrededor de las 10 páginas. El objetivo de este tipo de plan es ofrecer un planteamiento inicial del proyecto y obtener feedback antes de dedicarle mucho más tiempo a elaborar un documento más extenso.

¿QUIÉN DEBE ESCRIBIR EL PLAN DE EMPRESA?

El plan de empresa lo debería elaborar quien emprende o el equipo fundador, aunque es recomendable consultar a distintas personas. Como ya se ha apuntado, el plan de empresa significa tomar un conjunto de decisiones estratégicas.

Las decisiones estratégicas son competencia del equipo emprendedor y, por lo tanto, no se pueden delegar. No obstante, contar con el apoyo de distintas personas o instituciones puede resultar muy útil. Por ejemplo, la oficina de patentes puede informar o asesorar sobre si el producto que se ha desarrollado es patentable o no; tener asesoramiento jurídico o de gestión puede también ser clave para conocer sobre las distintas formas jurídicas que puede adoptar la nueva organización.

En muchos casos resulta aconsejable, por no decir imprescindible, consultar a personas expertas del sector para contrastar la idoneidad de la idea, el producto o el servicio que se pretende ofrecer.

Las distintas instituciones que se ocupan de fomentar el espíritu emprendedor y del asesoramiento, pueden también ayudar a las personas emprendedoras en relación con la metodología, sobre cómo redactar el plan de negocio y facilitarle varias plantillas.

Aunque la responsabilidad última de la redacción del plan de negocio es de quien emprende, se puede contar con una red de colaboradores muy amplia.

ESTRUCTURA

La mayoría de los planes de empresa contienen las siguientes secciones:

A.- RESUMEN DEL PROYECTO / RESUMEN EJECUTIVO

B.- EL PLAN DE NEGOCIO

1.- Introducción al Plan de Negocio: "La Oportunidad"

2.- Persona Promotora o Equipo promotor

3.- Modelo de Negocio. Análisis Interno y Externo: puntos Fuertes y Débiles

   a) Análisis DAFO.

   b) Análisis de competitividad.

4.- Formulación de Estrategias

5.- Plan de Marketing

6.- Sistema de Producción y Compras del proyecto

7.- Organización y Recursos Humanos: Aspectos organizativos

8.- Estudio Económico-Financiero: el Plan financiero del proyecto

   a) Contabilidad.

   b) Finanzas.

   c) Proyecciones y evaluación.

C.- ANEXOS

LOS EQUIPOS FUNDACIONALES

Los equipos fundacionales representan la figura del empresariado colectivo, figura que en los últimos tiempos ha irrumpido con fuerza.

Normalmente cualquier referencia a quien impulsa la actividad emprendedora se realizaba de una manera individual, por lo que la mayoría de las veces imaginábamos el caso de una persona que crea una empresa o que pone en marcha un proyecto empresarial. Sin embargo, lo cierto es que en el contexto actual en un gran número de ocasiones dicha actividad se lleva a cabo por un grupo de personas. En este sentido, se alude a los equipos fundacionales para resaltar el hecho de que en determinados casos no existe una única persona, sino que el proyecto empresarial y la creación de la empresa es obra de un equipo.

Empíricamente, está demostrado que las iniciativas empresariales llevadas a cabo por equipos, tienen más probabilidad de sobrevivir en el mercado y poseen mayor potencial de crecimiento que aquellas que se ponen en marcha de manera individual. No obstante, al mismo tiempo, el proceso de creación se vuelve más complejo y a menudo son los desacuerdos entre las personas socias-empresarias los que llevan el nuevo proyecto al fracaso. Así pues, emprender en equipo puede ser un arma de doble filo, aunque para competir en el mundo globalizado actual todos admiten en señalarlo como la mejor práctica. No obstante, hemos de ser plenamente conscientes de sus puntos débiles y para minimizarlos conviene plantearnos, entre otras, las siguientes cuestiones: ¿qué es lo que define la calidad del equipo? ¿cuáles son las características que ha de tener un equipo fundacional para aumentar sus posibilidades de éxito en el mundo empresarial? Tratemos de dar respuestas a estas cuestiones...

Las características de los equipos fundacionales de éxito

Entre las distintas características que definen a los equipos fundacionales exitosos hay dos elementos clave que merecen especial atención: la visión de conjunto del equipo y su complementariedad.

Figura 2.6.: Elementos clave para el éxito del equipo fundacional
Fuente: Elaboración propia.

1) **Visión de conjunto.** Los equipos fundacionales más exitosos poseen una clara visión del futuro empresarial que van a desarrollar juntos. En dicha visión, las personas que la integran materializan (no necesariamente de manera escrita) su propósito de trabajar juntas, proyectan el modo de conseguir el éxito e, incluso, la superación conjunta de los errores. En otras palabras, los objetivos del equipo fundacional son explícitos y compartidos por todos sus miembros.

2) **Complementariedad.** Para ser un equipo fundacional con posibilidades de éxito, sus miembros han de ser complementarios. Esto significa que cada uno de ellos ha de poseer diferentes tipos de aptitudes y habilidades (formación complementaria para solucionar problemas, tomar decisiones, generar alternativas, comunicación, etc.). Su adecuada combinación es crucial, dado que si varios miembros del equipo poseen la misma habilidad y carecen de otras, el resultado no será positivo. Ser complementarios implica también que las personas que lo integren asuman diferentes roles a lo largo de la vida empresarial, desde los inicios, hasta el momento de consolidación y desarrollo.

Larry Page y Sergey Brin, el equipo fundacional de Google

Larry Page y Sergey Brin se conocieron en 1995, cuando tenían 24 y 23 años respectivamente. Ambos tenían un objetivo en común: conseguir información relevante a partir de una importante cantidad de datos. Larry era licenciado en ciencias, en la especialidad de Ingeniería Informática, y realizó un doctorado de Ciencias Informáticas en la Universidad de Standford, donde conoció a Sergey. Sergey se había licenciado con honores en Ciencias Matemáticas y en Ciencia Informática por la Universidad de Maryland. Más tarde inició un doctorado en ciencias de la Computación. En enero de 1996 iniciaron su colaboración en un buscador llamado BackRub. En 1998, juntos, fundaron Google.

Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Sergey_Brin, y http://es.wikipedia.org/wiki/Larry_Page.

Junto a la visión compartida y a la complementariedad de los miembros, el desempeño exitoso de un equipo fundador presupone también la adopción de una serie de **actitudes** por parte de las personas que lo integran, las cuales han de permitir generar la confianza necesaria para consolidar el proyecto empresarial. Entre dichas actitudes cabe citar las siguientes:

- **Cohesión.** El grado en el que las personas que forman el equipo se sienten unidas y ganadoras cuando la empresa logra éxitos, y motivadas por permanecer en el equipo, aumenta la calidad del equipo fundacional.
- **Trabajo en equipo.** Un equipo que trabaja como equipo, en lugar de uno en el que haya individualidades, garantiza en mayor medida su éxito en el mundo de los negocios.
- **Integridad.** Las decisiones han de tomarse sobre la base de lo que es mejor para la clientela, la empresa y la creación de valor, sin que quepa ningún tipo de ética maquiavélica, ni la persecución del beneficio personal de alguna persona del equipo.
- **Compromiso a largo plazo.** El equipo fundacional se sustenta sobre la base de que existirá un compromiso a largo plazo, por lo que la creación de riqueza de manera instantánea no suele estar en la mente de sus integrantes.
- **Equidad.** Igualdad en la dedicación a la empresa, igualdad en el compromiso con el negocio, igualdad en la implicación con la visión empresarial, y, como consecuencia de todo ello, equidad y justicia en el reparto de beneficios y pérdidas, constituyen otras de las claves del buen funcionamiento de los equipos emprendedores.

EL EQUIPO PROMOTOR DEL PROYECTO

Se deberá insertar el currículo vitae de cada persona promotora para demostrar que el equipo está equilibrado y puede afrontar todas las áreas del proyecto con total seguridad. Si, por el contrario, es un negocio que ya está funcionando, se deberá indicar cómo ha ido evolucionando en los últimos años y la situación actual de la empresa.

- Los datos personales de las personas promotoras del proyecto.
  - Nombre y apellidos.
  - Datos de contacto.
  - Fecha de Nacimiento.
  - Formación y conocimientos.

✓ Formación académica.

✓ Formación complementaria.

✓ Indica, igualmente, cuál sería la distribución de cargos y las funciones a desempeñar dentro de la empresa de cada una de las personas, así como el grado de implicación en la misma.

- Breve historial profesional del equipo promotor.

  En este apartado se debe indicar la trayectoria profesional, de forma organizada. Si dispones de experiencia en el ámbito empresarial, indícalo. En caso contrario, destaca el posible perfil emprendedor que tienes y ponlo en relación con tus mayores logros laborales y formativos.

  Además de incluir esta información, adjunta igualmente en un anexo los currículos de las personas que vayáis a iniciar la nueva aventura empresarial.

- Otros datos.

  Puedes añadir una breve descripción de tus objetivos personales que te han llevado a embarcarte en el proyecto de emprendimiento y las repercusiones que ello puede tener para ti y tu vida. Igualmente identifica los objetivos que como empresa os habéis marcado.

LOS RECURSOS ESTRATÉGICOS DE QUIEN EMPRENDE

Un recurso estratégico es aquel necesario para ejecutar o implantar la estrategia diseñada por la empresa y, por tanto, aquellos que nos permitirán alcanzar nuestros objetivos. El concepto "estratégico" por otra parte, conlleva el factor de diferenciación, por lo que un recurso, aparte de poder llevarnos a conseguir nuestros objetivos deberá estar diferenciado de los que dispone la competencia. De esta manera, existen muchas clases de recursos que se pueden considerar estratégicos, como los recursos financieros y el capital intelectual que posee la empresa a través de las personas que trabajan en ella. Otros recursos que se consideran en la denominada era de la información como estratégicos son, precisamente la información y las redes sociales.

LOS RECURSOS FINANCIEROS

Los **recursos financieros** son indispensables para afrontar los gastos e inversiones que requiere cualquier negocio.

En la actualidad existen diversas formas de financiación para poder crear una empresa. Su nivel de adecuación vendrá determinado no sólo por las características de la actividad, del tamaño de la empresa, su tipología, sino también por factores estructurales y personales de la persona emprendedora. E incluso las competencias de que disponga una persona pueden ser decisivas a la hora de conseguir determinados recursos financieros.

LAS REDES SOCIALES

Las redes sociales de la persona emprendedora desempeñan un papel estratégico en la obtención de otros recursos como recursos humanos, materiales, información, asesoramiento, etc. Las relaciones sociales que se crean y se mantendrán a lo largo de la actividad son fundamentales para el desarrollo del negocio, porque permiten obtener colaboraciones para desarrollar algunos ámbitos y funciones del proyecto.

Hay que destacar la importancia de la red social de quien emprende como recurso clave que facilita el desarrollo de su actividad y que, a su vez, le ayuda a conseguir otros recursos. Las relaciones sociales que ha de mantener a lo largo de su actividad son fundamentales. De ahí, que "relacionarse", en el sentido de formar y mantener una red social adecuada se conviertan en elementos clave para el desarrollo de su negocio.

Recordemos, que no puedes desestimar la relevancia de los recursos que puedes tener a tu alcance. Así, el desarrollo y uso generalizado de las redes sociales "virtuales" permiten a la persona emprendedora ampliar su círculo de relaciones, pudiendo de esta manera llegar a gente fuera de su círculo más próximo pero de mucha utilidad por el desarrollo de su actividad. Igualmente, estas redes virtuales permiten crear un vínculo entre proveedores y clientela, y ofrecen información y una proximidad al mercado que el emprendedor podrá utilizar para dirigir su actividad, servicio o producto.

LA INFORMACIÓN

La información como fuente de conocimiento tiene un papel central la gestión de cualquier negocio dado que tener los datos apropiados en el momento justo constituye uno de los recursos más valorados en el mundo empresarial.

Las tecnologías de la información y la comunicación son un conjunto de servicios, redes, software y aparatos que tienen como fin la mejora de la calidad de vida de las personas dentro de un entorno y que se integran en un sistema de información interconectado y complementario.

En la era de la información en la que nos encontramos, no podemos olvidar el valor que ésta posee como recurso. Vivimos en un mundo pletórico de datos, frases e iconos. La accesibilidad de cualquiera de nosotros a todos ellos es rápida y fácil, con independencia del lugar del mundo en el que nos encontremos. De ahí que identificar y gestionar adecuadamente la información, en lugar de disponer de ella, sea básico en el proceso emprendedor.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

Tras habernos adentrado en el capítulo 1 en la figura de la persona emprendedora/empresaria y las claves para la generación de una idea de negocio, su viabilidad con la existencia de una oportunidad de negocio. En este segundo capítulo, nos centramos en el elemento clave, "la empresa", para ello, primero hemos hecho un recorrido por las diferentes modalidades de iniciativas emprendedoras que actualmente predominan en una economía. Nos hemos adentrado en el conocimiento del que sería tu proceso emprendedor, conociendo sus elementos, sus características para poder conocer sus etapas y la planificación que se debe llevar a cabo para conseguir que una iniciativa empresarial sea exitosa.

Una vez dadas las claves de una iniciativa emprendedora, nos hemos centrado en la definición de un plan de empresa, conociendo en qué consiste, para qué sirve, qué tipos hay, así como una propuesta de estructura. Como parte del plan de empresa, nos hemos detenido en la figura de la persona promotora o equipo promotor de un proyecto empresarial y el contenido que debe incluirse.

Por último, nos hemos centrado en los recursos estratégicos clave para un proceso de creación de una empresa. Hemos podido ver que no solamente existen los recursos financieros, siendo en el entorno cambiante actual y dependiendo del tipo de proyecto, las redes y la información, factores clave en cualquier proceso emprendedor.

EJERCICIOS RECOMENDADOS

EJERCICIO 1:

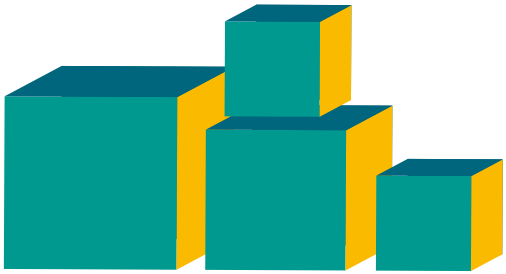
Piensa en una iniciativa empresarial que quieras emprender y plantéate: ¿qué pasos sería necesario desarrollar para planificar adecuadamente la puesta en marcha de una empresa?

EJERCICIO 2:

Expón un ejemplo real de cada uno de los 4 tipos de manifestaciones de iniciativas empresariales que se explican en el capítulo y utiliza cada ejemplo para explicar las características principales de cada tipo de manifestación. Piensa en las ventajas que cada una de ellas puede ofrecer frente a crear vuestra propia empresa.

EJERCICIO 3:

Pon un ejemplo real de microempresa, pequeña empresa, mediana empresa y una gran empresa, definiendo cuáles serían las diferencias que te encontrarás en la gestión de las mismas.



CAPÍTULO 3

DESCRIPCIÓN DE MI SERVICIO/PRODUCTO

DESCRIPCIÓN DE MI PRODUCTO/SERVICIO

LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA

CONCEPTO Y NATURALEZA DEL ENTORNO

RESUMEN DEL CAPÍTULO

EJERCICIOS RECOMENDADOS

CAPÍTULO 3. DESCRIPCIÓN DE MI SERVICIO/PRODUCTO

Un paso fundamental a la hora de llevar a cabo un proyecto empresarial y de elaborar el plan de empresa es describir el producto o servicio que vas a prestar. Una vez descrito, deberá analizar el mercado al que va dirigido, identificando las claves del sector en el que va a operar, el entorno analizado desde diferentes ópticas y la competencia que se vas a encontrar.
Para ello, deberá preguntarse:

- ¿Qué producto o servicio voy a vender?
- ¿Cuál será mi misión, visión, valores y objetivos estratégicos que mejor definan mi empresa y el producto o servicio al que me voy a enfocar?
- ¿Cómo puedo diferenciarme de la competencia?
- ¿A quién le puedo vender mis servicios o productos?
- ¿Qué características tiene mi sector de actividad?
- ¿Cómo identifico a mi clientela?; ¿Y a mí competencia?

DESCRIPCIÓN DE MI PRODUCTO/SERVICIO

Para el desarrollo del producto/servicio se deberá realizar una descripción técnica detallada del mismo, especificando las características fundamentales y el modo en uso del mismo, en caso de que sea necesario este detalle. Junto a esto, se deberá hacer mención para las patentes con las que se protege el producto/servicio a desarrollar, o bien señalar la concesión administrativa, si fuera necesario.

En este apartado debe hacerse mención a:

- **Recursos materiales:** infraestructura y materias primas necesarias en el proceso de fabricación del producto o para la prestación del servicio.
- **Características específicas:** modo de uso y presentación del mismo, esto es, sus atributos físicos, color, forma, olor, peso, etc., en el caso de un servicio, se debe especificar en qué cosiste y cómo se va a prestar.
- **Características complementarias:** en los productos físicos, también se debe especificar el envase, embalaje, transporte.
- **Características intangibles:** todas aquellas que aporten valor, como son la marca y la calidad.
- **Recursos humanos:** personal necesario y su grado de implicación en el proceso productivo, lo que servirá para determinar si su salario es coste directo o indirecto del producto/servicio. También determinará la estructura organizativa del departamento, su organización interna, descripción de las funciones de cada puesto y perfil requerido en cada caso.
- **Procesos:** descripción detallada del proceso productivo o de la prestación del servicio.
- **Planes de control de calidad:** determinar cómo se va a realizar el control y qué medidas correctoras aplicar en cada caso, salvo desviaciones de fuerza mayor no concretadas.
- **Planes de Prevención de Riesgos.**
- **Planes de Calidad medioambiental.**
- **Capacidad productiva de la organización.**

Es muy recomendable distinguir, en la explicación del proceso productivo, si la fabricación del producto es original por parte de la empresa o bien, si se viene realizando. En caso de ser un proceso nuevo, indicar minuciosamente los pasos a realizar, así como la utilización de nuevas tecnologías para la innovación, las cuales podrían crear ventajas competitivas sobre los competidores. Si el proceso productivo es conocido, señalar las mejoras que se desempeñarán para lograr diferenciarse de la competencia.

Será muy útil la presentación de esquemas del producto y fotografías de las pruebas realizadas previamente. Para los servicios, detallar el desarrollo del servicio a prestar con todas sus características y posibles variantes que ofrezcan diferentes oportunidades de disfrutarlo.

En caso de que la empresa cuente con varios productos/servicios, se presentarán en forma de lista, definiéndolos junto a sus principales características.

LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA

Debemos considerar que este apartado es fundamental para un proyecto empresarial, marcará el devenir de la empresa desde el momento de su creación. En él se formula la estrategia a seguir por la empresa, desde su nacimiento, así como en sus primeros años. Se debe proponer un orden lógico, es decir, conocer las condiciones que llevan al éxito la estrategia, el análisis externo y el análisis interno.

La formulación de la estrategia debe ser acertada y aceptada por quien emprende. Son varios los conceptos básicos de estrategia empresarial que sirven de ayuda para que el proyecto empresarial tenga éxito. Por tanto, para que la estrategia definida en la empresa tenga éxito deberán definirse los conceptos que a continuación se detallan:

- **Definir la Misión, Visión, Valores y Objetivos** (los vemos en los apartados siguientes).

- **Concomimiento profundo del entorno competitivo:** la empresa debe conocer las reglas del juego a la perfección, lo que le facilitará la consecución de ventajas competitivas en caso de ser dinámica y saber mover a tiempo sus piezas.

- **Valoración objetiva de los recursos:** la empresa debe considerar la autocrítica para competir. Ella misma es quién mejor se conoce. Una vez que se conocen sus fortalezas y debilidades, tratará de cubrir estas para ensalzar las primeras. Veremos más adelante como se debe llevar a cabo los análisis DAFO/CAME.

- **Implantación efectiva:** una vez formulada la estrategia, se deberá proceder a su implantación, una implantación con éxito para competir en un entorno tan dinámico como el que habitualmente nos rodea.

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES[2]

MISIÓN

Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para qué existe la organización?

Ejemplo: Transformar el conocimiento en valor para el beneficio de nuestra clientela, nuestra gente y los mercados de capitales.

2 Para ofrecer una mayor comprensión se ha tomado como ejemplo la definición de estos conceptos de la empresa KPMG (https://home.kpmg.com/es/es/home.html)

VISIÓN

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años? Los valores corporativos es la respuesta a la pregunta, ¿En que creemos y cómo somos?

Ejemplo: Ser líderes en los mercados en los que participamos.

VALORES

Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Responde a la pregunta, ¿en qué creemos?

Ejemplo: Declaración de los valores de KPMG.

- Lideramos con el ejemplo.
- Trabajamos en equipo.
- Respetamos a la persona.
- Analizamos los hechos y brindamos nuestra opinión.
- Nos comunicamos abierta y honestamente.
- Nos comprometemos con la comunidad.
- Ante todo, actuamos con integridad.

OBJETIVOS

Deberán ser sencillos, coherentes y a largo plazo. Los objetivos marcados han de tener estas características, entendiendo la coherencia como las posibilidades reales de la empresa para conseguirlos, esto es, que sean alcanzables. El hecho de que sean a largo plazo se relaciona con la difícil vuelta atrás que tienen las decisiones estratégica que se toman, por ello, sería recomendable establecer unos objetivos sencillos, alcanzables con un plan de consecución a corto, medio y a largo plazo... victorias sencillas que motiven para alcanzar los objetivos en el largo plazo.

CONCEPTO Y NATURALEZA DEL ENTORNO

El entorno representa el medio externo de la empresa y puede ser definido siguiendo el Webster's Third New Intemational Dictionary de las formas siguientes:

1. Condiciones ambientales o fuerzas que «influyen o modifican».
2. Conjunto de condiciones sociales y culturales, como costumbres, leyes, lengua, religión, organización política y económica, que influyen en la vida de un individuo o comunidad (organización).

En consecuencia, entorno es todo aquello que es ajeno a la empresa como organización, aunque a veces existen evidentes dificultades para establecer con certeza o exactitud dónde están las fronteras o los verdaderos límites de la empresa con respecto a lo que es definido como medio exterior. En un sentido amplio también podría asociarse el entorno, por su efecto en la empresa, con el concepto de mercado.

Estudiar el entorno requiere definir unas dimensiones y unos niveles de referencia. Con ellos se podrá entrar en el análisis de su diversa naturaleza o de las diferentes formas en que aquél se manifiesta a la empresa. El gran interés de este estudio se produce en los años setenta como consecuencia de los fuertes cambios habidos en él y que tan duras consecuencias han tenido para las economías, sectores y empresas de los países industrializados, amén de los que aún siguen en vías de desarrollo.

ANÁLISIS DEL ENTORNO (ESPECÍFICO Y GENERAL)

Las Dimensiones del Entorno

Las dimensiones del entorno en sentido genérico han recibido diversas propuestas entre los grupos de investigación que en estos últimos años se han preocupado por la situación y evolución del medio externo, concretada en la estimación de unos «escenarios» económicos futuros. De entre ellas se proponen, como propuesta propia, las siguientes dimensiones:

- **Dimensión sociocultural** o conjunto de factores que explican la estructura social y la cultura del entorno considerado.
- **Dimensión económica** o conjunto de factores que definen y explican la estructura y comportamiento del sistema económico.
- **Dimensión tecnológica** o conjunto de factores que describen la estructura y desarrollo del sistema de ciencia y tecnología existente en el entorno de referencia.
- **Dimensión político-legal** o conjunto de factores que explican el sistema y la situación política, así como la relativa a la legislación positiva y su aplicación en la regulación del entorno.

En la figura 3.1. se recogen las distintas dimensiones del entorno de la empresa, primero en su vertiente genérica o de entorno general, y segundo en su consideración de entorno específico, cercano a la concepción de la estructura competitiva o conjunto de «fuerzas influyentes» en el sector de la empresa. Este análisis será analizado en el epígrafe 3.3.2.

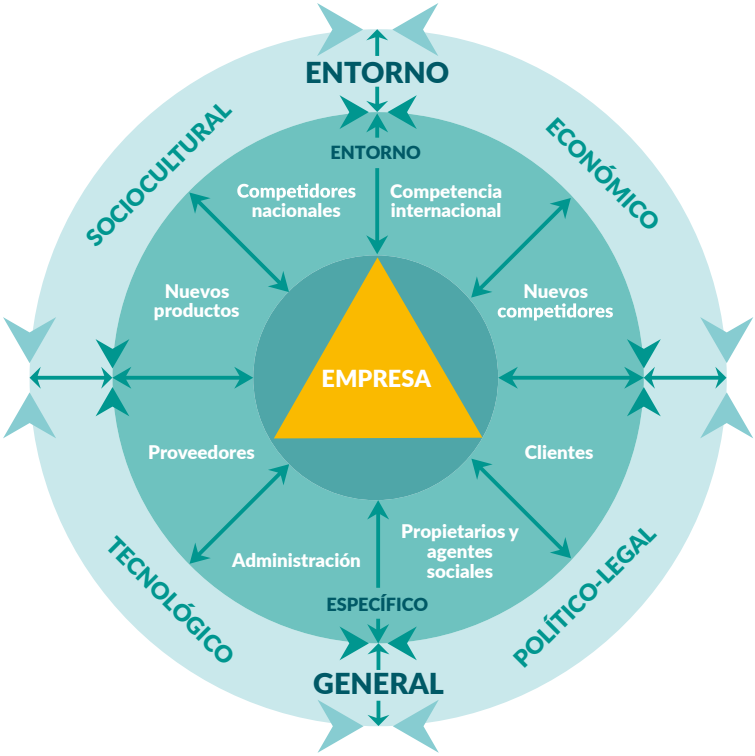


Figura 3.1.: Las dimensiones del entorno en la empresa.

Las Niveles Competitivos del Entorno

Los niveles del entorno se establecen por la aplicación de un juicio de valor, que delimita unas fronteras de mayor o menor agregación del ámbito de referencia o del medio en que puede operar la empresa. En la figura 3.2. se establecen los niveles principales, a partir de una consideración previa que consiste en el grado y forma de influencia de los factores externos: de carácter genérico para todas las empresas o entorno general, y de carácter concreto para la empresa o entorno especifico, constituido por el sector o rama de actividad (industria) a la que pertenece y en la que compite la empresa.

Se entiende por nivel global el entorno que abarca una competencia a escala mundial, en la que los mercados nacionales se vuelven interdependientes de manera que las actividades empresariales en un mercado concreto afectan a sus actividades en todos los mercados nacionales y viceversa. Este entorno global define un área económica conocida por la «tríada» o el «poder de los tres», según la terminología de Ohmae, es decir, la conjunción económica de Estados Unidos, la Comunidad Europea y Japón, con sus socios geográficos naturales, que configuran lo que se viene entendiendo como mercado global.

El nivel internacional responde a un entorno configurado por una determinada combinación de mercados nacionales; estructura multi-país en la que no existe interdependencia entre las partes que constituyen el medio externo, por lo que la competencia de cada país es independiente de la existente en los otros países. En definitiva, representa un entorno (o mercado) fragmentado.

El nivel país corresponde a la clásica concepción del entorno genérico vinculado a una determinada nación, en la que compite la empresa. Normalmente este ámbito de competencia es conocido con el término de doméstico.

El nivel regional es una concepción peculiar del entorno, característico del lenguaje propio de la teoría del desarrollo económico, y que además representa la forma natural de estructurarse el medio externo a través del concepto de región o espacio económico homogéneo según los factores que lo componen y que puede estar integrado por países o partes de ellos o de uno en concreto. El Mercado Único Europeo, como consecuencia de la práctica eliminación de las fronteras nacionales, se puede observar bien como un gran mercado regional, o bien por la tendencia evidente, como un espacio compuesto por diversos mercados regionales.

Figura 3.2.: Niveles competitivos del entorno

Por último, el nivel local se refiere al entorno más cercano a la empresa, tanto considerado en su vertiente genérica como específica. Entorno que se ha dado en llamar el nicho en que actúa la empresa, expresión necrológica que se refiere a un mercado cautivo, en cierta medida, por la empresa.

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO RESPUESTA DE LA EMPRESA ANTE LOS ENTORNOS CAMBIANTES

La respuesta de la empresa ante las «fuerzas influyentes» del entorno se concreta en el concepto de estrategia y, en consecuencia, en la función que la desarrolla, que se ha denominado en épocas recientes como dirección estratégica.

La formulación de la estrategia empresarial se apoya siempre en la necesidad de responder eficientemente y de actuar con eficacia en un entorno (genérico y específico) complejo, con grandes cambios y sujeto a períodos de crisis. Respuesta a una situación que, siguiendo a Bueno et al. (1999) se ha definido como reto estratégico. Un reto compuesto por cuatro fases características, las dos primeras de carácter externo a la empresa y las dos últimas de naturaleza interna a la misma:

a) El entorno, con sus variables diversas (genéricas y específicas respecto a la empresa).

b) La situación de conflicto o rivalidad con la competencia y que configuran las fuerzas competitivas.

c) El sistema de objetivos que pretende quien planifica la estrategia.

d) Los recursos de que se dispone para alcanzarlos a partir de las capacidades (habilidades y talento) que se posee.

El concepto de estrategia, se construye como la respuesta a una situación singular que se denomina "reto estratégico", es decir, respuesta que representa la utilización de los recursos disponibles de acuerdo a unas capacidades específicas poseídas para alcanzar la misión y objetivos fundamentales, teniendo en cuenta determinados condicionantes de un entorno y una situación de rivalidad entre los participantes en el ámbito de referencia. Este concepto se apoya en cinco ideas básicas:

1) La estrategia es una relación permanente entre la empresa y su entorno.

2) La estrategia es una respuesta a las expectativas de la persona empresaria que se concretan en la definición de una misión (finalidad que trasciende) y de unos objetivos a largo plazo.

3) La estrategia es un modelo de decisión que establece políticas, objetivos a corto plazo o metas, acciones y la adecuación de medios para cumplir con dicha misión y objetivos generales.

4) La estrategia es un sistema de solución de los problemas estratégicos de la empresa, o combinación de los efectos negativos (amenazas) y positivos (oportunidades) del entorno con los aspectos positivos (fuerzas) y negativos (debilidades) que muestra la organización.

5) La estrategia, por último, se puede considerar como un patrón de comportamientos de la empresa en un período de tiempo determinado.

En la figura 3.3. se recogen los componentes del problema estratégico de la empresa, que derivan en un conjunto de situaciones más o menos favorables que, en última instancia, requieren de una solución que busca defender y mejorar la posición competitiva o el nivel de competitividad de la empresa.

Figura 3.3.: El problema estratégico de la empresa.

Tras todo lo expuesto, conviene reflexionar, ya que antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico de nuestro proyecto empresarial, ya sea de nueva creación, ya sea en la redefinición de un proyecto ya existente.

"Tomar decisiones o adoptar estrategias en el actual mundo cambiante en el que nos desenvolvemos puede ser como jugar a la ruleta rusa si no lo hacemos basándonos en cifras, hechos y datos"

CAPÍTULO 1
CAPÍTULO 2
CAPÍTULO 3
CAPÍTULO 4
CAPÍTULO 5
CAPÍTULO 6
CAPÍTULO 7
CAPÍTULO 8
CAPÍTULO 9
ANEXOS
TOP

Realizar un DAFO supone entrar en un análisis INTERNO y EXTERNO que muchas veces se realiza como parte de un trámite conceptual del Análisis estratégico. Es importante a nivel interno conocer los puntos fuertes y débiles de la organización, saber en qué somos buenos y no tan buenos o malos; y a nivel externo, evaluar las opciones que nos brinda el mercado y valorar las situaciones de riesgo que nos pueden afectar.

Una vez realizado el "examen de conciencia" y el "análisis de la situación inicial" es necesario desgranar y diseñar las posibles mini-estrategias y/o acciones que pueden llevarse a cabo a partir de la "Foto inicial" que hemos obtenido con el DAFO. Esto lo haremos a través del término CAME para hacer referencia a:

- Cómo Aprovechar las Oportunidades para CORREGIR las Debilidades.
- Cómo AFRONTAR las Amenazas no dejando crecer las Debilidades.
- Cómo MANTENER las Fortalezas afrontando las Amenazas del mercado.
- Cómo EXPLOTAR las Fortalezas aprovechando las Oportunidades del mercado.

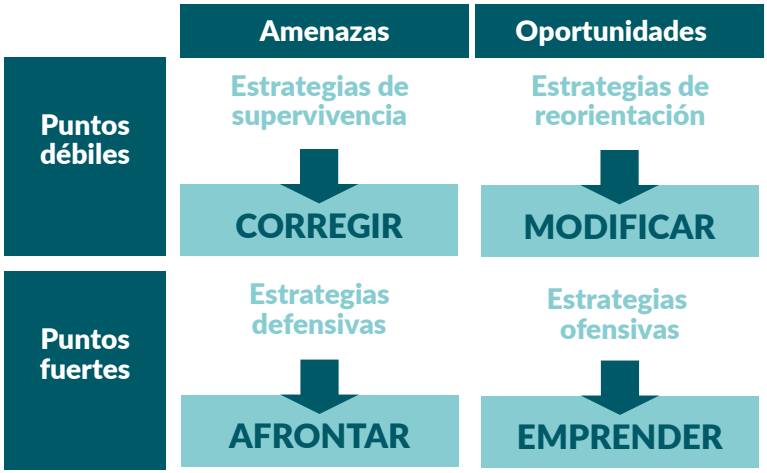


Figura 3.4.: Relación DAFO / CAME[3]

Por tanto, el modelo de decisión buscará la solución a través de un diagnóstico y evaluación de los factores externos e internos en una adecuada integración.

Veamos en los siguientes apartados las dos herramientas clave para la definición de una estrategia fundamentada en unas decisiones estratégicas para llevar a una empresa al éxito, nos estamos refiriendo al DAFO y el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.

3 En esta guía se explicará en detalle el Modelo DAFO, siendo el denominada CAME las soluciones aportadas tras el análisis DAFO.

EL ANÁLISIS DAFO / CAME

El Análisis DAFO o Análisis FODA (en inglés SWOT - Strenght, Weaknesses, Opportunities, Threats) es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa dentro de su mercado y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Las debilidades y fortalezas son internas a la empresa; las amenazas y oportunidades se presentan en el entorno de la misma.

Es una herramienta de análisis estratégico basado en el estudio de las Amenazas y Oportunidades (análisis externo) y de las Fuerzas y Debilidades (análisis interno) para conseguir un diagnóstico que facilite la formulación de la Estrategia.

El objetivo final del análisis DAFO es poder determinar las ventajas competitivas que tienen la empresa y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

Objetivo: Convertir las Amenazas en Oportunidades y las Debilidades en Fortalezas o anularlas.

Pasos para su configuración:

El análisis consta de cuatro pasos:

1. Análisis Externo (También conocido como "**Modelo de las cinco fuerzas de Porte**r").
2. Análisis Interno.
3. Confección de la matriz DAFO.
4. Determinación de la estrategia a emplear.

ANÁLISIS EXTERNO

Los elementos externos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las oportunidades y amenazas que la empresa tiene frente a sus competidores, proveedores, legislación y gobierno.
Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo del análisis dependiendo de si representan una oportunidad o una amenaza son:

Oportunidades

- ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
- ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Amenazas

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Los requerimientos de productos están cambiando?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

Para realizar el mismo puede utilizarse el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. El análisis externo, permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

ANÁLISIS DAFO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

Figura 3.5.: Matriz DAFO / CAME[4]

4 En esta guía se explicará en detalle el Modelo DAFO, siendo el denominada CAME las soluciones aportadas tras el análisis DAFO.

ANÁLISIS INTERNO

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las debilidades y fortalezas que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado entre otros.

El análisis interno, permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización que atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo del análisis dependiendo de si representan una debilidad o una fortaleza son:

Debilidades

- ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Que se debería evitar?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

Fortalezas

- ¿Qué ventajas tiene la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo costo o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE UN SECTOR: EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

En 1980 Michael Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Para Porter (Figura 3.6.), existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

Figura 3.6: Las 5 fuerzas competitivas de Porter

1. **Amenaza de entrada de nuevas empresas competidoras.** El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevas empresas, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. **La rivalidad entre la competencia.** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde empresas de la competencia estén muy bien posicionadas, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. **Poder de negociación de proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando las empresas proveedoras estén muy bien organizadas gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si a quien provee le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

4. **Poder de negociación de compradores.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando la clientela está muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para ella, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de entidades compradoras les conviene estratégicamente sindicalizarse.

5. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

POSIBLES ESTRATEGIAS

Con la información recogida en la construcción de la matriz se podrá ir orientando la futura formulación de la estrategia.

1. **Estrategias defensivas:** la empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas.

   Se tendrán que identificar cada uno de los puntos fuertes que la empresa en cuestión tiene y cada una de las amenazas que posee en el exterior.

2. **Estrategias ofensivas:** es la posición en la que toda empresa quisiera estar. Debe adoptar estrategias de crecimiento.

3. **Estrategias de supervivencia:** la empresa se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas internas necesarias para luchar contra la competencia.

4. **Estrategias de reorientación:** a la empresa se le plantean oportunidades que puede aprovechar pero sin embargo carece de la preparación adecuada. La empresa debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar sus estrategias anteriores.

5.

Matriz DAFO	Amenazas	Oportunidades
Puntos Fuertes	Estrategias defensivas	Estrategias ofensivas
Puntos Débiles	Estrategias de supervivencia	Estrategias de reorientación

Figura 3.6: Estrategias posibles

RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este tercer capítulo nos hemos centrado en la estrella del proyecto empresarial, esto es, la definición y concreción del producto o servicio que darán forma, tamaño, etc., de la empresa. Por ello, nos hemos centrado en la descripción de éstos, como se ha comentado, se deberá hacer con la mayor concreción posible para minimizar los posibles problemas que pudieran sucederse en el futuro, que vendrán, tanto del entorno exterior de la empresa, así como del interior de la misma.

Para conocer y poder elaborar planes de contingencia, nos hemos adentrado en el conocimiento de lo que será la definición de la Estrategia Empresarial, que vendrá definida por las características de la empresa y por el los cambios del entorno, sus formas y efectos, cambios que están representando en estos momentos un gran reto para la empresa, lo que exige una respuesta de la misma para evitar la situación de un «entorno dominador» y poder pasar, de alguna manera, a una situación de «entorno dominado».

Para ayudarnos a dar respuesta a los cambios del entorno, hemos visto cómo podemos elaborar dos herramientas estratégicas, el Modelo DAFO/CAME y el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter. Por último, nos hemos aproximado al conocimiento de varias de las estrategias que una empresa puede adaptar.

EJERCICIOS RECOMENDADOS

EJERCICIO 1:

Tomando como referencia la tabla adjunta, donde se han ejemplarizado los factores principales que se podrían manejar para formular un análisis de los posibles efectos que dichas variables externas podrían tener en la empresa. Como se puede observar, el analista o el grupo de análisis iría evaluando cada factor para terminar con el diagnóstico de su efecto como amenaza (una A en la casilla correspondiente) o de su efecto como oportunidad (una O en la casilla correspondiente).

Tomando de referencia vuestra propia Idea de Negocio, u otra que consideréis interesante, llevad a cabo esta valoración. La valoración global o diagnóstico externo obtenido, será un punto de partida en el análisis estratégico de la empresa.

Factores de entorno y efectos

Factores Principales	Efectos	
	A	O
Socioculturales		
Tradiciones y cultura. Ética del trabajo	☐	☐
Características psicosociales de los recursos humanos	☐	☐
Índices de conflictividad social	☐	☐
Papel de los sindicatos y asociaciones ciudadanas	☐	☐
Económicos		
Dotación de recursos humanos	☐	☐
Dotación de recursos financieros y técnicos	☐	☐
Dotación de recursos energéticos	☐	☐
Infraestructura de transportes y de telecomunicaciones	☐	☐
Crecimiento del PIB y de la demanda interior	☐	☐
Tasas de paro y de inflación	☐	☐
Evolución de la balanza de pagos	☐	☐
Productividad y calidad	☐	☐
Estructura competitiva del mercado	☐	☐

Tecnológicos		
Infraestructura científica y tecnológica	☐	☐
Estructura del sistema de ciencia y tecnología	☐	☐
Tejido industrial y servicios sofisticados de apoyo empresarial	☐	☐
Política de innovación y presupuestos de I+D	☐	☐
Nivel de desarrollo de nuevas tecnologías	☐	☐
Político-Legales		
Situación política	☐	☐
Política económica: monetaria y fiscal	☐	☐
Situación legal-procesal	☐	☐
Legislación laboral	☐	☐
Legislación fiscal	☐	☐
Legislación económico-administrativa-defensa de la competencia	☐	☐
Normativa técnico-industrial y sanitaria	☐	☐

(A = amenazas; 0 = oportunidades)

EJERCICIO 2:

Para completar el Análisis Estratégico de un proyecto empresarial, llevad a cabo un Análisis del Entorno Interno y Externo utilizando las herramientas de análisis estratégico que hemos visto en este capítulo.

- Modelos DAFO / CAME.
- Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter.

CAPÍTULO 4

PLAN DE MARKETING

EL PLAN DE MARKETING

ESTRATEGIAS DE MARKETING-MIX

LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

MARKETING DIGITAL: DEFINICIÓN Y HERRAMIENTAS

RESUMEN DEL CAPÍTULO

EJERCICIOS RECOMENDADOS

CAPÍTULO 1
CAPÍTULO 2
CAPÍTULO 3
CAPÍTULO 4
CAPÍTULO 5
CAPÍTULO 6
CAPÍTULO 7
CAPÍTULO 8
CAPÍTULO 9
ANEXOS
TOP

CAPÍTULO 4.
PLAN DE MARKETING

El empresariado se enfrenta hoy en día a un mundo con muchas más oportunidades, pero también de una gran complejidad. Por ello las personas que se dedican profesionalmente al marketing deben plantearse las siguientes cuestiones:

- ¿Cómo me muevo a través de grandes cantidades de información sobre la clientela y la competencia?
- ¿Cómo identifico oportunidades en los mercados?
- ¿Cómo puedo desarrollar estrategias que se dirijan a las necesidades de la clientela y que sean mejores que las de mi competencia?
- ¿Cómo desarrollo un producto/servicio?,
- ¿Cómo establezco el precio adecuado?
- ¿Cómo comunico e interactúo con mi clientela sobre el producto/servicio?
- ¿Cómo aseguro la disponibilidad del producto o la prestación de mi servicio?

El objetivo, por tanto, perseguido en este capítulo es ayudar a quien emprende a preparar el Plan de Marketing que le ayuda a dar respuesta a estas cuestiones.

EL PLAN DE MARKETING

¿QUÉ ENTENDEMOS POR MARKETING?

Actualmente el concepto de marketing ha evolucionado con el devenir económico y son muchos los componentes que lo engloban. No sólo hablamos de ventas, publicidad o consumo, debemos hablar de marketing orientado a la sociedad en general. Quienes trabajan en esta área, se apoyan en herramientas tales como el plan de marketing, las políticas de marketing, así como las estrategias de marketing para conseguir satisfacer las necesidades de quienes consumen los productos y servicios acorde a dichas necesidades.

Figura 4.1.: Definición de Marketing
Fuente: elaboración propia

El marketing puede ser analizado como una forma o filosofía de entender el proceso de intercambio. También debe ser una función más dentro de las empresas. La unión de ambos enfoques conduce al enfoque actual, en el que se busca el beneficio tanto de la clientela como de la propia empresa. Este enfoque suscita tantas críticas como defensas siendo la base fundamental de éstas la búsqueda de la satisfacción de quien consume. El desarrollo del marketing se realiza especialmente en economías de mercado. Su aplicación puede hacerse tanto a las entidades con ánimo de lucro o marketing empresarial en sus diferentes variantes, como en entidades sin ánimo de lucro o Marketing no empresarial, evolucionando el concepto hacia la satisfacción global de la sociedad.

Si unimos la concepción del marketing como filosofía y como función, la actuación del marketing queda reflejada en un ciclo (ver Figura 4.2.), el cual se fundamenta en el descubrimiento de necesidades a satisfacer, que pueden transformarse en deseos y servir de base a la demanda. Esta demanda se dirige a productos que satisfacen las necesidades y que son proporcionados por empresas, la denominada oferta del mercado. La conjunción de oferta y demanda constituye el mercado.

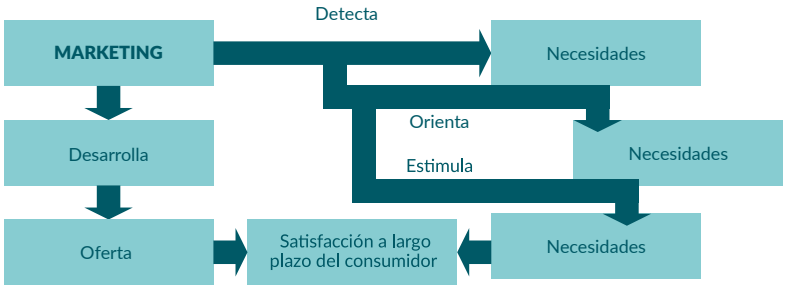


Figura 4.2.: El ciclo básico del Marketing
Fuente: elaboración propia

DEFINICIÓN, OBJETIVOS Y ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING

El concepto de estrategia nace en un contexto militar "arte de dirigir las operaciones militares". Por tanto, la estrategia es un plan que se desarrolla tácticamente. En definitiva, un plan de acción (Estrategia) es ejecutado a través de una serie de maniobras interrelacionadas, aunque no siempre planificadas por adelantado, ya que muchas veces responden a acciones imprevistas de fuerzas enemigas o incluso amigas. La analogía en el campo empresarial y en marketing es directa. El campo de batalla es en particular el "mercado" y en general el entorno económico, social, legal, ético y tecnológico. Donde los recursos son profesionales con diferentes tipos de habilidades y conocimientos, además de fábricas, laboratorios, sistemas logísticos, recursos financieros y la propia imagen y reputación de la compañía.

"El Plan Estratégico de Marketing" es un documento escrito en el que de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos que hay que conseguir en un determinado período de tiempo, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto". Definición de Sanz de la Tajada

¿Qué objetivos persigue un Plan de Marketing?

- ✓ Permitir la toma de decisiones basadas en información sistematizada y detectar así los errores a tiempo.
- ✓ Permitir la identificación de oportunidades y peligros en el mercado.
- ✓ Fomentar el espíritu de equipo y la motivación: por ello, debe ser correctamente comunicado (en una gran empresa sirve de correa de transmisión y de concreción del plan empresarial, mientras que en las pymes supone una "brújula" estratégica que evita el confusionismo).

- ✓ Servir para llevar a cabo el control de la evolución de las políticas y acciones fijadas según las responsabilidades y plazos asignados.
- ✓ Constituir un buen apoyo para transmitir información no sólo a escala interna sino también externamente.

¿Qué estructura debe tener un Plan de Marketing?

Un plan de marketing no es una mera declaración ideal bien presentada y llena de ambigüedades, sino un documento realista, completo, detallado, fácil de seguir, hecho a la medida y para las personas usuarias.

- ✓ Realizar investigaciones dentro y fuera de la empresa.
- ✓ Observar sus puntos fuertes y sus puntos débiles.
- ✓ Hacer previsiones y pronósticos.
- ✓ Establecer objetivos de marketing.
- ✓ Generar estrategias de marketing.
- ✓ Definir programas y fijar presupuestos.
- ✓ Analizar los resultados ajustando los objetivos, las estrategias o los programas.

En general, un plan de marketing plasma numéricamente una situación de futuro comercial y contiene, además, un conjunto de acciones y reacciones con respecto al Marketing Mix en cada mercado, para conseguir que las variables que tienen incidencia en la venta sean favorables para los productos/servicios de la empresa.

Debe distinguirse si el plan de marketing es un plan continuación de uno ya existente en un período anterior o si corresponde a un producto/servicio nuevo. En el primer caso, existirá un documento previo (plan anual) que nos facilitará el punto de partida; no obstante, hay que realizar un plan nuevo para el período correspondiente que incluya las circunstancias que con toda seguridad se han producido, pero que han podido pasar desapercibidas. En el supuesto de que se trate de un proyecto nuevo, no se dispondrá de esa información previa, que habrá que "fabricar y construir". En estos casos, puede incluirse también el desarrollo técnico del nuevo producto o partir, si ya está hecho, desde ese diseño hasta el establecimiento del producto/servicio en el mercado.

DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING

Un plan estratégico de marketing se compone de dos fases: la fase estratégica y la fase operativa que a su vez se componen de diversos elementos interrelacionados. Este proceso debe realizarse de manera secuencial, estructurándose en las etapas mostradas, no pudiéndose saltarse ninguna aleatoriamente.

El esqueleto fundamental de cualquier plan estratégico de marketing será siempre el siguiente: análisis-objetivos-medios de acción. A partir de ahí, cada paso debe sistematizarse y detallarse para llegar a la concreción y pragmatismo que a todo plan se le pide.

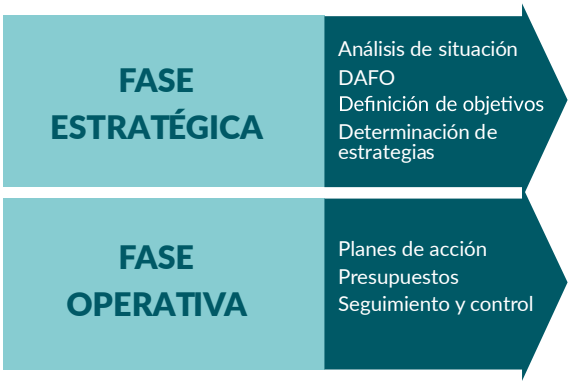


Figura 4.3.: Fases para la elaboración de un Plan de Marketing

Fuente: elaboración propia

En función de la naturaleza del producto y del mercado (los famosos pares producto/mercado ya identificados por Philip Kotler), la estrategia de marketing puede incluir otro tipo de componentes.

Fase Estratégica del Plan de Marketing

1) Análisis de la situación externa e interna de la empresa

- **Análisis externo:**
  - Análisis del entorno: legislación, política, etc.
  - Análisis del sector: evolución, sustitutivos, amenazas, etc.
  - Análisis del mercado: clientela, movimientos sociológicos, etc.

- **Análisis interno**
  - Análisis de producción.
  - Análisis de marketing.
  - Análisis financiero.
  - Análisis de organización:
    - Productos.
    - Distribución.
    - Organización comercial.
    - Comunicación.
    - Gastos generales.

La selección del mercado al que nos queremos dirigir es la primera y más importante de las fases. Al mezclar el análisis externo y de la competencia, vemos cuáles son las oportunidades y amenazas en nuestro sector, tanto por evolución de éste como por evolución de la competencia. De este punto pasamos a discernir los factores determinantes del sector, es decir, qué variables son las importantes en el sector y en nuestros productos. De otro lado, del análisis interno sacamos cuáles son nuestras fortalezas y debilidades como empresa y en comparación con nuestros competidores y luego identificaremos nuestras ventajas distintivas (buena imagen, alta calidad, grandes recursos, etc.). Con la mezcla de todos factores sacamos las ventajas competitivas de la empresa, es decir, las fortalezas que tenemos y resultan importantes para nuestro sector y que además nos diferencian de la competencia.

2) AnálisisD.A.F.O.

El instrumento más utilizado para este tipo de análisis –y que puede servir para resumir todos los aspectos anteriormente tratados– es el llamado DAFO – debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades–. Se trata de una representación sinóptica de la situación de la empresa; ahora bien, no de la situación que nos gustaría, sino de la que realmente existe, con todas sus consecuencias.

Las debilidades y fortalezas se refieren a factores internos de la empresa –es decir, algo intrínseco–, y son como las dos caras de una moneda. De otro lado, las amenazas y oportunidades incluyen factores externos a la propia empresa, que no están bajo su control. Suele construirse una tabla que después se completa con la lista en cada apartado.

3) Definición de Objetivos

Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan de marketing, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. Los objetivos en principio determinan numéricamente dónde queremos llegar y de qué forma; éstos además deben ser acordes al plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad. Con el establecimiento de objetivos lo que se persigue es la fijación del volumen de ventas o la participación del mercado con el menor riesgo posible, para ello los objetivos deben ser:

- **Específicos** [Deberán ser lo más concretos y realistas posible, formulándose con un lenguaje claro y sencillo que evite malas interpretaciones.

- **Medibles** [Su contenido debe ser preciso, con el resultado clave que hay que lograr y el plazo de ejecución. El objetivo establece el "qué" y el "cuándo", más que el "cómo" o el "por qué".

- **Alcanzables** [Es decir, posibles de realizar. Si no es así, dejarán de motivar y comprometer a quienes deban ejecutarlos. La ambición en su planteamiento no debe estar reñida con su realismo y sentido práctico.

- **Relevantes** [Han de significar algo para quienes asumen su conquista, sintiéndose motivados e identificados en el esfuerzo. Normalmente, esta implicación es mayor si se ha tomado parte en la formulación de los objetivos, que se perciben como más propios y comprensibles.

- **Flexibles** [En caso de algún cambio imprevisto, deben ser capaces de adaptarse tanto en el contenido como en el plazo.

4) Determinación de Estrategias

Es el momento de determinar, una vez fijados los objetivos, cómo se va a intentar conseguir su cumplimiento. Definir un objetivo puede resultar más o menos sencillo, pero decidir el modo de cómo llegar a él, cuando normalmente existen diversas alternativas, puede resultar más complicado todavía.

Determinar adecuadamente las estrategias reportará una rentabilidad de las acciones que se ejecutan en este caso para dar respuesta a los objetivos fijados, con un hilo conductor y explicativo del proceso. Pensemos que el concepto "estrategia" es un término importado del lenguaje militar ("estrategos" significa "general" en griego; y "estrategia", "el arte de los generales"), por lo que su significado va ligado al medio o largo plazo: ganar "una "batalla" no significa que, finalmente, se vaya a triunfar al final de la "guerra". El mundo del marketing está lleno de ejemplos en este sentido.

Fase Operativa del Plan de Marketing

1) Los planes de acción

Tras haber decidido la ruta que debemos seguir (estrategia) hasta nuestro propósito final (objetivo), llega el momento de descender al terreno práctico y escoger qué vehículo o vehículos (tácticas) vamos a utilizar para recorrer ese camino. Podríamos definir esta fase táctica como el arte o la ciencia de disponer y maniobrar las acciones comerciales en el campo de la realización. El conjunto de planes de acción o tácticos suele denominarse "programa de marketing". El programa es la parte más elaborada del plan de marketing por cuanto desciende a un nivel de detalle que hasta ese momento no se había planteado en las anteriores etapas de elaboración.

De manera genérica, en estos programas de marketing se deben incluir, para cada elemento del Marketing Mix, los puntos siguientes:

a) Acciones específicas que van a emprenderse.

b) Recursos disponibles para ellas.

c) Responsables de su realización.

d) Momento y plazo en que deben desarrollarse.

e) Valoración y resultados esperados.

El plan de acción se centra en quién hace cada cosa, cuándo y cuánto cuesta. En este apartado se pueden detallar las necesidades para una cooperación o interacción transversal específica.

El nivel de detalle requerido puede variar. Un plan de marketing es un documento orientado a la acción. Este documento debe proporcionar los detalles necesarios para completar la estrategia de marketing

recomendada. Los planes deben especificar y detallar quién hace cada cosa, cuándo y cuánto costará. Si se tiene que contratar nuevo personal, el plan debe detallar las destrezas necesarias para cada nueva persona. El plan de acción debe reconocer qué otras partes de la organización pueden tener que implicarse. Por ejemplo, un plan de ventas agresivo puede requerir la cooperación del departamento de fabricación para alcanzar los objetivos de venta proyectados.

Este apartado podría detallar vendedores específicos a los que dirigirse para hacer las compras. Si el plan propone publicidad en una determinada revista, entonces se debe incluir la información de contacto, así como las tarifas publicitarias.

2) Los presupuestos

Una vez que se sabe qué es lo que hay que hacer, sólo faltan los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados. Para que la dirección general apruebe el plan de marketing, deseará saber la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios, por ser el dinero un denominador común de diversos recursos, así como lo que lleva a producir en términos de beneficios, ya que a la vista de la cuenta de explotación provisional podrá emitir un juicio sobre la viabilidad del plan o demostrar interés de llevarlo adelante. Después de su aprobación, un presupuesto es una autorización para utilizar los recursos económicos. No es el medio para alcanzar un objetivo, ese medio es el programa.

Tres son las pautas recomendables para desarrollar los presupuestos:

1. Imputación de los objetivos y medidas para los próximos años.
2. Cuantificación de los objetivos e inclusión del tiempo previsto para su consecución.

3. Valoración del impacto financiero de los planes de acción planteados.

Los presupuestos son el resultado de pasar a números el programa o plan de acción del plan estratégico de marketing.

3) Seguimiento y control

La planificación no debe ser rígida ni inamovible. Los planes, en general –y el de marketing en particular–, deben ser flexibles y capaces de adaptarse a posibles cambios que inevitablemente surgen. Un plan de marketing debe ser capaz de encajar correcciones que permitan incorporar cambios en todas sus fases: a lo mejor es suficiente con sólo cambiar algún plan de acción, o la modificación debe ser más profunda y alcanzar las estrategias o, incluso, los objetivos.

Figura 4.4.: Adecuación del plan a la estrategia
Fuente: elaboración propia

Los puntos sobre los que el plan de control debe estar asentado son:

- Mejoras sobre el sistema de información y medida existente.
- Nuevas medidas a adoptar gracias a lo aportado por el sistema de información.

- Creación de un plan de emergencia o de gestión de crisis.

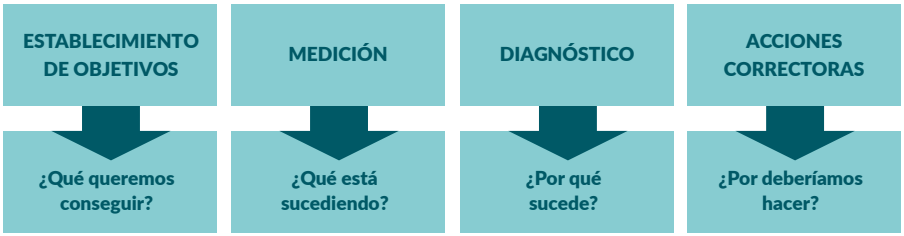


Figura 4.5.: El Proceso de Control de un Plan de Marketing

Vemos en la Figura 4.5. un ejemplo de un proceso de control de un plan estratégico de marketing. Como punto final, sólo nos resta analizar las posibles desviaciones existentes, para realizar el feed back correspondiente con el ánimo de investigar las causas que las han podido producir y nos puedan servir para experiencias posteriores. Por tanto, a la vista de los distintos controles periódicos que realicemos, será necesario llevar a cabo modificaciones sobre el plan original, de mayor o menor importancia. Es recomendable establecer un plan de contingencias, tanto para el caso del fracaso del plan original como para reforzar las desviaciones que se puedan producir. Esto nos dará una capacidad de respuesta y de reacción inmediata, lo que nos hará ser más competitivos.

LO QUE SE DEBE EVITAR EN UN PLAN DE MARKETING

Si bien la elaboración de un Plan de Marketing nos proporciona un sinfín de ventajas, hay una serie de advertencias a las que se debe prestar atención y evitar:

- No se debe dar más importancia a la forma que al contenido.
- Puede convertirse únicamente en una excusa para justificar la existencia del personal de marketing.
- Con frecuencia, el nuevo plan es una copia del anterior, con un aumento de los objetivos de ventas.
- No debe ser tan rígido que se reduzca la creatividad en entornos inestables y demasiado competitivos.
- El contenido no debe estar influido por consideraciones políticas dentro de la empresa.

ESTRATEGIAS DE MARKETING-MIX

La formulación de una estrategia puede definirse como la elección de unas determinadas políticas de marketing o un determinado marketing mix: "Los marketing mix para diferentes tipos de productos varían muy ampliamente; incluso para el mismo tipo de producto los competidores pueden emplear diferentes mixes. Cada vez que una compañía cambia su marketing mix para un producto, lo que está buscando es ajustarlo a las fuerzas cambiantes del mercado para encontrar uno que esté adaptado a este cambiante mundo y sea rentable. El marketing mix implica la combinación, diseño e integración de los distintos elementos de marketing en un programa que, sobre la base de las fuerzas del mercado, permita, de una manera óptima, conseguir los objetivos de la empresa en un momento dado".

Figura 4.6.: Las políticas del Marketing-Mix
Fuente: elaboración propia

Aspectos destacados de las Políticas de Marketing

Como hemos podido introducir, son cuatro las grandes políticas: producto, precio, distribución y comunicación en su concepción castellana. Estas políticas deben ser hábilmente mezcladas para que generen un efecto muy superior al uso no optimizado de cada uno de ellos por separado. Para darle un mayor alcance, algunos autores le añaden algunas variables más, como son las Relaciones Públicas o el Servicio Postventa. El objetivo final es conseguir un mayor posicionamiento de nuestro producto o cartera de productos.

El modelo debe ser:

- Aplicable a cualquier sector económico y a cualquier momento histórico.
- Aplicable, tanto para el desarrollo de producto, es decir para explorar un mercado, detectar necesidades no cubiertas y satisfacerlas con el producto adecuado, como para el desarrollo de mercado, es decir, para averiguar si ante la existencia de un producto determinado éste encajaría en un mercado concreto.

Producto	Precio	Distribución	Comunicación
· Calidad · Marca · Envase · Etiqueta · Diseño	· Precio Catálogo · Descuento · Rápeles · Formas de pago	· Canales de distribución · Localización · Almacenamiento · Aprovisionamiento · Transporte	· Publicidad · Relaciones públicas · Venta personal · Internet

Figura 4.7.: Las 4 Ps del Marketing-Mix
Fuente: elaboración propia

Veamos algunos aspectos que deberán cubrir las 4 políticas del Marketing Mix:

- **Producto**

  Los productos o servicios sujetos al plan de marketing. Estas estrategias deben incluir calidad, diseño, tamaño y marca.

- **Precio**

  Cubre la estrategia de precios establecida para el producto o servicio. Se puede basar en la competencia (paridad, superior, inferior) o en relación con otros productos o servicios del catálogo de la empresa. También hay que tener en cuenta la legislación gubernamental y factores económicos.

- **Distribución (Plaza)**

  Estrategias relacionadas con el modo en que nuestro producto o servicio llega al consumidor: estrategias dirigidas a los distintos intermediarios de distribución, posibilidades de nuevos canales, etc.

- **Comunicación/Promoción**

  Las estrategias para comunicar las características y beneficios del producto a nuestro objetivo de mercado de consumidores potenciales. Esto cubre la publicidad en los diferentes medios, patrocinios, gestión de eventos, promoción y relaciones públicas, y todo lo que esté relacionado, incluidas campañas virales y actividades en las tiendas.

LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La empresa vive inmersa en un entorno cambiante: Tecnológico, Económico, Competitivo y Sociocultural, al cual debe adaptarse si desea seguir existiendo.

Esto implica la necesidad de tener que tomar decisiones de forma continuada. Si no se dispone de la información adecuada y precisa se corre el riesgo de que la decisión tomada no concuerde con la realidad que se está viviendo.

Aunque este planteamiento se puede hacer extensivo a todas las funciones empresariales, en el caso de la investigación de mercados adquiere mayor importancia ya que la mayoría de la información que se necesita para la toma de decisiones se encuentra fuera de la empresa y hay que realizar un esfuerzo especial para conseguirla.

En definitiva, con la investigación de mercados el objetivo que se persigue es sustituir la intuición por la información.

¿POR QUÉ INVESTIGAR?

La investigación debe ser:

1. **Relevante** - Apoya la toma de decisiones, tanto en la dimensión estratégica como operativa.
2. **Oportuna** - Ha de programarse con la antelación suficiente para que los resultados puedan influir en las decisiones.
3. **Eficiente** - El valor que aporta la información ha de ser superior al coste de realizar la investigación.
4. **Exacta** - Ha de diseñarse de forma que se garantice la exactitud de sus resultados.

Por tanto, definiremos la investigación de mercados como:

"la búsqueda y obtención de datos relevantes, oportunos, eficientes y exactos que tienen como objetivo reducir el riesgo en la toma de decisiones comerciales y de marketing".

La investigación debe orientarse hacia las decisiones, es decir, la realización de un proyecto de investigación tiene sentido cuando reduce la incertidumbre e influye en las decisiones.

La Investigación de Mercados contribuye al beneficio empresarial pues:

- Permite adaptar mejor los productos a las condiciones de la demanda.
- Hace, por una parte, más eficaz el sistema de ventas y el rendimiento de los vendedores, y por otra reduce el coste de ventas.
- Impulsa a los directivos a la reevaluación de los objetivos previstos.
- Estimula al personal al saber que su empresa tiene un conocimiento completo de su situación en el mercado y que se dirige hacia unos objetivos bien seleccionados.

Por tanto, la adecuada investigación del mercado es un factor crítico de éxito de toda empresa.

EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN

Una investigación de mercados es un proceso lógico que se compone de cinco etapas:

Figura 4.8.: Etapas de un proceso de investigación
Fuente: elaboración propia

1. "Un problema bien definido es un problema medio resuelto". La finalidad perseguida en esta primera fase es que el investigador capte lo que se pretende conocer y, de esta manera, pueda adoptar un planteamiento acorde con el tema objeto de la investigación. Los objetivos de la investigación deben ser claros, concretos y lo más delimitados posible.

2. Una vez qué el investigador sabe qué objetivos se pretenden conseguir, se trata de determinar qué información resulta necesaria obtener y de qué fuentes puede obtenerse.

3. Se le llama también trabajo de campo. El correcto desarrollo de la recogida de información resulta un elemento crucial dentro del proceso de investigación de mercados, ya que es donde se cometen más errores (falsedad de las respuestas, formulación de las preguntas de forma incorrecta...). La información debe ser actual, disponible, suficiente y relevante.

4. En esta fase se convertirá la información obtenida en información utilizable, utilizando el tratamiento estadístico que proceda. Consiste en extraer conclusiones a partir de los datos obtenidos con criterios de objetividad y rigurosidad, evitando introducir factores subjetivos que puedan sesgar la evaluación de los resultados.

5. Los destinatarios del informe son directivos de empresa:

En la redacción del informe se debe evitar:

- Introducir excesivos tecnicismos.
- Dar mayor importancia a los resultados y conclusiones extraídas del análisis, pues sobre esta información van a fundamentarse las decisiones que se tomen.

En el contenido de dicho informe se incluyen:

- Los objetivos perseguidos.
- La metodología utilizada.
- Los resultados alcanzados.
- Las conclusiones y las recomendaciones.

MARKETING DIGITAL: DEFINICIÓN Y HERRAMIENTAS

Todos hemos sido testigos, de una manera u otra, como usuarios, como emprendedores o como espectadores, del gran crecimiento que ha tenido Internet a lo largo de los últimos años. El crecimiento de este entorno se ha vivido como una oportunidad de negocio para algunas empresas que han sabido adaptar su modelo de negocio y su marketing a la red de redes, sin embargo, ha habido otras que no han sabido beneficiarse realmente de todo el potencial que esperaban alcanzar debido a que no han sabido o no han podido reconocer las diferencias clave entre el marketing tradicional y el marketing digital.

Este nuevo mundo digital no es ajeno al mundo del marketing y, por tanto, es necesario integrar en él las variables fundamentales de siempre para ser eficaces: acertar en quién atraemos e implicamos; qué oferta desarrollamos con un posicionamiento atractivo etc., pero el enfoque ha de ser distinto pues el entorno es diferente. Implica conocer un medio nuevo que lleva consigo una forma de comunicación diferente y unas herramientas distintas para lograr llegar el usuario final. El mundo digital plantea cambios en la forma de pensar tradicional. Nos movemos en un mundo virtual de millones de personas y buscamos dirigirnos a nuestro público objetivo del modo más personalizado posible a cada uno de sus integrantes.

Internet es una oportunidad, pero también un agujero donde han caído muchas empresas que no han sabido entender estas diferencias.

Dentro del marketing digital hay muchas herramientas diferentes, no siendo todas adecuadas para todos los sectores ni empresas. La base del éxito consiste en combinar las herramientas de marketing tradicionales con las nuevas online, desarrollando un plan de e-marketing ajustado a las necesidades y características concretas de un proyecto empresarial, plan que esté preparado para encajar con las acciones de potenciación de la venta para conseguir los objetivos presupuestados. En la tabla siguiente se ofrece un mapa con algunas de ellas:

Areas	Herramientas
E-product marketing	**Marketing viral** El marketing viral (también llamado marketing boca a boca electrónico) puede ser definido como una estrategia que incentiva que los individuos transmitan rápidamente un mensaje comercial a otros de manera tal que se cree un crecimiento exponencial en la exposición de dicho mensaje. Es comunicación comercial que se propaga a sí misma.
	SEM El conjunto de técnicas conocido como Marketing de Buscadores consta de las técnicas orientadas a optimizar los resultados directos (SEO) de los buscadores y de las destinadas a sacar el máximo partido de los enlaces patrocinados (SEM).
	Configuradores electrónicos / Verificadores electrónicos Un configurador de producto en línea es un software especial que se embebe dentro de un site y que permite al potencial comprador personalizar su producto en función de todas las opciones disponibles para el mismo. Un verificador de producto es un sistema (software o software+hardware) similar pero no tan enfocado a la elección de opciones como a mostrar el producto desde todos los puntos de vista posibles para que el navegante pueda tener una experiencia lo más aproximada posible a la de una "prueba física" del producto.
E-research	**VRM** El VRM o Visitor Relationship Management es el "arte" de sacar algo de la nada: mientras el tan traído y llevado CRM (Customer Relationship Management) se basa en conocer la clientela lo máximo posible (y por tanto identificarlo) para, no ya adaptar a él nuestros productos y servicios, sino producir lo que quiere comprar, el VRM pretende, entre otras cosas, complementarlo con la información de aquellos visitantes cuya identidad nunca llegamos a conocer.
	E-encuestas Las e-encuestas son herramientas que nos ayudan en tres frentes en la labor de investigación de marketing: Relación con quienes compran, Evaluación de procesos, y Entorno competitivo.
E-pricing	**E-auctions** Se trata de subastas directas o convencionales, en las que alguien ofrece determinados servicios o productos y los demás pueden pujar por ellos de forma ascendente (variante inglesa) o descendente (holandesa); normalmente gana el mayor postor.
	Temporización digital de precios Para aquellos productos y/o servicios con fecha de caducidad/ejecución, el precio se puede ir adaptando de manera que en función del momento de compra varíe notablemente en función de algoritmos encaminados a garantizar el coste fijo y la parte proporcional del variable, maximizando beneficios una vez cubiertos ambos.
E-promotion	**E-punto de venta** La batalla definitiva por la compra se libra en el punto de venta. Eso está claro; por eso todos los establecimientos comerciales se esfuerzan porque la experiencia de compra sea, dentro de la medida de sus posibilidades, lo más placentera posible (salvo en los *low cost* y *category killers*, sólo orientados a precio): se cuida no ya sólo el mobiliario, sino –y ya no sólo en productos de lujo o diseño- la iluminación, los colores e incluso los olores.

	Minisites promocionales Un minisite promocional (o microsite como se les conoce en inglés) es un tipo de web site, mucho más reducido que una web interactiva, que está diseñado para funcionar como suplemento auxiliar de un website principal.
	Cupones electrónicos Su objeto básico no varía sustancialmente de los tradicionales cupones de descuento; ambos tratan de que el comprador prefiera una marca/producto/tienda a cambio de obtener un descuento en la compra, una muestra o un producto gratis.
	Podcasting El podcasting (término que surge como el acrónimo de las palabras public on demand y cast) consiste en crear archivos de sonido (generalmente en mp3) y distribuirlos (mediante sistemas de sindicación de contenidos, RSS) de manera que permita suscribirse y usar un programa que lo descargue para escucharlo donde y cuando se quiera, generalmente en un reproductor portátil.
	Mobile Apps Una app móvil es un software desarrollado para correr bajo smartphones. Están diseñadas para educar, entretener o ayudar en la vida diaria a sus usuarios/consumidores.
E-audit	Queda claro que todo sistema CRM ya contaba con un importante componente electrónico; sin embargo, en los más de diez años transcurridos desde que estos sistemas se introdujeron por primera vez en las compañías, la actividad online ha supuesto una revolución para los negocios sólo comparable a la industrial del siglo XIX. De ahí la necesidad de poner el acento en la "e" del e-CRM: cada vez los datos procedentes de los canales digitales tienen más importancia en la estrategia CRM, necesitando un tratamiento diferencial.
E-commerce	**Marketplace** Un marketplace (también llamado mercado digital o comunidad de comercio) es un punto de encuentro entre empresas compradoras y vendedoras de productos o servicios. Los marketplaces surgen como consecuencia del interés común por parte de dichas empresas de encontrar nuevos modelos más ágiles y económicos de intercambio comercial.
	Portal de e-commerce Los portales de e-commerce (junto a la venta de productos) aglutinan información, contenidos muy específicos con funciones muy determinadas que terminan por generar gran valor añadido, pudiendo clasificarse en contenidos centrales (razón de ser del portal) y de apoyo (que refuerzan el servicio).
E-advertinsing	**Publicidad contextual** Hace referencia a integrar los enlaces publicitarios de los anunciantes en páginas webs con un contenido específico y segmentado por su temática.
	Bluecasting La tecnología bluetooth permite la interconexión inalámbrica de cualquier tipo de dispositivo móvil dotado de la misma, como móviles, PDAs, portátiles, cámaras digitales, reproductores digitales multimedia tipo I-pod, etc. Cada aparato dotado de esta tecnología cuenta con un identificador bluetooth único que permite que sea identificado de forma individualizada y se le pueda hacer llegar información a medida.

	Rich media ads Se trata de una nueva técnica de publicidad online basada en un espacio comercial de una página web que utiliza tecnología avanzada como el vídeo y audio bajo demanda, la animación más tecnificada o la descarga de programas que interactúan con el usuario cuando éste, voluntariamente, así lo decide.
	E-mail marketing Desde el punto de vista empresarial se utiliza en las comunicaciones de la organización, tanto internas como externas. En marketing se emplea para mantener un diálogo continuado con las personas a lo largo de toda la relación comercial con ellas, pero su principal potencialidad es la publicitaria como generador de leads entre los potenciales compradores. El e-mail marketing es un buen complemento al marketing offline
	iAds iAd es la nueva plataforma de Apple para que anunciantes lleguen a millones de usuarios de iPhone e iPod touch, a través de sus apps favoritas, al tiempo que ofrece una nueva fuente de ingresos para los desarrolladores.
	Facebook marketing Las redes sociales se han consolidado como plataformas orientadas al mundo de los negocios y sin contar con presencia activa en ellas es prácticamente imposible lograr la reputación online necesaria para contar con una marca consolidada. Cada red social tiene sus propias características que la hacen más o menos adecuadas para unos u otros objetivos marketinianos. Facebook es más eficaz para identificar necesidades y en base a ellas establecer variaciones a las estrategias de marketing, dotándolas del dinamismo que subyace tras las necesidades identificadas.
E-branding	**Webs 2.0** La tecnología ha hecho evolucionar este concepto hasta convertirlo en una herramienta de e-branding: no siempre es necesario ni aconsejable vender a través de Internet; a veces la clave es convencer a quien quiere comprar que lleve a cabo la compra a través de otro canal.
	Blogs Un blog, también conocido como weblog o bitácora, es un web site periódicamente actualizado que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores donde el más reciente aparece primero, con un uso o temática en particular, siempre conservando el autor la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente.
	Online games El concepto de Online Games Marketing está más orientado a marca que el marketing viral propiamente dicho: consiste en hacer circular por la red el link a un juego virtual relacionado con la empresa desde el que se accede a la página web de la misma.
	Linkedin marketing Linkedin es una red social utilizada por profesionales, esta red social nació en el año 2003 con apenas 4.500 personas registradas en su primer mes, ahora después de algunos años linkedin cuenta con millones de profesionales en todo el mundo.

	IPTV marketing El concepto de televisión por IP (IPTV) es aún difuso entre la población y entre muchos responsables de Marketing. Sin embargo, este sistema va a convertirse en un aliado muy importante de las campañas cross media de los próximos años y en una herramienta de marketing de extraordinaria potencia.
Trade E-marketing	**Marketing de afiliación** El marketing de afiliación es una forma de distribución en base a comisiones a través de Internet en la que una empresa (anunciante) premia a otra (editora) económicamente por conseguirle negocio a través de una serie de links introducidos en su web site.
	Infomediarios Un infomediario es, en general, un sitio web que ofrece información especializada sobre los productos y servicios de los productores, así como de la clientela potencial; su labor consiste en recopilar, analizar y distribuir la información existente en un mercado
E-communication	**Stakeholders sites** La presente herramienta agrupa los web sites dirigidos a los stakeholders, es decir, al interior de la compañía; concretamente a accionistas -a través de minisites específicos en Internet dentro de la web/portal corporativo de la compañía-, empleados -a través de la Intranet de la firma, un trasunto de un site de Internet, pero al que sólo se accede con usuario y password, a través del que se hace toda la comunicación interna- y distribuidores -por medio de sites de acceso semiprivado en los que pueden chequear información de pedidos, etc.
	Twitter marketing Twitter, es más bien un buscador en tiempo real y una plataforma de transmisión viral de información en la que se distribuyen noticias en tiempo real. Adicionalmente, Twitter funciona como una herramienta vital para el SEO ya que las visitas que se logran a través de los enlaces son exponenciales. Twitter promueve negocios de consolidación de marcas y aceleración de la decisión de compra.
	Business virtual communities Una Comunidad Virtual es una agregación social que emerge de la red cuando un número suficiente de personas entablan discusiones públicas durante un tiempo lo suficientemente largo como para formar redes de relaciones personales en el ciberespacio.
	RSS marketing / Listas de distribución RSS (hoy *Rich Site Summary*, antes *Really Simple Syndication*) Marketing, o sindicación de contenidos, surge a partir de los blogs para que los navegantes que los frecuentan puedan estar al tanto de sus últimas novedades sin tener que visitarlos.

Otras	**GRPs** Los Gross Rating Points **(GRPs)** son una medida de audiencia publicitaria de un medio equivalente al 1 por 100 del universo potencial total de audiencia, sin considerar las duplicaciones.
	Avatar en Marketing Un avatar es una identidad escogida por un usuario para representarse a sí mismo dentro de un mundo virtual en el que participa. Dicha identidad cobra cuerpo en una representación tridimensional con características definidas por su "alter ego" humano en términos de vestimenta, apariencia y forma de comportarse.
	Redes electrónicas de contactos Las redes electrónicas de contactos, de las que LinkedIn es la más representativa y utilizada, son una variedad de las llamadas redes sociales, de las que las más famosas son la archiexitosa MySpace y Facebook.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este Capítulo nos hemos adentrado en la elaboración del Plan de Marketing para dar respuesta a todas las incógnitas que a una persona empresaria se le plantean con respecto a su producto/servicio y su posicionamiento en el mercado. Hemos hecho un recorrido por todos los apartados que un buen Plan de Marketing debe contener.

Dada la irrupción que la tecnología ha hecho en nuestras vidas, por tanto, en el entorno en el que el proyecto, ya sea de nueva creación o existente, con la aparición de Internet y las Redes Sociales, se ha dedicado un apartado al denominado Marketing Digital, habiendo recogido una muestra de las innumerables herramientas que ofrece y que deben conocerse e introducir en su modelo de negocio.

Concretamos el apartado final de este Capítulo, enumerando las ventajas que un Plan de Marketing aporta a un proyecto empresarial:

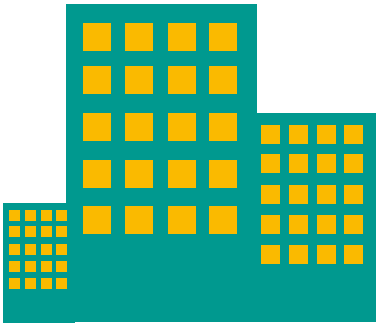
- Obliga al personal de marketing a adoptar un enfoque disciplinado.
- Hace que el personal reflexione sobre la empresa y procese los datos clave de forma organizada.
- Constituye un excelente medio para comunicar objetivos en toda la empresa.
- Es una herramienta de evaluación y control de gestión.
- Concentra los recursos en lo verdaderamente importante.
- Sirve para alinear intereses y motivar e implicar al personal en los objetivos de la empresa.
- Compromete a toda la administración con una línea de acción.

EJERCICIOS RECOMENDADOS

EJERCICIO 1:

Continuando con el Plan de Negocio elegido en ejercicios anteriores, o bien, eligiendo otra idea que le ronde la cabeza, elabore un Plan de Marketing que contenga:

1) Plan de Marketing completo (todos los apartados expuestos en el capítulo).
2) Lleve a cabo una Investigación de Mercados.
3) Elabore un Plan de Marketing digital.



CAPÍTULO 5

PLAN DE PRODUCCIÓN O PRESTACIÓN DEL SERVICIO

PLAN O SISTEMA DE OPERACIONES

LOCALIZACIÓN, INSTALACIONES E INFRAESTRUCTURA

BUSINESS MODEL CANVAS

RESUMEN DEL CAPÍTULO

EJERCICIOS RECOMENDADOS

CAPÍTULO 5.PLAN DE PRODUCCIÓN O PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Llegados a este capítulo, nos enfrentamos ante otra de las decisiones clave en la puesta en marcha de un proyecto empresarial. Estamos hablando del plan de producción o prestación del servicio. Para poder concretarlo con éxito, nos preguntaremos:

- ¿Qué necesitaré para producir mi producto o prestación del servicio?
- ¿Cómo lo produciré en el caso de tratarse de la fabricación o transformación de un producto?
- ¿Cómo podré prestar el servicio en el caso de tratarse de una empresa de servicios?
- ¿Cómo gestionaré el aprovisionamiento de mi proyecto?, ligado a ello, ¿dónde acudiré para abastecerme?
- ¿Cómo lo comercializaré?
- ¿Qué logística emplearé para ello?
- Y por último, y no menos importante, ¿qué servicio post-venta estableceré?

Nota: Antes de adentrarnos en los diferentes apartados, conviene hacer mención a una aclaración para el buen seguimiento de este capítulo. Si bien se presenta el Plan de Operaciones (véase Figura 5.1.) en su totalidad, acorde a lo que sería el Modelo de Negocio o (cadena del valor) de un proyecto empresarial, se irán viendo los apartados según la función que desempeñan en la organización, así, se verán afectados, el área de diseño (visto en el Capítulo 3), la Logística, que se verá enteramente dentro del Aprovisionamiento de la empresa, tanto desde la vertiente interna, como externa, así como la Comercialización, vista en detalle en el Capítulo 4.

PLAN O SISTEMA DE OPERACIONES

En el Plan de Operaciones se explica el proceso de producción que sigue la empresa hasta llegar al producto final, o bien, a la forma en la que prestar el servicio. Todos estos aspectos deberán describirse de forma detallada, puesto que determinarán los recursos necesarios (humanos, materiales, económicos....) que condicionarán la estructura organizativa de la empresa y su repercusión en los costes de la misma. El plan será muy distinto en función de si la empresa fabrica un producto o presta un determinado servicio.

Figura 5.1.: El sistema de Operaciones de una empresa
Fuente: elaboración propia.

En definitiva, el sistema de operaciones constituye la **dimensión física o real de la actividad empresarial**, que contiene tres subsistemas o áreas.

1. **Subsistema de Creación**. Diseño y aprovisionamiento o captación de inputs.
    - Diseño: proyectando productos ajustados a las necesidades y expectativas de la clientela.

- Aprovisionamiento: Adquisiciones, consiguiendo materias primas y componentes más adecuados mediante un seguimiento eficaz de los proveedores y subcontratistas.

2. **Subsistema de Producción**. Transformación de inputs en outputs.

   - Fabricación vs Prestación de servicios: procurando que la fabricación se ejecute conforme a lo establecido.

3. **Subsistema de Comercialización**. Distribución o colocación en el mercado de outputs.

   - Logística interna y externa: de manera que el almacenamiento, manipulación, transporte y distribución de los materiales y productos no alteren su calidad original.

   - Comercialización y servicio Post-venta: procurando suministrar información veraz y suficiente sobre las características del producto, sus prestaciones, sus requerimientos de mantenimiento, su vida útil, etc. y asistirlo en lo que necesite.

En el servicio post-venta, se deberá definir claramente los servicios que se incluyen en este apartado para mantener en perfecto estado el producto/servicio ofrecido por la empresa. Supone un valor añadido para la empresa, otorga fiabilidad y confianza ante la clientela, y además genera considerables beneficios.

Una adecuada gestión de las anteriores áreas incide en una mejora de la calidad que culmina en una mayor satisfacción de la clientela, ya que se recibe un producto/servicio cuya utilidad y satisfacción compensa el precio pagado el mismo.

La empresa deberá ir en búsqueda de la Calidad Total, no solo haciendo referencia a atributos técnicos o estándares de producto, si no que se amplía hacia todas las actividades desarrolladas por la empresa, que debe orientarse hacia la búsqueda de la excelencia en la satisfacción de necesidades y expectativas de su clientela.

SISTEMA DE CREACIÓN DE MI PRODUCTO O SERVICIO: APROVISIONAMIENTO

En el Capítulo 3 vimos todo lo referente a la creación, definición, diseño y concreción de mi producto o servicio. Por ello, en este apartado nos vamos a centrar en el Aprovisionamiento en la Empresa y las funciones que desempeña.

El aprovisionamiento de la empresa se encarga de la **planificación, organización ejecución y control de stocks, que incluye la función de compras, la gestión de inventarios y la logística interna y externa**. Su objetivo fundamental será la de adecuar un flujo de entrada de productos al flujo de utilización, empleo o salida ya que tendrán frecuencias diferentes.

Deberá dar respuesta a la **decisión** acerca del **Nivel de Existencias** (también conocidos como stocks o inventario) que debe mantenerse en almacén de los **productos terminados**, donde el problema proviene de la demanda externa, no controlada por la empresa y las **materias primas** donde la variabilidad depende del proceso productivo.

Para poder llevarlo a cabo, la función de aprovisionamiento de la empresa se encargará de planificar, organizar, ejecutar y controlar todas actividades relativas a la incorporación de los bienes o servicios a la empresa para llevar a cabo sus operaciones y mantener ciertas cantidades de elementos físicos almacenados. Veamos en los siguientes apartados las funciones que la integran.

La Gestión de Compras

Consiste en la administración del ciclo de compras, es decir, de una serie de actividades o etapas relacionadas, que se inician con la **aparición de una necesidad manifiesta de una Demanda Interna** y **termina con la satisfacción de la misma**, y el **posterior pago a proveedores**. Las etapas del ciclo de compra y los servicios que normalmente implica son:

- Emisión del pedido y análisis del mismo.
- Selección de las fuentes de aprovisionamiento.
- Emisión y seguimiento del pedido.
- Recepción e inspección del pedido.
- Verificación y pago de la factura.
- Control de resultados.

Modalidades de Compra Industrial

En función de la novedad de la decisión de compra, de la cantidad de información que se necesite y de las alternativas que nos podamos plantear, se pueden suceder 3 modalidades de compra industrial:

- **Primera compra**

Se van a determinar las especificaciones de los productos.

- Mucha información ð se deben estudiar las diferentes alternativas.
- Proceso de decisión más largo.
- Establece las pautas para las próximas compras.

- **Recompra**
  - Se cuenta con una experiencia previa.
  - Especificaciones de los productos ya establecidos.
  - Ya existe relación con personas proveedoras. Existe una lista "aprobada" de empresas proveedoras que cumplen las características que nosotros deseamos.
  - Menos información ð no se consideran nuevas alternativas.
  - Proceso de decisión más corto y rutinario.
  - Se puede delegar la toma de decisión.
- **Modificación de recompra** ¿Qué puede originar esta modificación?

  Hay una insatisfacción con alguna empresa proveedora, hay que volver a:
  - Búsqueda de nueva información, información adicional.
  - Se revalúan alternativas.
  - Se revisan criterios.

Modelos para elección de Proveedores

En lo referente a los modelos existentes para su selección, cabe señalar que estos enfoques se adecuan más a las empresas de un tamaño mediano o grande, donde el aprovisionamiento cobra una mayor relevancia, se destacan:

- Modelo de **Selección** de Lehman O' Shaughnessy, en el cual las empresas evalúan una lista de atributos haciendo la media ponderada de éstos atributos.

- **Lealtad al Suministrador** de Wind. Este modelo intenta explicar la proporción de compras efectuadas a una determinada entidad proveedora dependiendo de:

- Las variables propias de la oferta (precio, calidad, entrega y servicio).

- La experiencia previa de quien compra.

- Variables que simplifiquen las compras.

Partícipes en el proceso de Compra

En un departamento de compras existen diversas personas involucradas de forma directa o indirecta, que reciben nombres en función del papel que desempeñan en el proceso:

- Iniciadoras. Detectan un problema que se puede solucionar o evitar con la compra de un bien o servicio. Pueden ser personas usuarias, directivas, etc.

- Decisoras. Las que realmente determinan la elección de productos y suministradores. Puede ser la misma persona que quien compra.

- Influyentes. Personas de la organización que de forma directa o indirecta proporcionan información o criterios para evaluar las alternativas de compra. Son las personas técnicas de la organización.

- Compradoras. Tienen la autoridad formal para seleccionar proveedores y acordar los términos de la compra.

- Guardabarreras. Controla los flujos de información dentro del departamento de compras. Son especialistas en buscar alternativas de compra.

- Usuarias. Las que realmente utilizan el bien. A veces actúan como iniciadoras, ayudan a establecer las especificaciones del producto y evalúan el producto adquirido.

La Gestión de Inventarios

El objetivo de la gestión de inventarios es mantener los stocks de productos y materias primas necesarios para la actividad de la empresa a unos **niveles óptimos** que permitan disponer de ellos en la cuantía adecuada, la calidad conveniente y en el momento oportuno, todo ello con un **mínimo coste**.
El tipo de gestión y técnicas a aplicar varía según la naturaleza física de los productos almacenados (materias primas, productos terminados, repuestos, embalajes, envases, productos perecederos, productos no perecederos, semi-terminados, etc.), y según la función que desempeñan (stocks activos, de seguridad, sobrantes, de anticipación, etc.).

Las principales funciones del control de inventarios son las siguientes:

- Mantener un registro actualizado de las existencias por productos, valor, etc.
- Controlar el nivel de existencias y señalar cuándo y cuánto se debe pedir.
- Alertar sobre situaciones anómalas o alarmantes.
- Elaborar informes para la dirección y para los responsables de los inventarios.

La Logística interna y externa en la empresa

Siguiendo a varios autores, podemos concretar que la logística es la organización del desplazamiento y de la manutención de los materiales, materias primas y productos, ya sean en el interior o en el exterior de la empresa.

Su principal función consiste en vigilar la eficacia de las redes de distribución y de abastecimiento de los modos de manutención y transporte, de la localización de los departamentos y de la distribución física de los locales. Por otro lado, las actividades del sistema logístico pueden dividirse en tres categorías:

1. Localización, manutención, acondicionamiento y empaquetado.
2. Planificación de la producción y administración de los inventarios.
3. Distribución física, que a su vez integra:
    - La recepción.
    - El transporte.
    - El tratamiento de pedidos.

El concepto y las funciones que desempeña la **Logística** ha evolucionado a gran velocidad en la Industria, especialmente a partir de la **2ª Guerra Mundial** (cuando se comprendió la forma en que la misma podía afectar a los resultados, los cotes y la competitividad de las compañías) hasta llegar a los últimos modelos donde el uso de las tecnologías ha determinado su eficiencia en la logística de las empresas. Se haría necesario un capítulo específico e incluso una guía para profundizar en ella.

Como **conclusión** de este apartado, cabe hacer una recopilación de lo que el **almacenamiento y la logística de distribución** suponen para la empresa. Se deberá describir la gestión del almacén, su estructura y organización interna (descripción de las responsabilidades y funciones de cada puesto), el período de tiempo que puede estar una mercancía en almacén y los costes de oportunidad que pudiera haber. Si la empresa es comercial, la gestión de stock es de vital importancia. En caso de control informático, detallar el software a emplear y sus características. En cuanto a la logística, se deberán indicar los sistemas de entrega de la mercancía, es decir, volúmenes, plazo, recorrido, horarios, etc.

PLAN O SISTEMA DE PRODUCCIÓN

Es un proceso de **creación de valor** mediante la aplicación de unos factores para lograr unos productos/servicios, que requiere tener en cuenta criterios esenciales como el de productividad o coste para analizar el proceso productivo.

Una definición más amplia se concreta como el conjunto de procesos, procedimientos, métodos o técnicas que permiten la obtención de bienes y servicios, gracias a la aplicación sistemática de unas decisiones que tienen como función incrementar el valor de dichos productos para poder satisfacer unas necesidades.

De esta definición se pueden extraer tres ideas:

1) **La función del Plan de Producción:** conjunto de actividades que permiten que se produzcan bienes y servicios. Se debe asociar al concepto de cadena de valor o del proceso para el análisis de las actividades por las que la empresa desarrolla una actividad productiva y logra un margen o beneficio de dicha explotación.

2) **El Sistema o proceso de transformación:** sistema físico o proceso de transformación de unas entradas (inputs) en unas salidas planificadas (outputs).

3) **Decisiones en la Dirección de Operaciones:** Decisiones que tienen como función incrementar el valor de dichos productos para poder satisfacer unas necesidades. Necesidad de mejora constante de la calidad o de los atributos de los bienes y servicios. Estas decisiones son: proceso, capacidad, inventarios, fuerza de trabajo y la calidad.

1. **Proceso.** Decisiones que implican la elección del tipo de proceso físico, clase de tecnología y de equipos, flujos del proceso, localización y distribución en planta. Aspectos que suelen definir decisiones a largo plazo.

2. **Capacidad.** Decisiones para la determinación del volumen de producción a conseguir en el momento y lugar adecuados. Esta capacidad viene dada por el tamaño de la planta o de las instalaciones físicas, decisiones que son a largo plazo, aunque también se pueden adaptar otras a corto plazo, como es el caso de aumentar dicha capacidad con subcontratación o turnos adicionales.

3. **Inventarios.** Decisiones sobre los inventarios o stocks intermedios, de seguridad para la logística interna y externa de forma que se conozca qué se debe pedir, cuánto y cuándo solicitarlo.

4. **Fuerza de trabajo.** Decisiones sobre la cantidad y calidad (actitudes, aptitudes y habilidades) de las personas que se implican en las diferentes tareas del sistema.

5. **Calidad.** Decisiones que implican poner en marcha las correspondientes acciones para mantener y mejorar, si es posible, los estándares de calidad del producto en todas las etapas de sus operaciones de transformación.

En esta guía se adoptará una visión un poco más restringida para definirla como el proceso de transformación de factores en productos mediante el que se adiciona valor a los elementos incorporados al proceso.

En este contexto, se denominan factores de producción a los elementos que se incorporan para su transformación al proceso productivo. Aunque existen diversas tipologías, la más frecuente es la que los clasifica según su variabilidad, distinguiendo entre:

- **Factores Fijos:** aquellos cuyas cantidades no pueden hacerse variar a corto plazo. Maquinaria, capital, instalaciones, etc.
- **Factores Variables:** aquellos, cuya cantidad puede modificarse en el corto plazo. El trabajo.

Y, como tercer factor, clave y esencial en cualquier proceso productivo, es la **Tecnología**, definida como aquella en la que se aplican los conocimientos para realizar las transformaciones conducentes a obtener unos productos susceptibles de satisfacer necesidades.

- Conjunto de técnicas que caracterizan un sistema productivo.
- La tecnología implícita a un proceso de transformación, viene dada por la función de producción.
- Relaciones técnicas que caracterizan un sistema productivo en términos matemáticos, se trata de la relación entre la cantidad de factores aplicados y la cantidad de productos obtenida según una tecnología determinada.

Estructura del Sistema de Producción

El Sistema o proceso de transformación definido como el sistema físico o proceso de transformación de unas entradas (inputs) en unas salidas planificadas (outputs). Por tanto, su estructura tendrá los siguientes apartados (ver Figura 5.2.):

- **Inputs:** conjunto de factores que la empresa tiene que comprar y contratar: Materias Primas, componentes, equipos, energía, recursos financieros, mano de obra, etc.

  Requieren de un almacenamiento, de un mantenimiento o de una preparación antes de ser procesados o de ser aplicados a la función técnica de transformación è logística interna.

  El proceso de transformación de valor representa la función técnica de producción o conversión del conjunto de factores {X}, fijos y variables respecto al volumen de actividad, en un conjunto de productos {Q} a través de una determinada tecnología. Planteamiento general válido para una empresa multiproductora.

Esta función de producción parte de la hipótesis de que la **tecnología permanece constante** en el período de referencia del proceso productivo, y se puede representar analíticamente de esta forma:

- **Las salidas del proceso (OUTPUTS)** son los bienes o servicios obtenidos, los cuales deberán ser almacenados, mantenidos y distribuidos de la forma que sea necesario para que la **función de marketing** de la empresa cumpla con sus objetivos.

- Esta fase de enlace entre producción y comercialización es conocida como **LOGÍSTICA EXTERNA,** la cual presenta un cierto solapamiento entre ambas funciones del sistema técnico, por lo que **puede ser tanto estudiada en uno u otro sistema específico**.

- Finalmente es importante destacar que en el sistema de producción también circula **INFORMACIÓN**, flujo fundamental que incrementa el valor del producto en la medida que sirva para mejorar la calidad del mismo y, en general, de todo el proceso. Aspecto que es básico en la nueva concepción

de esta función productiva y que ha terminado configurando los llamados **sistemas flexibles**, los cuales serán estudiados en el epígrafe sobres los tipos de procesos productivos.

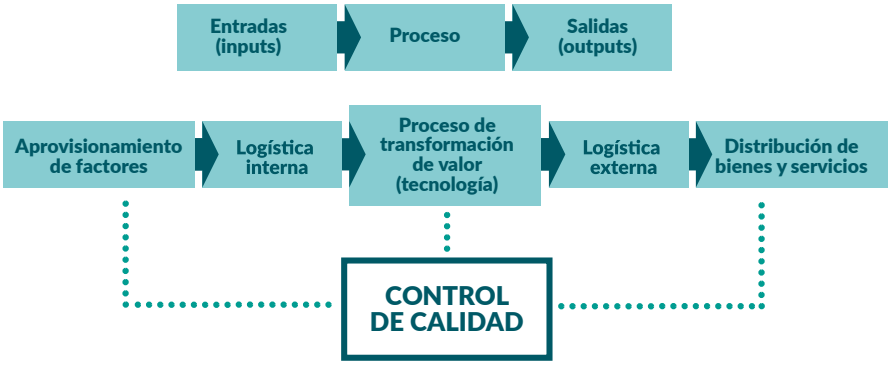


Figura 5.2.: El Plan de Producción en la empresa
Fuente: elaboración propia.

Eficiencia de la Actividad Productiva

La eficiencia se refiere a la capacidad para lograr los resultados con el máximo rendimiento (menor empleo posible de recursos) y el mínimo coste. Conseguir este objetivo implica entender previamente dos conceptos:

- **Productividad:** producción obtenida con los insumos necesarios. Es un indicador para analizar la **eficiencia técnica de la empresa.**
- **Coste:** definido como la expresión monetaria de los consumos de factores realizados para la obtención de un determinado volumen de producción. Permite analizar la **eficiencia económica de la empresa.**

Gestión de la Producción

Adoptando un criterio funcional, las actividades relativas a la gestión de la producción se pueden agrupar en las siguientes áreas:

- Productos, procesos y tecnología.
- Capacidad, tamaño, localización e integración de procesos.
- Organización del trabajo e integración del factor humano.
- Costes y calidad de procesos y productos.
- Gestión y control de inventarios.
- Mantenimiento y renovación de productos.

Diseño del Proceso Productivo

Una vez determinados los tipos de productos/servicios que se van a lanzar, así como la cantidad que se va a ofrecer al mercado, se procederá a la selección y diseño del proceso o procesos productivos que sean necesarios para poder hacer real los objetivos previamente definidos en la estrategia del proyecto empresarial.

Como ya hemos visto, el sistema de producción de la empresa precisa conocer la **función de costes** que define la correspondiente función de producción, expresión analítica del proceso productivo con el que opera la organización.

Una vez estimadas y expuestas estas funciones, es el momento de llevar a cabo el diseño del sistema, es decir, con qué clases de procesos de producción va a actuar la empresa y qué exigencias técnicas genera. Esto es: localización y distribución física en planta; métodos y tiempos de trabajo; valoración de puestos de trabajo; preparación técnica y sistemas

de remuneración de los/as empleados/as; flujos de materiales; gestión de la calidad; mantenimiento y renovación de los equipos del proceso, etc. En consecuencia, en este epígrafe son tres las cuestiones que interesan fundamentalmente estudiar:

- Primero, las clases de procesos de producción a los que se suele enfrentar la empresa.
- Segundo, el diseño básico del sistema de producción.
- Finalmente, el análisis de los costes que se derivan de las cuestiones anteriores, como base de la eficiencia pretendida por el sistema.

Diseñaremos los procesos productivos, atendiendo a diversas tipologías:

- **Forma en que se desarrollan en relación con el tiempo**
  - Procesos continuos o intermitentes.
- **Gama de productos**
  - Producción simple o múltiple (bien sea independiente, compuesta o alternativa).
- **Demanda**

  Sobre la que se basa la producción.
  - Producción para el mercado o para almacén.
  - Producción por encargo o sobre pedido.
- **Configuración técnica**
  - Diseño por producto o en cadena.

- Diseño por proyecto o de posición fija.
- Diseño por talleres o por función.

- **Secuencia de actividades**
  - Monoetápicos.
  - Bietápicos.
  - Multietápicos.
- **Grado de integración**
  - Producción centralizada o monoplanta
  - Producción descentralizada o multiplanta

En la práctica, suelen darse muchas combinaciones entre los diferentes procesos enumerados según las distintas tipologías.

Los Costes en la empresa una aproximación para determinar el coste del producto/servicio

Conocer los costes que conlleva prestar nuestro servicio o producir nuestro bien es uno de los elementos clave en la gestión de nuestra empresa. Ahora que ya tenemos determinado los elementos materiales que necesitamos y quienes nos lo van a proporcionar, es momento de determinar nuestros costes de producción. Para determinar estos costes podemos clasificarlos en costes fijos y variables, directos e indirectos.

En base a estos datos, se determinará el coste unitario del producto. Es necesario además cuantificar a continuación el **margen** para cada uno de estos productos en relación con los diferentes tipos de costes que han de soportar y así calcular el beneficio para nuestra empresa.

Tienes que tener en cuenta que algunas veces se produce una cierta confusión entre lo que es un gasto y lo que es un coste para una empresa:

- **GASTO:** es el desembolso monetario en que se incurre para adquirir bienes y servicios que la empresa necesita para desarrollar su actividad.
- **COSTE:** a medida que los bienes y servicios se incorporan al proceso productivo se produce el consumo. Al importe monetario de ese consumo se le llama coste.

Por lo tanto, mientras que el término gasto hace referencia a la adquisición de todo bien o servicio, el de coste se refiere únicamente a las adquisiciones que se aplican al proceso productivo.

Existen diversas tipologías de costes que atienden a varios criterios de clasificación:

- Relación con la producción: permite distinguir entre costes fijos y variables.
- Relación con el gasto: diferencia entre coste implícito y explícito.
- Naturaleza del factor: distingue entre coste de materiales, de mano de obra, financiero, y de amortización.
- Precio de referencia del cálculo: contempla los costes históricos, actuales y futuros.

- Horizonte temporal: establece la distinción clásica de costes a corto plazo, y costes a largo plazo.
- Certeza de la vinculación al producto: diferencia entre costes directos e indirectos.
- Certeza de su realización: distingue entre costes reales y costes estándar.

En esta guía, vamos a clasificar los costes:

a) Según el volumen de producción: costes fijos y costes variables.
b) Según su asignación o forma de imputación en la empresa: costes directos y costes indirectos.

- Los **costes variables** varían con relación al aumento o la disminución del volumen de las ventas. Son habitualmente identificables y fáciles de calcular. No existe una lista cerrada de cuáles son los costes variables, pues depende de cada empresa y del tipo de actividad que desarrolle; puede ser que para una serán costes variables lo que para otra empresa serán costes fijos. Generalmente en este grupo se enmarcan:

  - Materias primas.
  - Mano de obra directa.
  - Transporte y distribución.
  - Material de oficina.
  - Comisiones.
  - Mantenimiento, reparación de maquinaria.
  - Embalaje, envases, etiquetado.

- Los **costes fijos**, a diferencia de los anteriores, son los que existen en la empresa, incluso si no se hicieran negocios. No suben ni bajan directamente con el volumen de actividad del negocio. Dentro de este grupo podríamos englobar las siguientes partidas:

    - Gastos de alquiler del local.
    - Seguros.
    - Tasas, impuestos y contribuciones.
    - Gastos de gestoría.
    - Cuotas de leasing.
    - Salarios de personal de estructura de la empresa.
    - Suministros: luz, agua, teléfono.

- Los **costes directos** son los que se incurren directamente con la elaboración de los productos o servicios y, por lo general, son los que se relacionan con los costes variables. Ejemplo: materiales, suministros, etc.

- Los **costes indirectos** son los necesarios para la producción del producto o servicio pero que no se incurren directamente con el sistema de producción y que, por tanto, se relacionan con los costes fijos. Ejemplo: informática, mantenimiento general, seguridad, etc.

Sistema de Comercialización

Concebida a partir de las necesidades del consumidor, lleva a cabo la relación de intercambio de la empresa en el mercado (y orienta la producción). Su desarrollo supone un proceso secuencial, que se inicia con la búsqueda de información, continua con la planificación y puesta en práctica de la misma, y finaliza con el control de todo el proceso, en el cual es esencial el análisis de las oportunidades del sistema comercial, es decir, del entorno, del mercado y del consumidor, realizado a través de la investigación comercial.

Figura 5.2.: El sistema de comercialización en la empresa
Fuente: elaboración propia.

El plan de comercialización puede ser considerado como una

- Filosofía: Posición mental Ø actitud

  Una forma de concebir la relación de intercambio por parte de la empresa que ofrece sus productos al mercado.

  - Nace de las necesidades y deseos del consumidor.
  - Objetivo: Satisfacer las necesidades del consumidor de la manera más beneficiosa para el Comprador y el Vendedor.

- Técnica:

  Manera específica de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio.

  - Consiste en: Identificar, Crear, Desarrollar y Servir a la demanda.

En este apartado hemos querido dar un concepto de la actividad comercial de la empresa como cierre del Plan de Operaciones, habiendo sido ampliamente desarrollas sus funciones y apartados en el Plan de Marketing visto en Capítulo 4.

Sistema de Planificación y Control

Cada departamento realizará una previsión (unidades producidas, materias primas, almacenamiento, reparto, etc.) que comparará con los datos reales al final del periodo. En caso de existir desviaciones, estas deben medirse, valorar su importancia, causas y efectos en los resultados, así como establecer las medidas correctoras que se consideren oportunas.

LOCALIZACIÓN, INSTALACIONES E INFRAESTRUCTURA

Llegados a este punto, detallaremos dónde se ubicará nuestro negocio, el tipo de local y las instalaciones e infraestructuras que necesitamos para desarrollar el mismo.

Al ubicar nuestro negocio es necesario que tengamos en cuenta no solo aspectos intrínsecos a nuestro negocio, sino también circunstancias relacionadas con nuestra clientela, proveedores, accesibilidad a materias primas, dotaciones de equipamientos e infraestructuras de la zona, imagen global de los negocios instalados, competencia directa, etc.

Se deberá tener en cuenta también las exigencias derivadas de la legislación vigente que sea aplicable a la localización elegida, cada comunidad, y dentro de ella, cada municipio tendrá una diferente, sector, actividad, etc., será recomendable prever futuras necesidades que pueda tener una ampliación del proyecto.

En cuanto a las instalaciones e infraestructuras necesarias, dependerán, obviamente, del tipo de producto que queremos vender o del tipo de servicio que pensamos prestar, del perfil tipo de nuestro público objetivo, de nuestra localización, de la normativa sectorial o por actividad que debemos cumplir, etc.

Por lo tanto, a la hora de elegir la localización de nuestra empresa deberemos sopesar las ventajas e inconvenientes que presenta en relación con el tipo de actividad que vamos a desarrollar. Los puntos clave son: accesibilidad para nuestra clientela, gastos de transporte, nivel de precios de la zona, precio del local ya sea en arrendamiento o compra, coste de los suministros asociados, tasas, si necesita acondicionamiento, metros cuadrados, si cuenta con un almacén, si hay mucha competencia cercana, etc.

Todos estos aspectos, deberán quedar detallados en el Plan de Negocio, siendo muy recomendable destacar los puntos positivos en relación con la ubicación de la empresa.

LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que nos ayuda a determinar los fundamentos de la **"Ventaja Competitiva"** de una empresa, por medio de la desagregación ordenada del conjunto de las actividades de la empresa.
En consecuencia, según el criterio que utilicemos a la hora de subdividir y ordenar las actividades de la empresa, podremos definir distintos tipos de "cadenas de valor" para una misma empresa. Dentro de los distintos tipos que se reproducen en libros y artículos, no se puede decir que exista una "cadena de valor" que sea superior al resto, sino que cada una de las "cadenas" tiene sus ventajas e inconvenientes, haciendo que unas sean más adecuadas que otras para aplicarlas a unos u otros contextos.

Figura 5.2.: La Cadena de Valor de M. Porter.
Fuente: M. Porter (1987).

Con el esquema de la cadena de valor, se va un poco más allá de los análisis estratégicos al utilizar las herramientas DAFO y el modelo de las 5 Fuerzas competitivas de Porter, ya que se persigue facilitar un proceso sistemático del análisis interno de la empresa - las "fortalezas" y "debilidades" - desde una perspectiva estratégica.

El enfoque de la cadena de valor del profesor Porter (figura 5.2.), tiene una perspectiva meramente interna, centrándose en la empresa. Como aspecto diferenciador, incluye una perspectiva horizontal de las relaciones interdepartamentales que agrupa en la categoría que denomina las actividades de apoyo; y que enfatiza las interrelaciones de la empresa con sus personas proveedoras y clientes, a través de los "eslabones" que denomina "logística de entrada" y "logística de salida".

Como ya se ha comentado, para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de la empresa. Comenzando por cada actividad genérica, se van identificando aquellas actividades individuales que aporten valor. Esta identificación no es tan sencilla como puede parecer, el problema reside en cómo definir esas actividades, hasta qué nivel de desagregación se ha de llegar, qué actividades seleccionar, etc. La solución no es fácil, en principio se deben agrupar actividades con la misma "tecnología" y similar comportamiento de los costes, haciendo especial énfasis - a la hora de desagregación y análisis - en aquellas actividades que representan una parte importante de los costes, y en aquellas que tienen un alto impacto en la diferenciación.

Por último, también es necesario tratar de descubrir las interrelaciones entre las distintas actividades, porque su influencia mutua puede tener una importancia estratégica.

Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costes. De lo que se trata es de crear valor para quien compra, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos.
De acuerdo a M. Porter (1987) una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

a) Las Actividades Primarias, que son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la elaboración del producto.

Dentro de estas actividades podemos distinguir:

1. **Logística de entrada:** actividades asociadas con la recepción, inventario, y la distribución interna de los inputs del producto. Ejemplos: el traslado interno, almacenaje intermedio, control de inventarios de materias primas, planificación de los horarios de recepción de vehículos y devolución a proveedores.

2. **Operaciones:** actividades asociadas con la transformación de los inputs en el producto final. Ejemplos: ajuste de la maquinaria, ensamblado, mantenimiento del equipo, controles, impresión, empaquetado, y operaciones dentro de las instalaciones.

3. **Logística de salida:** actividades asociadas con la recogida del producto final, su inventario y su distribución física a los compradores. Ejemplos: almacenamiento del producto terminado, acarreamiento del producto, operaciones de transporte para su entrega, procesamiento de las órdenes de pedido y planificación de las entregas.

4. **Marketing y Ventas:** actividades asociadas con la provisión de medios que permitan a los compradores adquirir el producto y persuadirles de que lo hagan. Ejemplos: promociones, fuerza de ventas, selección del canal, relaciones con el canal y política de precios.

5. **Servicio:** actividades asociadas con la provisión de servicios para mantener, o aumentar el valor del producto. Ejemplos: instalación, reparación, oferta de material de enseñanza y ajuste "in situ" del producto.

b) Las Actividades de Apoyo a las actividades primarias. Dentro de estas actividades podemos distinguir:

1. **Aprovisionamiento.** El aprovisionamiento se refiere a la función de compra de los inputs utilizados en toda la cadena de valor de la empresa, no al valor de los inputs comprados. La función está diseminada por toda la compañía y el criterio para especificarla, es que utiliza la misma "tecnología", como son los procedimientos para relacionarse con las personas proveedoras, las reglas de calificación y el sistema

de información de las compras. El coste de esta actividad de aprovisionamiento puede ser insignificante, pero su efecto sobre el coste o la calidad del producto puede ser clave. La mejora de las prácticas de aprovisionamiento puede mejorar el coste y calidad de la compra de inputs, así como también el coste de la realización de otras actividades como por ejemplo la logística interna, operaciones y relaciones con compradores.

2. **Desarrollo tecnológico:** Cada actividad de valor tiene incluida una "tecnología", sea ésta "know-how", unos procedimientos determinados o una tecnología incluida en el equipo del proceso; por tanto, según este enfoque, el abanico de tecnologías que utiliza una empresa es muy amplio, pero a la hora de definir esta actividad de apoyo, incluimos en ella todas aquellas actividades que están relacionadas con los esfuerzos para mejorar el producto y el proceso. Lógicamente esta agrupación es más amplia que la actividad del departamento de I&D.

3. **Gestión de los Recursos Humanos:** Es el conjunto de actividades relacionadas con el reclutamiento, contratación, formación, desarrollo y retribución de todo tipo de personal. Esta actividad apoya a otras actividades primarias y de apoyo y a la empresa global, por lo que la dispersión de estas actividades puede llevar a unas políticas inconsistentes que encarecen el coste de la actividad agregada. También es corriente que no se analicen los costes agregados de unas políticas inconexas, como por ejemplo puede ser la comparación del ahorro en la nómina por salarios bajos, frente al coste de formación producido por una mayor rotación.

4. **Infraestructura de la Empresa:** Dentro de este apartado incluimos actividades como la dirección general, la planificación, finanzas, contabilidad, asesoría legal, relaciones con las administraciones públicas y la gestión de la calidad. Si la empresa está diversificada, muchas de estas actividades están divididas (o repetidas) entre la unidad de negocio y la corporación.

c) El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

BUSINESS MODEL CANVAS

La metodología **Business Model Canvas (BMC)** es una herramienta creada por Alexandre Osterwalder que permite describir de manera sencilla cómo se plantean las organizaciones. El proceso de diseño del modelo de negocios es parte de la estrategia de negocio que permite conocer cómo actúa una empresa, cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades.

Los nueve módulos básicos reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos y cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientela, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

- **Propuesta de valor.** Concreta los productos y servicios que se ofrecen en cada segmento de nuestra clientela para satisfacer sus necesidades o solucionar sus problemas.

Define el conjunto de productos y servicios que crean valor para cada segmento. Productos y servicios que se ofrecen a cada segmento para satisfacer sus necesidades o solucionar sus problemas. Es la razón por la que una persona mira una empresa u otra. Se puede tratar de una

propuesta muy innovadora o bien similar a las de la competencia, pero con atributos o características (conveniencia, rendimiento, precio, diseño, accesibilidad, personalización, marca, etc.) diferenciales.

- **Segmentos de clientela.** La clientela de una empresa se agrupa en segmentos diferentes cuando tienen necesidades diferentes o bien cuando se mantiene con cada uno de ellos relaciones diferentes o se establecen relaciones por canales diferentes.

Agrupa los diferentes grupos de personas u organizaciones a las que nuestra empresa desea llegar y vender. Se agrupan en segmentos diferentes cuando tienen necesidades diferentes, mantenemos con ellos distintos tipos de relaciones a través de varios canales y rentabilidades diferentes. Constituyen la clave de cualquier BMC. Sin clientela (rentable) ninguna empresa puede sobrevivir.

- **Canales.** Son los puntos de conexión, cómo se llega a las personas.

Describe las distintas maneras que utiliza una empresa para llegar a su clientela, tanto a nivel de distribución y venta como de comunicación. Se trata de los puntos de conexión con ella. Nos permiten despertar la atención de una persona sobre nuestra propuesta, ayudan a quienes nos compran a evaluarla y adquirirla, facilitan la entrega del producto / servicio y proveen asistencia o servicio postventa.

- **Relaciones con la clientela.** Explica los tipos de contacto que una empresa establece con los diferentes segmentos y que pueden ser desde contacto personal hasta autoservicio, y cada manera de llegar a ellos comporta una serie de ventajas y desventajas que la empresa tendrá que valorar.

Las empresas deben decidir el tipo de contacto que desean establecer con cada segmento. Desde el contacto personal hasta el automatizado, pasando por el no-servicio (autoservicio), con el objetivo de captar la clientela, fidelizarla, retenerla, venderle productos adicionales, etc.

- **Recursos clave.** Detalla cuáles son las capacidades, competencias y activos más estratégicos para la empresa de cara a conseguir realizar su propuesta de valor. Comprenden los recursos humanos, financieros, intelectuales o físicos. Pueden ser propios, alquilados o adquiridos a aliados o a otros socios estratégicos.

Define cuáles son las capacidades, competencias y activos más importantes (humanos, financieros, intelectuales o físicos) que la empresa necesita para entregar su propuesta de valor y por tanto para ejecutar su BMC. Los recursos cambian según el sector y la empresa. Pueden ser propios, alquilados o adquiridos a aliados y socios clave.

- **Actividades clave.** Identifica las acciones más importantes que ha de llevar a cabo una empresa para funcionar. Por ejemplo, pueden ser actividades de investigación, de diseño, de fabricación, de distribución, de venta, etc.

Identifica las actividades necesarias para entregar nuestra oferta. Cuáles son las acciones más importantes que debe llevar a cabo una empresa para funcionar. Es decir, cuál es nuestra cadena de valor. Investigación, diseño, fabricación, distribución, toma de decisiones, gestión comercial, venta, etc.

- **Alianzas.** Las alianzas son relaciones con personas socias y proveedoras principales que consiguen que nuestro modelo de negocio funcione. Estas alianzas pueden tener objetivos y formas diferentes.

Describe quienes son personas aliadas, socias y proveedoras principales que hacen que nuestro MBC funcione. Pueden establecerse alianzas para reducir riesgos, para optimizar (economías de escala) el MBC o adquirir recursos (compra) y actividades (subcontratación o externalización). Alianzas, joint-ventures, colaboración con competidores o la más simple relación proveedores-clientela.

- **Costes principales:** Incluye los principales costes, tanto fijos como variables, en que ha de incurrir la empresa para poder funcionar.

Señala los principales costes (fijos o variables) de la empresa (instalaciones, marketing, I + D, recursos humanos, etc.). En definitiva, resume las consecuencias monetarias de todos los recursos y las actividades realizadas dentro del modelo de negocio. Ayuda a plantearse la relación de cada coste con cada segmento y con nuestras actividades clave.

- **Ingresos principales.** Incluye las principales maneras que tiene la empresa para tener ingresos y define de donde vienen (pueden ser a través de ventas, alquiler, comisiones, licencias, pago por uso, subscripción, publicidad, etc.). Ayuda a detectar situaciones de poca rentabilidad.

Representa las principales formas en que una empresa hace dinero a través de diferentes flujos monetarios procedentes de sus segmentos de clientela. Además, define de dónde vienen esos ingresos (ventas, alquiler, comisiones, licencias, pago por uso, suscripción, publicidad, etc.). Puede aportar una visión global de qué segmentos son más rentables y cuáles menos.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo hemos hecho un recorrido por el corazón de la empresa, el Plan o Sistema de Operaciones de la empresa. Área clave y vital para la consecución de los objetivos marcados al inicio de la aventura apasionante que supone la puesta en marcha de un proyecto empresarial.

Hemos visto en su totalidad el Plan de Operaciones, habiendo conocido las tres áreas que lo componen, a saber, el sistema de creación del producto/servicio al que se va a dedicar, estando compuesto a su vez por el diseño del producto/servicio, el aprovisionamiento y la logística (tanto interna, como externa). Nos hemos adentrado en el sistema de producción, haciendo hincapié en el diseño de éste para que sea eficiente al mínimo coste, para acabar con el Plan de Comercialización y el Sistema de Planificación y Control.

Si bien, la localización de la empresa se debe hacer constar en el Plan de Empresa, nos hemos referido a ella en este capítulo por estar vinculada al Plan de Operaciones, recordemos que si se trata de una empresa industrial, la localización, dado su tamaño, será un aspecto clave a considerar.

Por último, se ofrecen dos modelos para el análisis estratégico de un proyecto empresarial. Nos referimos a la Cadena de Valor y al Modelo de Negocios Canvas, modelos, ambos, muy recomendables a la hora de hacer un análisis de nuestro proyecto, nos ayudarán a detectar las áreas clave que aportarán valor a nuestra propuesta de proyecto emprendedor.

EJERCICIOS RECOMENDADOS

Partiendo de una Idea de Negocio que ya tengas concebida, o de otra que puedes encontrar en las diversas fuentes que os hemos facilitado, intentad definir:

EJERCICIO 1:

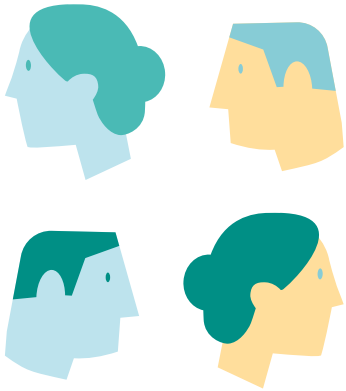
Siguiendo a M. Porter, dibuja y posteriormente explica la Cadena de Valor de esa iniciativa empresarial. La elaboración de este modelo te ayudará a desarrollar la actividad 2.

EJERCICIO 2:

El Plan o Sistema de Operaciones completo. Recuerda: a) Creación, b) Plan de Producción, y c) Plan de Comercialización.

EJERCICIO 3:

Por último, usando la metodología del Modelo de Negocio Canvas (Business Model Canvas), dibujad y explicad las 9 fases de las que consta el mismo.



CAPÍTULO 6

FORMA JURÍDICA. ORGANIZACIÓN Y RRHH

LA FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA. ¿QUÉ TIPO ELEGIR?

FISCALIDAD EN LA EMPRESA

ORGANIZACIÓN Y RRHH

RESUMEN DEL CAPÍTULO

EJERCICIOS RECOMENDADOS

CAPÍTULO 6. FORMA JURÍDICA. ORGANIZACIÓN Y RRHH

Una de las decisiones que se debe tomar a la hora de crear una empresa, una vez estudiado el plan de negocio y la viabilidad del mismo, es la forma jurídica que adoptará. Esta decisión, que no es superflua, dependerá del tipo de actividad y que esta se adapte a la forma jurídica que decidamos. Nos surgirán, entre otras, las siguientes cuestiones:

- ¿Qué forma jurídica debo elegir para mi empresa?
- ¿Qué factores debo tener en cuenta a la hora de decantarme por una forma jurídica concreta?
- ¿Cómo vamos a organizarnos internamente?
- ¿Necesitaré personal?
- ¿Qué coste económico supondrá para la empresa?

LA FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA. ¿QUÉ TIPO ELEGIR?

La elección de la forma jurídica es, sin duda, uno de los primeros pasos a dar dentro del proceso de creación de una empresa.

Antes, incluso, de conocer qué tipo de sociedades o estructuras legales empresariales existen para poder elegir, es necesario determinar qué factores deberíamos tener en cuenta a la hora de decantarnos por una u otra opción. Entre estos factores destacamos los siguientes:

- **Tipo de actividad a ejercer.** Tanto la actividad a ejercer como el sector de la actividad pueden obligar a adoptar determinadas formas jurídicas.
- **Número de personas que participen en el proyecto empresarial.** Existen determinadas formas jurídicas que exigen un número mínimo de personas socias (Sociedades Laborales y Cooperativas).
- **Responsabilidad de quienes emprenden.** Para la elección de la forma jurídica se deberá elegir entre restringir la responsabilidad al capital aportado a la sociedad o afrontar el riesgo de responsabilizar tanto el patrimonio personal como el social.
- **Relaciones que mantienen las personas socias entre sí.** Cabe la posibilidad de restringir la entrada de nuevas personas o de valorar simplemente la aportación económica.
- **Aspectos fiscales de la empresa.** La repercusión fiscal de la empresa según la forma jurídica que adopte es de suma importancia.

Algunas veces se opta por una forma jurídica determinada durante los primeros años de actividad con el objetivo de reducir costes de tramitación, laborales y fiscales, y posteriormente se pasa a otra forma jurídica distinta una vez que la empresa ya está asentada y comienza a despegar.

En tabla 6.1. presentamos un cuadro-resumen con todas las formas jurídicas más habituales por las que puedes adoptar:

Tipo de empresa	Nº mínimo de socias/os	Responsabilidad	Capital mínimo de constitución	Régimen de la Seguridad Social de socias/os trabajadores	Fiscalidad	Nº mín. trabadadoras/es
Empresaria/o Individual	1	Ilimitada	No existe	RETA	IRPF (rendimientos por actividades económicas)*	1
Emprendedor/a de Responsabilidad Limitada	1	Ilimitada con excepción de la vivienda habitual	No existe	RETA	IRPF (rendimientos por actividades económicas)*	1
Sociedad Civil	2	Ilimitada	No existe	RETA	IRPF (rendimientos por actividades económicas)**	1
Comunidad de Bienes	2	Ilimitada	No existe	RETA	IRPF (rendimientos por actividades económicas)	2
Sociedad Limitada	1	Limitada al capital aportado	3.000	RETA Rég. General Rég. Gral. Asimilado	IS (Impuesto de Sociedades)	1
Sociedad Limitada de Nueva Empresa	1	Limitada al capital aportado	3.012	RETA Rég. General Rég. Gral. Asimilado	IS (Impuesto de Sociedades)	1
Sociedad Limitada de Formación Sucesiva	1	Limitada al capital aportado	No existe	RETA Rég. General Rég. Gral. Asimilado	IS (Impuesto de Sociedades)	1
Sociedad Anónima	1	Limitada al capital aportado	60.000	RETA Rég. General Rég. Gral. Asimilado	IS (Impuesto de Sociedades)	1
Sociedad Laboral (Limitada o Anónima)	3	Limitada al capital aportado	3.000	RETA Rég. General Rég. Gral. Asimilado	IS (Impuesto de Sociedades)	2
Cooperativa de Trabajo Asociado	3	Limitada al capital aportado	Fijado en los Estatutos	RETA Rég. General	IS (especial)	3

Tabla 6.1.: Cuadro comparativa de sociedades

* RETA = Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.

Régimen General Asimilado = sin desempleo ni FOGSA.

** A partir del 2016 la Sociedad Civil tributará por el Impuesto de Sociedades.

En los siguientes apartados ofrecemos un resumen de las principales características de cada una de ellas:

EMPRESARIA - EMPRESARIO INDIVIDUAL

Persona física que ejerce de forma habitual y en nombre propio, por sí o por medio de representantes, una actividad constitutiva de empresa (comercial, industrial o profesional).

Sus características principales son:

- Control total de la gestión de la empresa.
- No existe diferenciación entre el patrimonio mercantil y el personal.
- No existe un mínimo de aportación para el inicio de la actividad.

Ventajas	Inconvenientes
- Es una forma empresarial idónea para el funcionamiento de empresas de muy reducido tamaño. - Es la forma que menos gestiones y trámites conlleva para su constitución. - Puede resultar más económico, dado que no se crea una persona jurídica distinta.	- La responsabilidad es ilimitada. La persona empresaria realiza la actividad empresarial en nombre propio, asumiendo los derechos y obligaciones derivados de la actividad. Responde con todo su patrimonio presente y futuro de las deudas contraídas con la actividad de la empresa. - La persona titular de la empresa tendrá que hacer frente en solitario a los gastos y a las inversiones, así como a la gestión y administración. - Si su volumen de beneficio es importante, puede estar sometido a tipos impositivos elevados ya que la persona física tributa por el IRPF (en actividades económicas) por tipos impositivos que aumentan cuanto mayor es su volumen de renta, mientras que las sociedades de reducida dimensión (menos de 8 millones de € de cifra de negocios) tributan al tipo fijo del 25% sobre los primeros 120.202,41 € de beneficios, por el Impuesto de Sociedades. - Si la persona empresaria tiene cónyuge puede dar lugar a que la responsabilidad derivada de sus actividades le alcance. Por ello hay que tener en cuenta el régimen económico que rige el matrimonio y la naturaleza de los bienes en cuestión. Los bienes privativos quedan obligados a los resultados de la actividad empresarial.

EMPRENDEDOR- EMPRENDEDORA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Persona empresaria individual cuya vivienda habitual queda protegida frente a las deudas contraídas por su actividad empresarial, siempre que el valor del inmueble no supere los
300.000 € (que se aumentará en un coeficiente del 1,5 si está situada en una población de más de 1 millón de habitantes). El resto de bienes seguirán respondiendo de forma ilimitada.

Ventajas	Inconvenientes
- Las mismas que las de la persona emprendedora individual. - Protección de la vivienda habitual frente a las posibles deudas contraídas en relación con la actividad profesional.	- La responsabilidad sigue siendo ilimitada, con excepción de su vivienda habitual. - Deberá realizar la inscripción en el Registro Mercantil y en el Registro de la Propiedad con los datos correspondientes a su domicilio. - Subsistirá la responsabilidad universal por las deudas contraídas con anterioridad a su inscripción en el Registro Mercantil como persona emprendedora de responsabilidad limitada, por lo que los bienes inmuebles podrían ser embargados en ese caso.

SOCIEDAD CIVIL

Es un contrato privado de colaboración entre dos o más personas que desean realizar conjuntamente una actividad con ánimo de lucro. Estas personas podrán optar entre aportar trabajo, lo cual les convierte en "personas socias industriales", y/o bienes o dinero, lo que les convierte en "personas socias capitalistas". Hasta ahora, cada persona tributaba por el IRPF pero a partir del 2016 la sociedad tributará por el IS.

Es una opción poco extendida. Sus características principales son:

- El capital está formado por las aportaciones de las personas socias, tanto en dinero como en bienes o industria.
- No existe capital mínimo legal para su constitución.
- El número mínimo de personas socias será de dos.
- La responsabilidad es ilimitada.
- Podrá tener o no personalidad jurídica propia en función de que sus pactos sean públicos o secretos.
- Cuando los pactos sean secretos se regirán por las disposiciones relativas a la Comunidad de Bienes.
- Pueden revestir todas las formas reconocidas por el Código de Comercio, según el objeto a que se destinen.

Ventajas	Inconvenientes
- Constitución formal más sencilla y barata que una sociedad mercantil, no siendo necesaria escritura pública ante notario, ni inscripción en el Registro Mercantil (salvo en caso de existir aportaciones en forma de inmuebles o derechos reales), ni aportación de un capital inicial mínimo. - Es una fórmula ágil especialmente si la inversión a realizar es pequeña.	- Responsabilidad ilimitada ante deudas con terceras personas. - Se paga más impuestos que con una sociedad mercantil ya que se tributa por el IRPF en lugar de por el IS (esto cambiará a partir del 1 de enero del 2016). - Puede ser que no ofrezca la misma imagen de permanencia y solidez que las sociedades mercantiles.

COMUNIDAD DE BIENES

Es la forma más sencilla de asociación entre personas con un proyecto común, por lo que es una opción recomendable para pequeños negocios. Sus características son:

- Para ejercer la actividad se requiere la existencia de un contrato privado en el que se detalle la naturaleza de las aportaciones y el porcentaje de participación que cada persona tiene en las pérdidas y ganancias de la Comunidad de Bienes.
- No se exige aportación mínima. Pueden aportarse solamente bienes, pero no puede aportarse sólo dinero o trabajo.
- Se constituirá mediante escritura pública cuando se aporten bienes inmuebles o derechos reales.
- Se exige un mínimo de dos personas comuneras.
- La responsabilidad frente a terceros es ilimitada.

Ventajas	Inconvenientes
- Los trámites de constitución son pocos en comparación con todos los trámites que deberías hacer para constituir otro tipo de sociedades mercantiles (SL, SA, Cooperativas, etc., ya que no necesita inscripción en el Registro Mercantil ni escritura notarial). - No exige capital mínimo inicial. - Cada persona pagará fiscalmente de acuerdo con las ganancias que tenga por el IRPF. Los rendimientos de la sociedad se imputarán sobre la base de lo que previamente se pacte. - El riesgo de la empresa no recae únicamente en una persona, pues todas ellas deberán hacerse cargo de cualquier tipo de pérdida o deuda.	- Al carecer de personalidad jurídica, la sociedad no será la titular de derechos y obligaciones. Estos derechos y estas obligaciones pertenecerán a cada persona. - A la hora de responder ante una deuda, cada persona lo hará con el patrimonio del negocio pero también con el patrimonio propio; responderán de forma ilimitada y solidariamente o mancomunadamente frente a terceras personas.

SOCIEDAD LIMITADA

Es el tipo de sociedad mercantil más extendido en España. La responsabilidad frente a terceras personas se limita al capital aportado. Sus características principales son:

- El capital social, integrado por las aportaciones de cada persona, se divide en participaciones sociales, indivisibles y acumulables. No se responderá personalmente de las deudas sociales.
- En la denominación deberá figurar la indicación "Sociedad de Responsabilidad Limitada", "Sociedad Limitada" o sus abreviaturas "SRL" o "SL".
- El capital social, no podrá ser inferior a 3.000 euros. Deberá estar íntegramente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución.
- Sólo podrán ser objeto de aportación social los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, pero en ningún caso trabajo o servicios.
- Las participaciones sociales no tendrán el carácter de valores, no podrán estar representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones.
- La transmisión de las participaciones sociales se formalizará en documento público.
- Tendrán que presentar sus cuentas anuales en el Registro Mercantil Provincial que corresponda.
- Los órganos sociales de una sociedad de Responsabilidad Limitada son la Junta General de Socios y el órgano de administración.
- Libros contables necesarios:
  - Libro de inventarios.
  - Cuentas anuales.
  - Diario: registro diario de las operaciones.
  - Libro de actas: acuerdos tomados por las Juntas Generales y Especiales

Ventajas	Inconvenientes
- Responsabilidad frente a acreedores limitada al capital social y a los bienes a nombre de la sociedad. - Relativa sencillez en cuanto a trámites burocráticos, tanto en la constitución como en el funcionamiento, con una gestión más sencilla que la de una sociedad anónima. - Capital social mínimo exigido relativamente bajo, 3.000 €, que además una vez desembolsado puede destinarse a financiar inversiones o necesidades de liquidez. - Puede ser unipersonal. - Los costes de constitución son asequibles, del orden de 600 €, sin contar la aportación de capital social. - A partir de cierto nivel de beneficios o rendimientos, del orden de 40.000 €, los impuestos son menores que los del autónomo ya que el tipo del IS es fijo (25%) mientras que los tipos del IRPF son progresivos, pagando más cuanto más ganas. En cualquier caso, esta ventaja fiscal sólo aplica a los beneficios obtenidos por la empresa, ya que si los destinas al pago de tu trabajo en la empresa o a dividendos anuales, éstos seguirán tributando progresivamente por el IRPF. - Puede fijarse a cada persona socia un sueldo y desgravarse como gasto. - Las sociedades tienen mayor facilidad de acceso al crédito bancario ya que a los bancos les ofrecen una mejor información sobre su funcionamiento y además el hecho de ser sociedad suele ofrecer una mejor imagen.	- Las participaciones no son fácilmente transmisibles. - La constitución de una sociedad limitada suele llevar una media de 40 días y una media de gastos de constitución de 600 €, sin contar con el capital mínimo inicial que son 3.000 €. - Su gestión tiene un cierto grado de complejidad y conlleva mayores gastos. Es necesario llevar la contabilidad de acuerdo con las normas del Plan General Contable, cumplimentar el Impuesto de Sociedades, etc.

SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA

Es una especialidad de Sociedad de Responsabilidad Limitada. Está pensada para los proyectos empresariales más pequeños, con el objetivo de facilitar su constitución y puesta en marcha de una manera rápida y con plenas garantías jurídicas. Sus características principales son:

- Su capital social está dividido en participaciones sociales y la responsabilidad frente a terceros está limitada al capital aportado.
- El número máximo de personas socias tiene que ser de cinco en el momento de la constitución. Deben ser personas físicas. Se permite la Sociedad Limitada Nueva Empresa Unipersonal.
- Este número puede incrementarse por la transmisión de participaciones sociales. Si como consecuencia de la transmisión, son personas jurídicas las que adquieren las participaciones sociales, éstas deberán ser enajenadas a favor de personas físicas en un plazo de tres meses.
- El capital mínimo es de 3.012 euros y el máximo de 120.202 euros, el capital deberá ser desembolsado mediante aportaciones dinerarias.
- El objeto social es genérico.
- La denominación social se compone de los apellidos y el nombre de una de las personas socias más un código alfanumérico único seguido de las palabras "Sociedad Limitada Nueva Empresa" o la abreviación "SLNE".
- Se podrán utilizar unos Estatutos Sociales orientativos. La utilización de estos estatutos sociales posibilita que los trámites en notaría y la calificación y/o inscripción en el Registro Mercantil, se realicen en un tiempo aproximado de 48 horas.

- Admite dos formas de constitución: telemática y presencial.
- Los órganos sociales son muy sencillos: una Junta general y un Órgano de Administración unipersonal o pluripersonal, sin constituir Consejo de Administración.
- Pueden continuar operaciones en forma de Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) sólo mediante acuerdo de la Junta General y adaptando sus estatutos.
- Cuenta con numerosos beneficios fiscales.

Ventajas	Inconvenientes
- Todas las relativas a una S.L. - Constitución rápida y ágil por internet o presencial (48 horas). - Sistema de contabilidad simplificado. - Objeto social abierto. - Denominación social especial, formada por los dos apellidos y el nombre de una de las personas socias fundadoras, seguido de un código alfanumérico único y de la denominación "Sociedad Limitada Nueva Empresa" o su abreviatura ("S.L.N.E."), lo que permite su obtención en 24 horas. - Beneficios fiscales en forma de aplazamientos.	- Es una forma jurídica transitoria, a los tres años debes transformarla en otra, normalmente en una S.L. - El nombre de la sociedad está condicionado y no puede elegirse en primera instancia, aunque puede modificarse posteriormente.

SOCIEDAD LIMITADA DE FORMACIÓN SUCESIVA

Es otro subtipo de Sociedad Limitada. Sus características principales son:

- No es necesaria la aportación inicial de un capital social mínimo.
- Se rige de manera idéntica a la Sociedad Limitada y, de hecho, pasará a ser una Sociedad de Responsabilidad Limitada una vez se haya aportado, voluntaria y paulatinamente, el capital social mínimo que legalmente se establece para este tipo de sociedades (3.000 €).
- Mientras no esté aportado el capital mínimo, la sociedad estará sometida a ciertos límites y obligaciones orientados a impulsar que estas empresas sean capaces de crecer mediante la autofinanciación invirtiendo los resultados de la actividad en la misma empresa.

Estas obligaciones son:

- Deberán destinar a la reserva legal una cifra al menos igual al 20% del beneficio del ejercicio sin límite de cuantía.
- Sólo podrán repartirse dividendos a los socios cuando el valor del patrimonio neto sea superior al 60% del capital social mínimo, una vez cubiertas las atenciones legales o estatutarias.
- Se limita la retribución anual de los socios y administradores, por reparto de beneficios, que no podrá exceder del 20% del beneficio del patrimonio neto.
- En caso de liquidación de la sociedad, las personas socias y administradoras de la sociedad responderán solidariamente del desembolso del capital mínimo establecido en la Ley (3.000 euros) si el patrimonio de la sociedad fuera insuficiente.

- En los estatutos sociales, además de reflejarse la denominación de la sociedad, el objeto social, el domicilio social, el modo o modos de organizar la administración de la sociedad, el número de personas administradoras o el modo de deliberar y adoptar sus acuerdos, habrá de incluirse específicamente que se trata de una Sociedad Limitada de Formación Sucesiva, que perderá dicha denominación y pasará a ser una Sociedad Limitada cuando se aporten los 3.000 € mínimos de capital social inicial.

Ventajas	Inconvenientes
- Posibilidad de aplazar la aportación mínima de capital social inicial, por lo que la empresa se puede ir autofinanciando a medida que va obteniendo beneficios - Todas las demás ventajas de una S.L.	- Obligatoriedad de cumplir con una serie de requisitos específicos que no tiene la S.L. - El resto de las propias de una S.L.

SOCIEDAD ANÓNIMA

Es un tipo societario pensado para grandes empresas, con gran número de accionistas, por lo que en un primer estadio empresarial no suele ser una opción recomendable, salvo que sectorialmente se exija o por el tipo de actividad a desarrollar, se considere, que es la mejor forma jurídica con la que actuar, sobre todo pensando en la imagen que se proyecta al exterior. Sus características principales son:

- Capital mínimo: 60.000 euros.
- Responsabilidad de las personas socias: solidaria entre ellas y limitada al capital aportado.
- Clase de personas socias: personas trabajadoras y/o capitalistas.
- División del capital social: acciones nominativas o al portador.

- Obligaciones fiscales: Impuesto de sociedades e IVA.
- Régimen Seguridad Social: régimen de autónomos para personas administradoras y socias que tengan control de la sociedad. El resto en régimen general.
- Órganos de Administración: Junta General y Administrador/es o Consejo de Administración.

Ventajas	Inconvenientes
- Responsabilidad frente a acreedores limitada al capital social y bienes a nombre de la empresa. Libre transmisión de las acciones. - Facilita la incorporación de inversión. - Puede ser unipersonal.	- Capital social mínimo mucho más elevado que en el resto de tipos societarios. - Gestión administrativa más compleja que las demás sociedades tanto en los trámites de constitución como en el funcionamiento diario. - Exige mayor rigor formal en la organización.

SOCIEDAD LABORAL (LIMITADA O ANÓNIMA)

Son unas formas especiales de S.L. o S.A. en las que la mayoría del capital pertenece a las personas socias que trabajan, por lo que se consideran empresas de economía social. En los últimos años las S.L.L. han tenido una considerable aceptación. Sus características principales son:

- Nº mínimo de personas socias: tres, de los que al menos dos tienen que trabajar con contrato indefinido.
- Capital mínimo de constitución: 3.000€ para S.L.L. y 60.000€ para S.A.L.

- Responsabilidad: limitada al capital aportado.
- Clase de personas socias: las personas socias trabajadoras deben poseer un mínimo del 51% del capital y contar con contrato indefinido. Además, la máxima participación que puede tener una persona es del 33,3%.
- El número de personas con salario no puede ser superior al 25% del total (15% en empresas con más de 24 personas socias).
- División del capital social: participaciones en la S.L.L. y acciones nominativas o al portador en la S.A.L.
- Obligaciones fiscales: Impuesto de Sociedades e IVA.
- Régimen Seguridad Social: régimen general incluyendo protección de desempleo y FOGASA, con excepción de las personas que ostentan cargos de administración con funciones de dirección, que perderán la protección por desempleo y FOGASA, y quienes tengan vínculos familiares de hasta segundo grado, que convivan en el mismo domicilio y tengan más del 50% de la sociedad, que deberán cotizar en el régimen de autónomos. Las personas socias trabajadoras de una S.L.L. pueden optar entre cotizar por el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos o por el Régimen General, pero todos en el mismo régimen. En la S.A.L., todos por el régimen general.
- Órganos de Administración: Junta General y Administrador/es o Consejo de Administración.

Ventajas	Inconvenientes
- Carácter social, empresa propiedad de las personas trabajadoras. - Responsabilidad frente a acreedores limitada al capital social y bienes a nombre de la empresa. Beneficios fiscales en la constitución (exención del 99% del ITPAJD). - Ventajas en la obtención de ayudas y subvenciones (capitalización por desempleo, incentivos a la inversión de cada CCAA). - Existe derecho a desempleo si se ha cotizado en el Régimen General de la Seguridad Social. Autofinanciación en caso de beneficios: Fondo especial de reserva.	- Mínimo tres personas, siendo dos personas trabajadoras. - Menor agilidad en la toma de decisiones en caso de funcionamiento asambleario. - Mayor complejidad administrativa en el proceso de constitución, al existir en cada Comunidad Autónoma unos registros específicos para este tipo de sociedades.

COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO

Es una forma de economía social adecuada para empresas en las que sus integrantes ostentan la propiedad de la misma, con una estructura y funcionamiento democráticos. Sus características principales son:

- Constitución mediante escritura pública que deberá ser inscrita en el Registro de Sociedades Cooperativas (dependiente de cada Comunidad autónoma), con lo que adquirirá personalidad jurídica.

- Los estatutos, o la ley autonómica en su caso, fijarán el capital social mínimo con que puede constituirse y funcionar la cooperativa, que deberá estar totalmente desembolsado desde su constitución.
- El capital social estará constituido por las aportaciones monetarias de las personas socias. En caso que se refleje en los estatutos, o lo acordase la Asamblea General, también podrán consistir en bienes y derechos susceptibles de valoración económica.
- En las Cooperativas de primer grado (sus personas socias son personas físicas o jurídicas), el importe total de las aportaciones individuales no podrá exceder de un tercio del capital social, excepto cuando se trate de Sociedades Cooperativas, entidades sin ánimo de lucro o sociedades participadas mayoritariamente por Cooperativas.
- La denominación de la sociedad incluirá necesariamente las palabras "Sociedad Cooperativa" o su abreviatura "S. Coop.". Esta denominación será exclusiva, y reglamentariamente podrán establecerse sus requisitos.
- La responsabilidad por las deudas sociales estará limitada a las aportaciones al capital social suscrito, estén o no desembolsadas en su totalidad.
- Se componen de los siguientes Órganos de Administración: Asamblea General, Consejo Rector o Administrador Único.

Ventajas	Inconvenientes
- Carácter social, empresa propiedad de todas las personas que trabajan en ella en condiciones de igualdad. - Organización participativa y democrática. - La responsabilidad frente a las deudas contraídas se limita al capital social y a los bienes a nombre de la empresa. Cuenta con beneficios fiscales en la constitución (exención del ITPAJD y bonificación del 95% en el IAE) y en la tributación por los beneficios obtenidos. - Ventajas en la obtención de ayudas y subvenciones (capitalización por desempleo, incentivos a la inversión de cada CCAA, etc.) - Existe derecho a desempleo si se ha cotizado en el régimen general de la Seguridad Social. - Autofinanciación en caso de beneficios: fondos de reserva obligatoria, y de educación y promoción.	- Mínimo tres personas socias trabajadoras. - Menor agilidad en la toma de decisiones en caso de funcionamiento asambleario. - Mayor complejidad administrativa en el proceso de constitución.

Una vez que tengas decidido bajo qué forma jurídica vas a empezar a operar, haz una mención **al régimen fiscal** aplicable. Este régimen fiscal dependerá del tipo de forma jurídica que adoptes. A grandes rasgos:

FISCALIDAD EN LA EMPRESA

En este apartado se tratarán los diferentes y principales impuestos que afectarán a la empresa en función de la tipología elegida.

FISCALIDAD DEL EMPRESARIO AUTÓNOMO, PERSONA SOCIA EN COMUNIDAD DE BIENES, SOCIEDAD CIVIL Y SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

Tributan por el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) e Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA).

Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF)

Grava las rentas empresariales obtenidas en cada ejercicio. Se puede optar entre el **régimen de Estimación Directa Simplificada**, el **régimen de Estimación Directa Normal** y el **régimen de Estimación Objetiva (Módulos)**. Se paga trimestralmente y después se realiza la declaración anual. Acogerse a uno u otro régimen depende, principalmente, de la actividad económica que se realice.

- **Régimen de Estimación directa.** Se tributa por la diferencia entre los ingresos percibidos y los gastos fiscalmente deducibles. El IRPF es un impuesto progresivo, por lo que cuanto más beneficio neto se obtenga, mayor será el porcentaje tributario a pagar.

  a) Estimación Directa Simplificada. Aplicable a aquellas personas en las que concurren las siguientes circunstancias:

  - Sus actividades no están recogidas en el régimen de Estimación Objetiva (Módulos).

- Que, en el año anterior, el importe neto de la cifra de negocios para el conjunto de actividades no hubiese superado los 600.000 € o, si se trata de una actividad inicial, no se prevea superar la cifra de negocios indicada.

- Que no hayan renunciado a su aplicación.

b) **Estimación Directa Normal.** Aplicable a quienes no se acojan ni a la modalidad Simplificada ni a la Objetiva.

Como medida para fomentar la creación de empresas, la Ley 11/2013, de medidas de apoyo al emprendedor y del estímulo del crecimiento y de la creación de empresas estableció para los contribuyentes que iniciasen su actividad por el régimen de estimación directa, una reducción del 20% en el primer período impositivo en el que el rendimiento neto sea positivo y en el siguiente.

Respecto a las **obligaciones contables,** distinguimos entre:

- Actividades empresariales: libros registro de ventas e ingresos, de compras y gastos y de bienes de inversión.

- Actividades profesionales: además de los anteriores, libro registro de provisión de fondos y suplidos.

c) **Estimación Objetiva por Módulos**. Es un régimen simplificado de tributación, aplicable a pequeños empresarios y empresarias y/o profesionales, con el objetivo de simplificarles la administración de su actividad. No todas las actividades pueden acogerse a este régimen.

A partir del 2016 sólo podrán acogerse a la tributación por Módulos aquellas personas:

- Cuyo volumen de ingresos no supere los 150.000 euros anuales.
- Cuyo volumen de compras, sin incluir inversiones, no supere los 150.000 euros.
- No realicen actividades a las que se aplica el tipo de retención del 1%, las cuales quedan excluidas. Es decir, las actividades de fabricación y construcción (albañilería, fontanería, instaladores, carpintería, cerrajería, pintura...).

En esta modalidad se realiza el cálculo de los beneficios derivados de la actividad empresarial mediante una serie de indicadores o módulos y así, al inicio de cada año ya se sabe qué rendimiento se va a declarar y qué impuestos se van a pagar cada trimestre a la Agencia Tributaria.

En cualquiera de los regímenes de IRPF, deberán realizar cuatro pagos fraccionados trimestrales en el modelo 130.

Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA)

Es un impuesto indirecto, que recae sobre el consumo final, por lo que la persona empresaria tan sólo actúa como intermediaria entre Hacienda y la persona consumidora final, debiendo ingresar a Hacienda la diferencia entre el IVA que haya repercutido y cobrado a sus clientes y el que haya soportado por sus compras a proveedores.

Están sujetas a IVA las entregas de bienes, las prestaciones de servicios, las importaciones de bienes y las adquisiciones intracomunitarias.

Existen actividades exentas de IVA (servicios sanitarios, formativos, culturales y deportivas, financieras...); otras de tipo súper reducido al 4%

(alimentos básicos, libros, medicamentos, etc.); de tipo reducido al 10% (alimentos, transporte,...) y el tipo general al 21%.
Existen dos regímenes aplicables diferentes para empresarios y empresarias individuales:

- El régimen General.
- El régimen Simplificado: Se aplica a aquellos autónomos que tributan por el régimen de Estimación Objetiva Simplificada.

No se aplica en actividades industriales, de servicios o en el comercio mayorista. Ten en cuenta que existen algunas actividades exentas: joyerías, peleterías, concesionarios de coches, gasolineras, maquinaria industrial, etc. Para el comercio minorista supone pagar un IVA algo más alto del normal a cambio de no tener que presentar declaraciones de IVA a Hacienda. De esta manera paga el IVA directamente a proveedor y se simplifica mucho su gestión del IVA ya que no debe llevar libros de IVA ni guardar las facturas.

Los libros registro obligatorios en relación con el IVA son:

- En régimen Normal:
  - Libro registro de facturas expedidas.
  - Libro registro de facturas recibidas.
  - Libro registro de bienes de inversión.
  - Libro registro de determinadas operaciones intracomunitarias.
- En régimen Simplificado de IVA: libro registro de facturas recibidas.
- En régimen de Equivalencia: ninguno.

También relacionado con la regulación del IVA, existe un sistema de ajuste del cálculo del impuesto llamado **REGLA DE LA PRORRATA**.

Como norma general, sólo pueden deducirse las cuotas de IVA cuando se realizan **operaciones sujetas y no exentas al impuesto.** Sin embargo, hay casos en que un empresario o empresaria individual se da de alta en varias actividades simultáneamente (epígrafes IAE), de las cuales algunas originan el derecho a deducción (al estar sujetas al impuesto) y otras operaciones no al estar exentas o no sujetas al IVA. Es aquí cuando surge el problema, ya que estas últimas, no permiten su deducción. Y es para estos casos cuando se ha de aplicar esta regla de la prorrata.
La prorrata es un porcentaje que va a determinar la cantidad de IVA soportado que te puedes deducir, si realizas al mismo tiempo operaciones sujetas al impuesto y operaciones no sujetas o exentas. Este porcentaje se calcula conforme a unas reglas, con independencia del bien o servicio del que se trate. Existen dos tipos de prorrata:

- **General:** se aplica un porcentaje sobre todo el IVA soportado. Se calcula mediante el cociente entre operaciones que dan derecho a deducción y total de operaciones que hemos realizado, multiplicado por 100. El resultado que nos dé, se tiene que redondear al número entero inmediatamente superior. El porcentaje de prorrata definitivo, no se va a poder calcular hasta el final del ejercicio. Por tanto, para las liquidaciones trimestrales se aplicara un porcentaje provisional, que será el que hemos obtenido en el año anterior. En el caso en que se comienza actividad, podremos proponer nosotros a la administración el porcentaje de deducción.

- **Especial:** con este tipo de prorrata se puede deducir íntegramente el IVA soportado vinculado a la actividad que repercute IVA y un % del IVA soportado común a las dos actividades. Este % corresponde al que se utilizaría en la Prorrata General.

Se puede optar por uno u otro tipo, dependiendo de cuál sea el que convenga más.

FISCALIDAD DE LAS SOCIEDADES MERCANTILES

Las Sociedades Mercantiles tributan por el Impuesto de Sociedades (IS) y por IVA.

Impuesto de Sociedades

Grava la obtención de renta por parte de las sociedades y demás entidades jurídicas que residan en territorio español. La base imponible del impuesto se calcula entre la diferencia entre los ingresos obtenidos en el ejercicio y los gastos fiscalmente deducibles.

Los tipos impositivos que se aplican son:

- **Tipo general: 28%.** Y en 2016 hasta el 25%.
- **Tipo reducido del 25% para pymes:** aplicable a los primeros 300.000 euros de base imponible en sociedades cuya cifra de negocios en el ejercicio anterior sea menor de 10 millones de euros. A partir de 300.000 tributa al 30% general.
- **Tipo reducido del 25% para microempresas:** aplicable a la base imponible que exceda de 300.000 euros, siempre que se cumplan los siguientes tres requisitos: plantilla media anual inferior a 25 personas, facturación anual inferior a 5 millones de euros y que la plantilla se haya mantenido o incrementado desde que se empiece a aplicar este tipo reducido. Si la empresa no tiene plantilla no es aplicable este tipo.
- **Tipo reducido del 20% para microempresas:** aplicable a los primeros 300.000 euros de base imponible en sociedades que cumplan los tres requisitos mencionados en el punto anterior.

- **Tipo reducido del 20% para Cooperativas:** aplicable de forma genérica en sociedades Cooperativas fiscalmente protegidas, a excepción de los resultados extra cooperativos, que tributan al tipo general.

- **Tipos reducidos del 20% y el 15% para personas emprendedoras:** aplicable durante dos años a sociedades constituidas a partir del 1 de enero de 2013. Se aplicará en el primer periodo impositivo en que la base imponible resulte positiva (y por tanto nos obligue a pagar el impuesto de sociedades) y en el siguiente. Se aplicará el tipo del 15% a la base imponible comprendida entre 0 y 300.000 euros y el 20% a la restante. Será requisito necesario que se considere que la sociedad supone el inicio de una actividad económica.

Las declaraciones a presentar son:

- **Modelo 200:** declaración anual del impuesto de sociedades a presentar cada mes de julio, hasta el día 25 de julio de cada año, en el caso de empresas cuyo ejercicio económico coincida con el año natural.

- **Modelo 202:** pagos fraccionados del impuesto de sociedades. Deberás presentar este modelo si tuviste un resultado positivo en tu última declaración del modelo 200. Se presenta en los meses de octubre, diciembre y abril.

Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA)

Se aplica igual que en el caso de empresaria-empresario autónomo/ persona socia en Comunidad de Bienes, Sociedad Civil, Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Impuesto sobre Actividades Económicas

Es un impuesto al que están sujetas todas las personas físicas, jurídicas y entidades (sujetos pasivos) que realicen en territorio nacional actividades empresariales, profesionales o artísticas. No obstante, se encuentran exentos del impuesto:

- Los sujetos pasivos del impuesto durante los dos primeros años del desempeño de su actividad.
- Las personas físicas.
- Quienes tributan por el Impuesto sobre Sociedades, Sociedades Civiles y entidades sin personalidad jurídica que tengan un importe neto de la cifra de negocios inferior a 1.000.000 de euros.
- Los contribuyentes por el Impuesto sobre la Renta de No Residentes que operen siempre que tengan un importe neto de la cifra de negocios inferior a 1.000.000 de euros.

Presentan declaraciones de IAE (alta, baja o variación) quienes estén sujetos al impuesto y no exentos. En el caso de que tenga varias actividades y tribute por alguna en el IAE, presentará declaración por el impuesto por todas las actividades incluso por las exentas.

- **Declaración de alta:**
  - Por iniciar una actividad, en el transcurso de un mes desde el inicio de la misma.
  - Por dejar de disfrutar de exención, durante el mes de diciembre inmediato anterior al año en que estén obligados a tributar.

- **Declaración de variación:**

  En el plazo de un mes a contar desde la fecha en que se produjo la circunstancia que motivó la variación.

- **Declaración de baja:**

  - Por cesar en el ejercicio de la actividad, en el plazo de un mes desde el cese.

  - Por pasar a disfrutar de exención por el impuesto por el conjunto de actividades, en el mes de diciembre anterior al año en que dejen de estar obligados a tributar por haber accedido a una exención.

- **Declaración de comunicación del importe neto de cifra de negocios:**

  Se presenta entre el día 1 de enero y el 14 de febrero del ejercicio en que deba surtir efectos dicha comunicación en el IAE.

ORGANIZACIÓN Y RRHH

El Plan de Recursos Humanos, supone la valoración de las personas de cara a conseguir el éxito en la empresa. En él se detallarán los perfiles necesarios para el adecuado desarrollo de la actividad empresarial y los procesos a seguir hasta conformar la plantilla. En cualquier caso hay que establecer distinciones según el tamaño de la empresa y sus condicionantes en el momento de redactar este plan.

En el Plan de Organización y Recursos Humanos debes determinar todos aquellos elementos relacionados con la política de personal de tu empresa.

EL EQUIPO DIRECTIVO: LIDERAZGO

Hay que diseñar el perfil requerido para la empresa, que debe verse reflejado en las personas que la dirigen. Por tanto, si los socios no cumplen completamente con el perfil requerido, hay que buscar fuera de la empresa, por lo que habrá que determinar claramente lo que se necesita.

El equipo directivo de una empresa es uno de los elementos clave. Para cada puesto directivo debes detallar los conocimientos técnicos, las capacidades requeridas, la experiencia en el puesto y/o sector y las habilidades (de gestión, de liderazgo, trabajo en equipo, etc.).

LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

Deberás definir cómo vas a organizar tu empresa. Para ello tienes que establecer:

- La estructura orgánica.
- Las áreas o departamentos en las que la vas a estructurar.
- Las relaciones jerárquicas, de dependencia y de colaboración entre ellas.
- La identificación de los puestos de trabajo, las funciones a desempeñar y las capacitaciones y competencias necesarias para cada puesto.
- Los recursos humanos necesarios.

Definida tu estructura, debes plasmarla en un **organigrama,** como representación gráfica de tu organización. Servirá para facilitar el conocimiento de tu empresa, las relaciones y dependencias entre áreas y ofrecer una imagen formal de la misma.

La funcionalidad del organigrama varía dependiendo del tamaño de la empresa, ya que son más prácticos en empresas grandes. Pero en ningún caso debe perderse su sentido de planificación y organización de las tareas. Ha de ser flexible, pero marcará el camino a seguir por la empresa en su crecimiento. Debe ser coherente con el resto de la empresa así como establecer claramente las relaciones entre los distintos departamentos y, dentro de estos, entre los puestos existentes.

DISTRIBUCIÓN DE ÁREAS Y PERFILES DE EMPLEADOS

Como una continuación del organigrama; se detalla el perfil requerido para cada puesto de la empresa, así como las funciones tanto generales como específicas de cada área. Dentro de cada área, perfil requerido de todos los puestos y relaciones entre estos, así como entre las personas responsables de cada departamento y la cúpula directiva.

POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y RETRIBUCIÓN

Una vez que se han descrito los requisitos específicos de cada puesto de trabajo se comienza el proceso de selección, ya que tal descripción orienta a la empresa sobre los costes necesarios para el mismo. Conocidas las necesidades, se procede a buscar los candidatos idóneos, los cuales se pueden reclutar mediante anuncios, consultores de empresa, empresas de consultoría en recursos humanos, empresas de trabajo temporal, y las cada vez más presentes, las redes sociales.

En cuanto a la retribución, se debe señalar la política salarial a seguir por la empresa, necesarias en el plan financiero para determinar la partida de gastos de personal.

Igualmente, aunque en un primer momento no tengas previsto incorporar personal, establece si contemplas esa posibilidad a corto-medio plazo, o si prevés ampliar tu plantilla.

LA CONTRATACIÓN DE LA PLANTILLA

Un contrato de trabajo implica un coste muy importante para la empresa, por lo que siempre tendrás que calcular su rentabilidad: beneficios que aportará – gastos que incurrirás. También se debe tener en cuenta que hay beneficios difícilmente cuantificables, como podría ser una mejora en la atención a la clientela.

Los costes básicos que una empresa asume cuando contrata a una persona son: salario mensual (fijo y/o variable), pagas extras, vacaciones retribuidas y el pago de las cuotas a la Seguridad Social. Además, deberá tener en cuenta, en función de la actividad a la que se dedique la empresa, otra serie de gastos adicionales: dietas, sanidad privada, formación, transporte, pluses, etc.

Mensualmente deberás ingresar en la Seguridad Social el importe correspondiente a la cotización de la plantilla, que se calcula aplicando unos tipos de cotización a la base de cotización determinada en función del salario que percibe.

En relación con las distintas clases de contratos de trabajo que existen, actualmente se agrupan sólo en 4 modalidades: indefinidos, temporales, formativos y en prácticas.

El SEPE (Servicio Público de Empleo Estatal) pone a disposición de la ciudadanía un simulador de contratos de trabajo, atendiendo a las características o cualidades de la persona que se pretende contratar: https://www.sepe.es/contratos/

- **Contrato indefinido:**

  Aquel que se acuerda sin establecer límites de tiempo en cuanto a su duración. Puede celebrarse a jornada completa, parcial o para servicios fijos discontinuos.

  Existe una variedad enorme de tipos diferentes de contratos indefinidos: contrato indefinido ordinario, contrato indefinido con reducción de las cotizaciones empresariales por contingencias comunes a la seguridad social por contratación indefinida (la llamada tarifa plana), contrato por tiempo indefinido de apoyo a los emprendedores, contrato indefinido de un joven por microempresas y empresarios autónomos, contrato indefinido para nuevos proyectos de emprendimiento joven, contrato indefinido a tiempo parcial con vinculación formativa, contrato indefinido para mayores de 52 años que cuentan con subsidio por desempleo, etc.

- **Contrato temporal.**

  La relación laboral se acuerda por un tiempo determinado, con una fecha de finalización concreta. A su vez, también puede ser a jornada completa o parcial.
  Los contratos solo pueden ser temporales en aquellas situaciones en las que así lo permite la ley. Existen 3 tipos básicos de contratos temporales:

  - El contrato de obra y servicio. Este contrato se puede hacer cuando una empresa necesita a una persona para hacer una obra o servicio concreto, con autonomía y sustantividad propia, dentro de la actividad de la empresa.

  - El contrato eventual por circunstancias de la producción. Este contrato se puede hacer cuando una empresa tiene una acumulación o un exceso de tareas, aunque sea dentro de la

actividad normal a la que se dedica. El contrato puede hacerse por un máximo de 6 meses (en un periodo de 12) contados desde que se produce el exceso o acumulación. Si el contrato es por un tiempo inferior al máximo, puede prorrogarse una vez hasta alcanzar el tope. Por Convenio puede modificarse este límite temporal, respetando unos límites, y establecer criterios para ver cuando existe una acumulación o exceso.

- El contrato de sustitución. Dirigido a sustituir a una persona con derecho a reserva de puesto de trabajo. Puede hacerse también para cubrir las horas de reducción de jornada en ciertos casos.

- **Contrato de formación y aprendizaje.**

  Es un contrato que trata de favorecer la integración laboral de personas jóvenes, de modo que por un lado se desempeña una actividad laboral retribuida y por otro, se recibe formación reglada.

  Se trata de un contrato económico, porque además de bonificarse la cuota empleada en la formación teórica, la empresa puede tener reducciones en las cuotas en la Seguridad Social, que llegan hasta el 100 % en caso de pequeñas y medianas empresas.

- **Contrato en prácticas.**

  Permite a la persona trabajadora de cualquier edad, obtener una práctica profesional que se corresponda con su nivel de formación. Este contrato podrá concertarse con quienes estuvieren en posesión de título universitario, de formación profesional de grado medio o superior o títulos oficialmente reconocidos como equivalentes.

Existen muchos incentivos para que las empresas realicen este tipo de contratos. Por ejemplo, aquellas que contraten a una persona menor de treinta años, tendrán derecho a una reducción del 50% de la cuota empresarial a la Seguridad Social por contingencias comunes durante todo el contrato. También hay una reducción del 75% de las cuotas si se contrata a una persona joven que estuviese haciendo prácticas no laborales en la empresa, entre otras muchas bonificaciones.

Te proponemos un modelo de cuadro-formato de retribución que podrías incluir en el Plan Económico-Financiero final, para el año en curso y la previsión para los 2 años siguientes:

	Salario Líquido	Retención IRPF	Seg. Social trabajadores/as	Sueldo total	Seguridad social empresa	Otros gastos	Total coste para la empresa
Socio 1							
Socio 2							
Trabajador/a 1							
Trabajador/a 2							
Trabajador/a 3							

Tabla 6.1.: Cuadro resumen de retribución para una empresa

RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo nos hemos acercado a todo lo concerniente a la forma jurídica que debe adoptar un proyecto empresarial en función de su actividad, tamaño, etc. Nos hemos centrado en:

- Los factores clave que debes tener en cuenta a la hora de seleccionar una forma jurídica para tu empresa son: tipo de actividad a ejercer, número de personas que participen en el proyecto empresarial, responsabilidad de quienes emprenden frente a acreedores, relaciones que mantienen socias y socios entre sí, aspectos fiscales.
- En cómo planificar cuidadosamente la organización de la empresa. Estructura la plantilla de tal forma que se sume a los recursos financieros y materiales para conseguir tus objetivos de negocio.
- Piensa que el mayor activo de tu empresa es tu plantilla. Establece políticas que tengan en cuenta a las personas, sus necesidades e intereses. Ten en cuenta que la motivación es un elemento clave en la productividad.

EJERCICIOS RECOMENDADOS

EJERCICIO 1:

Os proponemos continuar trabajando en su Plan de Empresa, esta ocasión, con el Plan de Organización y Recursos Humanos, estableciendo:

A) Forma jurídica de tu empresa.

- Describe la justificación de la elección de la forma jurídica y las ventajas de la misma.

B) Organización.

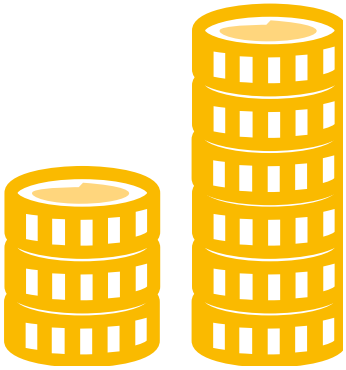
- Describe la organización de tu empresa, (recuerda establecer las áreas o departamentos, las relaciones, los puestos de trabajo, funciones y competencias de cada puesto).
- Esquematízalo en un organigrama.

C) Plantilla.

- Identifica tanto el equipo directivo, como la plantilla que necesitarás (haciendo una previsión futura, si procede).
- Indica en relación a las persona trabajadoras de la empresa: cargos, departamento al que pertenecen, funciones que desempeñan, tipo de jornada y contrato, retribución.
- Establece la política retributiva que vas a seguir.
- Individualiza los costes que te va a suponer.

D) Política de gestión de RRHH.

- Identifica las claves de la gestión de las personas de tu empresa: políticas de selección y promoción, formación, estrategias para la retención del talento, de conciliación de la vida laboral y personal, etc.
- Establece los costes que te va a suponer.



CAPÍTULO 7

PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

PLAN ECONÓMICO

PLAN FINANCIERO

CLAVES DE FINANCIACIÓN

PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

RESUMEN DEL CAPÍTULO

EJERCICIOS RECOMENDADOS

CAPÍTULO 7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

Una vez identificadas las necesidades para el desarrollo de la actividad de la empresa en sus diferentes departamentos, llega el momento de formular estimaciones reales para establecer los estados contables previsionales que reflejan los resultados financieros esperados y que, de alguna manera, determinarán la viabilidad financiera del proyecto empresarial. La elaboración del plan económico financiero, nos ayudará a dar respuesta a las siguientes preguntas.

- ¿Con qué recursos económicos dispongo para hacer frente a mi idea de negocio?
- ¿Voy a necesitar financiación ajena? ¿Qué aspectos son clave para obtenerla?
- ¿Con qué fuentes de financiación puedo contar para el desarrollo de mi proyecto?
- ¿Cuáles van a ser mis gastos concretos para la puesta en marcha de mi proyecto?
- ¿Se puede establecer una previsión de ganancias a medio plazo?
- ¿Es mi idea viable desde un punto de vista económico?

Un plan económico financiero, en definitiva, recoge la información de presupuestos y previsiones realizadas en planes anteriores. Podemos concluir que es uno de los apartados últimos que se hace en el Plan de Empresa.

PLAN ECONÓMICO

Parte de una previsión de las ventas de la empresa, detalladas por tipo de producto/servicio, su precio y unidades vendidas, que es la misma que previamente se habrá hecho en el plan de marketing.
Para cumplir con una gestión económica eficiente, y comprobar que tu empresa va cumpliendo con las ratios de solvencia, necesitarás llevar un control de los siguientes elementos:

- **Cierre contable mensual:** te permitirá conocer de primera mano la evolución de nuestro negocio. En el proceso de cierre mensual se recoge la totalidad de las operaciones del mes: ingresos por ventas, menos todos los gastos en los que hemos incurrido (provisiones, suministros, personal, amortización de préstamo, etc.).

- **Cumplimiento del presupuesto anual de ingresos y gastos previstos.** Comprobar cada mes, si la realidad se ajusta a lo que se calculó provisionalmente, te sirve para cerciorarnos si nos estamos desviando o no del Plan Económico-Financiero trazado.

- **Tesorería:** es fundamental saber anticipadamente las necesidades a corto y medio plazo de la tesorería y poder anticipar la necesidad de recursos.

- **Gestiona diariamente y lleva un control interno de dirección:** no dejes de buscar posibles ayudas y subvenciones, públicas o privadas; negocia estratégicamente con entidades financieras y socios; cumple con la normativa: presenta tus impuestos y abónalos en plazo, presenta las cuentas anuales, etc.; invierte en informática y tecnología; en formar a tu plantilla.

A partir de la previsión realizada de ingresos y gastos, se obtienen las cuentas de pérdidas y ganancias previsionales que, por diferencia entre ingresos y gastos considerados, se calcularán los beneficios estimados para el periodo estimado.

PLAN FINANCIERO

Muestra la política de inversión de la empresa y la forma en la que está prevista la financiación de la misma. Este planteamiento se recogerá en cada masa patrimonial, según corresponda a Activo o Pasivo; masas cuya relación condicionará la estabilidad de la empresa a corto, medio y largo plazo.

Las inversiones se integran en el llamado Plan de Inversiones, distinguiendo según sean:

- Inversiones en inmovilizado:
  - Inversiones en inmovilizado material.
  - Inversiones en inmovilizado intangible.
- Inversiones financieras.
- Gastos amortizables.
- Inversiones en inmovilizado circulante.
- Existencias iniciales.
- Realizable.
- Tesorería inicial.

A continuación, hay que señalar las fuentes con las que financiar las inversiones comentadas, describiendo su procedencia, las garantías que aportan, las condiciones que imponen y el plazo de devolución de las mismas. Veremos en los siguientes apartados cuáles podrían ser.

De cualquier manera, para cumplir con una gestión financiera eficiente, necesitarás llevar un control de los siguientes elementos:

- Revisa de manera periódica si tienes ingresos suficientes, si el flujo de caja es bueno, si tienes posibilidades de invertir, etc.
- Analiza los plazos de cobro y pago y trata de equilibrarlos si hay desfase. Si hay retrasos en el cobro, analiza las causas.
- Distingue entre la caja y el beneficio, es decir, entre el momento en el que cobras y el momento en el que vendes.
- Controla el fondo de maniobra, la diferencia entre el activo corriente (tesorería, existencias, etc.) y el pasivo corriente (las obligaciones de pago a corto plazo).
- Optimiza los recursos de la empresa.
- Analiza las variables de stock, tiempo e incertidumbre referentes al contexto de la empresa. Teniendo en cuenta las variaciones de los flujos, el tiempo en que ocurre cada uno y la aversión al riesgo de la empresa.
- Controla la rentabilidad.
- No valores exclusivamente si la empresa cuenta en un momento dado con capital o no. Gestionar eficientemente, implica saber proyectar o predecir ganancias o pérdidas en momentos determinados.

CLAVES DE FINANCIACIÓN

Son dos las preguntas a las que es conveniente dar respuesta en el tema de financiación de proyectos empresariales, cuándo y cómo deben ser financiados. O más formalmente:

¿En qué momento necesita financiación un proyecto empresarial?

- **Antes de iniciarse el proyecto**

  Es lo que se denomina capital semilla o seed capital. Es posible que durante la elaboración del plan de negocios se necesiten recursos para desarrollar una compleja investigación de mercados, o para el desarrollo de un prototipo, o para la realización de test de mercado o la finalización de un proceso de investigación para el desarrollo de un nuevo software o un producto farmacéutico.

- **En el inicio del proyecto**

  Es lo que se denomina capital arranque o start-up capital. Una empresa, desde que se constituye como una sociedad lucrativa, necesita de financiación para empezar a ejercer sus actividades, para desarrollar sus inversiones y dotarse de un fondo de maniobra inicial.

¿QUÉ FORMAS DE FINANCIACIÓN EXISTEN?

- **Autofinanciación**

  Mediante el cashflow libre que genera su actividad. Esta opción, la mayoría de las veces, es insuficiente al necesitar muy a menudo más dinero del que se genera por la propia actividad de la empresa, dándose además el caso de que las empresas que comienzan su actividad sólo tienen expectativas futuras de generación de fondos.

- **Endeudamiento**

  Es cualquier operación financiera por la que la empresa obtiene recursos financieros y otorga una promesa de pago en el tiempo, generalmente acompañada de una carga adicional en forma de intereses y, especialmente para empresas jóvenes, con una necesidad de garantía o aval. Como ejemplo sencillo pensemos en un crédito a largo plazo, suscrito con una entidad financiera. De esta manera, la empresa pasa a tener una carga financiera que normalmente le supondrá un servicio de la deuda en su cuenta de resultados, y un apunte contable por el importe suscrito. En la mayoría de los casos de difícil obtención debido a la carencia de histórico de resultados y de garantías colaterales.

La diferencia con las aportaciones financieras en forma de capital o equity, es que en estas últimas no hay devolución alguna sino, generalmente, intercambio accionarial.

- **Aportaciones de capital**

  Fondos propios del emprendedor o de la empresa que lidera la actividad emprendedora o fondos ajenos, que especialmente en el primer supuesto pueden provenir de:

  - **Familiares y amigos,** círculos cercanos que apoyan al emprendedor en los primeros pasos del proyecto.
  - **Industriales,** en cuyo caso se corre el riesgo de perder parte o todo el control de la gestión de la empresa.
  - **Financieros**, que aportan el dinero, pero ningún otro valor a la gestión.
  - **El mercado de capitales**, mediante la emisión de títulos, difícil en el supuesto de nuevas empresas y muy común en el ámbito corporativo a la hora de financiar nuevos proyectos.
  - **El capital-inversión o capital-riesgo,** inversión en proyectos empresariales bajo la fórmula de riesgo y ventura, y que implica una aportación económica a cambio de acciones u otros títulos de la empresa financiada.

FUENTES DE FINANCIACIÓN

Veamos en este apartado las distintas **fuentes de financiación externas e internas** a las que puede acceder un emprendedor al comienzo de la actividad emprendedora. Entre las formas de financiación más comunes para hacer frente a la inversión inicial tenemos:

Banca comercial

Las entidades financieras realizan ofertas interesantes para la financiación de proyectos empresariales; muchas veces de la mano de las administraciones públicas. Cada vez son más las líneas de financiación a nuevos proyectos empresariales y de apoyo al crecimiento de las pymes. El problema radica en la solvencia y en la necesidad de garantías aportables por los solicitantes, que imposibilitan en muchas ocasiones el acceso a estas líneas de financiación. Describimos algunas de estas opciones:

- **Préstamos con avales:** el préstamo es un instrumento de financiación en el cual una entidad financiera, entrega una cantidad fija de dinero que la empresa puede disponer en un único momento, con la obligación que ésta atienda el pago periódico, tanto de los intereses como del principal, según aquello acordado previamente.

  La principal ventaja es que la empresa puede disponer de fondos a medio y largo plazo para llevar a cabo inversiones. En la actualidad existen préstamos con condiciones especiales (tipos de interés menor, meses de carencia etc.) para financiar empresas de nueva creación, como por ejemplo, los préstamos ICO en todas sus variantes y el Plan Avanza, entre otros.

El inconveniente que se deriva es que el préstamo aumenta el nivel de endeudamiento de la sociedad, debilitando su posición financiera. Otro inconveniente también, es el hecho que muchos de algunos préstamos sólo permiten ser destinados a la adquisición de bienes de inversión, o sea, aquellos elementos que se incorporan a la empresa para permanecer más de un año como parte del proceso de producción (maquinaria, elementos de transporte, equipos informáticos, etc.). En cambio, no dejan destinarse a lo que consideramos gastos corrientes por consumos, que

se originan por servicios y compras del día a día (alquiler, suministros, sueldos, materias primas, etc.). Este segundo grupo se puede financiar con los fondos destinados a "circulante" que se explica más adelante.

- **Préstamos sin avales (Microcréditos):** la diferencia con los anteriores es que, en estos préstamos, la entidad financiera no pide garantías personales. Esto de por sí constituye una ventaja; no obstante, y como inconveniente, acostumbran a tener un límite de importe que ronda entre los 15.000 y los 25.000 euros por proyecto.

Estos préstamos son adecuados para aquellos proyectos que no requieren una inversión elevada, y en los que se puede justificar la adquisición de elementos de inversión (elementos que permanecerán en la empresa más de un año), puesto que la tendencia es no financiar gastos corrientes (alquiler, suministros, sueldos, etc.).

En la actualidad hay varias entidades financieras que otorgan este tipo de instrumentos financieros: Microbank de La Caixa, Caixa Catalunya, Bancaja, etc.

El Capital riesgo

El **capital riesgo** es un método de financiación estable para empresas que no cotizan en bolsa, mediante la compra temporal de acciones por parte de inversores profesionales y ajenos a las mismas, para apoyar el desarrollo de su actividad económica durante un período determinado.

Los capitalistas de riesgo obtienen beneficios de su inversión de dos formas diferentes:

- A través del reparto de beneficios de la empresa en la que se ha invertido, en el caso en que se diera este supuesto.
- Y, principalmente, por medio de las plusvalías obtenidas en el momento de desinvertir en ellas.

La actividad de capital riesgo en España se lleva a cabo a través de dos tipos de personalidades jurídicas:

- **Sociedad de capital riesgo o inversión:** Habitualmente, son constituidas como sociedades anónimas y pertenecen a una o varias entidades financieras y/o grupos industriales. Estas sociedades administran sus propios fondos a través de sus órganos de gestión, realizan las inversiones de capital riesgo en su propio nombre y reciben las plusvalías correspondientes en el momento de la venta de la participación.
- **Fondos de capital riesgo o inversión:** Se constituyen por un tiempo determinado, con aportaciones de diferentes inversores, y son administrados por una sociedad gestora. Esta gestora analiza las propuestas de inversión e invierte por cuenta del fondo, por lo que recibe unos ingresos en forma de comisiones de servicios prestados al mismo. Sin embargo, el resultado de rentabilidad de la inversión repercutirá al fondo, que es, en definitiva, el propietario de la participación.

En relación en Capital Riesgo: ASCRI (Asociación Española de Entidades de Capital Riesgo).

Inversión privada o Business Angels:

Los Business Angels (capital riesgo privado) son individuos privados con capacidad de inversión, que impulsan proyectos empresariales con elevado potencial de crecimiento en sus primeras etapas de vida, aportando capital y (en la mayoría de los casos) valor añadido a la gestión. Es decir, aportan su propio dinero, se implican en la gestión de la empresa (asesoramiento, networking, experiencia en el sector, etc.) y, aparte de la motivación económica, tienen un elevado grado de motivación personal por la actividad. En relación a Business Angels: XIP (Red de Inversores Privados promovida por ACC1Ó).

Por otro lado, también podemos necesitar financiar lo que denominamos "circulante", que serían los recursos para poder cubrir a corto plazo los gastos que genera la propia dinámica del día a día de la empresa hasta que la empresa no genere las ventas suficientes para hacer frente. Estaríamos hablando por ejemplo de las compras por mercancías y primeras materias, suministros, sueldos, etc., que requieren un pago al contado o inmediato.

Subvenciones y ayudas públicas

Cada vez más numerosas, aunque difíciles de obtener. Existen diversas iniciativas a todos los niveles (Dirección General de Pymes). Igualmente, asociaciones de derecho público como cámaras de comercio y otras asociaciones de tipo sectorial, comarcal, etc, pueden ser fuente de apoyo y de información muy valiosas.

En España, la Administración, por medio del Instituto de Crédito Oficial (ICO) y el Banco Europeo de Inversiones (BEI), cuenta con varias medidas de apoyo financiero para las pymes consistentes, fundamentalmente, en la instrumentación de líneas de préstamo preferente y subsidiación de tipos de interés para acometer inversiones productivas.

Otra alternativa son los mercados europeos para pymes tecnológicas. Muchas pymes realizan su actividad en sectores de rápido crecimiento, con una rentabilidad esperada muy alta, pero con un riesgo asociado muy elevado. Para cubrir las necesidades financieras de este tipo de empresas, y para separar aquellas inversiones sujetas a un alto riesgo y las de menor riesgo, las autoridades del mercado han creado los nuevos mercados o mercados de empresas tecnológicas. En España, éste es el Nuevo Mercado, que nació el 19 abril de 1999, y actualmente cuenta con más de 10 empresas cotizando.

Otras formas de financiación:

Otras fórmulas de deuda exigen el uso de la imaginación y un nivel de reputación y credibilidad a veces difícil de obtener por un nuevo proyecto empresarial. Algunas de ellas:

- La póliza de crédito: es una operación financiera que consiste en el hecho que una entidad financiera, otorga a la empresa el derecho a endeudarse hasta una determinada cantidad, durante un periodo de tiempo establecido. De este modo, la entidad pone a disposición de la empresa cierta cantidad de dinero, de la cual podrá disponer hasta cierto límite; de forma que tan sólo se pagarán los intereses por la cantidad efectivamente dispuesta y no por la totalidad del crédito concedido. Los créditos son un instrumento financiero adecuado para cubrir las necesidades de fondos a corto plazo (el vencimiento de los créditos acostumbra a ser de entre seis meses y dos años).

  La principal ventaja de los créditos es su flexibilidad, puesto que se adecúan perfectamente a las necesidades de tesorería de la empresa. A diferencia de los préstamos, la empresa sólo tiene que pagar los intereses de la cantidad utilizada en cada momento. Otra ventaja es que, llegado el vencimiento de la póliza, existe la posibilidad de efectuar la renovación o re-negociación de la misma, si el banco accede a ello.

El principal inconveniente es el pago de la comisión de disponibilidad, que representa un gasto importante en momentos de baja utilización del crédito. Aun así, es necesario controlar la disposición del crédito para evitar que la empresa exceda del total disponible.

En este sentido, nos encontramos con créditos en condiciones especiales para crear o consolidar una empresa, como por ejemplo, el Crédito de Inicia, el ICO, Vitacrédit de Cajanavarra.

- **Renting**: es un alquiler a medio o largo plazo que se instrumenta en un contrato. Mediante este contrato, la entidad arrendadora (generalmente la entidad financiera.), siguiendo instrucciones del arrendatario, adquiere un bien, previamente determinado por éste, cediéndole su uso por el pago de una renta periódica y durante un plazo definido. La empresa arrendataria, a la hora de contratar, podrá elegir, como servicio adicional, la contratación del mantenimiento y/o el seguro.

  Las principales ventajas son, en primer lugar, que al ser un alquiler, podemos prescindir de este gasto en el momento que nos convenga y en segundo lugar, que siempre podremos renovar los elementos que estamos utilizando. En tercer lugar, el hecho que no tengamos que desembolsar el total del precio del elemento que estamos utilizando en el supuesto de que lo compráramos, representa una mayor liquidez por la empresa a corto plazo. Fiscalmente también es una ventaja, pues toda la cuota pagada es deducible. El principal inconveniente es el coste, por lo cual se tiene que estudiar muy detenidamente las ventajas.

- El acceso a **financiación "cercana"** en forma de deuda por familiares o amigos, y por supuesto la aportación de financiación en forma de recursos propios del emprendedor y equipo, fondos que además de suponer una importante aportación, suponen un necesario compromiso

con el proyecto a la hora de negociar con capitalistas de riesgo.

- **Autofinanciación.** Mediante el cashflow libre que genere su actividad. Esta opción, la mayoría de las veces, es insuficiente al necesitar muy a menudo más dinero del que se genera por la propia actividad de la empresa, dándose además el caso de que las empresas que comienzan su actividad sólo tienen expectativas futuras de generación de fondos.

- **El Bootstraping.** La puesta en marcha de un negocio sin ayuda de nadie y con pocos recursos se denomina Bootstraping. El bootstrapping es un término anglosajón que significa 'empezar algo sin recursos o con pocos recursos'. A partir de aquí, podemos definir el bootstrapping, dentro del contexto de los negocios, como el desarrollo de actividades emprendedoras sin capital o con muy poco capital, es decir, el bootstraping se refiere a utilizar únicamente los medios que se tienen a disposición para llevar a cabo nuestro proyecto como emprendedores.

- **El crowdfunding**. El concepto de Crowdfunding se basa en compartir la financiación de un proyecto entre todas las personas que deseen apoyarlo. Es decir, en dejar en manos de un colectivo las labores que habitualmente realiza una persona o una entidad. El crowdfunding o financiación en masa, también denominada financiación colectiva, microfinanciación colectiva, y micromecenazgo, es la cooperación colectiva, llevada a cabo por personas que realizan una red para conseguir dinero u otros recursos, se suele utilizar Internet para financiar esfuerzos e iniciativas de otras personas u organizaciones. El Crowdfunding puede ser usado para muchos propósitos, desde artistas buscando apoyo de sus seguidores, campañas políticas, financiación del nacimiento de compañías o pequeños negocios.

Para la elaboración del Plan Económico-Financiero vamos a desglosar su contenido que iremos viendo en los siguientes apartados.

PLAN DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN

Plan de inversión

En este apartado tienes que calcular la inversión inicial que requiere la empresa para su puesta en marcha. Esto te permitirá conocer, además, las necesidades de financiación externa para completar los recursos propios, si fuera necesario.

La inversión inicial podemos dividirla, a su vez, en **ACTIVOS NO CORRIENTES,** compuesto por los activos fijos como maquinaria y equipo, vehículos, construcciones y edificaciones, terrenos, etc. Y el alta de suministros necesarios para el inicio de la actividad y en **ACTIVOS CORRIENTES,** que son la liquidez necesaria (provisión de fondos) que se requiere para mantener la actividad empresarial, hasta que el negocio pueda aportar fondos para hacer frente a los compromisos financieros.

Dentro de la inversión inicial que ha de hacer frente cualquier negocio, podemos desglosar los siguientes conceptos básicos:

- **Gastos de establecimiento:** Gastos ocasionados por la creación o constitución de la empresa como entidad jurídica y los trámites administrativos aparejados:
    - Gastos de constitución: o de puesta en marcha (aranceles, notario, registros mercantiles, etc.).

CAPÍTULO 1
CAPÍTULO 2
CAPÍTULO 3
CAPÍTULO 4
CAPÍTULO 5
CAPÍTULO 6
CAPÍTULO 7
CAPÍTULO 8
CAPÍTULO 9
ANEXOS
TOP
EJEMPLO PLAN DE EMPRESA

- Gastos de formalización de préstamos, si recurrimos a financiación externa.

- Licencias de actividad: es muy importante saber si nuestro negocio está obligado a acogerse a una licencia de actividad y las obras de adecuación que deben realizarse en el local en caso que así lo indique dicha licencia; licencia medioambiental, etc.

- **Inversiones en activo fijo o no corriente:** son aquellas propiedades, bienes materiales o derechos no destinados a la venta, y que se utilizan de forma continuada en la actividad de la empresa. Dentro de estas inversiones podemos incluir:

  - Inmovilizado intangible: patentes, licencias, canon de entrada en una franquicia, aplicaciones informáticas, etc.

  - Inmovilizado material: terrenos, locales, maquinaria, etc.

  - Inversiones inmobiliarias: de las que se obtienen rentas o plusvalías.

  - Inversiones financieras a largo plazo: fianza del alquiler del local, depósitos, etc.

  - En este punto tienes que plantearte si es preferible compra o alquiler de determinados bienes.

- **Inversión en activo circulante o corriente:** Son los medios que utiliza la empresa para desarrollar su actividad empresarial, pero cuyo ciclo de vida es inferior a la de los activos fijos. Puedes incluir:

  - Existencias: productos para la venta.

  - Deudores: préstamos que se brindan a la clientela para facilitar el pago.

- Inversiones financieras a corto plazo: derechos de cobro a favor de la empresa inferiores a 1 año: créditos otorgados a la empresa, depósitos, etc.

- Tesorería: dinero en caja o bancos necesario para la puesta en marcha.

- **Gastos amortizables:** gastos de constitución cuyos efectos positivos se van a reflejar en varios ejercicios, por lo que se podrán imputar a los resultados de posteriores ejercicios.

Plan de financiación

En este apartado tienes que incluir la financiación necesaria para hacer frente a la inversión inicial prevista para la puesta en marcha del negocio. También incluirás en este apartado la autofinanciación y recursos generados por propia empresa (beneficios no distribuidos).

CUENTA PREVISIONAL DE RESULTADOS

También se denomina cuenta de pérdidas y ganancias. Es una cuenta anual con todos los ingresos y gastos mensuales del negocio. Cada mes, la cuenta de pérdidas y ganancias refleja el beneficio obtenido y, al finalizar cada año podrá determinarse si ha habido pérdidas (resultado negativo) o ganancias (resultado positivo).

Como inicialmente esta cuenta de resultados está basada en datos estimativos, es muy importante que las previsiones de gastos y, sobre todo, de ingresos, sea lo más real posible. Para aquellos meses del año que se prevea un aumento de gastos (por ejemplo, compra de stock) es conveniente tener una reserva de liquidez (por ejemplo, con reserva de capital).

a) Previsión de gastos.

- Arrendamientos y cánones.
- Investigación y desarrollo.
- Transporte.
- Marketing.
- Reparaciones y mantenimiento.
- Servicios de profesionales independientes: gestorías, auditores, abogados, etc.
- Servicios bancarios.
- Suministros: agua electricidad, etc.
- Compras y otros gastos variables: materias primas, mercancías, materiales, impuestos, gastos de personal, viajes, etc.

b) Previsión de ingresos. No se trata de cuánto nos gustaría vender, sino de cuánto podríamos vender en función del mercado. A su vez, deberán calcularse en relación con las previsiones de ventas:

- Volumen de ventas: mediante un precio establecido.
- Devoluciones de ventas.
- Descuentos sobre ventas.
- Otros ingresos: descuentos aplicables a nuestras compras, subvenciones, rentas, etc.

c) **Forma de pago y cobro.** La situación ideal para tu empresa es cobrar pronto y pagar tarde. Así, si negocias un período de pago con empresas proveedoras, dispondrías de un período para reinvertir en otras compras. Si consigues alargar los pagos y acortar los cobros tendrás, además, un aporte de tesorería.

d) **Cuenta de resultados.** Una vez que tengas determinados todos los ingresos y gastos, obtendrás el resultado del ejercicio, la diferencia entre ingresos y gastos.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANACIAS O CUENTA PREVISIONAL DE RESULTADOS

	€
Importe neto de la cifra de negocios	
Ventas	
Prestaciones de servicios	
Aprovisionamientos	
Consumo de materias primas o mercaderías	
Trabajos realizados por otras empresas	
Gastos de personal	
Salarios	
Gastos sociales	
Otros gastos de explotación	
Servicios externalizados	
Tributos	
Otros gastos de gestión corriente	
Amortización del inmovilizado	
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (ANTES DE IMPUESTOS)	
+/- Gastos financieros	
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	
Impuestos	
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS	

PREVISIÓN DE TESORERÍA

Reúne todos los pagos y cobros previstos en el plan de negocio en el momento en que se hacen efectivos.

Esta herramienta ayuda a evaluar la capacidad de la empresa para generar tesorería y afrontar los compromisos de pago. Suele elaborarse por meses y es recomendable elaborarlo por un período de 3 años.

La previsión de tesorería refleja cuál será la liquidez y las necesidades de financiación a corto plazo de la empresa, en función de las diferencias previstas de cobros y pagos. A diferencia de la cuenta de resultados, que se hablaba de ingresos y gastos, aquí hablamos de cobros y pagos. El ingreso se genera cuando se produce la venta o se presta el servicio y el cobro cuando se recibe el montante de la operación. De la misma forma, el gasto se produce cuando nace la obligación, mientras que el pago se genera cuando se produce la salida de efectivo.

Saldo final de tesorería = Saldo inicial + total de cobros (por ventas, IVA repercutido, etc.) – total de pagos (compras, devoluciones, IVA a pagar, etc.) – liquidaciones trimestrales del IVA.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	.....	Mes 12
SALDO INICIAL						
PREVISION COBROS						
Ventas						
Subvenciones						
Prestamos						
IVA repercutido						

TOTAL SALDO INICIAL + PREVISION COBROS						
PREVISIÓN PAGOS						
Pagos año anterior						
Pagos por compras						
Pagos por gastos fijo						
Devolución préstamo						
IVA a pagar						
Otros impuestos/tributos						
Otros pagos						
TOTAL PAGOS						
SALDO FINAL						

BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL

Informa de la situación patrimonial y financiera de la empresa al inicio de su actividad y está formado por el activo, el pasivo y el patrimonio neto.

En el **ACTIVO** se incluyen los bienes y derechos de propiedad de la empresa. Está compuesto por:

- **Activo no corriente,** integrado por los bienes que permanecen en la empresa más de 1 año.
    - Inmovilizado intangible: lo que no es material pero es valorable económicamente (patentes, aplicaciones informática, etc.).
    - Inmovilizado material: mobiliario, maquinaria, instalaciones, vehículos, herramientas, etc.
    - Inversiones financieras a largo plazo: participaciones en otras sociedades, etc.

- **Activo corriente:** integrado por los bienes que permanecen en la empresa menos de 1 año.
    - Existencias: inventario propiedad de la empresa, integrándose en el ciclo de explotación con la finalidad de convertirse en efectivo a través de su venta: materias primas, combustible, embalajes, etc.
    - Deudores: a corto plazo, distinguiendo quienes que son estrictamente clientela y quiénes no.
    - Efectivo.

En el **PASIVO** se incluyen las fuentes de financiación de la empresa:

- **Patrimonio neto:** recursos propios de la empresa.
- **Pasivo no corriente:** deudas con vencimiento superior a 1 año.
- **Pasivo corriente:** deudas con vencimiento inferior a 1 año.

MODELO BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL			
ACTIVO	**€**	**PASIVO**	**€**
Activo no corriente		**Pasivo no corriente**	
Inmovilizado material		• Fondos propios	
• Maquinaria		• Préstamos bancarios	
• Herramientas		•	
• Utillaje			
• Mobiliario			
•			
Inmovilizado intangible			
• Patentes			
• Aplicaciones informáticas			
•			

Activo corriente		Pasivo corriente	
Existencias		• Proveedores	
• Mercaderías		• Acreedores diversos	
Disponible		• Impuestos por pagar	
• Bancos c/c		•	
• Caja		•	
.....			
Total		**Total**	

RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este Capítulo hemos visto el modo en el que se debe planificar en términos cuantitativos un proyecto empresarial a través de la elaboración del Plan Económico Financiero.
El Plan Económico-Financiero le servirá para hacer un seguimiento de las claves de la gestión económica y financiera de su empresa.

Si quiere poner en marcha un proyecto empresarial tiene que ser consciente que, en mayor o menor medida, ha de aportar recursos financieros propios a la empresa. Por lo que aunque acuda a financiación externa, tendrá que contar con un porcentaje de fondos propios.

Será fundamental prestar especial atención a la gestión y el control de tu negocio, pues éste debe ser constante. Habrá que cuantificar las inversiones iniciales, realizar un balance previsional para conocer el patrimonio neto de tu empresa, estimar una cuenta de resultados del año, elaborar un plan de previsión de tesorería que le permita afrontar los pagos, e identificar el punto a partir a partir del cual el negocio empezará a generar beneficios.

Dada la relevancia que cobra la financiación como uno de los principales recursos estratégicos con los que debe contar un emprendedor, hemos querido dedicarle un apartado, haciendo un recorrido por algunas de las fuentes de financiación a los que en la actualidad tienen acceso el empresariado; no obstante, es conveniente estar al tanto de los cambios, ya que el entorno y las necesidades que con él se generan, han fomentado la aparición de otras fuentes de financiación más cercanas a la situación del pequeño empresariado.

EJERCICIOS RECOMENDADOS

EJERCICIO 1:

Rellena cada uno de los apartados que hemos visto correspondientes al Plan Económico – Financiero de tu Plan de Negocio:

A. Plan de Inversión-Financiación.

Cuantifica:

- La previsión de la inversión inicial para la puesta en marcha del negocio.
- La previsión de la financiación necesaria según la inversión inicial que hayas previsto.
- Identifica los recursos propios y la financiación externa.

B. Cuenta previsional de resultados.

Cuenta anual con todos los ingresos y gastos mensuales del negocio. Al finalizar cada año podrá determinarse si ha habido pérdidas o ganancias.

C. Previsión de Tesorería.

Identifica todos los pagos y cobros en el momento en que se hagan efectivos. Ayuda a aprovisionar los compromisos de pago del negocio.

D. Balance de Situación Inicial.

Representa contablemente la situación económica y financiera del negocio. Acude a los datos previstos en la cuenta de resultados provisional y de las Previsiones de Tesorería.

EJERCICIO 2:

Lee con atención cada uno de los proyectos empresariales que te presentamos e intentad identificar la forma o formas de financiación a las que cada uno podría acceder (consulta el apartado correspondiente a las fuentes de financiación de esta capítulo y usad otras fuentes de información).

1. Berta ha trabajado durante 7 años en un periódico local. Ahora, a sus 30 años, acaba de ser despedida. En lugar de hundirse ante la nueva situación, decide poner en marcha una idea a la que llevaba tiempo dando vueltas: crear su propia agencia de comunicación para la que necesita una inversión inicial de 35.000€.

2. Recién salidos de la universidad, Adrián y María han decidido aplicar sus estudios en la facultad de Químicas y desarrollar un nuevo producto cosmético. Aunque decididos a seguir adelante, necesitan orientación y asesoramiento para poner en marcha la idea, ayuda para obtener un espacio de trabajo y los fondos necesarios para financiar la investigación hasta que el producto llegue al mercado.

3. Costas Industrial ha decidido aventurarse en los mercados exteriores para compensar la caída de la demanda nacional. Tras los primeros estudios de mercado, ya ha seleccionado los países a los que dirigirse y ha empezado a establecer los primeros contactos. Ahora necesita financiación para poder hacer frente a los gastos que supone esa internacionalización.

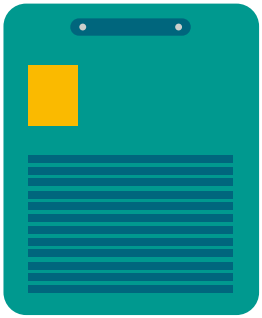
EJERCICIO 3:

En 2011, Jero Romero, ex-componente de The Sunday Drivers, lanzó su primer disco en solitario. Para financiar su grabación, utilizó el sistema conocido como crowdfunding a través de la red Verkami. Puedes ver la información en: http://www.verkami.com/projects/351-financia-el-nuevo-disco-de-jero-romero

Tras la lectura del enunciado:

1) Defina e identifique las principales características de esta nueva forma de financiación.

2) Verkami es sólo una de las iniciativas existentes. Puedes nombrar al menos cinco iniciativas diferentes. ¿Es posible esta alternativa para iniciativas que no sean culturales?



CAPÍTULO 8

TRÁMITES

¿CÓMO COMIENZO? LOS PASOS PARA CREAR UNA EMPRESA

PRINCIPALES TRÁMITES SEGÚN LA FORMA JURÍDICA ELEGIDA

RESUMEN DEL CAPÍTULO

EJERCICIOS RECOMENDADOS

CAPÍTULO 8. TRÁMITES

Una vez decidida la forma jurídica de la empresa, son muchas las preguntas que se nos plantean, algunas de ellas:

- ¿Por dónde comienzo?
- ¿Cómo la creo?
- ¿Qué hago para darme de alta en el Régimen de Autónomos?
- ¿Qué otros trámites voy a tener que realizar?
- ¿Dónde solicito la licencia de actividad?
- ¿Cómo contrato al personal?

En este capítulo vamos a ver en primer lugar, a modo de síntesis, los pasos que deberá hacer un emprendedor a la hora de poner en marcha un nuevo proyecto empresarial. Posteriormente, veremos de forma detallada, los trámites que deberá hacer según la forma jurídica elegida.

¿CÓMO COMIENZO? LOS PASOS PARA CREAR UNA EMPRESA

- **Fase 1:** Certificación Negativa de Denominación (CNN).

  Consiste en la obtención de un certificado acreditativo de la no existencia de otra Sociedad con el mismo nombre de la que se pretende constituir.

  Lugar: Registro Mercantil Central
  C/ Príncipe de Vergara nº 94
  28071 Madrid
  Teléfono: 902 88 44 42
  Web:http://www.rmc.es

Documentación: Existe un impreso oficial normalizado, en el cual se recoge el nombre elegido hasta un máximo de tres.

- Hay que indicar siempre a continuación del nombre el tipo de sociedad de que se trata.
- Plazo de solicitud
- Caduca a los dos meses

Observaciones

Requisito indispensable para el otorgamiento de la Escritura Pública.

- **Fase 2:** Depósito Bancario en la entidad financiera del capital social exigido.

  Depósito Bancario en la entidad financiera de las siguientes cantidades según sociedad:

  - Sociedad Limitada (3.006 euros).
  - Sociedad Anónima (25% del capital social).

  (Certificado de depósito con validez 2 meses).

  Lugar: Cualquier Entidad Financiera

- **Fase 3:** Otorgamiento de la Escritura Pública.

  Acto por el que las personas socias fundadoras proceden a la firma de la escritura de Constitución de la Sociedad.

Lugar: Se realiza obligatoriamente ante Notario.

Documentación

- Certificado negativo de denominación del Registro Mercantil Central.
- El/los certificado/s bancario/s (uno por persona socia).
- Los N.I.E., en su caso, para las personas administradoras.
- Estatutos Sociales.
- C.I.F. provisional.
- D.N.I/N.I.E. de los accionistas/personas socias y administradoras.

Observaciones

Los otorgantes de la Escritura son todas las personas que integran la sociedad, o bien, sus representantes legales o quienes ostenten poder con facultades suficientes para ello.

- **Fase 4:** Obtención del NIF provisional aportando copia de la escritura

  Sirve para identificar a la sociedad a efectos fiscales. En un principio se otorga un NIF provisional para empezar a funcionar, debiendo canjearlo por el definitivo en un plazo de 6 meses.

Documentación:

- Impreso modelo 036.
- Copia simple de la escritura de constitución.
- Fotocopia del DNI/NIE del solicitante si es una persona socia o fotocopia del poder notarial si es un apoderado.

Plazo: 30 días a partir del otorgamiento de la escritura.

Lugar: Administración o Delegación de la Agencia Estatal de la Admón. Tributaria correspondiente al domicilio fiscal de la sociedad.

- **Fase 5:** Liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (I.T.P.A.J.D).

  Impuesto que grava las transmisiones patrimoniales onerosas, operaciones societarias y actos jurídicos documentados. Son de interés:

Nota: En el **Real Decreto-ley 13/2010**, del 3 de diciembre, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo, se incluye: "Las antedichas medidas se complementan en el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados con la **exoneración del gravamen,** por la modalidad de operaciones societarias de todas las operaciones dirigidas a la creación, capitalización y mantenimiento de las empresas, al entenderse que en la actual coyuntura económica es conveniente suprimir los obstáculos que dificulten el logro de tales fines.

Operaciones Societarias:

- El Impuesto recae sobre las operaciones societarias de constitución, así como en las de variación de capital, fusión, transformación y disolución de la Sociedad.

- Están obligados a pagar el impuesto:

  - La Sociedad: en las operaciones de constitución, aumento de capital, fusión y transformación.

- Las personas integrantes de la Sociedad: por los bienes y derechos recibidos, en caso de disolución de la sociedad y reducción de capital social.

- La base imponible coincide en el caso de la constitución de la empresa con el importe del capital nominal inicial.

- El tipo de gravamen es el 1%. La cuota tributaria a ingresar resulta de aplicar ese tipo a la base imponible.

Actos Jurídicos Documentados

El impuesto recae sobre el adquiriente del bien o derecho y, en su defecto, las personas que insten o soliciten los documentos notariales, o aquellos en cuyo interés se expidan.

El tributo se satisfará mediante cuotas variables o fijas, atendiendo a que el documento que se formalice, otorgue o expida, tenga o no por objeto cantidad o cosa valuable en algún momento de su vigencia.

Lugar:

Se presenta la liquidación y se realiza el pago en la Delegación de Hacienda correspondiente a la provincia donde se encuentre domiciliada la Sociedad.

Documentación:

El impreso necesario para la liquidación del impuesto, es el Modelo 600 facilitado por la Delegación de Hacienda y se acompañará de:

- Primera copia y copia de la Escritura de Constitución de la Sociedad.

- DNI o CIF.

Plazo

Se presentará la liquidación antes de treinta días hábiles a partir del otorgamiento de la Escritura Pública ante el Notario. Impreso Modelo 600 (correspondiente a la Comunidad de Madrid).

- **Fase 6:** Inscripción de la Sociedad en el Registro Mercantil.

La Sociedad adquiere plena capacidad jurídica, cuando se inscribe en el Registro Mercantil.

Lugar:

Registro Mercantil de la provincia en que se encuentre domiciliada la Sociedad.

Documentación

La Escritura Pública de Constitución de la Sociedad.

Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales.

Observaciones

Para inscribir la Sociedad en el Registro Mercantil es necesario tener en su poder la Escritura Pública de Constitución.

- **Fase 7:** Obtención del NIF Definitivo, una vez inscrita la sociedad. En un principio se otorga un NIF provisional para empezar a funcionar, debiendo canjearlo por el definitivo en un plazo de 6 meses.

Documentación: Solicitud de NIF provisional

Plazo: 6 meses.

Lugar: Administración o Delegación de la Agencia Estatal de la Admón. Tributaria correspondiente al domicilio fiscal de la sociedad.

- **Fase 8:** Legalización de los libros de las sociedades. Se trata de los libros en los que se debe reflejar las distintas actividades empresariales.

Lugar: Registro Mercantil Correspondiente.

Observaciones

El Código de Comercio establece los siguientes libros obligatorios:

- Libro de inventarios y cuentas anuales.
- Libro diario.
- Referencias sobre los libros contables.
- Libros especiales.
- Libro de socios.
- Libros obligatorios para sociedades.
- Libros exigidos por el impuesto de sociedades.
- Libros exigidos por el impuesto sobre el valor añadido.

PRINCIPALES TRÁMITES SEGÚN LA FORMA JURÍDICA ELEGIDA

En los siguientes apartados vamos a indicar a los trámites necesarios para la constitución y puesta en marcha de cada una de estas figuras.

EMPRESARIA- EMPRESARIO INDIVIDUAL

A diferencia de algunas sociedades, el autónomo no necesita inscribirse en el Registro Mercantil (puede hacerlo voluntariamente), ni necesita solicitar el CIF ya que facturará con su NIF.

Veamos a continuación los trámites pueden realizarse presencialmente o por medio telemático a través del Documento Único Electrónico (DUE).

- **Declaración Censal,** telemática o presencialmente. Modelo 036 o 037. Agencia Estatal de la Administración Tributaria.
- **Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE).** Modelo 036 o 037. Agencia Estatal de la Administración Tributaria.
- **Licencia de actividad.** Trámite imprescindible para iniciar la actividad. Se deben solicitar las licencias pertinentes en función del tipo de actividad que vayas a desempeñar (licencia de Actividad, de Obras, Instalaciones, etc.) Ante el Ayuntamiento.
- **Alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.** Tesorería General de la Seguridad Social.
- **Inscripción de la empresa.** Cuando contrates personal por primera vez debes solicitar tu inscripción en la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS). Te proporcionarán el denominado Código de Cuenta de Cotización (CCC)

- **Afiliación y alta del personal a contratar en el Régimen General de la Seguridad Social.** Tesorería General de la Seguridad Social

- **Alta del contrato de trabajo.** Este es un trámite obligatorio que tiene que realizar la empresa en un plazo no superior a 10 días desde la firma del contrato. En el SEPE: http://www.sepe.es/. Se pone a disposición de las empresas una web en la que es posible realizar dicha comunicación, Contrat@: http://www.sepe.es/contenidos/OficinaVirtual/info_contrata.html , previa solicitud de autorización.

- **Comunicación de apertura del centro de trabajo.** Ante la Consejería de Empleo de la Comunidad de Madrid.

- **Obtención y legalización del libro de Visitas.** Inspección de Trabajo y Seguridad Social.

- **Obtención del Calendario Laboral.** Tesorería General de la Seguridad Social.

- **Registro de ficheros de carácter personal.** Si la empresa va a gestionar datos de carácter personal, deberá registrar sus ficheros. Agencia Española de Protección de Datos.

- **Obtención de un certificado electrónico.** Permite realizar numerosos trámites administrativos de forma online, sin necesidad de desplazamientos. Se obtiene a través de la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre.

Constitución telemática a través del DUE (documento único electrónico).

La creación de empresas por Internet (CIRCE) es un sistema que ofrece la posibilidad de realizar la creación de la figura de Empresa Individual por medios telemáticos. De esta forma se evitan desplazamientos y se produce un ahorro sustancial en tiempo y costes.

Tú personalmente o a través de los Puntos de Atención al Emprendedor (PAE), podrás cumplimentar el Documento Único Electrónico (DUE). El único trámite a realizar es cumplimentar y enviar el DUE vía telemática. A partir de este momento el sistema de tramitación telemática (STT-CIRCE) envía a cada Organismo interviniente en el proceso, vía Internet, la parte del DUE que le corresponde para realizar el trámite de su competencia.

Trámites generales que se realizan con este sistema:

- Trámites en la Seguridad Social (TA.0521.)
- Comunicación del inicio de actividad a la Agencia Tributaria (modelos 036 o 037).

Trámites complementarios que se realizan con este sistema si se han proporcionado los datos necesarios cuando se ha cumplimentado el DUE:

- Inscripción de ficheros de carácter personal en la Agencia Española de Protección de Datos.
- Solicitud de reserva de marca o nombre comercial en la Oficina Española de Patentes y Marcas.
- Solicitud de licencias en el Ayuntamiento.
- Comunicación de los contratos de trabajo al Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE).

EMPRENDEDOR- EMPRENDEDORA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

Los trámites que un emprendedor deberá llevar a cabo si ha elegido esta figura, son los siguientes:

- **Declaración Censal,** telemática o presencialmente. Modelo 036 o 037. Agencia Estatal de la Administración Tributaria.
- **Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE).** Modelo 036 o 037. Agencia Estatal de la Administración Tributaria.
- **Alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.** Tesorería General de la Seguridad Social.
- **Acta ante notario.** Se deberá acompañar: alta en el censo de Empresarios y Profesionales; escritura de propiedad de la vivienda habitual; valoración de la vivienda realizada por la Consejería de Hacienda de la CCAA donde se ubique el inmueble (necesarios para el cálculo del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados).
- **Liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.** Consejería de Hacienda de la Comunidad de Madrid.
- **Inscripción de la empresa** ante el Registro Mercantil Provincial de Madrid.
- **Inscripción de la empresa.** Cuando contrates personal por primera vez debes solicitar tu inscripción en la Tesorería General de la Seguridad Social. Te proporcionarán el denominado Código de Cuenta de Cotización (CCC).
- **Afiliación y alta del personal a contratar en el Régimen General de la Seguridad Social.** Tesorería General de la Seguridad Social.

- **Alta del contrato de trabajo.** Este es un trámite obligatorio que tiene que realizar la empresa en un plazo no superior a 10 días desde la firma del contrato. En el SEPE: http://www.sepe.es/. Se pone a disposición de las empresas una web en la que es posible realizar dicha comunicación, Contrat@: http://www.sepe.es/contenidos/OficinaVirtual/info_contrata.html , previa solicitud de autorización.

- **Comunicación de apertura del centro de trabajo.** Ante la Consejería de Empleo de la Comunidad de Madrid.

- **Obtención y legalización del libro de Visitas.** Inspección de Trabajo y Seguridad Social.

- **Obtención del Calendario Laboral.** Tesorería General de la Seguridad Social.

- **Registro de ficheros de carácter personal.** Si la empresa va a gestionar datos de carácter personal, deberá registrar sus ficheros. Agencia Española de Protección de Datos.

- **Obtención de un certificado electrónico.** Permite realizar numerosos trámites administrativos de forma online, sin necesidad de desplazamientos. Se obtiene a través de la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre.

SOCIEDAD CIVIL O COMUNIDAD DE BIENES.

Los trámites que un emprendedor deberá llevar a cabo si ha elegido esta figura, son los siguientes:

- Elaboración de un **contrato privado** en el que se detallen la naturaleza de las aportaciones y porcentaje de participación que cada persona socia o comunera tiene en las pérdidas y ganancias.

- **Declaración Censal, de cada persona comunera,** telemática o presencialmente. Modelo 036 o 037. Agencia Estatal de la Administración Tributaria.
- **Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE).** Modelo 036 o 037. Agencia Estatal de la Administración Tributaria.
- **Licencia de actividad**. Trámite imprescindible para iniciar la actividad. Se deben solicitar las licencias pertinentes en función del tipo de actividad que vayas a desempeñar (licencia de Actividad, de Obras, Instalaciones, etc.) Ante el Ayuntamiento.
- **Alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.** Tesorería General de la Seguridad Social. Plazo de 1 mes desde la fecha de la Declaración censal.
- **Solicitud del NIF provisional** de la empresa a través del modelo 036, marcando la casilla 110 y solicitud del NIF definitivo marcando la casilla 120 del modelo 036.
- **Elevación del contrato a público** en caso de que alguna persona socia o comunera aporte bienes inmuebles o derechos reales.
- **Liquidación** del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos documentados. Consejería de Hacienda de la Comunidad de Madrid.
- **Licencia de actividad.** Trámite imprescindible para iniciar la actividad. Se deben solicitar las licencias pertinentes en función del tipo de actividad que vayas a desempeñar (licencia de Actividad, de Obras, Instalaciones, etc.) Ante el Ayuntamiento.
- **Alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.** Tesorería General de la Seguridad Social.

- **Inscripción de la empresa.** Cuando contrates personal por primera vez debes solicitar tu inscripción en la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS). Te proporcionarán el denominado Código de Cuenta de Cotización (CCC).

- **Afiliación y alta del personal a contratar en el Régimen General de la Seguridad Social.** Tesorería General de la Seguridad Social.

- **Alta del contrato de trabajo.** Este es un trámite obligatorio que tiene que realizar la empresa en un plazo no superior a 10 días desde la firma del contrato. En el SEPE: http://www.sepe.es/. Se pone a disposición de las empresas una web en la que es posible realizar dicha comunicación, Contrat@: http://www.sepe.es/contenidos/OficinaVirtual/info_contrata.html , previa solicitud de autorización.

- **Comunicación de apertura del centro de trabajo.** Ante la Consejería de Empleo de la Comunidad de Madrid.

- **Obtención y legalización del libro de Visitas.** Inspección de Trabajo y Seguridad.

- **Obtención del Calendario Laboral.** Tesorería General de la Seguridad Social.

- **Registro de ficheros de carácter personal.** Si la empresa va a gestionar datos de carácter personal, deberá registrar sus ficheros. Agencia Española de Protección de Datos.

- **Obtención de un certificado electrónico.** Permite realizar numerosos trámites administrativos de forma online, sin necesidad de desplazamientos. Se obtiene a través de la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre.

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA O ANÓNIMA.

Los trámites que un emprendedor deberá llevar a cabo si ha elegido esta figura, son los siguientes:

- **Certificación negativa del nombre de la sociedad.** Presencial o telemáticamente Registro Mercantil Central.
- **Depósito bancario.** Apertura de cuenta bancaria a nombre de la sociedad. El banco entregará un certificado que tendrás que presentar al Notario. Una vez que obtengas el CIF definitivo de la Sociedad podrás disponer de esa cantidad depositada.
- **Escritura pública de constitución de la sociedad.** Elaborados los estatutos de la sociedad, es obligatorio otorgar escritura pública de constitución de la misma. Para ello, es necesario presentar ante notario:
  - El certificado de denominación del Registro Mercantil Central.
  - El certificado bancario.
  - Los Estatutos Sociales, si los llevamos nosotros y no los hace la Notaría.
  - D.N.I de las personas socias.
- **Solicitud del Código de Identificación Fiscal (CIF),** a través del modelo 036. Agencia Estatal de la Administración Tributaria.
- **Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados**. Consejería de Hacienda de la Comunidad de Madrid.
- **Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE).** Modelo 036 o 037. Agencia Estatal de la Administración Tributaria.

- **Inscripción los escritura de constitución.** Registro Mercantil Provincial. Para realizar la inscripción, hay que presentar:
  - Certificado de denominación del Registro Mercantil Central.
  - Primera copia de la Escritura.
  - Ejemplares del modelo 600 (ITP) abonado anteriormente.
  - Habrá que pagar una provisión de fondos al hacer la entrega, y el resto cuando se retire.
- **Licencia de actividad.** Trámite imprescindible para iniciar la actividad. Se deben solicitar las licencias pertinentes en función del tipo de actividad que vayas a desempeñar (licencia de Actividad, de Obras, Instalaciones, etc.) Ante el Ayuntamiento.
- **Alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.** Tesorería General de la Seguridad Social.
- **Inscripción de la empresa.** Cuando contrates personal por primera vez debes solicitar tu inscripción en la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS). Te proporcionarán el denominado Código de Cuenta de Cotización (CCC).
- **Afiliación y alta del personal a contratar en el Régimen General de la Seguridad Social.** Tesorería General de la Seguridad Social.
- **Alta del contrato de trabajo.** Este es un trámite obligatorio que tiene que realizar la empresa en un plazo no superior a 10 días desde la firma del contrato. En el SEPE: http://www.sepe.es/. Se pone a disposición de las empresas una web en la que es posible realizar dicha comunicación, Contrat@: http://www.sepe.es/contenidos/OficinaVirtual/info_contrata.html, previa solicitud de autorización.

- **Comunicación de apertura del centro de trabajo.** Ante la Consejería de Empleo de la Comunidad de Madrid.
- **Obtención y legalización del libro de visitas.** Inspección de Trabajo y Seguridad Social.
- **Obtención del Calendario Laboral.** Tesorería General de la Seguridad Social.
- **Legalización del Libro de actas, del Libro registro de socios, del Libro-registro de acciones nominativas y del Libro registro de contratos entre el socio único y la sociedad.** Registro Mercantil Provincial.
- **Registro de ficheros de carácter personal.** Si la empresa va a gestionar datos de carácter personal, deberá registrar sus ficheros. Agencia Española de Protección de Datos.
- **Obtención de un certificado electrónico.** Permite realizar numerosos trámites administrativos de forma online, sin necesidad de desplazamientos. Se obtiene a través de la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre.

SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA.

Los trámites que un emprendedor deberá llevar a cabo si ha elegido esta figura, son los siguientes:

- **No requiere** la reserva previa de Denominación Social al Registro Mercantil Central.
- **Depósito bancario.** Apertura de cuenta bancaria a nombre de la sociedad. El banco entregará un certificado que tendrás que presentar al Notario. Una vez que obtengas el CIF definitivo de la Sociedad podrás disponer de esa cantidad depositada.

- **Escritura pública de constitución de la sociedad.** Elaborados los estatutos de la sociedad, es obligatorio otorgar escritura pública de constitución de la misma. Para ello, es necesario presentar ante notario:
  - El certificado de denominación del Registro Mercantil Central.
  - El certificado bancario.
  - Los Estatutos Sociales, si los llevamos nosotros y no los hace la Notaría.
  - D.N.I de las personas socias.
- **Solicitud del Código de Identificación Fiscal (CIF)**, a través del modelo 036. Agencia Estatal de la Administración Tributaria.
- **Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.** Consejería de Hacienda de la Comunidad de Madrid.
- **Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE).** Modelo 036 o 037. Agencia Estatal de la Administración Tributaria.
- **Inscripción los escritura de constitución.** Registro Mercantil Provincial. Para realizar la inscripción, hay que presentar:
  - Certificado de denominación del Registro Mercantil Central.
  - Primera copia de la Escritura.
  - Ejemplares del modelo 600 (ITP) abonado anteriormente.
  - Habrá que pagar una provisión de fondos al hacer la entrega, y el resto cuando se retire.

- **Licencia de actividad.** Trámite imprescindible para iniciar la actividad. Se deben solicitar las licencias pertinentes en función del tipo de actividad que vayas a desempeñar (licencia de Actividad, de Obras, Instalaciones, etc.) Ante el Ayuntamiento.

- **Alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.** Tesorería General de la Seguridad Social.

- **Inscripción de la empresa.** Cuando contrates personal por primera vez debes solicitar tu inscripción en la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS). Te proporcionarán el denominado Código de Cuenta de Cotización (CCC).

- **Afiliación y alta del personal a contratar en el Régimen General de la Seguridad Social.** Tesorería General de la Seguridad Social.

- **Alta del contrato de trabajo.** Este es un trámite obligatorio que tiene que realizar la empresa en un plazo no superior a 10 días desde la firma del contrato. En el SEPE: http://www.sepe.es/. Se pone a disposición de las empresas una web en la que es posible realizar dicha comunicación, Contrat@: http://www.sepe.es/contenidos/OficinaVirtual/info_contrata.html , previa solicitud de autorización.

- **Comunicación de apertura del centro de trabajo. Ante la Consejería de Empleo de la Comunidad de Madrid.**

- **Obtención y legalización del libro de Visitas.** Inspección de Trabajo y Seguridad Social.

- **Obtención del Calendario Laboral.** Tesorería General de la Seguridad Social.

- **Legalización del Libro de actas,** del Libro registro de socios, del Libro-registro de acciones nominativas y del Libro registro de contratos entre el socio único y la sociedad. Registro Mercantil Provincial.

- **Registro de ficheros de carácter personal.** Si la empresa va a gestionar datos de carácter personal, deberá registrar sus ficheros. Agencia Española de Protección de Datos.

- **Obtención de un certificado electrónico.** Permite realizar numerosos trámites administrativos de forma online, sin necesidad de desplazamientos. Se obtiene a través de la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre.

SOCIEDAD LIMITADA DE FORMACIÓN SUCESIVA.

Los trámites que un emprendedor deberá llevar a cabo si ha elegido esta figura, son los siguientes:

- **Certificación negativa del nombre de la sociedad.** Presencial o telemáticamente Registro Mercantil Central.

- **Depósito bancario.** Apertura de cuenta bancaria a nombre de la sociedad. El banco entregará un certificado que tendrás que presentar al Notario. Una vez que obtengas el CIF definitivo de la Sociedad podrás disponer de esa cantidad depositada.

  ** Aunque la característica primordial de esta Sociedad es precisamente la no obligatoriedad de desembolsar todo el capital mínimo inicial (3.000 €), sí es necesario realizar una aportación para su constitución, ya sea en dinero (p.e. 1 €) o en especie.

- **Escritura pública de constitución de la sociedad.** Elaborados los estatutos de la sociedad, es obligatorio otorgar escritura pública de constitución de la misma. Para ello, es necesario presentar ante notario:

  - El certificado de denominación del Registro Mercantil Central.

  - El certificado bancario.

- Los Estatutos Sociales, si los llevamos nosotros y no los hace la Notaría.
- D.N.I de las personas socias.

- **Solicitud del Código de Identificación Fiscal (CIF),** a través del modelo 036. Agencia Estatal de la Administración Tributaria.
- **Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.** Consejería de Hacienda de la Comunidad de Madrid.
- **Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE).** Modelo 036 o 037. Agencia Estatal de la Administración Tributaria.
- **Inscripción los escritura de constitución.** Registro Mercantil Provincial. Para realizar la inscripción, hay que presentar:
  - Certificado de denominación del Registro Mercantil Central.
  - Primera copia de la Escritura.
  - Ejemplares del modelo 600 (ITP) abonado anteriormente.
  - Habrá que pagar una provisión de fondos al hacer la entrega, y el resto cuando se retire.
- **Licencia de actividad.** Trámite imprescindible para iniciar la actividad. Se deben solicitar las licencias pertinentes en función del tipo de actividad que vayas a desempeñar (licencia de Actividad, de Obras, Instalaciones, etc.) Ante el Ayuntamiento.
- **Alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.** Tesorería General de la Seguridad Social.

- **Inscripción de la empresa.** Cuando contrates personal por primera vez debes solicitar tu inscripción en la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS). Te proporcionarán el denominado Código de Cuenta de Cotización (CCC).

- **Afiliación y alta del personal a contratar en el Régimen General de la Seguridad Social.** Tesorería General de la Seguridad Social.

- **Alta del contrato de trabajo.** Este es un trámite obligatorio que tiene que realizar la empresa en un plazo no superior a 10 días desde la firma del contrato. En el SEPE: http://www.sepe.es/. Se pone a disposición de las empresas una web en la que es posible realizar dicha comunicación, Contrat@: http://www.sepe.es/contenidos/OficinaVirtual/info_contrata.html , previa solicitud de autorización.

- **Comunicación de apertura del centro de trabajo.** Ante la Consejería de Empleo de la Comunidad de Madrid.

- **Obtención y legalización del libro de Visitas.** Inspección de Trabajo y Seguridad Social.

- **Obtención del Calendario Laboral.** Tesorería General de la Seguridad Social.

- **Legalización del Libro de actas,** del Libro registro de socios, del Libro-registro de acciones nominativas y del Libro registro de contratos entre el socio único y la sociedad. Registro Mercantil Provincial.

- **Registro de ficheros de carácter personal.** Si la empresa va a gestionar datos de carácter personal, deberá registrar sus ficheros. Agencia Española de Protección de Datos.

- **Obtención de un certificado electrónico.** Permite realizar numerosos trámites administrativos de forma online, sin necesidad de desplazamientos. Se obtiene a través de la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre.

Constitución telemática a través del DUE (documento único electrónico).

La creación de empresas por Internet (CIRCE) es un sistema que ofrece la posibilidad de realizar los trámites de constitución y puesta en marcha por medios telemáticos de:

- Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Sociedad Limitada de Nueva Empresa.
- Sociedad Limitada de Formación Sucesiva.

Antes de cumplimentar el Documento Único Electrónico (DUE), deberás realizar las siguientes actuaciones de forma convencional, como se ha indicado anteriormente:

- Reserva de la Denominación Social.
- Aportación del Capital Social.

Una vez llevadas a cabo las actuaciones indicadas deberás cumplimentar y enviar el DUE. Como ya hemos indicado, la cumplimentación del DUE puedes hacerla de dos maneras, tú personalmente, teniendo en cuenta que es requisito imprescindible disponer de certificado electrónico; o bien acudiendo a un centro PAE para que te ayuden a cumplimentar el DUE.

Con el envío del DUE, se genera una solicitud de cita con la Notaría elegida, para el otorgamiento de la escritura pública de constitución de la sociedad, entre un listado con todas las notarías adscritas a la red DUE. Esta cita se obtiene de forma inmediata por medio de una comunicación en tiempo real indicándote, fecha, lugar y hora.

El resto de trámites que realiza el DUE telemáticamente, sin necesidad de que intervengas son:

- Solicitud del NIF provisional.
- Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos. Documentados.
- Inscripción en el Registro Mercantil Provincial.
- Trámites en la Seguridad Social.
- Expedición de la Escritura inscrita.
- Solicitud del NIF definitivo de la sociedad.

Y, como en el caso de empresaria-empresario individual, a través de este sistema telemático también se pueden realizar una serie de trámites opcionales:

- Inscripción de ficheros de carácter personal en la Agencia Española de Protección de Datos.
- Solicitud de reserva de Marca o Nombre Comercial en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM).
- Solicitud de Licencias en el Ayuntamiento.
- Comunicación de los contratos de trabajo al Servicio Público de Empleo Estatal.

La constitución telemática a través del DUE proporciona además la posibilidad de acogerse a los Estatutos tipo en formato estandarizado, cuya ventaja es una reducción considerable en los costes de Notaria y Registro Mercantil Provincial. 10

Tienes más información en relación con la Constitución telemática en el Portal CIRCE: http://portal.circe.es/es-ES/Paginas/Home.aspx

SOCIEDAD LABORAL.

Los trámites que un emprendedor deberá llevar a cabo si ha elegido esta figura, son los siguientes:

- **Certificación negativa del nombre.** Registro Mercantil Central.
- **Apertura de cuenta bancaria** a nombre de la sociedad y solicitud del certificado con la aportación del capital para su constitución.
- **Escritura pública de Constitución** otorgada ante Notario. Elaborados los estatutos de la sociedad, es obligatorio otorgar escritura pública.
- **Presentación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales.** Consejería de Hacienda de la Comunidad de Madrid.
- **Inscripción y Calificación en el Registro de Sociedades Laborales.** Dirección General de Trabajo.
- **Inscripción en el Registro Mercantil.**
- **Solicitud del Código de Identificación Fiscal (CIF),** a través del modelo 036. Agencia Estatal de la Administración Tributaria.
- **Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE).** Modelo 036 o 037. Agencia Estatal de la Administración Tributaria.
- **Licencia de actividad. Trámite imprescindible para iniciar la actividad.** Se deben solicitar las licencias pertinentes en función del tipo de actividad que vayas a desempeñar (licencia de Actividad, de Obras, Instalaciones, etc.) ante el Ayuntamiento.
- **Alta en el Régimen de la Seguridad Social que corresponda.** Tesorería General de la Seguridad Social.
- **Inscripción de la empresa.** Cuando contrates personal por primera

vez, debes solicitar tu inscripción en la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS). Te proporcionarán el denominado Código de Cuenta de Cotización (CCC).

- **Afiliación y alta del personal a contratar en el Régimen General de la Seguridad Social.** Tesorería General de la Seguridad Social.

- **Alta del contrato de trabajo.** Este es un trámite obligatorio que tiene que realizar la empresa en un plazo no superior a 10 días desde la firma del contrato. En el SEPE: http://www.sepe.es/. Se pone a disposición de las empresas una web en la que es posible realizar dicha comunicación, Contrat@: http://www.sepe.es/contenidos/OficinaVirtual/info_contrata.html , previa solicitud de autorización.

- **Comunicación de apertura del centro de trabajo.** Ante la Consejería de Empleo de la Comunidad de Madrid.

- **Obtención y legalización del libro de Visitas.** Inspección de Trabajo y Seguridad Social.

- **Obtención del Calendario Laboral.** Tesorería General de la Seguridad Social.

- **Libro registro de socios; Libro registro de aportaciones al capital social; Libros de actas de la Asamblea General, del Consejo Rector, de los liquidadores y, en su caso, del Comité de Recursos y de las juntas preparatorias; Libro de inventarios y cuentas anuales y Libro diario. Registro de Sociedades Laborales.**

- **Registro de ficheros de carácter personal.** Si la empresa va a gestionar datos de carácter personal, deberá registrar sus ficheros. Agencia Española de Protección de Datos.

- **Obtención de un certificado electrónico.** Permite realizar numerosos trámites administrativos de forma online, sin necesidad de desplazamientos. Se obtiene a través de la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre.

COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO.

Los trámites que un emprendedor deberá llevar a cabo si ha elegido esta figura, son los siguientes:

- **Certificación negativa del nombre**. Registro Mercantil Central.
- **Apertura de cuenta bancaria** a nombre de la sociedad y solicitud del certificado con la aportación del capital para su constitución.
- **Escritura pública de Constitución otorgada ante Notario.** Elaborados los estatutos de la sociedad, es obligatorio otorgar escritura pública.
- **Presentación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales.** Consejería de Hacienda de la Comunidad de Madrid.
- **Inscripción y Calificación en el Registro de Sociedades Cooperativas** ante la Dirección General de Trabajo.
- **Inscripción en el Registro Mercantil.**
- **Afiliación y alta del personal a contratar en el Régimen General de la Seguridad Social.** Tesorería General de la Seguridad Social.
- **Alta del contrato de trabajo.** Este es un trámite obligatorio que tiene que realizar la empresa en un plazo no superior a 10 días desde la firma del contrato. En el SEPE: http://www.sepe.es/. Se pone a disposición de las empresas una web en la que es posible realizar dicha comunicación, Contrat@: http://www.sepe.es/contenidos/OficinaVirtual/info_contrata.html , previa solicitud de autorización.
- **Comunicación de apertura del centro de trabajo.** Ante la Consejería de Empleo de la Comunidad de Madrid.
- **Obtención y legalización del libro de Visitas.** Inspección de Trabajo y Seguridad Social.

- **Obtención del Calendario Laboral.** Tesorería General de la Seguridad Social.
- **Libro registro de socios; Libro registro de aportaciones al capital social; Libros de actas de la Asamblea General, del Consejo Rector, de los liquidadores y, en su caso, del Comité de Recursos y de las juntas preparatorias; Libro de inventarios y cuentas anuales y Libro diario. Registro de Sociedades Cooperativas.**
- **Registro de ficheros de carácter personal.** Si la empresa va a gestionar datos de carácter personal, deberá registrar sus ficheros. Agencia Española de Protección de Datos.
- **Obtención de un certificado electrónico.** Permite realizar numerosos trámites administrativos de forma online, sin necesidad de desplazamientos. Se obtiene a través de la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo hemos visto que:
En función de la forma jurídica que hayas decidido adoptar, los trámites de constitución y de puesta en marcha de tu empresa pueden variar.

La tramitación de constitución telemática a través del DUE (Documento Único Electrónico), es un proceso rápido, ágil y que evita costes. Tú puedes hacerlo desde tu ordenador.

Ten presente que muchos de los trámites que tienes que llevar a cabo están sometidos a plazo, con lo que es importante que organices bien tus tiempos, ya que algunos de los trámites dependen unos de otros.
Infórmate bien de las exigencias y normativa de tu municipio en relación a la apertura de nuevos negocios.

EJERCICIOS RECOMENDADOS

EJERCICIO 1:

A partir de la forma jurídica elegida para crear tu negocio, elabora un cronograma identificando actividad, tareas, plazos para su realización, organismo y lugar dónde se realiza, persona de contacto y/o referencia, fecha de realización, estado de la gestión. Esto te permitirá llevar controlado en todo momento cada uno de los trámites que tengas que realizar:

CRONOGRAMA DE TAREAS		
Tarea 1		
Plazo de realización		
Organismo		
Lugar		
Contacto		
Realizado en fecha		
Gestión	Iniciada Fecha	Finalizada Fecha
Tarea 2		
Plazo de realización		
Organismo		
Lugar		
Contacto		
Realizado en fecha		
Gestión	Iniciada Fecha	Finalizada Fecha

CAPÍTULO 9

EJEMPLOS Y BUENAS PRÁCTICAS

MIRÁNDONOS EN OTRAS EXPERIENCIAS
QUIÉN LO HACE BIEN, CÓMO Y POR QUÉ

MITOS Y REALIDADES DE LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA

RESUMEN DEL CAPÍTULO

REFLEXIONES PARA EL REPASO

CAPÍTULO 1
CAPÍTULO 2
CAPÍTULO 3
CAPÍTULO 4
CAPÍTULO 5
CAPÍTULO 6
CAPÍTULO 7
CAPÍTULO 8
CAPÍTULO 9
ANEXOS
TOP

CAPÍTULO 9. EJEMPLOS Y BUENAS PRÁCTICAS

Llegamos al final de esta guía, donde hacemos una recopilación de experiencias empresariales de éxito y fracaso. Igualmente te planteamos una serie de cuestiones que te ayudarán a reflexionar sobre el emprendimiento y la creación de una empresa, y especialmente sobre los mitos que le acompañan.

- ¿Puedo emular al gran empresariado?
- ¿Cuáles son los factores determinantes del éxito empresarial?
- ¿El cierre de una empresa es siempre un indicador de su fracaso?
- ¿Cómo puede influir el entorno en el éxito/fracaso de una empresa?
- ¿Qué debo evitar a la hora de emprender?
- ¿Debo hacer caso de los mitos que acompañan al fenómeno empresarial?

MIRÁNDONOS EN OTRAS EXPERIENCIAS. QUIÉN LO HACE BIEN, CÓMO Y PORQUÉ.

Actualmente, el emprendimiento es un fenómeno que está en el centro de atención de la agenda política, de quienes gestionan, de la Academia y, por supuesto, de quienes deciden emprender ese camino. Las historias sobre éxitos y fracasos empresariales comienzan a difundirse con cierta facilidad. En general, son tan sonados los célebres éxitos como los enormes fracasos; los primeros para intentar repetirlos, y los segundos para aprender de ellos y no volver a reiterarlos en el futuro.

En muchos casos, encontramos factores que se repiten a la hora de explicar un éxito empresarial. Del mismo modo, entre la multiplicidad de causas que originan los fracasos empresariales, hay algunos elementos que permanecen constantes en cualquiera de ellos.

En este apartado veremos una serie de experiencias empresariales que han marcado tendencia, formas de hacer en el entorno de la creación de empresas y proyectos empresariales. Si bien, solemos fijarnos en los proyectos empresariales de éxito, los que consideramos grandes, veremos que también los hay no tan grandes, y que sirven de motivación para las pequeñas propuestas de emprendimiento.

EMPRESAS CON ÉXITO EMPRESARIAL: FACTORES

La complejidad e incertidumbre que rodea al mundo de los negocios provoca que sea imposible realizar una recopilación de los factores que garantizan el crecimiento y la consolidación de los nuevos proyectos empresariales. Las experiencias vividas por cada persona o las vicisitudes por las que pasa cada empresa son únicas, y, por tanto, los determinantes del éxito son diferentes en cada situación.

En términos generales, solemos referirnos al éxito cuando hemos alcanzado algunas de las metas que previamente nos habíamos propuesto. Estas metas pueden tener un carácter subjetivo (felicidad individual y familiar y éxito profesional) u objetivo (cuota de mercado, crecimiento de las ventas y obtención de beneficios). Veamos algunos ejemplos, tanto de grandes como de empresas menos grandes.

Ferrán Adriá, ejemplo de creatividad en el mundo de la cocina

Dicen que es el Dalí de la cocina española. Ferrán Adrià, nacido en 1962 en L'Hospitalet de Llobregat, (Barcelona, España) es hoy el primer gran maestro de cocina de todo el mundo. Con creaciones únicas y una muy esmerada y compleja investigación ha conseguido que la cocina española supere a la francesa, conquistando a los gourmets de Estados Unidos y

al propio New York Times. Elevado internacionalmente a la categoría de mito, Ferrán Adrià es hoy un español universal que traspasa fronteras desde los fogones hasta la cima del mayor reconocimiento mundial.

Con una gran personalidad, se le considera un artista de la cocina, en la que ha introducido nuevas técnicas, como la "deconstrucción", descontextualizando este concepto del mundo del arte (consistente en aislar los distintos ingredientes de un plato, generalmente típico, y reconstruirlo de manera inusual, de tal modo que el aspecto y la textura sean completamente diferentes mientras que el sabor permanece inalterado), las espumas (que crea utilizando sifones), la "esferificación" (empleo de alginatos para formar pequeñas bolas de contenido líquido), así como el empleo de nitrógeno líquido. Aparte de estas técnicas, la cocina de Ferrán Adrià destaca por el minimalismo de la presentación, la utilización de vajillas y menaje altamente innovadores, así como por la ruptura con muchos principios clásicos de la cocina.

Rockefeller, ejemplo de tesón y esfuerzo en el mundo de los negocios

La vida de Rockefeller (Tioga, Nueva York), es la historia de un hombre de origen humilde que con tesón y esfuerzo llegó a ser la persona más rica de Estados Unidos. Comenzó su carrera profesional en la pequeña empresa de comerciantes Hewitt y Tuttle, donde no le pagaron hasta el tercer mes de trabajo. A medida que empezó a ganar dinero, iba apuntando cada uno de los gastos que realizaba a diario. Lo hacía en un libro que más tarde llamaría El Libro. En 1863 entró en el negocio del refino de petróleo creando la empresa Standard Oil. El mundo, entonces, se movía a caballo, en buey, a vapor o en vela. En un período de más de cuarenta años, Rockefeller llevó a la Standard Oil a ser la compañía más grande del mundo. Su carrera empresarial, sin embargo, fue controvertida. Fue acusado de practicar monopolio y fue delatado por periodistas investigadores.

Rockefeller es el autor de una célebre frase en la cultura estadounidense pronunciada como metáfora del darwinismo social: "El crecimiento de un gran negocio es simplemente la supervivencia del más apto". "La rosa American Beauty sólo puede alcanzar el máximo de su hermosura y el perfume que nos encantan, si sacrificamos otros capullos que crecen en su alrededor. Esto no es una tendencia malsana del mundo de los negocios. Es, meramente, el resultado de una combinación de una ley de la naturaleza con una ley de Dios".

Alain Afflelou, empresario que detectó la oportunidad de negocio a partir de su formación y experiencia laboral

A Alain Afflelou le sirvió mucho aburrirse durante sus veranos como becario en una óptica a comienzos de los años setenta. Durante su período de prácticas, se dio cuenta de que aquel trabajo le aburría y a punto estuvo de tirar la toalla. "O cambiaban mucho las cosas o me había equivocado de carrera", reconoce Alain Afflelou 25 años después. Se veía obligado a imitar un modelo y, sus ideas, sencillamente, no se tenían en cuenta. En esta situación, al borde del desánimo, con sólo 24 años emprendió su propio proyecto para poder hacer las cosas a su manera.

En 1972 abrió la primera tienda, funcionó y se animó con otras dos. El negocio estaba a unos milímetros de sus ojos y lo vio claro. En un plazo de diez años contaba ya con 100 tiendas. Su originalidad reside en ofrecer un "dos por uno" no limitado a campañas promocionales, sino introducirlo como producto propio. En concreto, por medio de la experiencia laboral el empresario puede formarse una idea del sector empresarial en el que podría adentrarse mediante su propia iniciativa. Este tipo de experiencia se denomina experiencia técnica y suele relacionarse con el crecimiento de las ventas que experimentan algunas empresas durante sus primeros años de vida.

Netspira Networks: Ejemplo de joven empresario universitario

José López, cofundador de Netspira Networks, una empresa especializada en software de gestión de facturación de contenidos para teléfonos móviles, es uno de los muchos ejemplos de jóvenes con estudios universitarios que podemos encontrar hoy. La carrera de fondo del joven ingeniero comenzó como la de otros muchos empresarios del ámbito tecnológico: convenciendo a una empresa de capital riesgo para que apoyase su proyecto. Con el dinero logrado y su ingenio fue capaz de desarrollar una tecnología puntera que en tres años convirtió a la empresa en la mejor del mundo en su sector. Tal éxito llamó la atención de Ericsson, que decidió comprar Netspira y explotar su producción a nivel mundial.

BIC: una historia de éxito del siglo XX

El inicio BIC data de 1945, cuando el Sr. Marcel Bich, asociado con su amigo el Sr. Edouard Buffard, adquiere cerca de París una fábrica con la idea de producir partes para plumas fuente y lapiceros. Seis años más tarde, surge el "bolígrafo mediano" un producto que renovó el mercado y que es considerado hoy en día uno de los mejores inventos del siglo pasado por su simplicidad y uso cotidiano: "todos tenemos un bolígrafo BIC a mano".

En 1956 BIC amplía sus horizontes abriendo una subsidiaria en Brasil y lanza al mercado el primer bolígrafo retráctil "M10 Clic". Pensando en ampliar el mercado de bolígrafos, el Sr. Bich adquiere en 1958 la firma norteamericana Water-Pen, creadora de la pluma fuente, con el objeto de alcanzar el liderazgo en la industria de bolígrafos de alta calidad a un precio muy bajo.

En el transcurso de los años sesenta BIC afianza su mercado de artículos de escritura en Estados Unidos, inicia actividades en Canadá y logra entrar en el mercado Japonés. BIC comienza a ofrecer una línea de varios promocionales BIC, actividad que actualmente gestiona la empresa BIC GRAPHIC.

Ya en la década de los setenta BIC domina totalmente Europa y llega a México en 1973, ampliando su horizonte a Centroamérica en 1975. En México, en menos de un año, logra el 45% del mercado gracias a su diseño, desempeño, duración y calidad. BIC lanza al mercado el encendedor de llama ajustable con una gran calidad y funcionamiento, con el que logra un enorme éxito. No contentos con revolucionar el mercado de encendedor, BIC lanza su máquina de afeitar; que es hoy en día uno de los productos de mayor éxito en el mercado.

Llegan los ochenta y BIC reconoce su crecimiento en la industria y adquiere una subsidiaria llamada BIC Sports, que fabrica veleros, y es en la actualidad el número uno en ventas alrededor del mundo.

Los noventa traen consigo un mayor crecimiento para BIC con la adquisición de las empresas Wite-Out Products, Inc. y Tipp-Ex, con lo que preparan el lanzamiento de una completa gama de correctores SHEAFFER, con artículos de escritura de primera categoría, al tiempo que crea los bolígrafos Wide Body y los portaminas Great Erase y Softsider, así como también el marcador permanente.

El cambio de siglo llega con un significante incremento de las operaciones en Asia, abriendo subsidiarias en Tailandia, China, Corea del Sur e India, así como con una ampliación de sus horizontes en Europa del Este, Europa Central y África. BIC vuelve a renovar el mercado lanzando varios productos con nuevas cualidades.

Más recientemente, BIC ha reforzado su sociedad con DISNEY, con lo que ha aumentado la gama de productos especializados para niños con los distintos personajes Disney. Hoy en día BIC vende diariamente en todo el mundo 22 millones de artículos únicamente en papelería.

Caytec - Ejemplo de pequeña empresa que opera en el sector de la robótica

La empresa española Caytec (Calidad del Aire y Tecnología), especializada en combatir el denominado síndrome del edificio enfermo, es un ejemplo de pequeña empresa que opera en el sector de la robótica. Caytec ha desarrollado un robot de pequeñas dimensiones que recorre los conductos del aire acondicionado y los limpia de polvo y de otras impurezas perjudiciales para la salud. Se trata de una herramienta eficaz para poder controlar la calidad del aire que se respira en los espacios cerrados y con ventilación artificial.

El invento consiste en un pequeño robot eléctrico del tamaño de una caja de zapatos que se dirige a distancia y que se desliza sobre unas cadenas similares a las de una tanqueta, lo que le permite realizar giros de 90° en espacios muy reducidos. Gracias a un foco y a una cámara de vídeo, va recorriendo los conductos de ventilación y los va limpiando con la ayuda de cepillos y de un aspirador movido con un motor neumático con el que se extrae el polvo adherido a las paredes.

MundoAnuncio: una estrategia de éxito

Albert Ribera, español graduado en Ciencias de la Educación e involucrado en el e-learning de manera profesional desde septiembre del 2000 por medio de EPISE y de manera más comprometida con su propio proyecto emagister.com (lanzado 3 años después y actualmente ya con presencia en Japón), nos cuenta en su blog la experiencia y lección aprendida con MundoAnuncio, web de anuncios clasificados que después de sólo 28 meses logró venderse en un precio estimado de 1 millón de dólares.

"Todo empezó en el Eroski de Sant Cugat tomando un café y estrechándole la mano al auténtico padre, madre de la criaturita, Jordi Castelló. Ese día nos comprometimos a meter horas en el proyecto. Primero de todo busqué un programador de confianza, el otro Albert, y así empezamos. Al

principio MundoAnuncio parecía un juego, le dedicaba algunas horas sin confiar mucho en lo que saldría pero teniendo fe ciega. MundoAnuncio se creó como un portal de anuncios clasificados por temáticas. La sección con más anuncios es la sección de Contactos, seguida de Pisos (Inmobiliario) y Ofertas de Compra/Venta. El tiempo pasó, los problemas de MundoAnuncio eran legales, eran nuestro principal dolor de cabeza, porque lo otro estaba en nuestras manos y lo controlábamos. Además, vivíamos el proyecto con verdadera pasión. Y eso nos llenaba de energías. Con el tiempo otras personas entraron en el proyecto y MundoAnuncio se iba haciendo grande hasta que vino un pretendiente que quería casarse con nuestra web y nosotros como buenos padres la dejamos volar".

Los compradores fueron nada menos que OLX, empresa norteamericana especializada en el sector. Albert nos deja 6 aprendizajes de la experiencia que atravesó:

- Las acciones se ganan y se distribuyen después de demostrar que te las mereces.
- Cuando lo haya demostrado dale más de lo que se espera o de lo que es justo.
- Durante los 9-12 primeros meses no pares de trabajar, trabajar y trabajar.
- Ten claro lo que no debes hacer; más importante que lo que haces es lo que dejas de hacer.
- Confía en el líder. Apóyalo, anímalo. No hay nadie que no lo necesite.
- En ocasiones los roles se definen solos en un equipo, pero si no es así, déjalos claros y que todo el mundo los "firme".

EMPRESA CON FRACASO DE EMPRESARIAL: FACTORES

El fracaso normalmente va de la mano de la incapacidad de quien emprende, para asumir los distintos roles que demandan los proyectos emprendedores. Nos preocupa tanto el que pueda cruzarse en nuestro camino, que sufrimos úlceras de estómago, depresiones nerviosas, tics, sofocos, etc. Aun así, en las ocasiones en las que los oscuros nubarrones del fracaso caen sobre nosotros, comprobamos que no son tan malos como pensábamos. Por una parte, en la mayoría de las ocasiones, el modo como nuestra mente tiende a trabajar horas extraordinarias para dar forma a posibles desastres está completamente alejada de la realidad. Por otra, se ha demostrado que en el camino hacia el éxito, el error y el fracaso parecen constituir en la mayoría de los casos el primer paso. Así pues, la equivocación, el error y el fracaso son, en cierto modo, necesarios para el aprendizaje y, en ocasiones, podrían ser necesarios para alcanzar el éxito empresarial.

Veamos a continuación algunos ejemplos de fracasos que se han producido por: las desavenencias personales entre el equipo emprendedor, las equivocaciones con la clientela, la falta de liquidez con la que hacer frente a los primeros momentos de vida de la empresa y la falta de adaptación a los cambios del entorno, entre los más comunes.

Webvan: falta de marca consolidada

Una empresa que apostó por la venta de productos alimenticios en la Red (el supermercado en Internet) protagonizó uno de los sonoros fracasos entre las empresas de la denominada nueva economía. Sin una marca a la que aferrarse, invirtió en tecnología y apostó por la innovación. Pero sus promotores fueron incapaces de prever que los márgenes de un negocio de comestibles jamás podrían compensarles. Nunca llegaron a tener tanta clientela como para justificar sus ansias expansionistas en el gasto. El resultado, el cierre de la empresa y el despido de 2.000 personas.

Martinsa-Fadesa, la ''mayor víctima'' de la burbuja inmobiliaria

El grupo inmobiliario Martinsa-Fadesa, en el verano del 2008, se convirtió, según The Wall Street Journal, en "la mayor víctima" europea del estallido de la burbuja inmobiliaria. España fue así víctima de la mayor quiebra de su historia, cuando el grupo inmobiliario Martinsa-Fadesa, con una deuda cercana a los 5.200 millones de euros, se acogió a las leyes de protección de bancarrota (solicitud de concurso voluntario de acreedores).

La bancarrota de Martinsa-Fadesa repercute negativamente en un sector que ya está sintiendo los estragos del derrumbe en las ventas de viviendas y de los estándares de crédito más estrictos provocados por la crisis de las hipotecas de alto riesgo en Estados Unidos.

Gebiosa, un ejemplo de mala gestión empresarial

El proyecto Gebiosa proporciona un claro ejemplo de cómo no deben actuar los empresarios. Tras un larguísimo período de gestación y de recibir apoyo institucional, finalmente el proyecto no fue capaz de salir adelante. Gebiosa se concibió como una planta de generación de biocombustible a base de aceite de soja. Sin embargo, desde el primer momento se vio que el equipo promotor llevaba una errática tramitación del proyecto, poniendo siempre obstáculos a medida que la Administración iba resolviendo los presuntos problemas. Se trataba de una fábrica desde el principio mal concebida y peor gestionada, en términos de costes, infraestructuras o recursos humanos.

Un hombre humilde con 100 yenes: ¿Producto/servicio innecesario?

Konosuke Matsushita era en 1918 un joven vendedor de Osaka. Matsushita invirtió cien yenes (30 euros), que eran todos sus ahorros, para importar enchufes. Su misión: venderlos todos. No le fue muy bien. De hecho, fue tanta la gente que no quiso sus enchufes que se arruinó. En sus propias palabras, había fracasado porque pensó demasiado en vender y no pensó lo suficiente en lo que la clientela quería realmente. Aunque un poco desengañado con su aventura empresarial, decidió volver a intentarlo y

aprender de sus errores. Matsushita volvió a visitar a toda la gente que no le había querido comprar y por primera vez les preguntó cómo podrían ser mejorados los enchufes. Tomó nota de sus sugerencias, se puso a hacer remiendos en sus enchufes y fabricó unos nuevos prácticamente con sus manos. Se pasó años diseñando, vendiendo, rediseñando y revendiendo enchufes. Fue este proceso estratégico, de ir hacia atrás y hacia delante de clientela/producto, lo que produjo el maravilloso invento de Knosuke Matsushita, el primer enchufe doble. Con él, comenzó a ganar clientela, pero el proceso continuó. Cada nueva adquisición era una nueva oportunidad para aprender lo que debía ser mejorado y para encontrar nuevas aplicaciones. Por ejemplo, cada enchufe podía conectarse a dos electrodomésticos.

Entonces convirtió su misión en construir un negocio alrededor de la tecnología de la electricidad, desde ventiladores eléctricos a radios y hornillos. Su proceso estratégico no cambió nunca: una búsqueda constante de personas consumidoras de sus productos y los productos adecuados. Abrió un nuevo mundo de posibilidades en productos y en mercados. Como sabemos ahora, su estrategia dio luz al fabricante más grande del mundo de productos eléctricos y electrónicos, Matsushita Electric, líder mundial en el siglo XX por sus productos Panasonic. En la actualidad, sigue estando entre las primeras empresas en cifras de beneficios. Durante toda su historia, la estrategia de la empresa ha estado subordinada a saber quiénes quieren qué productos.

En busca del equilibrio financiero

En cualquier rincón geográfico del mundo, alguien como Daniel, que con 29 años acaba de sacar adelante su idea de negocio y ver en realidad aquello que tanto imaginó, es, en gran medida, el reflejo de una persona contenta. Previamente, Daniel ya había demostrado su habilidad en la detección de oportunidades de negocio y había sabido hablar y escuchar a la clientela sobre las particularidades que debía tener su producto/servicio. Pero no fue capaz de reunir el capital justo para dar vida a su

proyecto empresarial. Su clientela, encantada de tener un producto/servicio tan magnífico y a tan buen precio, era la viva imagen de lo que se entiende por una "clientela fiel", un tesoro, sin duda, en el mundo competitivo actual. Sin embargo, un buen día, sin hacer nada que pudiera haber influido en la evolución de su negocio, Daniel comenzó a notar que tenía cada vez más problemas con la tesorería. Es cierto que alguna de su clientela fiel le había comentado las dificultades económicas que estaban sufriendo como consecuencia de las crisis que padecían las empresas en las que trabajaban. Daniel había retrasado así el cobro de sus productos con el fin de hacerles un pequeño favor. Pero, al tiempo que no cobraba las ventas, sus proveedores venían puntuales para reclamarle el pago de sus suministros. Los bancos, las administraciones públicas, empresas distribuidoras y un sinfín de personas se presentaban ante Daniel con el fin de obtener su dinero lo más rápido posible. Esta situación acabó por terminar con la aventura empresarial del joven emprendedor. Daniel no tuvo en cuenta el necesario equilibrio que debía existir entre los ingresos y los gastos para que el negocio funcionara. Y tampoco había previsto las necesidades financieras que podrían surgirle una vez la empresa estuviera en funcionamiento.

Su primera ilusión empresarial se fue al traste, aunque dicen sus amistades que aprendió muy bien a saber distinguir los riesgos necesarios de los inaceptables. Ahora, en su nueva aventura empresarial, sigue asumiendo los riesgos necesarios, inseparables en el curso de cualquier negocio, aunque al mismo tiempo toma las precauciones debidas para no poner en peligro la empresa. Los nuevos cálculos financieros los realizó pensando en el mañana y no sólo en el momento en el que el proyecto emprendía su nueva vida.

MITOS Y REALIDADES DE LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA

A lo largo del tiempo sobre la creación de nuevas empresas se han extendido varios mitos sobre quienes emprenden, la capacidad de emprender y la creación de empresas. Muchos de estos mitos, sin embargo, no han afectado positivamente a la actividad emprendedora, dado que en general situaban el emprendimiento en un nivel al que sólo tenían acceso personas sobrenaturales y extraordinarias. Presentamos una relación de los que han cobrado mayor peso.

Mito	Realidad
"El dinero es el ingrediente más importante para crear una empresa"	Si se poseen los demás ingredientes, esto es, ideas, oportunidades de negocios y personas emprendedoras, el dinero llegará.
"Para crear una empresa exitosa hay que tener la suerte de toparse con una gran idea".	Pocas empresas exitosas surgieron realmente por un golpe de suerte, una coincidencia o una casualidad.
"Hay que estudiar varios años en la universidad para poder comprender cómo funciona una empresa".	Aunque la formación universitaria es importante, la universidad no es el único camino.
"Primero hay que trabajar por cuenta ajena, conocer un negocio y entonces crear tu propia empresa a partir de tus conocimientos en ese área".	Que éste sea el origen de muchas empresas, no quiere decir que sea el único camino.
"Es imposible convertirse en una persona empresaria sin contar con la comprensión y el apoyo de los que te rodean".	Mientras algunas redes personales de quien emprende facilitan la puesta en marcha de la nueva empresa, no siempre contribuyen a favor del emprendimiento.
"La persona emprendedora nace, no se hace".	Se puede tener cierta inteligencia innata, pero convertirse en persona emprendedora sucede gracias a la acumulación de habilidades, experiencias y contactos por un período de tiempo que suele alcanzar los diez años.

"Quien emprende es una persona temeraria".	Quienes alcanzan el éxito calculan muy bien los riesgos que asumen.
"La persona emprendedora es un «lobo solitario»; no puede trabajar en equipo".	Quien llega al éxito es gracias a haber construido grandes equipos y relaciones efectivas para trabajar con otras personas.
"Son egoístas. Lo único que buscan es su propio beneficio, ganar cuanto más dinero mejor".	Quienes son grandes construyen una organización que es capaz de emplear a muchas personas y proporcionar riqueza a muchas más.
"Quien emprende busca el control y el poder sobre los demás".	Las personas emprendedoras exitosas, más que por el poder, están guiadas por la busca de responsabilidades, logros y resultados.
"La persona emprendedora trabaja más tiempo y más duro que quien gerencia una gran empresa; sufre gran estrés y su salud paga las consecuencias".	No existe una clara evidencia sobre el hecho de que el tiempo y el estrés que genera ser persona emprendedora sea superior al que se soporta en un empleo por cuenta ajena.
"Crear una empresa es mucho más arriesgado que trabajar por cuenta ajena".	Las seguridades absolutas no existen.
"Una empresa es algo muy complejo".	Las infinitas posibilidades de empresas que hay generan que el grado de dificultad al hablar de una empresa varíe enormemente.
"Crear una empresa es caro y generalmente termina en fracaso".	Los negocios fallan, no así el emprendedor.
"Poner en marcha una empresa es todavía más difícil que crearla".	La parte más fácil es iniciar el negocio; el desafío consiste en sobrevivir, sostener y hacer crecer una empresa.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este Capítulos hemos hecho un recorrido por experiencias de proyectos empresariales y los factores de éxito que las han caracterizado, así como de fracaso de nuevas empresas. Por otro lado, hemos hecho un breve recorrido por los principales mitos que han acompañado a los emprendedores y, en general, a la actividad emprendedora y a la creación de empresas durante los últimos años.

REFLEXIONES PARA EL REPASO.

Llegados al final de esta guía, quien decida emprender debe reflexionar sobre las cuestiones que se han ido planteado, a modo de resumen, pensad, reflexionad y comentad con vuestro entorno, las siguientes expresiones:

- "Todo el mundo puede ser una persona empresaria".
- "Quien emprende nace, no se hace".
- "Sólo las personas creativas e innovadoras pueden crear una empresa de éxito".
- "Sólo las grandes empresas sobreviven a las crisis".
- "Para crear una empresa exitosa hay que tener la suerte de toparse con una gran idea".
- "Para crear una empresa, el principal recurso es el dinero".

ANEXOS A LA GUÍA:

Los recursos, Glosario, Bibliografía y Webgrafía que se presenta en este apartado se configura como una herramienta de consulta, de ampliación y de profundización sobre algunos de los conceptos estudiados en esta guía.

Recursos, Entidades, Organismos de apoyo y Direcciones de interés.

Financiación Bancaria

- www.bankia.es
- empresas.ebankinter.com
- www.bancopopular.es
- www.bancoherrero.es
- www.bbva.es
- http://www.hispamer.es/productos/hispaplus.html
- http://www.bsch.es
- http://empresas.lacaixa.es/Home/Inicio-E

Subvenciones y ayudas

- http://www.ventanillaempresarial.org
- http://www.ipyme.org
- http://www.ico.es

- http://www.cscamaras.es/
- http://www.ceaje.es/
- http://www.ipyme.org/temas/inves/ptecnol.htm
- http://www.apte.org/
- http://www.aquieuropa.com/indices/ayudas/ayudas.htm
- http://www.rural-europe.aeidl.be/rural-es/euro/r21.htm
- http://www.franquicias.org/
- http://www.franquicias.net
- http://www.winred.com/capital_riesgo/
- http://www.redcapital.org/default.htm

Capital Riesgo

- Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial:http://www.cdti.es/
- Empresa Nacional de Innovación:http://www.enisa.es/
- Going Investment, S.A.:http://www.going.es/
- Nmás1http://www.nmas1.com/
- Najeti:http://www.najeti.com/
- Asociación Española de Entidades de Capital Riesgo (ASCRI)www.ascri.org

Otras vías de financiación

- BBVA: http://www.bbva.es/BBVA/bbvafrmn.html#empinsti/empresas/tlwwempresas.html?id1=3?id2=1
- Banco Popular: http://www.bancopopular.es/empresas/leasing.htm
- Mondragon: http://www.mondragon.mcc.es/empresas/ficha.html?idioma=1&empresa=2
- Cajamar: http://www.cajamar.es/escaparate/leasing.htm
- Leasing Bonificado: http://www.cfnavarra.es/INDUSTRIA/areas/comercio/ayleas.htm
- Información sobre el leasing: http://www.ipyme.org/temas/financia/leasing.htm
- http://www.bsnbanif.es/pagina/indice/0,1220,260,00.html
- La Caixa: http://empresas.lacaixa.es/Home/Inicio-E

Recursos interactivos para realizar un plan de empresa

- Dirección general de política de la pequeña y mediana empresa: http://servicios.ipyme.org/planempresa
- CIDEM: http://www.cidem.com/cidem/cat/suport/pla_empresa/index.jsp
- Cámara de Madrid: http://www.camaramadrid.es/SEDE/100creac/002pland/Default.asp

BIBLIOGRAFÍA

Barrio, L. (2000): E-negocios: las 10 claves para hacer negocios con éxito y vender más en Internet, Barcelona, Gestión 2000.

Bermejo, M.; Rubio, I.; de la Vega, I. (1994). La creación de la empresa propia. Consejos prácticos para su puesta en marcha con éxito. Madrid: McGraw-Hill - Instituto de Empresa.

Bermejo, M.; De la Vega, I. (2003). Crea tu propia empresa. Estrategias para su puesta en marcha y supervivencia. McGraw Hill e Instituto de Empresa.

Breier, M. y Brott, A. (2000): Administración a la velocidad de Internet (the 10-second internet manager): sobreviva, prospere y dirija su compañía en la nueva economía, Bogotá, Norma.

Burgos, D. y De-León, J. (2001): Comercio electrónico, publicidad y marketing en Internet, Madrid, McGraw-Hill Internacional.

Comisión Europea (2006). La nueva definición de PYME. Guía del usuario y ejemplo de declaración (disponible en: http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_es.pdf).

Cutropía C. (2003). Plan de Marketing paso a paso. ESIC. Madrid.

Farrell, L. C. (1998). En busca del espíritu empresarial. El final de la empresa del siglo XX. Barcelona: Ediciones B.

González Domínguez, F. J. (2006). Creación de empresas. Guía del emprendedor. Madrid: Pirámide.

Mateo, R.; Sagarra, R. (2004). Creación de empresas. Teoría y práctica. Madrid: McGraw-Hill.

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. Los Business Angels en España, una nueva vía de financiación para la PYME. Disponible en: http://www.eban.org/download/Dossier%20DGPYME%20ES.pdf.

Nielsen, J. (1999): Designing Web Usability, New York, New Riders Publishing.

Ollé, M.; Planellas, M.; Molina, J. i altres (1997). El plan de empresa: Cómo planificar la creación de una empresa. Barcelona: Marcombo.

Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional (10.ª ed.). México: Pearson.

Sáinz de Vicuña, J. M. (2000). El Plan de Marketing en la práctica. ESIC. Quinta Edición.

Sánchez, J. A. Originalidad y versatilidad de un negocio de franquicia [artículo en línea] http://www.mundofranquicia.com/mfc/articulos/desarrollo.php?id=027.

Toledano, N. (2006). "Las perspectivas empresariales de los estudiantes universitarios". Revista de Educación (núm. 341, pág. 803-828).

Toledano, N.; Urbano, D. (2007). "Políticas de apoyo a la creación de empresas en España: un estudio de casos". Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española (núm. 2905, pág. 33-46).

WEBGRAFÍA

Webs con fuentes de información en Internet generales

- www.franquiciadores.com
- www.camaramadrid.es
- www.expofranquicia.ifema.es
- www.feriavalencia.com/sif/
- www.expansiondirecto.com
- www.actualidadeconomica.es
- www.5dias.com

- www.entrepreneur.com
- www.emprendedores.navegalia.com
- www.mma.es
- www.mcgraw-hill.es
- www.smirnoff.com/
- www.comadris.es/imade
- www.ajemad.es/
- www.embusa.es/
- www.atari.com/
- www.levi.com
- www.amazon.com
- www.panamajack.com
- www.emprendedorestv.com
- www.linktostart.com
- http://www.plannegocios.com/

Webs de Emprendimiento Social

- www.emprendedorestv.com/canal/31/emprendedores-sociales
- www.ashoka.org/live
- http://spain.ashoka.org/
- www.emprendedoressocialesuem.com

- http://iweekend.org/es/
- Sembrando Jóvenes Empresarios - Desafío DEGEM: [www.gewspain.es]
- www.ecosfron.org/
- www.fundacionjaes.or
- www.fundacionbertelsmann.org

GLOSARIO

- **Actitud.** Disposición de ánimo de algún modo manifestada por la persona que supone cierto modelo de comportamiento.
- **Actitud emprendedora.** Juicio evaluativo favorable sobre la actividad emprendedora y el ejercicio de la actividad empresarial.
- **Actitud estratégica.** Voluntad del empresario para llevar a cabo la adaptación de la organización y de las personas a los cambios del entorno.
- **Amenaza**: Fuerzas e impactos del entorno que amenazan la seguridad y los objetivos de la empresa.
- **Análisis DAFO:** Análisis estratégico basado en el estudio de las amenazas y oportunidades (análisis externo) y de las fuerzas y debilidades (análisis interno) para establecer un diagnóstico que facilite la formulación de la estrategia.
- **Banca comercial:** Instituciones de crédito autorizadas por el gobierno para captar recursos financieros del público y otorgar a su vez créditos destinados a mantener en operación las actividades económicas.
- **Barreras a la creatividad:** Situaciones que causan bloqueo al proceso creativo.

- **Business angels:** Inversores particulares, normalmente empresarios o directivos de empresas, que aportan a título privado su capital, así como sus conocimientos técnicos y su red de contactos personales, a los emprendedores que desean poner en marcha un proyecto empresarial, o que lo acaban de poner en marcha, y a las empresas en crecimiento.
- **Cadena de valor:** Conjunto de actividades básicas y de apoyo relacionadas que permiten obtener un determinado margen o valor empresarial.
- **Calidad total:** Concepto global que incluye la calidad corno satisfacción del cliente y de las salidas u outputs de las actividades de la empresa (productos y tareas intermedias de la cadena de valor).
- **Capital-riesgo:** Método de financiación que consiste en la toma de participación en el proyecto empresarial, con carácter temporal y normalmente minoritaria.
- **Creatividad:** Generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.
- **Cuota de mercado:** Porcentaje que se obtendrá del total de mercado disponible o del segmento del mercado al que está dirigido la empresa. Puede venir expresado como un porcentaje de las ventas de la empresa (en el mercado) dividido por las ventas totales disponibles en el mercado, o como el total de unidades vendidas por la empresa dividido por las unidades vendidas en el mercado.
- **Debilidad:** Aspectos negativos existentes en la organización que pueden terminar generando alguna desventaja competitiva.
- **Decisión:** Elección lo más racional posible entre las alternativas de un curso de acción para lograr un objetivo.
- **Emprendedor:** Persona que tiene una especial sensibilidad para detectar oportunidades y para ponerlas en marcha, aun cuando no disponga de los recursos necesarios para ello. Suele considerarse en otros ámbitos además del económico, como el político o social.

- **Empresa:** Conjunto de elementos humanos, técnicos y financieros, ordenados según determinada jerarquía o estructura organizativa y que dirige una función directiva o empresario (enfoque administrativo). Agente que organiza con eficiencia los factores económicos para producir bienes y servicios para el mercado con ánimo de alcanzar ciertos objetivos (enfoque económico). Entidad que ejerce una actividad económica, independientemente de su forma jurídica.
- **Empresa como organización:** Sistema socio-técnico abierto compuesto por cinco elementos principales o aspectos organizativos y que persiguen unos objetivos básicos. Pentagrama compuesto por: sistema técnico, sistema humano, sistema de dirección, sistema cultural y sistema político.
- **Empresa como sistema:** Conjunto de elementos agrupados en subsistemas empresariales y ordenados según cierta estructura, los cuales se relacionan a través de unas funciones características para lograr un plan común.
- **Empresa pública.** Empresa cuyo capital es propiedad total o parcial, pero siempre que ejerza el control, del Estado.
- **Empresario.** Quien ejerce la función directiva y sus aspectos relevantes de innovación y de liderazgo. Se caracteriza por ser quien toma las decisiones, quien formula las estrategias, promueve y administra y asume el riesgo de la actividad económica.
- **Espíritu empresarial:** Modo de pensar, razonar y actuar vinculado y suscitado por la busca de una oportunidad de negocio.
- **Éxito empresarial:** Medida relativa del rendimiento de la empresa que se obtiene cuando ésta crea valor para sus clientes de una manera sostenible y económicamente eficiente.
- **Factoring:** Producto financiero que los bancos o las cajas de ahorro ofrecen a las empresas. Supone dar dos servicios: administración de cobros y financiación. Mediante esta operación, una empresa o comerciante contrata con un banco o entidad financiera la gestión de todos sus cobros y el adelanto de éstos a cambio de un interés.

- **Fuerza (fortaleza):** Aspectos positivos existentes en la organización que pueden terminar generando alguna ventaja competitiva.
- **Gasto:** Equivalente monetario de los bienes y servicios adquiridos y contratados por la empresa en un momento del tiempo a los demás agentes económicos.
- **Habilidad:** Grado de competencia de un sujeto concreto frente a un objetivo determinado.
- **Habilidades sociales:** Conjunto de conductas desplegadas por una persona en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, las actitudes, los deseos, las opiniones o los derechos de esa persona de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás.
- **Ingreso:** Equivalente monetario de las ventas de bienes y servicios que la empresa en un momento del tiempo ha efectuado a sus clientes y de las rentas obtenidas por sus inversiones técnico-económicas y financieras.
- **Innovación:** Acción de poner en práctica o aplicar la invención en usos industriales y comerciales. El Manual de Frascati la define como «una idea que se vende». La innovación puede ser de producto, de proceso, de métodos de gestión y social. Aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad.
- **Invención:** Idea que se concreta en un cambio que es nuevo para todas las organizaciones.
- **Inversión:** Factor que promueve el desarrollo económico o materialización de recursos financieros en activos productivos, de consumo (activo circulante) o de equipamiento a largo plazo (activo fijo) con los que podrá lograr un rendimiento o renta.
- **Leasing:** Instrumento financiero que permite al emprendedor la financiación a medio y largo plazo de activos fijos mobiliarios e inmobiliarios.
- **Liderazgo:** Habilidad de influenciar en otras personas con el fin de que voluntariamente actúen para la consecución de los objetivos empresariales.

- **Marca:** Forma de identificar o diferenciar el producto a través de nombre, anagrama o logotipo.
- **Marketing:** Proceso organizado y destinado a crear y conservar un cliente a través de la elaboración de unas estrategias basadas en las cuatro variables comerciales: Producto, Precio, Distribución y Promoción.
- **Marketing-mix.** Estrategia comercial que adopta la empresa a partir de una determinada combinación de las cuatro variables comerciales: precio, producto, distribución y promoción.
- **Misión:** Representa el comportamiento trascendente de la empresa, tanto estableciendo una política general de conducta o de valores para los objetivos de la organización, como definiendo los negocios a que se dedica o se va a dedicar la empresa.
- **Nuevos yacimientos de empleo (NYE):** Término utilizado por el Libro Blanco de Delors (Comisión Europea) para describir aquellas actividades laborales que satisfacen las nuevas necesidades sociales. Estas actividades son muy heterogéneas, pero obligatoriamente deben tener en común cuatro características: cubren necesidades sociales insatisfechas, se configuran en mercados incompletos, tienen un ámbito de producción o prestación localmente definido y tienen un alto potencial en la generación de puestos de trabajo.
- **Oportunidad:** Efectos positivos o condiciones de las fuerzas del entorno que se pueden aprovechar para crecer o para mejorar los resultados.
- **Oportunidad de negocio:** Idea atractiva, duradera y adecuada para un momento concreto del tiempo que adopta la forma de producto o servicio, el cual crea o añade valor para su comprador o consumidor final.
- **Proceso creativo:** Proceso intelectual y afectivo que por medio del pensamiento racional e imaginativo persigue la consecución de alternativas y soluciones creativas.
- **Plan de empresa:** Documento que refleja las distintas parcelas de un proyecto empresarial destinado principalmente a evaluar la viabilidad de dicho proyecto.

- **Plan de marketing:** Documento en el que se describen y detallan las características del mercado, los criterios de segmentación, el mercado objetivo y el posicionamiento, así como las principales decisiones sobre el marketing mix para alcanzar las ventas previstas.
- **Plan de operaciones:** Documento en el que se describen y detallan los procesos para producir el producto o servicio, los recursos físicos que serán necesarios y la política de subcontratación de proveedores y de existencias.
- **Plan económico-financiero:** Representación cuantitativa del plan de empresa. En él se determinan los recursos financieros que se necesitan para lanzar el proyecto y garantizar su funcionamiento.
- **Pyme**: Empresa que ocupa a menos de 250 personas, cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros, o cuyo balance general no supera los 43 millones de euros.
- **Red social del emprendedor:** Conjunto de relaciones directas e indirectas que el emprendedor mantiene con distintas personas de su entorno socioeconómico y familiar.
- **Rentabilidad:** Aumento de la riqueza o del capital utilizado, medida en una unidad de tiempo y como ratio entre la renta obtenida y el valor invertido. Se define como económica la que relaciona el beneficio neto con el activo o inversión total y como financiera con respecto al capital propio.
- **Riesgo:** Es la medida de la incertidumbre existente en el sistema económico o en una operación económica concreta, expresada por el grado de variabilidad (volatilidad) de los resultados esperados.
- **Spin off universitaria:** Empresa promovida por uno o varios investigadores, que se crea con el apoyo de la Universidad, con la finalidad de explotar los resultados y el conocimiento que estos investigadores han obtenido en un proceso de investigación. Por lo tanto, los investigadores pasan a desarrollar una actividad empresarial.
- **Subvención:** Entrega dineraria o en especie entre los distintos agentes de las administraciones públicas, y de éstos a otras entidades públicas o

privadas y a particulares, sin contrapartida directa por parte de los entes beneficiarios; afectada a un fin, propósito actividad o proyecto específico, con obligación por parte del destinatario de cumplir las condiciones y los requisitos que se hubieran establecido para su obtención, o, en caso contrario, proceder a su reintegro.

- **Sumario ejecutivo:** Resumen que tiene como objetivo destacar los principales aspectos del plan de negocio resaltando su atractivo.
- **Visión:** Forma de ver o anticipar el futuro y de definir una determinada filosofía de la empresa.
- **Visión empresarial:** Estado futuro que se desea para una empresa. Recoge las aspiraciones del emprendedor o de la persona encargada de establecer la dirección de la empresa. Hacia estas aspiraciones deben ir encaminados los esfuerzos y las acciones de todos los miembros de la organización.