

DE  
UNIVERSITARIO  
A  
EMPRENDEDOR:  
GUÍA PARA CREAR TU  
PROPIA EMPRESA

Antonio Chamorro Mera  
F. Javier Miranda González



# Índice

<b>Presentación</b> .....	4
---------------------------	---

## **BLOQUE I. PREPARARSE PARA SER EMPRENDEDOR** ..... 6

<b>Capítulo 1.</b> <b>EL EMPRENDIMIENTO COMO SALIDA LABORAL</b> ....	7
1.1. ¿Por qué crear tu propia empresa? .....	8
1.2. La universidad: un ecosistema para el emprendimiento	10
1.3. La UEx como universidad emprendedora .....	12

<b>Capítulo 2.</b> <b>LA IDEA Y EL ANÁLISIS DE PREVIABILIDAD</b> .....	14
2.1. El origen de la idea de negocio.....	15
2.2. El análisis de previabilidad.....	18
2.2.1. Capacidad emprendedora.....	18
2.2.2. Demanda suficiente .....	21
2.2.3. Recursos suficientes .....	21
2.3. La decisión de continuar o no.....	22
<b>Actividad:</b> Autoevaluación de la capacidad emprendedora .	26

## **BLOQUE II. ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO** ... 27

<b>Capítulo 3.</b> <b>EL PLAN DE NEGOCIO: UN DOCUMENTO RECOMENDABLE ANTES DE CREAR LA EMPRESA</b> ...	28
3.1. ¿Qué es el plan de negocio? .....	29
3.2. ¿Para qué sirve el plan de negocio?.....	30
3.3. ¿Quién debe elaborarlo? .....	31
3.4. ¿Qué debe contener el plan de negocio?.....	32
3.5. ¿Cómo debe prepararse y difundirse?.....	33
<b>Actividad:</b> Preparación del elevator pitch del proyecto .....	26

<b>Capítulo 4.</b> <b>DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO</b> .....	37
--	----

<b>Capítulo 5.</b> <b>DESCRIPCIÓN DE LOS PROMOTORES</b> .....	40
--	----

<b>Capítulo 6.</b> <b>ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA IDEA DE NEGOCIO</b> .....	42
6.1. Análisis interno.....	44
6.2. Análisis del entorno.....	46
6.2.1. Análisis del macro-entorno .....	46
6.2.2. Análisis de la demanda .....	48
6.2.3. Análisis del comportamiento de compra del cliente.....	50
6.2.4. Análisis de la estructura competitiva .....	52
6.2.5. Diagnóstico de la situación .....	54

<b>Capítulo 7.</b> <b>PLAN DE MARKETING</b> .....	55
7.1. Estrategia de segmentación para la elección del público objetivo .....	57
7.2. Estrategia de ventaja competitiva y posicionamiento ..	59
7.3. Descripción del producto.....	60
7.4. Descripción del precio .....	61
7.5. Decisiones sobre distribución.....	63
7.6. Decisiones sobre promoción.....	64
7.7. Plan de ventas .....	66



© Los autores  
© Universidad de Extremadura para esta 1ª edición

Edita:  
Universidad de Extremadura. Servicio de Publicaciones  
C/ Caldereros, 2 - Planta 3ª. 10071 Cáceres (España)  
Tel. 927 257 041; Fax 927 257 046  
E-mail: publicac@unex.es  
<http://www.unex.es/publicaciones>  
I.S.B.N.: 978-84-09-00911-4





# Índice

## Capítulo 8.

### PLAN DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA ..... 67

- 8.1. Infraestructuras e instalaciones ..... 68
  - 8.1.1. Localización ..... 68
  - 8.1.2. Tamaño ..... 68
  - 8.1.3. Distribución ..... 68
  - 8.1.4. Compra/alquiler ..... 68
  - 8.1.5. Características del local ..... 69
- 8.2. Equipamiento ..... 70
- 8.3. Proceso de fabricación ..... 71
  - 8.3.1. Descripción del Proceso ..... 71
  - 8.3.2. Programa de Producción ..... 71
  - 8.3.3. Recursos Necesarios ..... 72
  - 8.3.4. Control de calidad ..... 72
  - 8.3.5. Seguridad y prevención de riesgos laborales .... 72
  - 8.3.6. Factores Medioambientales ..... 72
- 8.4. Aprovisionamiento y logística ..... 73
  - 8.4.1. Política de compras ..... 73
  - 8.4.2. Programa de compras y aprovisionamientos .... 73
  - 8.4.3. Política de gestión de stocks ..... 73

## Capítulo 9.

### ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS ..... 74

- 9.1. Organigrama ..... 76
- 9.2. Equipo directivo ..... 76
- 9.3. Perfiles/puestos requeridos ..... 77
- 9.5. Necesidades de personal ..... 78

## Capítulo 10.

### PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO ..... 79

- 10.1. Plan de inversiones iniciales ..... 81
  - 10.1.1. Plan de inversiones en activos fijos ..... 81
  - 10.1.2. Plan de inversiones en activos circulantes ..... 83

- 10.2. Plan de financiación de las inversiones iniciales ..... 84
- 10.3. Balance inicial ..... 85
- 10.4. Cuenta de resultados previsional ..... 86
- 10.5. Análisis de rentabilidad ..... 87

## Capítulo 11.

### PLAN JURÍDICO-LEGAL ..... 88

- 11.1. La forma jurídica a adoptar ..... 89
- 11.2. Legislación aplicable y trámites administrativos necesarios ..... 91

## Capítulo 12.

### PLAN DE ACCIÓN ..... 92

## BLOQUE III.

### DEL PLAN DE NEGOCIO A LA ACCIÓN ..... 93

## Capítulo 13.

### LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO ..... 94

- 13.1. Búsqueda de la financiación necesaria ..... 95
  - 13.1.1.- Financiación a corto plazo ..... 97
  - 13.1.2.- Financiación a largo plazo ..... 100
  - 13.1.3.- Otras alternativas de financiación ..... 100
- 13.2. Redacción de los estatutos y del pacto de socios ..... 103
- 13.3. Trámites de constitución ..... 105
- 13.4. Trámites para ejercer la actividad empresarial ..... 106
- 13.5. Política de recursos humanos ..... 108
- 13.6. Concreción de políticas operativas ..... 110

**Actividad:** Autoevaluación de la capacidad emprendedora . 111

**Referencias bibliográficas** ..... 112

**Sobre los autores** ..... 113





“Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: la voluntad”

(Albert Einstein)

## PRESENTACIÓN

Cuando se aproxima la finalización de sus estudios universitarios los estudiantes comienzan a plantearse las alternativas que tienen para incorporarse al mercado laboral. Entre estas alternativas se encuentra opositar para ocupar un puesto en las diferentes administraciones públicas, enviar su CV para optar a un trabajo por cuenta ajena o crear su propio puesto de trabajo poniendo en marcha una iniciativa emprendedora.

Según datos del informe “Radiografía de la universidad española: liderazgo emprendedor e innovación en la universidad española”, elaborado por la consultora GAD3 (2016), la principal motivación de los estudiantes de cara a su incorporación al mercado laboral es trabajar en algo que les guste. También valoran bastante tener un puesto de trabajo asegurado, trabajar en algo relacionado con sus estudios y hacer realidad un sueño o idea personal. Menor importancia se le concede al nivel salarial, a tener independencia,



a poner en juego todas sus capacidades, a poder tomar decisiones, a ser creativo, a tener un plan de desarrollo personal, a viajar, a tener un trabajo desafiante y a ser su propio jefe.

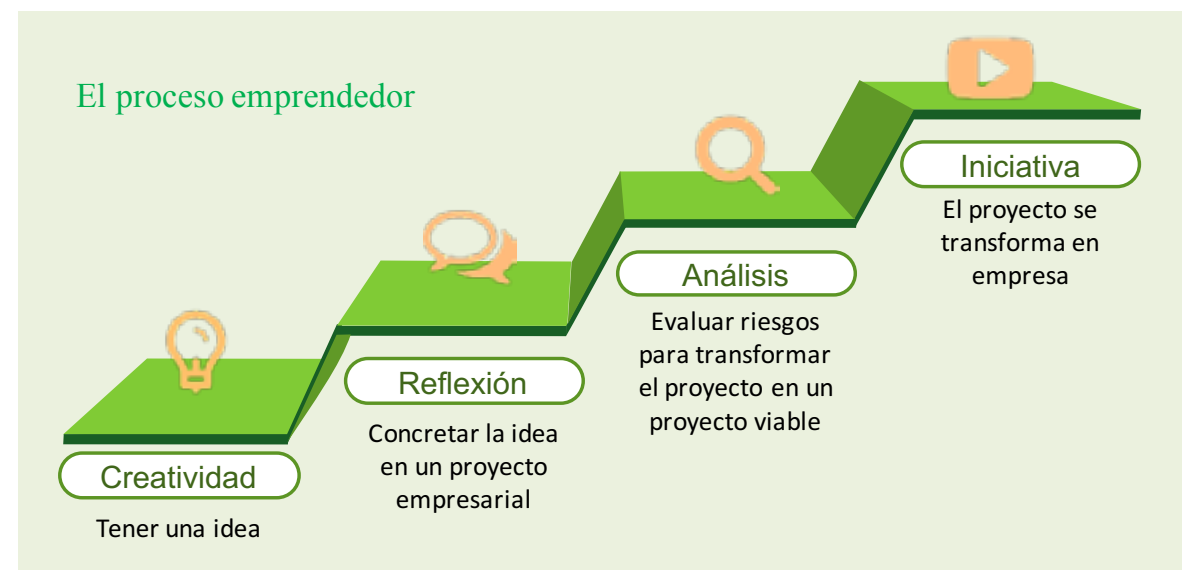
Estas motivaciones hacen que el 25,2% de los universitarios españoles quiere trabajar en la función pública, el 22,6% desearía trabajar en una multinacional, un 14,4% no ha tomado aún una decisión, el 11% se ve trabajando en una pyme en el futuro y el 3,4% quiere ser autónomo o freelance. Sin embargo, el restante 18,8% sueña con crear su propia empresa, un porcentaje que cada vez es mayor.

El presente libro va dirigido a aquellos estudiantes universitarios o recién egresados que os planteáis la posibilidad de crear vuestro propio negocio, con independencia de la formación universitaria recibida: desde un ingeniero hasta un médico o veterinario que quiera montar su propia clínica. No es necesario tener formación empresarial, solo una idea de negocio y ganas de llevarla a cabo. Como se comentará más adelante, los conocimientos empresariales más avanzados los irá adquiriendo el emprendedor con el tiempo y, en el momento de dar el paso de emprender, lo que debe es apoyarse en otros especialistas, bien internos (socios que complementen el proyecto con sus conocimientos) o externos (empresas de asesoría y consultoría que se contraten).


El objetivo de este libro es contribuir a reducir las incertidumbres que deben afrontar aquellos estudiantes que tienen vocación emprendedora pero que no cuentan con las herramientas necesarias para analizar la viabilidad de su idea de negocio y planificar de forma adecuada la puesta en marcha del mismo para maximizar las posibilidades de éxito de su iniciativa emprendedora.

Este libro se divide en tres bloques, que simulan las tres grandes fases por las que pasa una persona desde que se plantea el emprendi-

miento como salida profesional hasta que crea su propia empresa y se transforma en un emprendedor (ver figura).



Así, en el primer bloque se habla de la fase de concepción o cómo prepararse para ser un emprendedor. El segundo bloque se centra en la fase en la que una idea se debe transformar en proyecto empresarial, planteándose de forma sencilla cómo debe elaborarse un plan de negocio. Y, finalmente, en el tercer bloque, se tratan los principales pasos que hay que dar para crear legal y operativamente una nueva empresa. Es decir, transformar el proyecto en realidad.



## BLOQUE I

# PREPARARSE PARA SER EMPRENDEDOR



## CAPÍTULO 1

# EL EMPRENDIMIENTO COMO SALIDA LABORAL

El miedo al fracaso o el riesgo a perder parte de nuestros recursos en un negocio fallido son las principales razones que suelen argumentarse para no iniciar una actividad empresarial.

Si bien nadie puede garantizar el éxito de una iniciativa empresarial, las grandes ventajas que podemos obtener si logramos alcanzar el éxito con nuestra idea de negocio pueden compensar el riesgo que supone.







## 1.1.- ¿Por qué crear nuestra propia empresa?

Entre las principales razones que pueden animar a crear una empresa propia suelen destacarse las siguientes:

- Lograr la satisfacción de ser nuestro propio jefe y, por tanto, de saber que nuestro futuro depende de las decisiones que tomemos y no de las decisiones de otros.
- Crear puestos de trabajo. Reducir la elevada tasa de desempleo es uno de los grandes retos de nuestra sociedad y el emprendedor puede poner su granito de arena en esta tarea. Por otra parte, no hay mayor satisfacción que sentirse responsable del éxito de nuestros empleados.
- Desarrollar nuestro potencial creativo y el espíritu innovador. El éxito dependerá de cómo se desarrolle la idea de negocio para hacerla suficientemente atractiva como para generar los beneficios deseados.
- Variedad de tareas. A diferencia de un trabajo por cuenta ajena, donde las tareas suelen ser bastante estables y a menudo monótonas, el emprendedor debe desempeñar, especialmente, en los primeros años de vida, un amplio número de roles: vendedor, gerente, contable, diseñador, investigador, etc. Experimentar este tipo de variación en su trabajo todos los días puede ser muy satisfactorio, siempre y cuando se esté preparado para aprender todas las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar estos roles.





✓ Puede llegar a ser muy rentable. Evidentemente, no todos los empresarios llegan a convertirse en millonarios, pero no es menos cierto que a través del trabajo duro y la ilusión por nuestra idea de negocio, nuestra empresa puede permitirnos satisfacer las necesidades económicas de nuestra familia y si nos va bien, garantizarnos un buen nivel de vida. No obstante, crear una empresa pensando demasiado en ganar dinero suele ser contraproducente porque nos hace tomar decisiones a corto plazo, en lugar de asentar las bases del futuro de tu proyecto.

✓ Flexibilidad de horarios. Entre las ventajas de ser nuestro propio jefe está la de decidir el horario de trabajo. No obstante, esta flexibilidad es relativa, dado que tendremos que estar pendiente de temas tan diversos como la obtención de financiación, las relaciones con los empleados, la atención a los clientes, etc. Debe pensarse que emprender es una forma de vida las 24 horas del día

✓ Vivir de nuestra pasión. Crear una empresa en un área que nos guste mucho puede ser una poderosa motivación para emprender. La pasión no es suficiente, pero permite disfrutar del trabajo cada día.

✓ Superar retos. Crear una empresa es una actividad bastante más incierta que tener un trabajo asalariado. De nuestras decisiones dependerá que el cliente compre o no nuestros productos y de ello dependerá cuánto vamos a ganar el mes que viene. Dependiendo de nuestra personalidad puede ser un motivo para no plantearse montar un negocio o una gran motivación para hacerlo.



## 1.2.- La universidad: un ecosistema para el emprendimiento.

En los últimos años el objetivo de las universidades ha pasado de centrarse exclusivamente en la generación de profesionales capaces de integrarse en empresas o instituciones públicas ya establecidas, a incluir entre sus objetivos la formación, el estímulo y apoyo a los procesos de creación de empresas por parte de sus alumnos.

Tras la crisis económica mundial, el desempleo y las malas condiciones laborales constituyen el escenario con el que deben interactuar los estudiantes y los egresados de las universidades. Por ello, es fundamental que las universidades contribuyan con su conocimiento a un cambio en este escenario, ofreciendo a sus egresados nuevas alternativas laborales basadas en la creatividad y la capacidad innovadora.

Es por ello que la universidad española debe incluir en su misión una nueva e importante tarea: estimular los procesos de emprendimiento en la sociedad de la que forma parte, en colaboración con el resto de agentes implicados en dicho proceso (administraciones públicas, organizaciones empresariales, etc.).

En nuestra opinión hay varios elementos que hacen que nuestras universidades sean el mejor lugar para comenzar un negocio.

- Redes de contactos.** Las universidades se encuentran en una posición única para reunir a usuarios y expertos para identi-



car problemas, generar soluciones y traer nuevos servicios al mercado.

- ✓ **Acceso a infraestructuras de calidad.** Las universidades también ofrecen acceso a las instalaciones de I+D que los estudiantes necesitan para desarrollar y probar sus ideas.
- ✓ **Acceso a conocimientos y habilidades emprendedoras.** La mayor parte de universidades ofrece a sus estudiantes una amplia oferta de cursos para formarse en habilidades emprendedoras.

- ✓ **Mercados de prueba.** Ser un estudiante ofrece la posibilidad de utilizar a compañeros y profesores como mercado de prueba para nuestras ideas.
- ✓ **Fuente de captación de talento.** Un campus universitario puede ser el lugar más adecuado para seleccionar al personal que nos ayude a poner en marcha la idea de negocio.
- ✓ **Acceso a mentores.** Pertenecer a la universidad facilita el acceso al conocimiento experto que sólo un campus universitario puede ofrecer.

“El mejor momento para plantar un árbol fue hace veinte años. El segundo mejor momento es ahora”

(Proverbio chino)







### 1.3.- La UEx como universidad emprendedora

En el proceso de conversión de la Universidad de Extremadura en una auténtica universidad emprendedora hemos de destacar la creación en 2016 del Servicio de Apoyo a la Iniciativa Emprendedora de la Universidad de Extremadura (**SAPIEM**), que coordina y da visibilidad al emprendimiento que se desarrolla en la UEx, prestando apoyo a las iniciativas emprendedoras desde su concepción, hasta su puesta en marcha y desarrollo.

Su objetivo es desarrollar el concepto de universidad emprendedora en todas sus dimensiones, no sólo gracias a la creación de empresas nacidas en la comunidad universitaria.

Con la actuación de este servicio se pretende retener el talento y apoyarlo, facilitando el intercambio de conocimiento entre la Universidad, las empresas y las administraciones, y la consolidación de una oferta de servicios y espacios para la creación y desarrollo de nuevas iniciativas emprendedoras.

Para consultar la oferta formativa y de apoyo al emprendimiento en la Universidad de Extremadura se puede visitar la página web del servicio:



<http://www.sapiem.es>



“Está bien celebrar el éxito, pero es más importante prestar atención a las lecciones del fracaso”

(Bill Gates)

En la clara apuesta de la UEx por el emprendimiento hemos de destacar la oferta de un **Máster Oficial en Creación de Empresas e Innovación** que desde el curso 2016/2017 se imparte en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Badajoz. Dicho título se ha diseñado para formar especialistas que asesoren a las empresas en sus procesos de innovación y/o se conviertan en auténticos emprendedores poniendo en marcha su propio negocio.



<http://merkado.unex.es/masterCEI>

Finalmente, hemos de destacar que el campus universitario de Badajoz la UEx acoge un PAE (Punto de Activación Empresarial), concretamente en el Edificio Parque Científico y Tecnológico de Extremadura. En estos puntos se asesora en la construcción de un proyecto empresarial, sobre las diferentes opciones para emprender, se informa sobre los permisos, normativas, e incluso se puede tramitar la constitución de una empresa directamente desde el PAE.

Para más información consultar:



<https://extremaduraempresarial.gobex.es/puntos-de-acompaniamiento-empresarial>

## CAPÍTULO 2

# LA IDEA Y EL ANÁLISIS DE PREVIABILIDAD

Todo proyecto nace de una idea de negocio y aunque no se puede explicar cómo surgen exactamente las ideas en las mentes de los emprendedores, sí podemos establecer algunas fuentes generadoras de ideas de negocio.

El siguiente paso tras la generación de ideas es analizarlas y decidir si alguna de las ideas seleccionadas es una oportunidad real de negocio, para lo que se recomienda realizar un análisis de pre- viabilidad.





## 2.1.- El origen de la idea de negocio

Una recomendación básica para el potencial emprendedor es seguir un método para examinar adecuadamente todas las fuentes posibles. De este modo, se hace más fácil elegir la mejor idea de negocios para lograr el éxito empresarial.

Entre las principales fuentes de ideas a analizar podemos destacar las siguientes

- ☑ **Formación académica.** Lo más habitual es que una persona que ha realizado estudios en una especialidad quiera ejercer su profesión. Así, un economista desea crear una asesoría y un médico una clínica particular.
- ☑ **Experiencia profesional y laboral.** En otras ocasiones las ideas de negocio se generan de un conocimiento previo del sector por haber trabajado por cuenta ajena en el mismo, lo que nos permite conocer su funcionamiento, las necesidades de los clientes, las debilidades de los competidores existentes, etc. La realización de prácticas o el haber disfrutado de una beca en una empresa puede ayudar al estudiante a descubrir una idea de negocio.

“Un emprendedor ve oportunidades allí donde otros solo ven problemas”

(Michael Gerber)





“Las ideas son inútiles a menos que se lleven a la práctica”

(Theodore Levitt)

☑ **Cambios en los estilos de vida.** En un entorno donde las necesidades de la sociedad cambian de forma constante la generación de ideas innovadoras permite la aparición de nuevas organizaciones dirigidas a satisfacer esas nuevas necesidades. Por ejemplo, la creciente preocupación por la alimentación saludable ha dado lugar a la aparición de nuevos negocios centrados en dichas nuevas demandas del mercado. Los conocimientos adquiridos durante la formación universitaria quizás puedan orientarse a atender estos cambios en los esti-

los de vida de una forma que aún no lo estén haciendo las empresas actuales, o que lo estén haciendo solo de forma parcial.

☑ **Creciente importancia del ocio y tiempo libre.** La demanda de actividades de ocio, culturales y artísticas ha generado una variedad de negocios, enfocándose a la satisfacción de nuevas necesidades en este ámbito. Por ejemplo, empresas de turismo rural, alquiler de locales para celebrar cumpleaños infantiles, etc.





✓ **Aparición de nuevas tecnologías.** El desarrollo de las tecnologías de la información ha propiciado la creación de diversas formas de hacer negocio (empresas de comercio electrónico, creación de páginas web, desarrollo de la tecnología GPS, etc.).

✓ **Importación/exportación de ideas.** Muchas veces hay que evitar reinventar la rueda, ya que existen negocios con éxito en otros entornos geográficos que pueden ser adaptados a nuestro entorno o a la inversa. Por ello, una importante recomendación para las personas con espíritu emprendedor es viajar, no sólo por el hecho de que abre la mente y permite conocer nuevos entornos y personas, sino porque es posible que se descubran ideas que tienen éxito en otra ciudad/país/continente y pueden funcionar en nuestro mercado, o lo contrario, algo que funciona aquí pueda funcionar en otro país. Si se ha viajado de turismo o se ha realizado una estancia ERASMUS en otro país, podemos descubrir ideas de negocio para importar o exportar.

✓ **Aparición de nuevos segmentos de mercado.** Periódicamente aparecen nuevos segmentos de consumidores,

bien por cambios demográficos (envejecimiento de la población, nuevas clases sociales, etc.) o simplemente porque un segmento que no era representativo se convierte en importante (al mejorar, por ejemplo, su situación económica en los últimos años). Pues bien, reconocer la existencia de estos segmentos y analizar sus necesidades concretas suele ser un buen punto de partida para nuevos negocios.

✓ **Localizar ineficiencias en el mercado.** En ocasiones el funcionamiento de los mercados no es óptimo. La detección de estas ineficiencias del mercado ha dado lugar, por ejemplo, a la aparición de los comparadores de precios en el sector turístico o en el sector de los seguros.

✓ **Cambios en el entorno político-legal.** La aparición (o desaparición) de normativas, leyes o políticas pueden ser el origen de nuevas empresas que facilitan la adaptación a dichos cambios. Es el caso, por ejemplo, de lo ocurrido tras la liberalización del sector de las telecomunicaciones o la aparición de empresas de energías renovables.

## 2.2.- El análisis de previabilidad.

La primera decisión de un potencial emprendedor, dentro o fuera del ámbito universitario, es decidir si la idea de negocio es una oportunidad de negocio. Para ello, habrá que mirar atentamente al mercado y evaluar su idea con relación a su potencial y tener en cuenta además otras variables como la capacidad emprendedora de las personas que se plantean la creación de la empresa, la existencia o no de una demanda suficiente y la posibilidad de disponer de recursos (materiales y financieros).

La evaluación de la oportunidad (el producto, el mercado y la persona emprendedora) es un paso decisivo en el proceso de creación de una nueva empresa. Muchas empresas que inician su andadura tienen un temprano fin, y esto, en buena parte, se debe a una deficiente evaluación preliminar de su idea empresarial.

Figura 2.1.- Análisis de previabilidad.



### 2.2.1.- Capacidad emprendedora

Es una de las tres condiciones básicas para analizar la viabilidad previa de un proyecto empresarial. Consiste en identificar las aptitudes relacionadas con las habilidades y conocimientos que posee la persona emprendedora, y las actitudes, que son las maneras o comportamientos del futuro empresario.

Podemos destacar como principales características de una persona emprendedora las siguientes:

- ☑ **Pasión.** Los emprendedores se entregan a su actividad con cuerpo y alma para lograr las metas y objetivos trazados. La pasión es un componente esencial que orienta otras conductas, y hace sobrevivir al sacrificio que requiere la empresa.
- ☑ **Visión.** Para alcanzar el éxito cada emprendedor necesita un plan y una clara visualización de los objetivos finales. Se comienza fijando las metas a alcanzar y a partir de ahí, se pueden definir cuáles son las prioridades inmediatas y necesidades en el presente.
- ☑ **Capacidad de aprendizaje.** Los emprendedores exitosos reconocen que están aprendiendo siempre y que pueden aprender de todos cada día.
- ☑ **Capacidad para la toma de decisiones.** Los emprendedores tienen que aceptar los problemas y tomar oportunas y firmes decisiones para solucionarlos con eficacia.
- ☑ **Capacidad de asumir riesgos.** Debe ser una persona capaz de asumir los riesgos derivados del desarrollo de la idea, generalmente apostando incluso su propio patrimonio. Además, el riesgo no desaparece una vez que se inicie el negocio, sino que será una constante en la vida del empresario.



# Saber elegir a sus colaboradores y formar un verdadero equipo



Todos los empleados de la organización deben “remar” de forma coordinada. La labor de “timonel” es tarea del empresario.

- ✓ **Creatividad e innovación.** Para poder competir en un mercado que evoluciona rápidamente, es necesario que el emprendedor tenga cierta dosis de creatividad y capacidad de adaptación a los continuos cambios.
- ✓ **Resistencia a la frustración.**- Toda iniciativa debe ser persistente. Intentarlo una sola vez y darse por vencido no es suficiente. Hay que dar un paso cada vez y buscar perfeccionarlo de manera creativa y organiza-

da si es que no ha dado los resultados esperados a la primera.

- ✓ **Sentido de oportunidad.** El emprendedor identifica necesidades, problemas y tendencias de las personas que viven a su alrededor y trata de concebir alternativas de satisfacción o solución según sea el caso.
- ✓ **Saber elegir a sus colaboradores y formar un verdadero equipo.** El liderazgo del emprendedor busca unificar ideas y lograr consensos ante los problemas que se le presen-



ta haciendo que el grupo humano involucrado en el emprendimiento funcione en armonía.

- ✓ **Autoestima.** El emprendedor es optimista y seguro. De tener confianza en uno mismo y en las propias habilidades y capacidades surge el poder mágico de ser positivo y atraer el éxito.
- ✓ **Capacidad para organizar y coordinar medios económicos, humanos y materiales.** Sin una adecuada capacidad de coordinación de todos los recursos implicados es imposible el éxito de un proyecto empresarial.
- ✓ **Capacidad para dirigir y motivar al personal.** El personal de la organización es clave para el éxito de cualquier iniciativa empresarial, por lo que el emprendedor debe ser capaz de dirigir y motivar a sus empleados.

**Fuente:** Chamorro, Miranda y Rubio (2014). Píldoras emprendedoras: 15 casos para fomentar el espíritu emprendedor entre los universitarios. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Extremadura. Disponible en:

<http://dehesa.unex.es/bitstream/handle/10662/3145/978-84-697-1979-4.pdf?sequence=1>

## RETRATO ROBOT DEL EMPRENDEDOR

### CREATIVIDAD E IMAGINACIÓN

El emprendedor debe tener una mente en continua actividad creativa e imaginativa para encontrar soluciones a problemas o nuevas oportunidades de negocio.

### CONFIANZA

El emprendedor debe tener una fortaleza mental que le permita mantener siempre una alta autoestima o creencia en sus posibilidades y las de su proyecto. El fracaso es una posibilidad, pero no hay que tenerle miedo.

### CAPACIDAD DE OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS

El emprendedor debe tener unos ojos que le permitan observar lo que sucede en su entorno y analizar objetivamente las consecuencias positivas y negativas que se derivan de los cambios.

### CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

El emprendedor debe tener unos oídos que le permitan estar en continuo proceso de aprendizaje, para aprender de las experiencias, de los fracasos, de los demás y, todo ello, sabiendo escuchar críticas.

### CAPACIDAD COMUNICATIVA

El emprendedor debe tener una boca que le permita comunicar y convencer de las bondades de su proyecto a socios, inversores, clientes, proveedores y posibles aliados. Debe ser capaz de inspirar confianza.

### INTUICIÓN

El emprendedor debe disponer de un olfato especial para intuir oportunidades antes que los demás, así como para saber el momento adecuado para aprovecharlas.

### TRABAJO DURO

El emprendedor debe poseer dos brazos que le permitan trabajar duro para conseguir su sueño.

### PASIÓN

El emprendedor debe tener un corazón que le permita vivir con pasión e ilusión el proyecto con el que sueña.

### PERSEVERANCIA

El emprendedor debe disponer de unas piernas que le permitan tener constancia, capacidad de sufrimiento y tesón para alcanzar su sueño, aunque por el camino se encuentren dificultades.







“Emprender no es una ciencia ni un arte  
Es una práctica.”

(Peter Drucker)

### 2.2.2.- Demanda suficiente

La persona emprendedora deberá valorar si tendrá suficiente demanda, es decir, si el mercado necesita ese producto o servicio, si el futuro negocio tendrá suficientes clientes y si estos estarán dispuestos a pagar por esos productos o servicios un precio adecuado para compensar los costes de la empresa.

También es importante estudiar la competencia existente y valorar la sensibilidad ante los cambios económicos, sociales, políticos y demográficos del entorno que puedan afectar al producto o servicio.

En este análisis de previabilidad se deberá buscar información general sobre estos aspectos y, si procedemos a continuar con el proyecto, entonces en la fase de elaboración del plan de negocio concretaremos con mucho más detalle toda esta información.

### 2.2.3.- Recursos suficientes

Por último, el análisis previo debe determinar si se cuentan con los recursos necesarios para poner en marcha la idea de negocio. Concretamente, se deben analizar la disponibilidad de:

- Recursos humanos:** determinar la dedicación y disponibilidad de los promotores, pensar en la necesidad de contratar personal, etc.
- Recursos técnicos:** analizar la capacidad técnica del producto o servicio, marcas, patentes, grado de innovación, equipamientos, etc.
- Recursos económicos:** si se cuenta con financiación propia o ajena necesaria para poner en marcha la idea.



**Emprender es como tirarse en paracaídas. Puede ser una bonita experiencia, pero antes de lanzarte tienes que comprobar que estás preparado y que lo haces con los acompañantes adecuados**

### 2.3.- La decisión de continuar (o no)

Los resultados del análisis de previabilidad no siempre suelen ser 100% clarificadores, pues suelen quedar dudas sobre si merece la pena seguir hacia adelante con el proyecto y dedicar tiempo y esfuerzo a la siguiente fase: concretar el proyecto a través del plan de negocio.

En el caso de que se detecte que el mercado no es suficientemente atractivo, la decisión debe ser descartar la idea empresarial, o posponerla hasta que consideremos que el entorno ha evolucionado favorablemente. Es un error llegar a un mercado cuando esté ya está muy maduro y saturado, pero también lo es cuando se llega a un mercado antes de tiempo.

Las mayores dudas surgen al plantearnos los otros dos aspectos del análisis: nuestras capacidades y nuestros recursos. ¿Realmente tenemos madera de emprendedor?, ¿tenemos los conocimientos necesarios?, ¿disponemos de los suficientes recursos financieros sin poner en riesgo nuestro patrimonio o el de nuestra familia? Este tipo de dudas no solo son habituales, sino que también pueden considerarse como buenas, pues hacen que las decisiones se reflexionen más y no se tomen por mero impulso y sin objetividad. La ilusión por emprender unida a una cierta prepotencia puede hacer que no se vea correctamente la realidad.

Debe aceptarse que emprender siempre supone un riesgo. El objetivo es minimizarlo, por lo que, tras realizar el análisis de previabilidad y antes de dar el paso definitivo, podemos seguir los siguientes consejos:



- ✓ **Desarrollar nuestra capacidad emprendedora.** Aunque tradicionalmente se ha planteado el debate sobre si el emprendedor nace o se hace, en la realidad no se trata de una disyuntiva. Todos nacemos con una capacidad emprendedora latente en nuestra personalidad, pero luego se desarrolla en mayor o menor medida. Las habilidades para emprender se pueden aprenderse con la práctica. Una vez nos hayamos autoevaluado podemos trabajar en potenciar aquellas que requieran ser mejoradas.
- ✓ **Ampliar nuestra formación.** Hay que asumir la necesidad y el valor de la formación continua a lo largo de nuestra vida. Antes de crear la empresa podemos realizar cursos o asistir a seminarios para ampliar nuestra formación, ya sea técnica sobre el negocio y producto que queremos lanzar, ya sea sobre cómo gestionar una empresa.
- ✓ **Seleccionar un buen equipo** para emprender de forma conjunta. Es probable que nosotros no tengamos toda la formación, los recursos y las habilidades necesarias, pero podemos solucionarlo si nos unimos a personas que nos complementen adecuadamente. Estas personas pueden formar parte del proyecto como socios (equipo promotor) o como empleados. Eso sí, en la decisión de seleccionar compañeros de viaje, hay que evitar los errores que se comentan más adelante.
- ✓ **Tantear alternativas para captar recursos financieros.** No se puede negar la dificultad de captar dinero para emprender, pero también debemos tener claro que para emprender es más importante una buena idea que el dinero. El dinero se presta, las ideas no. Para ello, es interesante contar tu idea de proyecto a personas que puedan participar en él como inversores externos.
- ✓ **Replantear el proyecto para redimensionarlo.** Debe evaluarse la posibilidad de diseñarlo de formas alternativas para que re-

quiera la menor inversión posible, sin limitar las posibilidades de crecimiento posterior, una vez que esté asentado en el mercado. Por ejemplo, para muchas actividades puede ser una opción para reducir las necesidades de inversión inicial el usar espacios de coworking o ubicarnos en semilleros de empresas.

- ✓ **Crear redes de contactos y apoyos externos.** Para captar potenciales socios, inversores, trabajadores, proveedores, distribuidores o clientes es fundamental construir una buena agenda de contactos, hacer lo que se llama networking. Para ello se recomienda moverse por entornos emprendedores; por ejemplo, asistir a foros de emprendedores, entrar a formar parte de asociaciones de jóvenes empresarios, asistir a ferias empresariales, etc. Se puede decir que el emprendimiento es un virus que se contagia si nos rodeamos de otros emprendedores.





Al prepararnos para dar el salto de crear una empresa tendremos que tener presente los errores habituales que suelen llevar al fracaso, con el objetivo de no cometerlos. Según Trías de Bes (2007), tras conocer las vivencias de múltiples emprendedores, los factores claves de fracaso más habituales son los enumerados a continuación:

#### Respecto a la persona que emprende:

- Emprender con un motivo, pero sin una motivación.
- No tener carácter emprendedor.
- No ser un luchador.

#### Respecto a los socios:

- Contar con socios cuando en realidad puede prescindir de ellos.
- Escoger socios sin definir criterios de elección relevantes.
- Ir a partes iguales cuando no todo el mundo aporta lo mismo.
- Falta de confianza y comunicación con los socios.

#### Respecto a la idea de negocio:

- Pensar que de la idea depende el éxito.
- Adentrarse en sectores que no gustan o se desconocen.
- Escoger sectores de actividad poco atractivos.

#### Respecto a la situación familiar del emprendedor:

- Hacer depender al negocio de las necesidades familiares y ambiciones materiales.
- Emprender sin asumir el impacto que tendrá sobre nuestro equilibrio vital.

#### Respecto a la gestión del crecimiento:

- Crear modelos de negocio que no dan beneficios rápidamente y de modo sostenible.
- Ser emprendedor y no empresario, y no retirarse a tiempo.



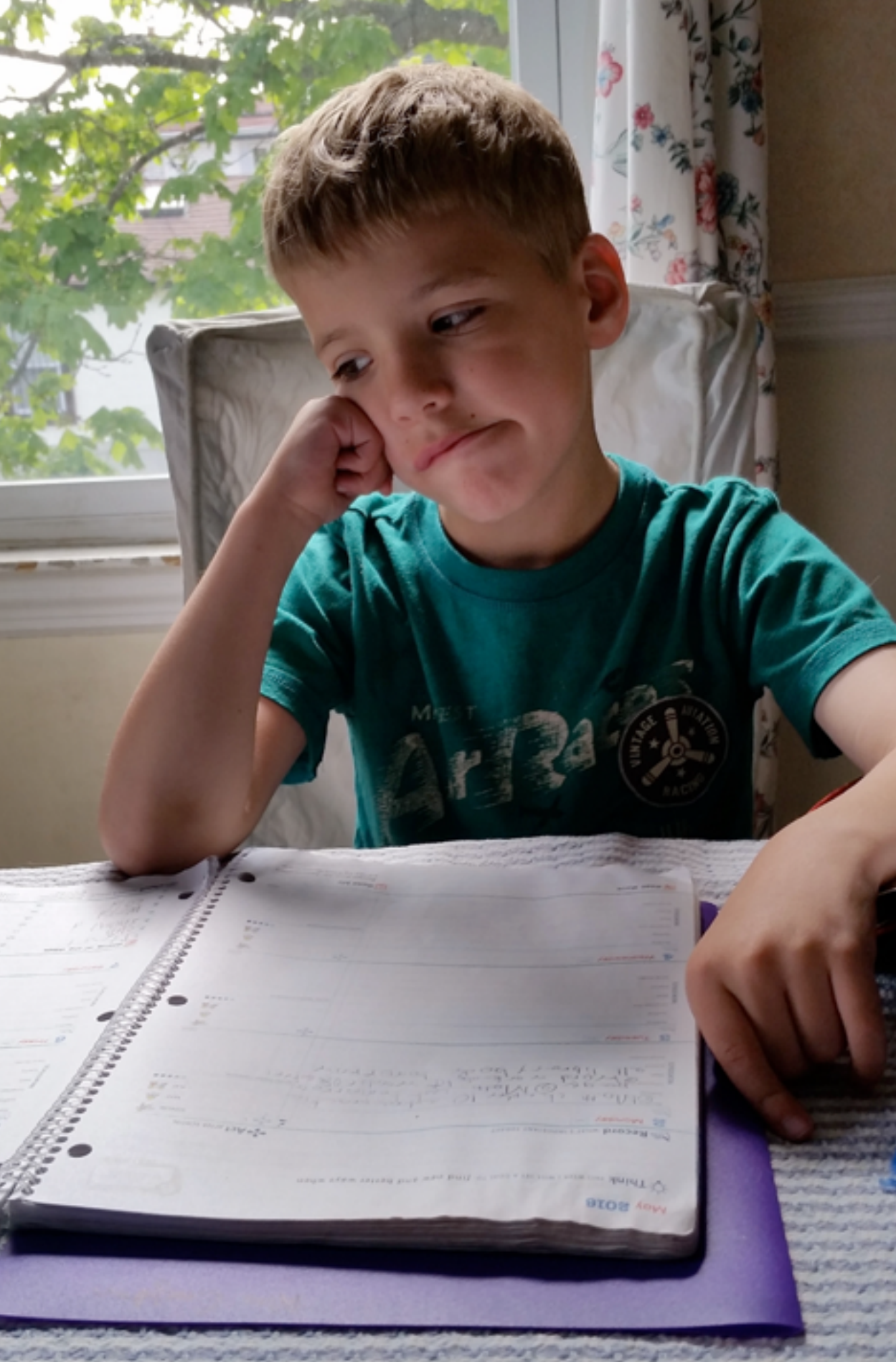


En todo caso, si como resultado de este análisis los promotores deciden continuar adelante con su iniciativa emprendedora deben de ser conscientes de que deberán superar una serie de obstáculos o barreras psicológicas, entre las que podemos señalar:

- ✓ **Perfeccionismo.** Se piensa que los objetivos no son realistas y que queda trabajo por hacer, aunque en realidad es una auto-excusa para demorar o evitar ponerse en marcha.
- ✓ **Miedo y dudas.** Miedo al ridículo, la crítica, el rechazo o el fracaso. Dudamos sobre nuestra propia capacidad, esfuerzo o éxito. Debemos analizar los miedos y aprender de los errores.

- ✓ **Aplazar tareas desagradables.** Temor al desagrado y a situaciones tensas, como pedir recursos, despedir a un empleado, etc.
- ✓ **Negativismo.** Oposición general a cualquier sugerencia, incluso propia.
- ✓ **Considerar la tarea como abrumadora.** El esfuerzo será más llevadero si utilizamos la planificación, el análisis y la organización.





## ACTIVIDAD

### Autoevaluación de la capacidad emprendedora

A partir de la información comentada en este bloque, ahora es el momento de que autoevaluarnos nuestra capacidad emprendedora. Para hacerlo podemos preparar una tabla en la que en la primera columna enumeremos las principales habilidades que debe tener un emprendedor y la segunda columna se utilice para anotar la puntuación que nos otorgamos respecto de cada habilidad. Usamos para ello una escala de puntuación; por ejemplo, de 1 (debo mejorar mucho esta habilidad) a 5 (tengo muy desarrollada esta habilidad).

Si lo deseamos podemos utilizar algún test de los disponibles por Internet. Por ejemplo, el test de capacidad emprendedora disponible en el siguiente enlace:

<https://sites.google.com/site/uexpuntodemprendimiento/test>

Una vez que hagamos la autoevaluación, podemos pedirle a un conocido que sea él quien evalúe nuestras habilidades, para observar el nivel de coincidencia, pues muchas veces tendemos a infravalorarnos o sobrevalorarnos.





## BLOQUE II

# LA ELABORACION DEL PLAN DE NEGOCIO



## CAPÍTULO 3

# EL PLAN DE NEGOCIO: UN DOCUMENTO RECOMENDABLE ANTES DE CREAR UNA EMPRESA

Todo proyecto empresarial comienza como una idea en la cabeza de uno o varios promotores. Pero una vez realizado un análisis de pre-viabilidad es recomendable plasmar dicha idea sobre el papel. Así es como nace el plan de negocio o plan de empresa. Aunque no es un requisito obligatorio legalmente, su elaboración ayudará tanto a los promotores y reducirá el riesgo de fracaso del proyecto que se recomienda no dar de alta una empresa sin haber preparado previamente este plan.



BUSINESS  
MANAGEMENT  
ACTION PLAN  
VISION  
MISSION  
STRATEGY





¡Emprende, pero no seas incauto!

Antes de dar el paso, desarrolla y analiza estratégicamente tu idea de negocio, prepara el plan de negocio y desarrolla tus habilidades como emprendedor

### 3.1. ¿Qué es el plan de negocio?

El plan de negocio es un documento en el que se describe y analiza toda la información relativa al proyecto empresarial que se quiere poner en marcha. Es un documento que va más allá de la simple presentación de la idea de negocio, pues permite concretarla en términos empresariales y financieros. En él se debe dar respuesta a los siguientes aspectos:

- ✓ La **viabilidad comercial** del proyecto; es decir, el atractivo del mercado donde se pretende competir.
- ✓ La **viabilidad técnica** del proyecto; es decir, la capacidad de ejecutar el negocio a través de la producción del producto o servicio.

- ✓ La **viabilidad financiera**; es decir, la capacidad para disponer del dinero necesario (financiación) para ejecutar las inversiones que requiere el proyecto.
- ✓ La **viabilidad económica**; es decir, el equilibrio entre los costes y los ingresos esperados durante los primeros años de funcionamiento del negocio, de forma que se puedan generar beneficios y se recupere la inversión realizada en un plazo de tiempo aceptable.

### 3.2. ¿Para qué sirve el plan de negocio?

Para algunas personas preparar el plan de negocio es considerado como un trámite burocrático evitable, pues piensan que ellos tienen muy claro que el proyecto es atractivo y debe ponerse en marcha inmediatamente. Otras personas pueden pensar que se trata de un documento muy complejo, que no tienen capacidad de prepararlo y lo importante es ejecutar bien el proyecto. Tanto unos como otros se olvidan de que tarde o temprano las reflexiones y toma de decisiones que se plantean en un plan de negocio van a tenerse que hacer. Mejor es hacerlas antes, que después.



Esta planificación reduce los riesgos de fracaso porque hace que los promotores se enfrenten a los problemas y a los dilemas antes de toparse con ellos en la realidad. Se puede decir que el tiempo empleado en la elaboración del plan de negocios es la primera y más importante inversión que realiza el promotor de la idea.

La utilidad del plan de empresa es doble:

☑ Desde el **punto de vista interno**, es el documento en el que se efectúa un análisis objetivo sobre la viabilidad de la idea empresarial (comercial, técnica, económica y financiera). Posteriormente también será de utilidad para la puesta en marcha de la idea de negocio y para detectar todas las desviaciones que se produzcan respecto a lo inicialmente planificado.

☑ Desde el **punto de vista externo** sirve de escaparate para dar a conocer nuestro proyecto, actuando como una carta de presentación ante terceras personas interesadas como pueden ser:

- I. potenciales socios
- II. inversores
- III. entidades financieras
- IV. proveedores
- V. clientes
- VI. etc.





### 3.3. ¿Quién debe elaborarlo?

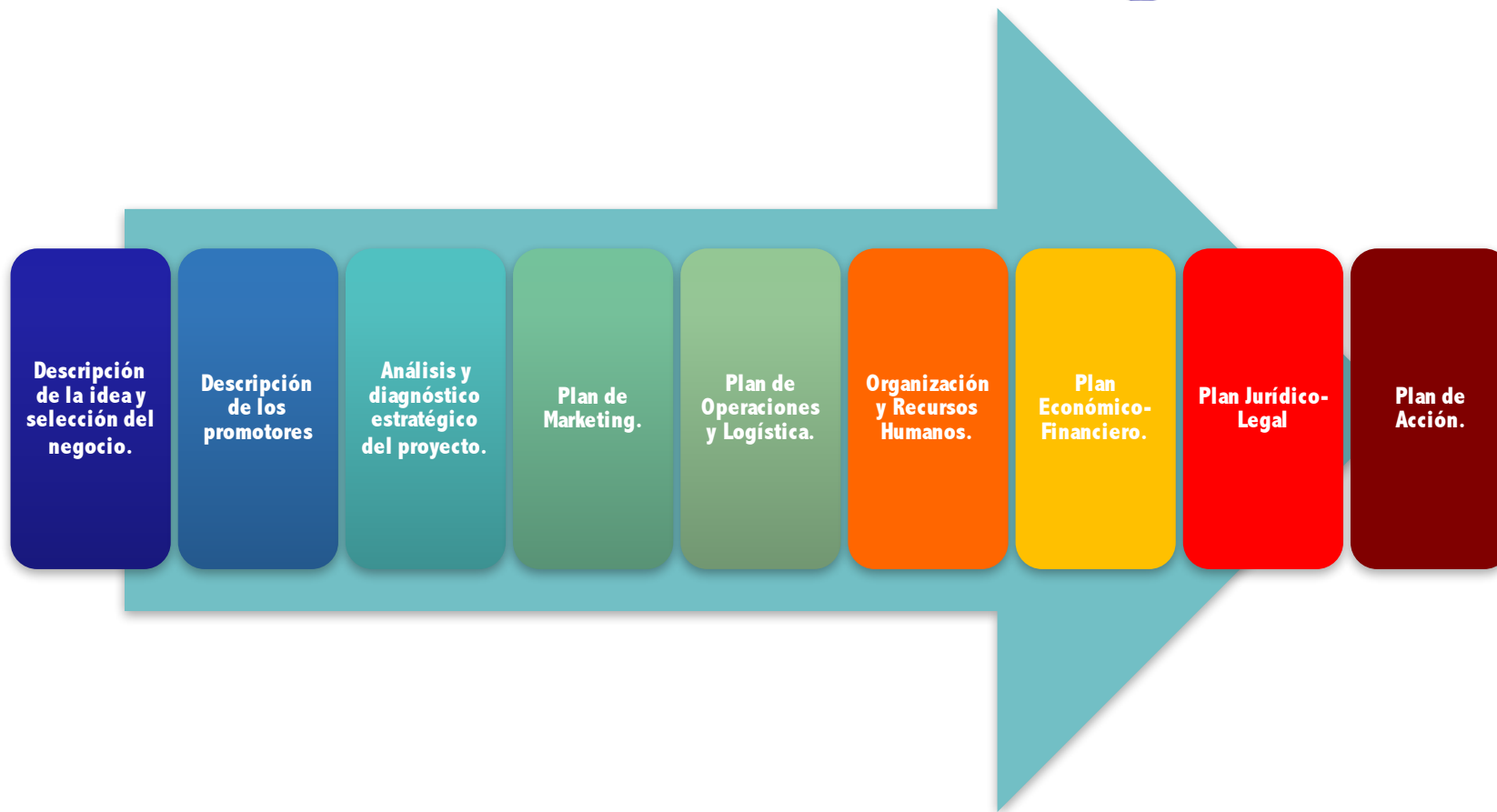
Con independencia de que se busque asesoramiento externo, es muy importante que en la elaboración del plan de negocio participen todos los promotores del proyecto y que reciba el visto bueno final de todos ellos. Esta participación colectiva facilita:

- I. El desarrollo de un sentimiento colectivo de pertenencia al nuevo proyecto.
- II. El entendimiento del papel que desempeñará cada uno en la puesta en marcha del proyecto.
- III. El conocimiento global del proyecto y de sus implicaciones, especialmente cuando cada uno de los promotores es solo especialista en una parte del negocio.
- IV. La obtención de un acuerdo tácito sobre los objetivos a alcanzar, las inversiones y gastos a realizar y el volumen de recursos financieros que hay que aportar al proyecto entre los promotores, tanto individualmente como colectivamente a través, por ejemplo, de la solicitud de financiación bancaria.

### 3.4. ¿Qué debe contener el plan de negocio?

El plan de negocio es un documento voluntario, por lo que no existe una norma preestablecida que indique cuál debe ser su estructura. Cada plan se organizará de la forma que mejor se adapte a las características del negocio que se pretende desarrollar. Sin embargo, no hay que olvidar cuál es el objetivo del plan: conseguir que toda la información relevante sobre el proyecto a emprender esté incluida y se presente de la forma más clara, ordenada y objetiva posible. Por esta razón, se recomienda que el plan de negocio incluya los siguientes contenidos (figura siguiente):

- Descripción de la idea y selección del negocio.
- Descripción de los promotores.
- Análisis y diagnóstico estratégico del proyecto.
- Plan de marketing.
- Plan de operaciones y logística.
- Plan organizativo y de recursos humanos.
- Plan económico-financiero.
- Plan jurídico-legal
- Plan de acción.







### 3.5. ¿Cómo debe prepararse y difundirse?

El proceso mediante el cual los promotores evalúan la viabilidad del proyecto debe materializarse finalmente en el documento escrito que llamamos plan de negocio y debe difundirse entre todos los agentes externos que se consideren relevante para conseguir la puesta en marcha del proyecto. Por ejemplo, hay que entregárselo a personas que queramos captar como socios, inversores o como trabajadores claves, a entidades financieras a las que se les va a solicitar un préstamo, a entidades públicas que conceden subvenciones y a posibles proveedores o clientes claves para comenzar la actividad del negocio.

Algunos promotores tienen miedo de entregar el plan de negocio a otras personas o instituciones, bien porque piensan que “nos pueden robar la idea” o bien porque piensan que contiene datos confidenciales que no deberían saber. Estas personas se olvidan, sin embargo, de que la clave de un negocio no está en qué vas a hacer, sino en el “saber hacer” del que ellos disponen. También se olvidan de que se le está solicitando a la otra parte que trabaje o preste dinero a alguien que desconocen (los promotores) y con el que asume un cierto riesgo. Por todo ello, es necesario aceptar que el plan de negocio se hace para darlo a conocer entre diversos agentes externos.

Como se ha indicado anteriormente, el plan de negocio es una carta de presentación ante estos agentes externos y con ella se conseguirá mayor o menor credibilidad y confianza en el proyecto y en los promotores. Por esta razón, no solo es importante su contenido (qué información se incluye), sino también su formato; es decir, cómo se cuenta (orden y claridad) y cómo se presenta la información (apariencia visual). El plan debe redactarse cumpliendo las siguientes recomendaciones:

✓ **Claridad.** Es recomendable redactarlo de forma sencilla y directa, utilizando tablas y gráficos para apoyar el texto. Un plan de negocio es en el fondo una historia que explica cómo funcionará su negocio. De acuerdo a Hawken (1988), cuando se comienza a escribir un plan de negocios debe imaginarse que se está escribiendo una carta a un amigo al cual admira por su inteligencia, pero quien no sabe nada acerca del proyecto. Esta carta debe permitir al amigo hacer un examen narrativo (¿tiene sentido la historia?) y un examen numérico (¿cuadran los números con la historia?).

✓ **Objetividad.** El lector de un plan de negocio debe creer en la viabilidad del proyecto por lo que necesita que, en la medida de lo posible, se le aporten datos concretos, evitando generalidades y expresiones ambiguas y subjetivas.

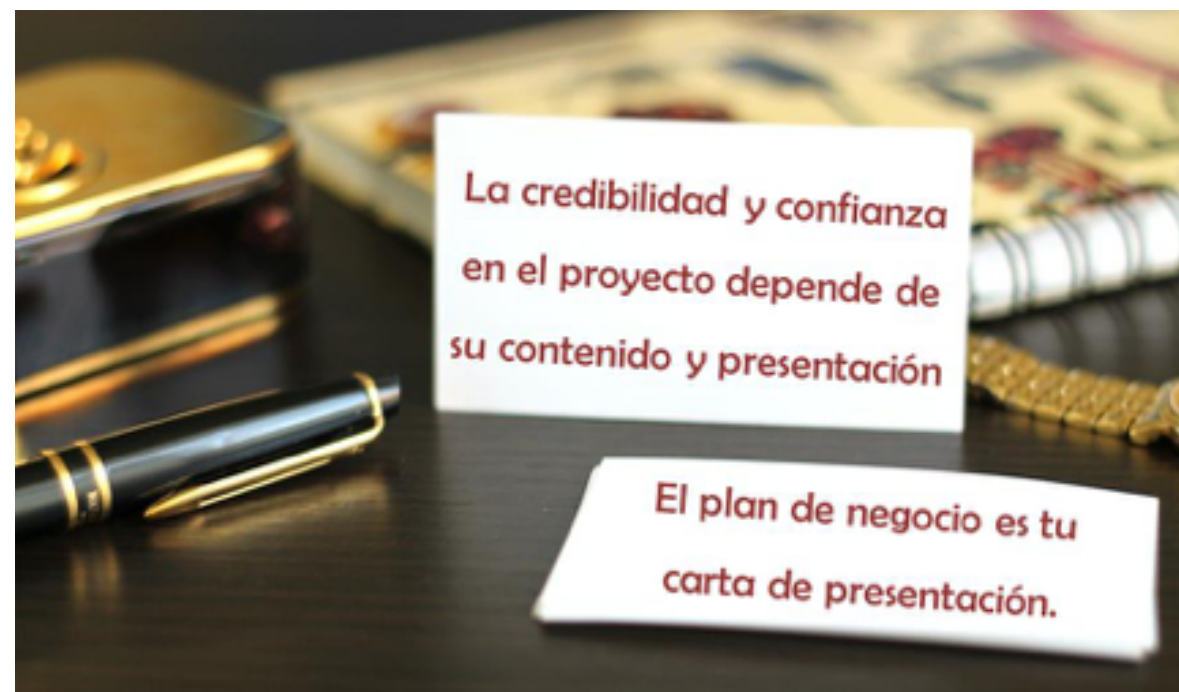
✓ **Honestidad.** Hay que contar los aspectos positivos del proyecto, pero también los posibles aspectos negativos, limitaciones o dificultades que se encontrarán.

✓ **Atractivo visual.** Hay que cuidar el diseño del plan para tratarlo como si fuese un documento comercial, prestando atención a aspectos visuales como el tipo y tamaño de letra, la incorporación de algunas fotografías y la elaboración cuidada de tablas y gráficos.

✓ **Concisión.** Las personas destinatarias del plan de negocios suelen tener poco tiempo, por lo que el documento no debe ser muy largo y complejo de leer. Para conseguirlo se suele optar por dividirlo en dos partes claramente diferenciadas:

- I. El cuerpo principal del plan que contendrá la información más relevante explicada de forma breve y clara.
- II. Los anexos, que incluirán información más detallada y concreta que solo será leída por el destinatario que quiera profundizar en algún aspecto concreto (por ejemplo,

datos del mercado, datos técnicos de cómo funciona el producto, los planos de la fábrica o los currículum detallados de los promotores).



Junto con el plan escrito, en algunos casos también puede ser necesario preparar alguna presentación visual del plan, en formato PowerPoint o similar, para defenderla ante algún agente externo. Se trata de un resumen, porque generalmente no se va a disponer de mucho tiempo para hacer dicha presentación. Además, esta presentación resumen debe adaptarse a las necesidades de información del destinatario de la misma, pues un potencial socio inversor quiere conocer aspectos del proyecto diferentes de los que les interesa a una entidad financiera o a un potencial cliente.

Una vez que se tenga preparado el plan de negocio es recomendable que los promotores sean capaces de contar verbalmente “la historia” de su proyecto de forma muy resumida, pero atractiva. Debe tenerse en cuenta que el encuentro con muchos potenciales inver-





Un elevator pitch o es una presentación del negocio en un espacio de tiempo inferior a los tres minutos.

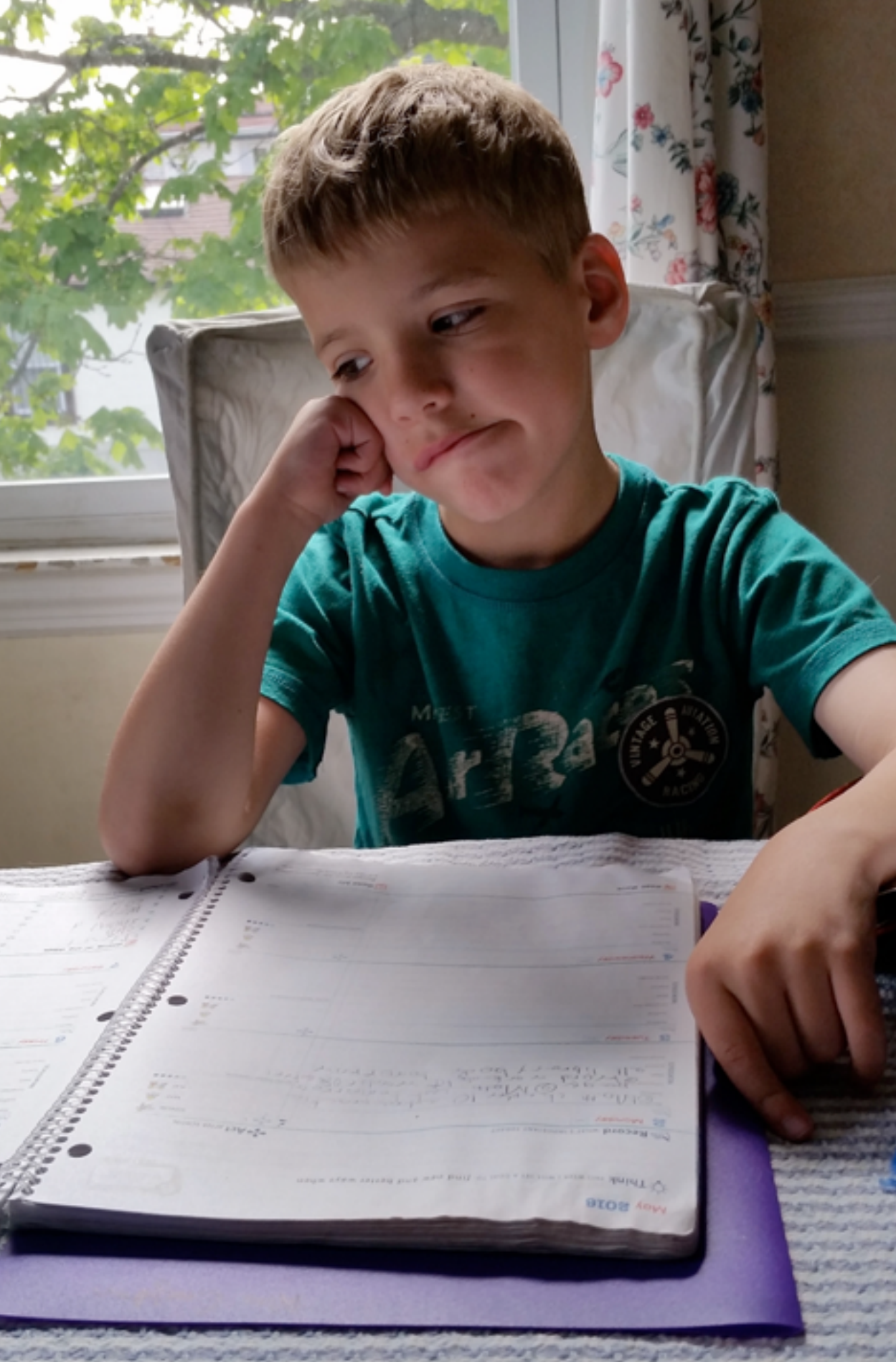
sores y clientes pueden ser casual o en un entorno informal donde se dispone de poco tiempo para entablar conversación. La preparación de un elevator pitch es un medio que facilita este tipo de relaciones públicas.

Un elevator pitch o “conversación de ascensor” es una presentación del negocio en un espacio de tiempo inferior a los tres minutos. La idea surge a partir de un escenario hipotético que se le puede presentar a un emprendedor: cómo vender su proyecto si se encuentra a un posible inversor en un ascensor y solo dispone del tiempo que dura el trayecto para hablarle. En estas situaciones el objetivo es captar atención o, en otras palabras, provocar en el interlocutor un sentimiento de “quiero saber más” y con ello derivarle a una entrevista o reunión posterior.

Algunas recomendaciones para preparar un elevator pitch son las siguientes:

- Contar el negocio en forma de pequeña historia.
- Ser claros en la definición del negocio.
- Ser claros en qué ventajas ofreces, en el valor diferencial.
- Ser directo y conciso.
- Dar pocos datos, pero relevantes. No entrar en detalles.
- Transmitir pasión.





## ACTIVIDAD

### Preparación del elevator pitch del proyecto

Una vez que ya sabemos concretar la idea de negocio en un proyecto empresarial, es el momento de contárselo a los demás. En primer lugar podemos preparar un elevator pitch para saber cómo explicar el proyecto de forma breve y concisa, pero también de forma muy atractiva. En el siguiente vídeo se explica cómo preparar el contenido de un elevator pitch:

<https://www.youtube.com/watch?v=nyHylv0g0mw>

Posteriormente seleccionamos varios amigos y le contamos el proyecto usando el material preparado. Recogemos sus impresiones y valoraciones, para después analizarlas y extraer ideas y sugerencias que nos ayuden a mejorar el proyecto.



## CAPÍTULO 4

# DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

El plan de negocio debe comenzar con una introducción que contenga la presentación del proyecto. Debe redactarse de forma breve, pero clara y atractiva para que el lector del plan tenga una visión inmediata de en qué consiste el proyecto y de por qué le puede resultar interesante, ya sea como posible inversor, socio, cliente, distribuidor o proveedor del mismo. Téngase en cuenta que la lectura de esta presentación puede determinar que no se lea el resto del plan y el lector descarte su participación en el proyecto. Por tanto, hay que dedicarle tiempo para elaborarla cuidadosamente en el poco espacio que debe ocupar. En este sentido, la presentación no debe ser un resumen del plan, sino una “presentación comercial” del proyecto.



Aunque el contenido y el énfasis dependerán de quienes sean los destinatarios principales del plan, es recomendable que esta descripción del proyecto incluya los siguientes aspectos:

**1.- Definición de la actividad que se pretende desarrollar.** Puede parecer algo fácil, pero no siempre lo es y no siempre se hace de forma correcta. Inicialmente se debe hacer una descripción del producto o servicio que va a ser objeto de la actividad, pero después hay que traducirlo a términos que expresen la necesidad que trata de satisfacer a los clientes potenciales. Debe asumirse una clara “orientación hacia el cliente” de forma que la razón de ser del proyecto sea cubrir esa necesidad y donde el producto y sus características técnicas son solo el medio para conseguirlo.

Después de las explicaciones y aclaraciones oportunas, es recomendable que esta definición del proyecto se concrete en la redacción de la misión. Se trata de una declaración escrita y pública de la razón de ser de la organización resultante del proyecto, siempre, como hemos indicado, en términos de necesidades a satisfacer. La misión debe ser una declaración breve, clara y concisa, compuesta por una única frase o en un pequeño párrafo.

Se suele decir que debe caber escrito en la servilleta de un bar. Incluye la respuesta a tres preguntas claves para definir un negocio:

- ¿QUÉ necesidad tratamos de satisfacer?
- ¿A QUIÉN? Tipos de clientes a los que nos dirigimos.
- ¿CÓMO? Principales características del negocio, especialmente las diferenciadoras frente a los competidores.

**2.- Origen y motivaciones del proyecto para los promotores.** Es decir, cómo o por qué surge la idea y deciden llevarla a cabo: por haber trabajado en el sector previamente, por aficiones, por la formación o estudios recibidos, por observar una necesidad no satisfe-

cha correctamente por los competidores actuales, por el deseo de trabajar por cuenta propia, etc.

**3.- Localización de la empresa.** Hay que indicar la ciudad donde estará la sede social de la empresa y sus instalaciones. En el caso de negocios de ámbito exclusivamente local (un restaurante, una tienda, una guardería,...) es recomendable indicar la ubicación prevista, es decir, en qué zona o barrio se situaría.



**4.- Mercado geográfico que se atenderá:** local, comarcal, regional, nacional, internacional.

**5.- Público objetivo,** es decir, el segmento o tipo de clientes a los que se dirige preferentemente.

**6.- Ventaja competitiva del proyecto.** Hay que dejar claro desde el principio qué es lo que diferencia al proyecto de los competidores existentes actualmente y puede hacer que los clientes prefieran los productos o servicios de la empresa frente a las otras opciones que puede encontrar en el mercado. Los promotores deben tener claro que la clave del éxito está en la búsqueda de la diferenciación y hacerse continuamente la pregunta: ¿por qué van a elegir los clientes mi empresa/producto?





"Los planes son solamente buenas intenciones a menos que degeneren inmediatamente en trabajo duro"

Peter Drucker

**7.- Viabilidad del proyecto.** De forma breve se anticiparán en esta presentación del proyecto los resultados del plan económico-financiero que se recoge más adelante. Según los casos, se podrán indicar, por ejemplo, las necesidades de inversión y financiación que se requieren, la rentabilidad esperada, el plazo de recuperación de las inversiones o el tiempo estimado para generar beneficios.

**8.- Visión de futuro.** Puede ser interesante incluir también la visión del negocio, es decir, una declaración sobre la forma de ver o anticipar el futuro y de proyectar la empresa en dicho futuro, estableciendo lo que la organización quiere llegar a ser, o cómo le gustaría que fuera percibida por la sociedad y el mercado. Por ejemplo, “ser líderes en el mercado

español de...” , “ser un referente en el negocio de...” , “consolidarnos como empresa familiar...” , “ser percibido por los clientes y la sociedad como...” .

**9.- Situación en la que se encuentra el proyecto,** es decir, los pasos que ya se han realizado para su puesta en marcha. Por ejemplo, si ya se dispone de parte de la financiación necesaria, si se dispone de las instalaciones, si se ha registrado la marca o el nombre comercial, etc.

Todos estos aspectos que se cuentan brevemente en esta presentación inicial se desarrollarán en las siguientes partes del plan.

## CAPÍTULO 5

# DESCRIPCIÓN DE LOS PROMOTORES

Esta parte del plan de negocio se dedica a recoger los datos identificativos de las personas que quieren poner en marcha el proyecto, así como cierta información relevante sobre su currículum vitae. Sólo si se estima oportuno, el currículum vitae completo se adjuntaría como anexo al plan.

Se suele incluir los siguientes aspectos:

- Identificación personal de los promotores (Nombre, N.I.F., domicilio, etc.).







Breve historial profesional de los promotores. Este punto es fundamental de cara a otorgar credibilidad a un proyecto, ya que los potenciales lectores del plan quieren saber si el equipo directivo es capaz de llevar a cabo el negocio. Debe incluirse referencias a:

- Perfil de los promotores: formación y experiencia profesional (incluido becas, prácticas, colaboraciones).
- Experiencia o habilidades de los promotores que hagan posible la puesta en marcha y gestión del nuevo negocio.

Dedicación y responsabilidades en el proyecto empresarial. Se indicará el grado y tipo de implicación que tendrán los promotores en el desarrollo del proyecto, así como sus funciones futuras, especificando sus posibles cargos directivos y si serán socios-trabajadores o simplemente socios-inversores.



## CAPÍTULO 6

# ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA IDEA DE NEGOCIO

Cuando una persona tiene una idea de negocio y el deseo de llevarla a cabo hay que incentivarle a que emprenda. Pero también hay que convencerle de que antes dedique tiempo suficiente a reflexionar sobre el atractivo comercial de su idea. Y a que lo haga de forma objetiva. Puede ser que lo que el promotor vea como un negocio atractivo realmente no lo sea. Las razones pueden ser muy diversas:

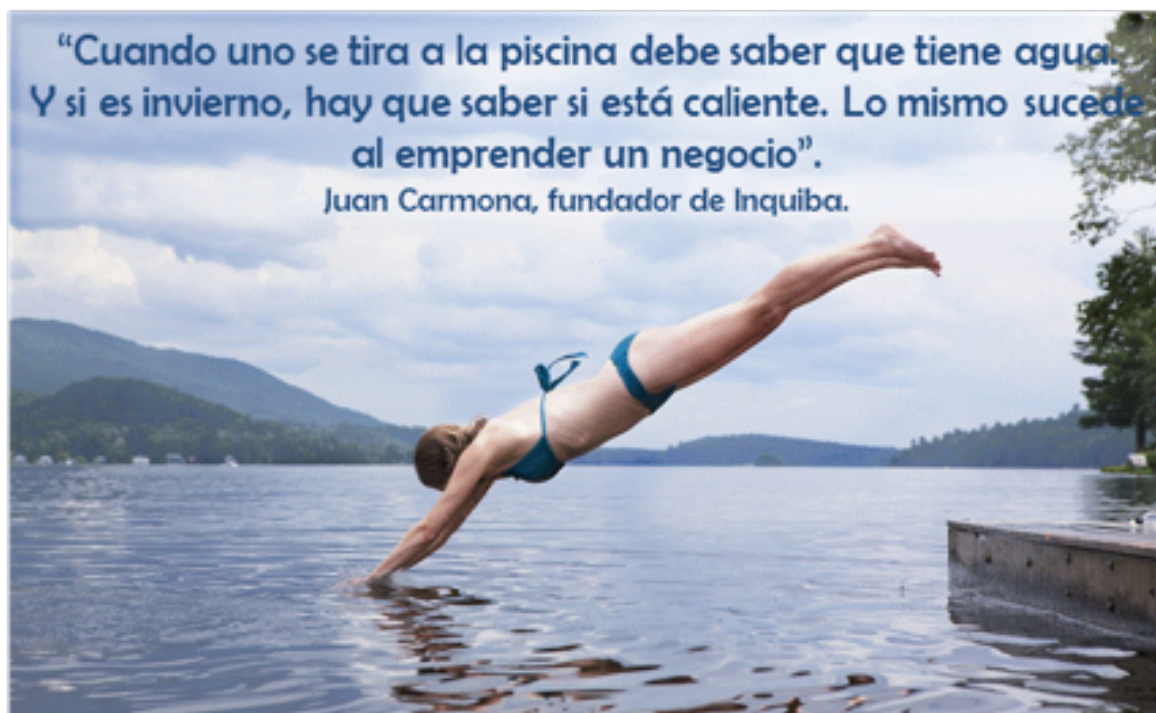
- Porque no existen tantos clientes reales o potenciales como nos creemos.





- ☑ Porque el mercado no va a crecer al ritmo que nos imaginamos.
- ☑ Porque ya hay demasiada competencia.
- ☑ Porque no ofrecemos nada diferente, ni mejor, que los competidores actuales.
- ☑ Porque se están produciendo cambios legales, sociales o económicos que harán que en el corto plazo deje de ser atractiva nuestra idea.
- ☑ Etc.

Por ello hay que analizar estratégicamente la idea de negocio, es decir con visión a largo plazo. Se trata de contrastar y justificar, lo más objetivamente posible, que el proyecto es viable comercialmente y detrás de la idea existe una oportunidad real de hacer negocios. En otras palabras, se va a responder a la pregunta: ¿existe mercado para el proyecto que tiene en la cabeza el promotor?



La realización de un buen análisis estratégico no garantiza el éxito del proyecto, pero sí reduce las probabilidades de fracasar. No debe, por tanto, escatimarse tiempo y esfuerzo en realizar esta parte del plan de negocio. Los resultados del análisis de la situación nos pueden recomendar que sigamos para adelante con el proyecto, que lo rechacemos o que, simplemente, lo pospongamos para otro momento posterior en el que se den unas condiciones más adecuada para su éxito.

Además de permitir evaluar la viabilidad comercial del proyecto, el análisis estratégico de la situación tiene un segundo objetivo: obtener información adecuada para determinar los objetivos a alcanzar y las estrategias y acciones más eficaces a incluir en los planes operativos. Por ejemplo, conocer cómo se comportan los clientes y cuál es la oferta de los competidores nos ayudará a definir las características que debe tener el producto o servicio que ofrezcamos y a fijar los precios.

El análisis de la situación se divide en dos partes:

- ☑ Análisis externo, de aquellos aspectos que conforman el entorno de la organización que se derivaría del proyecto.
- ☑ Análisis interno, de aquellos aspectos propios del proyecto y de los promotores.

Tras realizar ambos análisis, se podrá hacer un diagnóstico de la situación que identifique, a modo de conclusión, las principales fortalezas y debilidades del proyecto, así como las principales oportunidades y amenazas a las que se enfrentarían si se lleva a cabo la puesta en marcha del mismo.





## 6.1.- Análisis interno

Una pregunta imprescindible que deben hacerse los promotores de un proyecto empresarial antes de dar el paso definitivo es: ¿tenemos los recursos, capacidades y habilidades necesarias para decir que estamos preparados para lanzarnos al mercado? Esta pregunta se responde a través del análisis interno.

La finalidad de este análisis es evaluar la situación del proyecto y de sus promotores con respecto a los denominados Factores Críticos de Éxito (FCE); es decir, aquellos aspectos, recursos, capacidades o características que si se poseen o se dan suficientemente supondrán una ventaja competitiva para el proyecto y que si no se poseen o no se dan suficientemente supondrán una desventaja competitiva con respecto a los competidores.

Existen FCE comunes para todas las empresas, pero la mayoría depende del negocio al que nos queramos dedicar. Así, por ejemplo, no serán los mismos para una bodega que para un hotel. A la dirección de una bodega le interesará analizar el número de hectáreas de viñedo que poseen o pueden adquirir para su producción, la calidad de las mismas y de los vinos resultantes, el coste del embotellado, el nivel de conocimiento de su marca entre los clientes potenciales, etc. Por el contrario, a la gerencia de un hotel le interesarán aspectos propios del servicio que prestan como la cualificación del personal, la decoración y mantenimiento de las instalaciones, el funcionamiento del sistema de reservas, etc.

Así pues, los promotores del proyecto deben pensar en la cadena de valor de su negocio, es decir, en las distintas actividades de la misma que contribuyen a crear valor (por ejemplo, el aprovisionamiento, la producción, la logística, la venta, el servicio



post-venta,...) y, posteriormente, identificar los FCE en cada una de ellas.

Sin ser una lista exhaustiva y sólo a título de ejemplo, algunos de los FCE a considerar en un análisis interno de un proyecto que aún no está en funcionamiento suelen ser:

- ☑ **Sobre los promotores:** experiencia y prestigio en el sector (conocimiento de clientes, distribuidores y proveedores), conocimientos técnicos del negocio, experiencia en gestión y emprendimiento, capacidad económica disponible,...
- ☑ **Sobre aspectos productivos:** localización de las instalaciones, capacidad productiva, costes de producción, disponibilidad de patente, capacidad de producir con calidad suficiente el producto,...
- ☑ **Sobre aspectos comerciales:** precios que se pueden ofrecer, novedad o características diferenciadoras del producto, plazos de entrega a clientes que se pueden cumplir, disponibilidad de vendedores/comerciales con experiencia,...
- ☑ **Sobre aspectos financieros:** volumen de inversión inicial necesaria, plazo estimado de recuperación de la inversión, capacidad de acceso a financiación externa en condiciones favorables (subvenciones o préstamos),...

La situación del proyecto y de los promotores respecto a cada uno de los FCE se puede valorar con una escala similar a la que se utiliza en la tabla 6.1.

Tabla 6.1. Valoración de la situación interna de la empresa

Factores a analizar	Valoración				
	Muy buena	Buena	Normal	Mala	Muy mala
Conocimiento del mercado					
Disponibilidad de contactos en el mercado					
Conocimientos técnicos					
Capacidad tecnológica					
Costes de producción					
Capacidad de aprovisionamiento					
Disponibilidad de financiación					
Rentabilidad del proyecto					
...					



## 6.2.- Análisis del entorno

Este análisis, también llamado análisis externo, tiene como finalidad evaluar el entorno de la empresa, identificando y valorando la evolución pasada, la situación actual y las perspectivas futuras de aquellos factores ajenos a los promotores y al proyecto que pueden influir en la competitividad del mismo y, por tanto, en su éxito final. A estos factores del entorno que debemos observar se les denominan Factores Críticos de Vigilancia (FCV) y pueden ser clasificados en 4 grupos (figura 6.1):

- Factores del macro-entorno.
- Factores de la demanda.
- Factores del comportamiento del consumidor/cliente.
- Factores de la estructura competitiva.

Como se indicó anteriormente, el conocimiento de estos factores permitirá evaluar el atractivo o viabilidad comercial del proyecto, pero también guiarán a los promotores a la hora de tomar decisiones relevantes dentro del plan de marketing y del plan de operaciones.

Figura 6.1. Análisis del entorno



### 6.2.1. Análisis del macro-entorno

Los promotores del proyecto deben evaluar la situación de aquellos agentes y factores que pueden afectar de forma global y conjunta tanto a su proyecto como al de las otras organizaciones competidoras. Su efecto suele ser, en la mayoría de los casos, indirecto y a largo plazo, pero puede llegar a resultar fundamental para que el proyecto tenga éxito o no. Es el denominado macro-entorno y suele dividirse en cinco partes (figura 6.2).

- Entorno económico.** Está formado por el conjunto de factores que determinan o influyen en la capacidad o poder de compra de las personas que constituyen una sociedad donde el nuevo negocio se va a ubicar. Algunos de los factores a vigilar del entorno económico son los siguientes: el IPC, la tasa de cambio del euro respecto a otras divisas, los tipos de interés, el nivel de renta de la población, tasa de desempleo, etc.





- ✓ **Entorno demográfico.** Está constituido por el conjunto de factores referidos al tamaño y características de la población que conforman una sociedad y que, por tanto, serán la base del mercado potencial de la nueva empresa. Como ejemplos se pueden citar el tamaño de la población, la evolución del tamaño familiar, los cambios en los tipos de familia o los efectos de la inmigración.
- ✓ **Entorno político-legal.** Es el conjunto de factores que determinan el contexto en el que las personas y las organizaciones realizamos nuestras actividades. En este sentido debe analizarse si se está debatiendo o hay propuestas de cambio en las leyes que afectan al negocio o si los gobiernos están planteando algunas medidas que incentiven o desincentiven ese negocio, tales como subvenciones, impuestos específicos, limitación o ampliación de la concesión de las licencias o autorizaciones administrativas, etc.
- ✓ **Entorno tecnológico.** Debe analizarse si se están desarrollando tecnologías que puedan ser de aplicación al negocio de la futura empresa, afectando a sus productos o a sus procesos productivos. Por ejemplo, en el sector alimentación es relevante conocer si existen nuevas tecnologías para añadir, potenciar, reducir o eliminar sustancias al producto, de forma que lo hagan más saludable y lo transformen en un alimento funcional, o si existen innovaciones que permitan producir el alimento con una nueva forma o tamaño. Además, también puede ser relevante conocer el esfuerzo investigador realizado y si existen patentes para acceder a estas tecnologías.

El entorno político-legal puede llegar a influir decisivamente sobre la viabilidad de un negocio.

**Entorno socio-cultural.** Es el conjunto de normas, hábitos y valores comunes de una sociedad que influyen en los comportamientos individuales, familiares y organizacionales. Se incluyen aspectos como la preocupación por la salud, la estética, el medio ambiente, las formas de destinar el tiempo libre y el ocio, etc.

Figura 6.2. Análisis del macro-entorno



Los factores del macro-entorno que deben ser vigilados no son los mismos para todas las empresas, varían de una a otra según su negocio y sus características. **Por ejemplo, la preocupación social por la salud es relevante para una empresa agroalimentaria, pero no para una empresa que gestione un concesionario de automóviles, a la cual sí le interesará la renta per cápita de la localidad donde se vaya a ubicar.** Por tanto, los promotores de un proyecto empresarial deberán identificar cuáles son para ellos estos factores críticos de vigilancia e identificar las fuentes de información en las que se pueden obtener datos sobre ellos. En el caso del macro-entorno se va a trabajar con fuentes secundarias, principalmente con datos publicados por organismos oficiales (nacionales e internacionales), por dia-

rios y revistas económicas o sectoriales y por los informes económicos elaborados anualmente por algunas entidades financieras.

## 6.2.2. Análisis de la demanda

Esta parte del análisis externo tiene como finalidad evaluar cuantitativamente el mercado al que se dirige la empresa que se desea crear, tratando de dar respuesta a tres preguntas básicas:

1) ¿Cuál es la demanda global del mercado? Realmente esta pregunta se contesta a través de la respuesta a otras cuestiones como son:

- ¿Cuál es el tamaño actual del mercado, medido tanto en unidades físicas como monetarias?
- ¿Cuál es el consumo medio por habitante? ¿y el gasto medio?
- ¿Cuál ha sido la evolución de los precios medios?
- ¿Existe una estructura estacional de las ventas a lo largo del año?

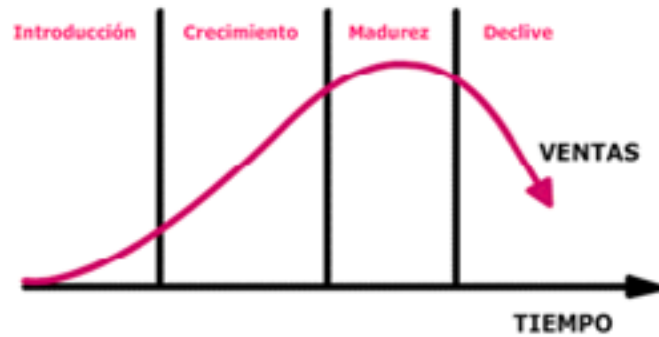
Esta información tendremos que desagregarla por segmentos de mercados y por zonas geográficas, pues puede haber diferencias significativas.

2) ¿En qué fase del ciclo de vida se encuentra el producto (introducción, crecimiento, madurez o declive)? Es decir, ¿cómo ha sido la evolución del tamaño de la demanda en el pasado? (figura 6.3).

3) ¿Cuál es la tendencia de las ventas para los próximos años? Es decir, hay que disponer de alguna estimación o previsión de las ventas futuras.



Figura 6.3. Análisis del ciclo de vida del producto



Los promotores del proyecto deben identificar las fuentes de información en las que se puedan obtener datos objetivos y fiables sobre la demanda actual, pasada y prevista. Generalmente la información sobre la demanda actual de un producto suele encontrarse en fuentes de información secundaria como son:

- Estadísticas oficiales, publicadas por ministerios u organismos públicos.
- Estadísticas o estimaciones realizadas por asociaciones empresariales del sector.
- Estimaciones de empresas de investigación de mercados.
- Estimaciones realizadas por expertos o directivos de grandes empresas del sector.

En algunos casos, los promotores pueden tener acceso a esas previsiones a través de fuentes gratuitas, pero en otros casos deben acudir a fuentes de pago. Y en los casos en que no exista esta información, por ejemplo porque el proyecto se basa en una innovación radical, las estimaciones sobre la demanda deberán ser hechas por los propios promotores, bien directamente por ellos o bien contratando alguna empresa especializada en estudios de mercado.

Los métodos de investigación comercial para obtener información primaria pueden ser muy variados, dependiendo de las características del mercado que se quiera analizar, de la profundidad de la información que se necesite y de la inversión económica que los promotores quieran dedicar a estos estudios. Por ejemplo:

- Encuesta entre potenciales clientes.
- Entrevistas a expertos o potenciales distribuidores.
- Dinámicas de grupo entre potenciales clientes para conocer su valoración y predisposición a comprar el producto de la futura empresa.



### 6.2.3. Análisis del comportamiento de compra del cliente

La finalidad de este análisis es evaluar cualitativamente el mercado, tratando de conocer las actitudes, intenciones y comportamientos reales de los clientes potenciales del negocio que se pretende desarrollar. Utilizando un símil periodístico, este análisis tiene que dar respuesta a las 7 preguntas sobre una noticia que debe conocer un buen periodista:

- ¿Qué se compra? o ¿para qué se compra? Es decir, ¿qué necesidad se busca satisfacer y cuáles son los principales usos que se le dan al producto?
- ¿Cómo se compra? Es decir, ¿cuál es el proceso de decisión de compra que siguen? Especialmente en lo relativo a cuántos y cuáles medios se emplean para obtener información sobre el producto que quieren comprar.
- ¿Cuánto se compra? Es decir, ¿qué cantidad de producto se compra en cada ocasión, al cabo del año?
- ¿Dónde se compra? Es decir, ¿en qué tipo de establecimientos?
- ¿Cuándo se compra? Es decir, ¿en qué época del año, de la semana, del día?, ¿Cuál es la frecuencia de las compras?
- ¿Por qué se compra (o no se compra)? Es decir, ¿cuáles son los motivos determinantes de la decisión de compra? ¿a qué factores de marketing (precio, publicidad, servicio, imagen de marca,...) son sensibles los clientes?
- ¿Quién compra? Es decir, ¿quiénes son el comprador, el pagador, el usuario, el decisor, el prescriptor? y ¿cuál es el perfil sociodemográfico de los clientes que forman cada segmento?





Existen sistemas informáticos que nos permiten identificar información relevante en la ingente cantidad de datos secundarios existentes en Internet.

Las respuestas a estas preguntas permitirán a los promotores del proyecto diseñar un correcto plan de marketing para el lanzamiento de su negocio. Pero para ello, los promotores deberán identificar las fuentes de información donde se puedan obtener la información anterior.

Existen productos para los cuales se han realizado ya muchos estudios sobre el comportamiento de compra de los clientes y, por tanto, solo será necesario acceder a esas fuentes secundarias, tales como publicaciones de organismos oficia-

les y de asociaciones sectoriales, estudios realizados por empresas especializadas en investigaciones de mercados o estudios publicados por centros de investigación o universitarios. Sin embargo, en otras ocasiones será necesario realizar investigaciones de mercados diseñadas expresamente por los promotores: encuestas o entrevistas en profundidad a clientes o distribuidores, observación del comportamiento en el punto de venta, etc. Estas investigaciones pueden ser realizadas directamente por la empresa o pueden ser encargadas a un especialista.



## 6.2.4. Análisis de la estructura competitiva

Por muy novedoso que sea el producto que quieren lanzar al mercado, es imprescindible que los promotores del proyecto no piensen que no tienen competidores o los infravaloren. Hay que evitar tener una miopía competitiva que lleve a pensar que solo son competidores del proyecto aquellas otras organizaciones que oferten un producto semejante al que los promotores quieren lanzar al mercado.


En esta parte del análisis externo se pretende identificar y evaluar a los principales competidores, conociendo cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Para ello, suele ser relevante conocer información sobre su cartera de productos, sus precios, calidades, servicios adicionales que ofrecen, etc.

Desde el punto de vista estratégico, además de evaluar a las empresas que compiten en el mismo sector (competidores actuales y directos), hay que ampliar el estudio para evaluar:

- ✓ Las amenazas de **productos sustitutivos**, es decir, aquellos que satisfacen la misma necesidad básica que el producto de la empresa.
- ✓ Las posibles **amenazas de nuevos competidores** (competidores potenciales). Estos pueden ser:
  - ★ Empresas que actualmente compiten en otros mercados geográficos, pero en determinadas condiciones pueden entrar en nuestro mercado geográfico.
  - ★ Empresas que dedicándose a otros negocios tienen capacidad tecnológica y/o comercial para diversificar sus negocios y competir directamente con nuestra empresa.
- ✓ El **poder de negociación de los proveedores** (competidores indirectos).

- ✓ El **poder de negociación de los distribuidores** (competidores indirectos).

Todos ellos forman la verdadera competencia de una empresa, lo que se denomina competencia ampliada, la cual determina la estructura competitiva y la rentabilidad del sector donde se compete.



Debe evitarse la miopía competitiva que lleve a pensar que el producto es tan novedoso o bueno que no tiene competidores en el mercado

Para realizar este análisis se recomienda que los promotores comiencen por identificar quienes son los competidores actuales más relevantes, teniendo en cuenta, por ejemplo, aquellos que estén clasificados en el mismo epígrafe de la CNAE- clasificación nacional de actividades económicas (o clasificación NACE equivalente en otros países europeos). Para ello se pueden consultar distintas bases o catálogos de empresas, elaboradas por organismos como las Cámaras de Comercio, las confederaciones empresariales o las asociaciones sectoriales. También se puede acudir a los registros mercantiles, pero se trataría de una alternativa más costosa.





Posteriormente se deberían seleccionar aquellos competidores que se consideren más relevantes para analizarlos individualmente. Gran parte de la información que puede interesar sobre un competidor se puede obtener a través de fuentes de información secundarias; por ejemplo a través de su web, de sus redes sociales o de sus catálogos. Otra parte debería obtenerse a través de estudios de mercados hechos para la ocasión. A continuación se relacionan distintos medios para evaluar a los competidores:

- Encuestas o entrevistas a clientes y/o distribuidores.
- Observación en los puntos de venta y “mystery shopping” (hacerse pasar por comprador del producto del competidor).
- Informes realizados por empresas consultoras o asociaciones sectoriales.
- Seguimiento de noticias de competidores en prensa y publicaciones sectoriales.
- Análisis de la comunicación realizada por el competidor: notas de prensa, catálogo de productos, Web, etc.
- Información divulgada en seminarios, conferencias, ferias comerciales, etc.

La observación de los puntos de venta de los competidores nos puede ofrecer información de interés para nuestro plan de negocio

## 6.2.5. Diagnóstico de la situación

Una vez recopilados los datos recogidos en el análisis estratégico (interno y externo), se debe proceder a sacar conclusiones e implicaciones para el presente y el futuro del proyecto. En concreto, del análisis externo se deben extraer:

- ✓ **Oportunidades**, entendidas como aquellos factores del entorno que se encuentran en una situación que favorecen o pueden favorecer el éxito del proyecto que se desea llevar a cabo.
- ✓ **Amenazas**, entendidas como aquellos factores del entorno que se encuentran en una situación que impiden o pueden impedir que el proyecto alcance el éxito.

Y del análisis interno se extraen:

- ✓ **Fortalezas**, es decir, características del proyecto y de los promotores que favorecen o pueden favorecer el éxito del mismo.
- ✓ **Debilidades**, es decir, características del proyecto y de los promotores que dificultan o pueden dificultar el éxito del mismo.

Todos estos factores se suelen representar a través de una matriz llamada Matriz DAFO (figura 6.4).

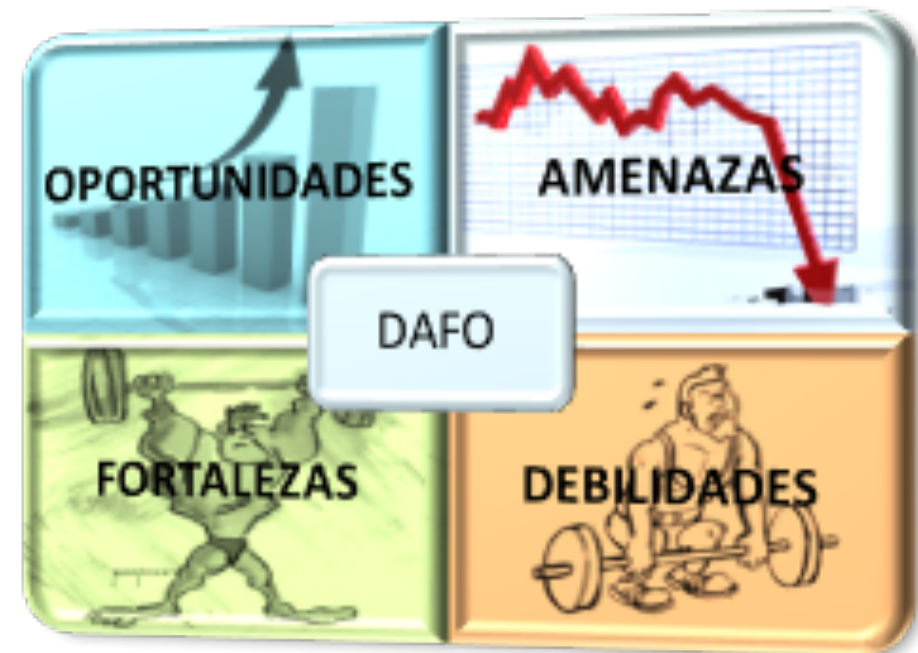
La elaboración de la matriz DAFO es una buena excusa para conseguir sentar a todos los promotores del proyecto en una misma mesa y reflexionar sobre el mismo, pues es el momento de extraer conclusiones a partir de la información disponible. Tras la lectura de toda la información del análisis estratégico, se puede organizar una o varias sesiones de debate donde se pongan sobre la mesa las distintas oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades detectadas.

Seguramente los participantes en este proceso plantearán las mismas ideas de forma diferente. Estas ideas deberán anotarse y agruparse para posteriormente expresarlas de la mejor forma posible:

clara y concisamente. No debe abusarse de introducir datos numéricos que ya están recogidos en el análisis estratégico o en los anexos del plan.

En este proceso debe tenerse claro que el DAFO debe surgir de los datos e información recogidos en el análisis estratégico, evitándose incorporar opiniones previamente formadas y subjetivas que no se hayan contrastado, del tipo “yo sé que...”, “aunque no lo han dicho, la verdad es que...”, “aunque los datos no lo indican, yo creo que...”. Puede ocurrir que durante las fases de análisis se haya pasado por alto algún aspecto importante para el proyecto y se detecte en este momento. En este caso, sería conveniente hacer el proceso inverso de investigación, es decir, a partir de un argumento, buscar una fuente de información que lo avale objetivamente.

Figura 6.4. Matriz DAFO






## CAPÍTULO 7

# PLAN DE MARKETING

Una vez que en la fase anterior se ha comprobado que existe viabilidad comercial para el proyecto que se quiere emprender, en esta parte del plan de negocio se van a recoger las decisiones comerciales adoptadas por los promotores para lanzar el producto al mercado y, a partir de ellas, prever unos objetivos de venta y unos gastos comerciales para los primeros años de funcionamiento del proyecto.

La elaboración del plan de marketing se puede considerar un juego de preguntas que deben ir respondiendo los promotores del proyecto. La secuencia se puede resumir en la figura 7.1 y en el siguiente listado.

1. Estrategia de segmentación. ¿A quién vamos a vender nuestro producto? Es decir, ¿quiénes deseamos que sean nuestros clientes?



“El marketing no es el arte de vender lo que uno produce, sino de saber qué producir.”

(Philip Kotler)

2. Estrategia de ventaja competitiva y posicionamiento. ¿Por qué deben comprar esos clientes nuestro producto? O en otras palabras, ¿qué va a tener nuestro producto mejor y diferente a los de los competidores?
3. Estrategia de producto. ¿Cuáles van a ser las características básicas y secundarias del producto o productos que vamos a vender?
4. Estrategia de precio. ¿Cuál va a ser el precio de los productos?
5. Estrategia de distribución. ¿Dónde podrán los clientes comprar nuestros productos?
6. Estrategia de promoción. ¿Cómo conocerán los clientes nuestros productos?

Para adoptar las decisiones relativas al plan de marketing los promotores deberán tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ✓ Las decisiones comerciales que se adopten deben tener presente la información que hayamos detectado en el análisis del entorno sobre el comportamiento de compra de los clientes.
- ✓ La previsión de las ventas deberá hacerse teniendo en cuenta el análisis de la demanda que se incluía en el análisis del entorno.
- ✓ Las decisiones comerciales deben ser secuenciales según el orden establecido en la figura 6. En primer lugar hay que decidir el segmento o segmentos a los que se va a dirigir la empresa, pues las decisiones posteriores dependerán de cómo sea su comportamiento de compra. En segundo lugar se decidirán las estrategias de ventaja competitiva y posicionamiento y, finalmente, las distintas estrategias de marketing-mix (producto, precio, distribución y promoción).
- ✓ Las decisiones comerciales deben ser coherentes con el resto de decisiones (operativas, organizativas, de recursos humanos, financieras, etc.) que los promotores determinarán en las otras partes del plan.

Figura 7.1. Decisiones del plan de marketing





Market  
Success  
Growth

## 7.1.- Estrategia de segmentación para la elección del público objetivo

Al contrario de lo que pueda parecer, la primera decisión que deben abordar los emprendedores para materializar una idea de negocio no es la definición del producto, de sus características tecnológicas, sino la identificación y selección del segmento de clientes al que desean dirigirse. Los emprendedores tienen que tener orientación hacia cliente y no orientación hacia el producto. El producto es el medio que utiliza la empresa para relacionarse con el cliente, si se define antes ese instrumento que al propio cliente al que queremos dirigirnos puede ocurrir que dicho cliente no exista, o su tamaño o frecuencia de compra no haga rentable el negocio.

Además, debe asumirse que los clientes son heterogéneos y, aunque tengan la misma necesidad básica, no se les puede satisfacer correctamente a todos de

la misma forma. Cada grupo de ellos tienen expectativas y deseos diferentes sobre cómo satisfacer esa necesidad básica. La segmentación de mercados implica dividir el mercado en grupos (segmentos) compuestos por consumidores de características parecidas, y a la vez diferentes a las que presentan los componentes del resto de segmentos.

Así pues, los promotores de un proyecto empresarial deben indicar en el plan de marketing la selección que hayan hecho de uno o varios de dichos segmentos. Los individuos (personas físicas o jurídicas) que forman parte de ese segmento constituyen el denominado público-objetivo de la empresa. Se trata de los clientes potenciales donde la nueva empresa va a centrar sus esfuerzos por captarlos.



Para identificar en el plan de marketing quiénes son este público-objetivo deberá describirse lo más detalladamente posible sus características. Según el tipo de negocio del que se trate, esta descripción puede combinar aspectos relativos:

- a su perfil socio-demográfico, económico y geográfico,
- a su perfil psicográfico (tipo de personalidad y estilo de vida)
- a sus hábitos de compra y consumo (por ejemplo, criterios preferentes de compra, lugares de compra, frecuencia de las compras, etc.).



## 7.2.- Estrategia de ventaja competitiva y posicionamiento.

Los promotores de un proyecto empresarial también deben tener claro aquellos aspectos o características que su empresa y su producto tendrán mejor y diferente al de los competidores actuales. Se trata de una reflexión clave que debe hacerse antes de decidir el diseño final del producto y la organización de la propia empresa.

Debe tenerse en cuenta que las personas que forman el público objetivo de la empresa tendrán a su disposición un abanico más o menos amplio de productos competidores para elegir. La estrategia de ventaja competitiva y la estrategia de posicionamiento implican decidir cuál va a ser la razón o razones que se les va a dar al público objetivo para que elijan el producto de la empresa y no el de los competidores.

La decisión sobre la ventaja competitiva se centra en decidir qué tendrá el producto para que sea mejor y diferente a los demás competidores. Puede ser el precio o puede ser una determinada característica diferenciadora referida a algún atributo valorado por el cliente en su decisión de compra.

Por esta razón y como se decía anteriormente, es fundamental conocer el comportamiento de compra de los clientes antes de poner en funcionamiento un proyecto empresarial.

Estos atributos diferenciadores son diferentes según cada negocio, y pueden estar referidos al propio producto (alguna característica técnica del mismo), a su diseño o al de algún servicio complementario que se ofrezca (condiciones de financiación, entrega, asesoramiento, etc.).

Los emprendedores tienen que saber que esa diferencia creada en el producto luego debe trasladarse a la mente de los clientes. Es decir, debe ser percibida, creída y valorada por los clientes. Es en su mente donde se producen las decisiones de compra, con la influencia de criterios racionales, pero especialmente con la influencia de emociones y sensaciones.

Un producto o marca no es mejor que otro si no es percibido como tal por el cliente. Por esta razón, es recomendable que los promotores del proyecto decidan cómo van a forjar la característica diferenciadora del producto en la mente de sus clientes. Se trata de decidir sobre la estrategia de posicionamiento, que consiste en traducir esa característica o características diferenciadoras en palabras o expresiones sencillas que entienda el cliente.







Para el cliente, el producto es mucho más que la suma de sus ingredientes.

### 7.3.- Descripción del producto

Teniendo presente cuál es el público objetivo al que se desea dirigirse y la ventaja competitiva de la que se dispone, en esta parte del plan se deben describir con mayor exactitud el producto o productos que ofertará la nueva empresa. Es conveniente plantearse esta parte del plan de negocio bajo un concepto amplio de lo que significa producto. Reiteramos, como dijimos en la presentación de la idea de negocio, que el producto, desde una perspectiva de marketing, abarca más que la simple suma de aspectos tangibles y/o servicios que lo forman. El producto es el medio con el que una empresa se relaciona con el cliente, y debe entenderse como un medio para satisfacer las necesidades del cliente. Lo importante, por consiguiente, no es la composición real del producto, sino de qué forma contribuye a solucionar la necesidad del cliente.

En concreto, los promotores del proyecto deben dar respuesta a las siguientes cuestiones:

1. **Amplitud de la cartera de productos.** ¿Cuántas líneas de producto se van a comercializar? Y dentro de cada línea, ¿qué variedades o modelos existirán? Por otro lado, también es posible que los promotores indiquen cuál será la cartera de productos con la que el negocio iniciará su actividad y cómo crecerá durante los siguientes años.



2. **Decisiones sobre la marca.** ¿Cuántas marcas se crearán y gestionarán? Los promotores deberán decidir entre distintas opciones sobre el nombre de marca: una marca única para todos los productos, marcas múltiples según la línea de producto, marcas mixtas (un nombre de marca común a todos los casos a los que se le añade un segundo nombre específico según la línea de producto o modelo). Incluso puede decirse si se emplearán marcas colectivas del tipo “alimentos de...” o alguna Denominaciones de Origen (para saber cómo registrar un nombre de marca, ver capítulo 13).

En caso de una cartera de productos diversa, deberá indicarse a qué público objetivo concreto se dirige cada línea de producto (si es que fuese diferente) y se describirán las principales características de cada producto. Si procede, se hará referencia a aspectos como su nivel de calidad, el tipo de envasado, el diseño, los servicios complementarios, etc.



## 7.4.- Descripción del precio

Para cada producto que se pretenda comercializar, los promotores deberán decidir cuál será el precio con el que se comercializará. En algunos casos la tarea será relativamente fácil porque ese precio podrá ser fijado unilateralmente por la empresa y con antelación. Pero en otros casos el precio no depende exclusivamente de la decisión de la empresa, sino de negociaciones con los clientes o de condiciones específicas del mercado en cada momento que impiden que se pueda conocer con antelación. En estos casos los promotores deberán hacer una estimación del precio al que consideran que, en condiciones normales, se venderá el producto. Por esta razón es importante que previamente, en el análisis de la demanda, los promotores hayan observado la evolución de los precios del mercado en los últimos años.

Figura 7.2. Elementos claves para la fijación del precio



En todo caso, a la hora de fijar el precio, los promotores deberán tener en cuenta tres aspectos previamente analizados (figura 7.2): ¿cuál es el coste unitario de producir el producto? (análisis interno y plan de operaciones y logística), ¿cuáles son los precios de los competidores? (análisis de la estructura competitiva) y ¿cuál es la máxima predisposición a pagar por el cliente para un producto como el de la empresa? (análisis del comportamiento del cliente).

A partir de las informaciones anteriores y antes de concretar el precio del producto, los promotores deberán plantearse las siguientes cuestiones:

**A) Estrategia de precios en función de la competencia:** ¿cómo será el precio en comparación a los productos competidores? Se puede optar por un precio de equiparación o similar al de los competidores de referencia, por un nivel de precios superiores o por un nivel de precios inferiores.

**B) Estrategia de precios de lanzamiento:** ¿con qué nivel de precios vamos a lanzar el producto? Las opciones que se pueden manejar son:

- Precio estable, es decir, desde el primer momento el producto se venderá al precio fijado como estándar.
- Precio de prestigio o descremación, de forma que se lanzará con un precio más alto del fijado como precio estándar y se irá bajando con el tiempo.
- Precio de penetración, es decir, con un precio más bajo al considerado estándar para irlo subiendo con el tiempo.
- Precio estable, pero con oferta de lanzamiento o descuento vigente durante un tiempo limitado.

**C) Estrategia de precios en función de la demanda:** ¿será el precio el mismo para todos los clientes? Las opciones posibles son:

- Precio único o fijo.
- Precio negociable.
- Precio variable según cliente o condiciones; es decir un precio de catálogo con descuentos por pronto pago, por volumen de compra, por tipo de cliente, etc.

**D) Estrategia de precios según la cartera de productos.** Cuando se vayan a comercializar diferentes tipos de productos, deberá decidirse si solo se establecen precios individuales para cada producto o si se establecen precios conjuntos; es decir, precios por paquetes de productos que el cliente adquiera conjuntamente.

**E) Estrategia sobre el margen de beneficio:** ¿cuál será el margen de beneficio que se desea ganar con cada producto vendido? Independientemente de las decisiones adoptadas en las cuestiones anteriores, los promotores deberán decidir el porcentaje mínimo de margen de beneficio que añadirán al coste unitario del producto, o un intervalo de margen máximo y de margen mínimo dentro del que se moverá el precio a cobrar al cliente.

**F) Estrategia de cobro:** ¿cuál será la política de cobro al cliente? Esta decisión puede ser significativa al influir en la liquidez de la empresa. Deberá decidirse en qué condiciones se cobra el precio al contado y en cuáles se financia al cliente y, en tal caso, qué plazos (por ejemplo, a 30 días, 60 días, etc.).



## 7.5.- Decisiones sobre distribución

En esta parte del plan de marketing, los promotores del proyecto deben reflexionar y tomar decisiones sobre cómo van a hacer llegar su producto a los potenciales clientes. Se trata de la política de distribución, que incluye principalmente las siguientes decisiones a adoptar:

### 1.- ¿Qué tipo de canal de distribución se va a utilizar?

- ✓ Un **canal directo** implica vender directamente al cliente final, sin usar intermediarios o distribuidores. Esta distribución directa se podrá hacer, según los casos, a través de comerciales que contacten con los clientes, a través de la creación de establecimientos de venta físicos o a través del comercio electrónico. En el caso de establecimientos físicos, los promotores deberán decidir cuántos y dónde estarán ubicados, desarrollándose esta información en la parte del plan de operaciones y logística.
- ✓ Un **canal corto** implica vender a distribuidores minoristas, es decir a establecimientos comerciales que venderán al cliente final.
- ✓ Un **canal largo** implica vender a mayoristas que se encargarán de buscar distribuidores minoristas que comercialicen nuestro producto.

Se podrá optar por combinar la utilización de varios de estos tipos de canales. En cualquiera de los casos, esta decisión irá acompañada de la decisión sobre cuántos empleados ejercerán la función de vendedores o comerciales para captar y negociar con clientes o distribuidores. Esta información será necesaria para elaborar el plan de recursos humanos. Los promotores deberán indicar cuántos se

necesitarán tanto en el momento del lanzamiento al mercado, como en los siguientes meses y en los primeros años de funcionamiento del negocio.

### 2.- En caso de emplear canales cortos y largos, ¿con cuántos intermediarios se va a trabajar en cada nivel del canal?

Se puede optar por negociar con un distribuidor el derecho a distribuir el producto en exclusiva en una determinada zona o para un determinado tipo de clientes, se puede optar por seleccionar un número reducido y selectivo de distribuidores o se puede optar por una distribución lo más intensiva posible (figura 7.3).

Figura 7.3. Modalidades de distribución



### 3.- En caso de emplear canales cortos y largos, ¿con qué tipo de distribuidores se va a trabajar?

Por ejemplo, en el caso de los distribuidores minoristas se debe decidir si se trabaja con establecimientos especializados en el producto o con establecimientos genéricos, y dentro de estos, pueden ser tiendas pequeñas, cadenas de super e hipermercados, tiendas de descuento, cash & carry, etc.

Cuando los emprendedores se planteen estas decisiones deberán tener muy presente a qué público objetivo se dirigen y, por tanto, dónde suelen adquirir el producto, una información que se debió identificar al realizar previamente el análisis del comportamiento del cliente.

## 7.6.- Decisiones sobre promoción

En esta parte del plan de negocio los promotores establecerán los medios o instrumentos de comunicación que se emplearán para dar a conocer la existencia de la empresa y de sus productos al público-objetivo, así como para convencerles de que se conviertan en clientes reales de la empresa. Así mismo, se determinará el presupuesto de comunicación, es decir la cuantía de los gastos en esta materia que se realizará tanto en el momento del lanzamiento al mercado, como en los primeros años de funcionamiento del negocio.

Existe un abanico muy amplio de instrumentos de comunicación comercial, cada uno con características, ventajas e inconvenientes propios. Construir un mix de comunicación implica decidir qué paquete combinado de instrumentos de comunicación se van a utilizar para alcanzar las ventas y objetivos comerciales previstos. No hay un mix de comunicación óptimo, sino que dependerá en cada caso de las características del producto a promocionar, de las características del mercado, de lo que hagan los competidores y de las características propias de cada empresa.

Los instrumentos de comunicación comercial son:

- Venta personal o red de vendedores-comerciales.
- Publicidad, en medios como prensa, revistas, radio, televisión, vallas publicitarias y otros medios exteriores, publicidad on-line a través de banners, pop ups o enlaces patrocinados, etc.
- Relaciones Públicas, tales como envío de notas o comunicados de prensa, realización de ruedas de prensa, asistencia a ferias comerciales y conferencias, organización de eventos, patrocinio de actividades, etc.
- Promoción de ventas, como puede ser la entrega de muestras gratuitas, la entrega de cupones de descuento o reembolso, la entrega de regalos directos o la realización de sorteos, etc.
- Marketing directo y on-line, que incluye desde el mailing postal o electrónico, el telemarketing, la gestión de la Web corporativa o de las redes sociales.
- Merchandising, como es la elaboración de catálogos, folletos y flyers, la entrega de productos promocionales o la publicidad en el punto de venta (cartelería específica para el local).

En el plan de marketing los emprendedores deberán plantearse varias cuestiones:

- I. **¿a quién van a dirigir la comunicación?** Pueden optar por dirigirla al cliente final (estrategia pull), dirigirla a los intermediarios, distribuidores o prescriptores (estrategia push) o a ambos grupos.
- II. Para cada caso, **¿qué instrumentos de comunicación se utilizarán?**



III. ¿Cuál será el presupuesto de gasto que se destinará a comunicación comercial los primeros años de funcionamiento del negocio?

Al mismo tiempo que los promotores toman las decisiones sobre las acciones comerciales que se consideran necesarias, deberán solicitar presupuestos a los proveedores correspondientes para conocer cuánto costará cada una de dichas acciones (tabla 7.1). La recopilación de esta información será necesaria para completar el plan económico-financiero.

Tabla 7.1. Previsión de gastos comerciales por año

Tipo de gasto	Gasto anual	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre
Publicidad					
Comisiones comerciales					
Web corporativa					
Community manager					
Catálogos					
...					
<b>TOTAL DE GASTOS</b>					



## 7.7.- Plan de ventas

Aunque sea difícil, la previsión de las ventas esperadas durante los primeros años de funcionamiento del negocio es una tarea que inevitablemente deben hacer los promotores de un proyecto empresarial. Se trata de dar respuesta de la forma más objetiva posible a la pregunta sobre cuánto se va a vender el primer año del proyecto y cómo evolucionarán las ventas en los siguientes años.

Para hacer esta previsión se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El estado actual de la demanda y previsiones de crecimiento del mercado.
- Las fortalezas y debilidades del proyecto.
- La inversión en comunicación comercial que se va a realizar.
- La distribución actual de la demanda entre los competidores actuales.

La previsión finalmente adoptada se basará, como es lógico, en apreciaciones e interpretaciones subjetivas de los promotores. Pero existen mecanismos que permiten orientar a los promotores en esta decisión y que consisten en obtener información exacta o aproximada de las ventas que actualmente esté facturando alguna empresa con características similares a la que se desea crear, o de las ventas que en sus primeros años generaron empresas competidoras. Este tipo de información se puede conocer a través de la información pública disponible en los registros mercantiles o en ciertas bases de datos empresariales.

Una vez fijado la previsión anual de ventas, en la mayoría de los negocios también es recomendable estimar la estacionalidad temporal de las mismas. Ello permitirá realizar el presupuesto de tesorería o cash-flow dentro del plan económico-financiero.

La previsión de las ventas se puede presentar dentro del plan mediante tablas como la que se recoge en la tabla 7.2.

Tabla 7.2. Previsión de ventas

Línea de producto	Productos	Ventas (año)	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
Línea A	Producto 1					
	Producto 2					
	Producto 3					
	<b>Total Línea A</b>					
Línea B	Producto 4					
	Producto 5					
	<b>Total Línea B</b>					
<b>TOTAL</b>						



## CAPÍTULO 8

# PLAN DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA

El plan de operaciones y logística tiene como objetivo analizar el conjunto de actividades que intervienen durante el proceso productivo de la empresa, desde el aprovisionamiento de materias primas hasta la entrega de las mercancías a los clientes. Estas actividades se caracterizan por estar muy relacionadas entre sí, por lo que resulta crucial analizar cada una de las distintas áreas relacionadas con las compras, los almacenes, la producción y la distribución física de las mercancías, con objeto de realizar una gestión eficaz de todo el conjunto.

Un planteamiento genérico de esta cuestión no resulta sencillo, ya que el desarrollo del Plan de Operaciones y Logística (POL) está muy condicionado por la tipología de productos objeto del negocio. En muchos casos consistirá en establecer y diseñar exclusivamente el canal de distribución para un producto fabricado por terceros del que hay que proveerse, mientras que en



otras ocasiones, en cambio, el producto será fabricado por la propia empresa, por lo que el POL adquiere un papel clave en el conjunto del Plan de Empresa.

Dentro de esta parte del plan de negocio se suelen incluir los siguientes apartados:

## 8.1.- Infraestructuras e instalaciones

Cualquier iniciativa empresarial requiere unas instalaciones en las que desarrollar su actividad, aun cuando éstas sean un simple local o una habitación en el domicilio del emprendedor. La búsqueda de las instalaciones adecuadas y su dotación constituyen un aspecto crucial para el éxito del negocio, aunque, ciertamente, son decisiones determinadas tanto por la tipología del negocio a desarrollar, como por el tipo de actividad que se desarrollará en ellas: atención al público, instalaciones de almacenaje, fábricas o centros de producción, etc.

### 8.1.1.- Localización

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



clientes y a los proveedores.

Para la ubicación concreta de las instalaciones de producción en un municipio, barrio, polígono industrial, parque empresarial, etc., debemos analizar si el cliente precisa visitarnos, los accesos, las infraestructuras, parking, las instalaciones específicas, zonas de carga, cercanía a puertos y aeropuertos, zonas de almacenaje o de logística, etc..

### 8.1.2.- Tamaño

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

### 8.1.3.- Distribución

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

### 8.1.4.- Compra/alquiler

Normalmente, cuando se comienza con una actividad empresarial los gastos iniciales suelen ser elevados por lo que se recomienda comenzar con el alquiler y en función de la evolución de la actividad de la empresa recurrir a la compra. No obstante, se deberá realizar





un estudio económico y financiero para analizar y decidir entre la compra o alquiler de las instalaciones.

En el caso de una spin-off académica, cómo ya hemos indicado en el capítulo 1, existe la posibilidad de utilizar los espacios de pre-incubación e incubación que la Universidad ofrece.

### 8.1.5.- Características del local

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

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

La elección del local es una de las decisiones claves por su influencia sobre la demanda y por el coste que supone tener que modificar la elección inicial





## 8.2.- Equipamiento

Simultáneamente a la decisión de localización deberemos afrontar las necesarias decisiones sobre la dotación de estas instalaciones: equipos, mobiliario, maquinaria, transporte, tecnologías, sistemas de información y comunicación, de seguridad, de prevención, etc.

En este sentido, hay que hacer un trabajo detallado que permita partir de las necesidades mínimas de equipamiento para asegurar una contención de la inversión inicial, identificando las condiciones financieras más adecuadas para la adquisición de dichos equipos.

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

Además, del equipamiento productivo se incluirá un análisis de las necesidades de equipamiento ofimático; ordenadores, impresoras, servidores, programas informáticos, etc. y de equipamiento de comunicaciones; centralitas, videoconferencia, redes inalámbricas (wi-fi), conexiones a Internet y de correo electrónico, etc..

En este apartado también se definirá el servicio de mantenimiento y de asistencia técnica de las infraestructuras, instalaciones, así como del equipamiento. Para ello, debemos analizar qué servicios son más críticos y realizar con los proveedores contratos de mantenimiento para garantizar que no se produzcan paradas en el proceso productivo o de prestación de servicios.



## 8.3.- Proceso de fabricación

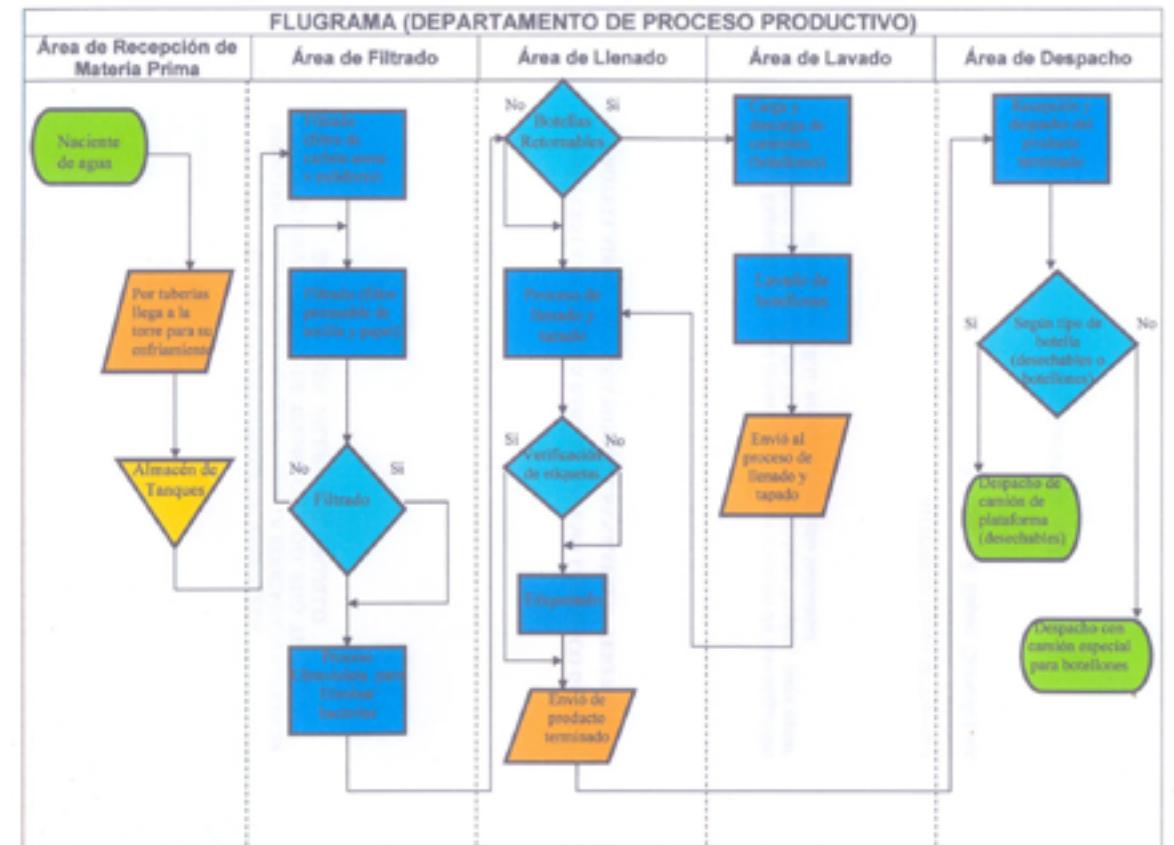
Cada proceso de fabricación de productos o de prestación de servicios debe estar planificado y programado, detallándose los recursos físicos (materias primas, maquinaria, herramientas) y humanos que son necesarios, su coste, así como la descripción de los diferentes procesos, actividades o tareas a realizar,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

### 8.3.1.- Descripción del Proceso

Los procesos son actividades que llevan asociados unos inputs o entradas (de materiales, de información o de servicio), una manipulación que aporta valor añadido y unos outputs o salidas (de productos, de información o de servicio). Además, de identificar los procesos se deben representar, detallando los agentes implicados, es decir quién envía las entradas (un proveedor u otro departamento de la empresa) y quién es el destinatario (un cliente u otro departamento de la empresa). Una herramienta útil para ello es el denominado flujograma o gráfico de flujo de proceso (ver figura 8.1)

Será necesario también definir los procesos de producción (máquinas, mano de obra y consumos). Describiremos las fases, etapas y actividades de cada proceso relacionando cantidades de inputs (materias primas consumidas) en relación de cantidades de outputs (productos terminados fabricados). Además debemos conocer también los suministros consumidos (electricidad, agua, otros materiales), el uso de mano de obra (horas, días), la tecnología a emplear y los procesos a subcontratar. Por último, se ha de determinar la duración o vida útil de cada elemento del proceso productivo.

Figura 8.1.- Ejemplo de flujograma



### 8.3.2.- Programa de Producción

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

### 8.3.3.- Recursos Necesarios

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

### 8.3.4.- Control de calidad

En principio, los controles de calidad deben asegurar la entrega de productos o servicios con los niveles de exigencia que se marquen internamente. Sin embargo, existen normas internacionales de calidad (por ejemplo las normas ISO) a las que podremos someter los productos o servicios. Estas normas son requeridas a veces por clientes, y en muchos casos las plantean como condición indispensable para ser considerado proveedor.

### 8.3.5.- Seguridad y prevención de riesgos laborales

Además de ser un requerimiento legal, será preciso establecer las medidas de seguridad e higiene para la empresa. En este sentido, se recomienda elaborar un plan de prevención, seguridad e higiene en el trabajo que identifique, analice y evalúe los posibles riesgos, estableciendo medidas preventivas, planes de formación para los trabajadores, así como un plan de emergencia en función del tipo de incidente.

### 8.3.6.- Factores Medioambientales

El cuidado y conservación del medioambiente es actualmente un aspecto clave a considerar en cualquier proceso productivo. La extraordinaria sensibilidad existente en estos aspectos exige prestar gran atención al impacto medioambiental, tanto por la importancia de cuidar el entorno como por el impacto que podría generar en la opinión pública, en definitiva en los clientes, cualquier incidente relacionado con el medio ambiente.

Por ello será recomendable (y en algunos sectores obligatorio) elaborar un plan medioambiental que identifique, analice y evalúe los posibles riesgos, estableciendo medidas preventivas, planes de formación para los trabajadores, así como un plan de emergencia en función del tipo de incidente.





## 8.4.- Aprovisionamiento y logística.

El aprovisionamiento constituye una de las actividades básicas en el sistema de operaciones de la empresa y abarca todos los aspectos relacionados con la adquisición, transporte y almacenamiento de los materiales necesarios para realizar la actividad empresarial. El objetivo del aprovisionamiento es abastecerse de las cantidades de materias primas y materiales necesarias para que la empresa pueda desarrollar su actividad, a través de un proceso de negociación con suministradores y proveedores que permita disponer del producto con la calidad requerida, en el momento adecuado y a un precio competitivo. Este apartado suele incluir los siguientes contenidos:

### 8.4.1.- Política de compras.

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

Se deben identificar los términos que debemos tener en cuenta a la hora de negociar con un proveedor: la distancia, coste, calidad y plazo de entrega. Normalmente, a mayor distancia de la empresa mayor coste del producto y plazo de entrega. Por ello, a veces será conveniente seleccionar proveedores ubicados próximos a las instalaciones de la empresa.

### 8.4.2.- Programa de compras y aprovisionamientos.

El objetivo del programa de compras y aprovisionamientos es minimizar los costes de adquisición, identificar, evaluar y seleccionar el proveedor correcto, así como el precio, la calidad, la cantidad y el plazo de entrega adecuado.

### 8.4.3.- Política de gestión de stocks.

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

Además, calcularemos qué número medio de días estará almacenado dicho stock antes de incorporarse al proceso de fabricación o a su comercialización. Por último, calcularemos cuántas veces al año se prevé vender o rotar el inventario o stock medio almacenado.



## CAPÍTULO 9


# ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Los proyectos empresariales son posibles y funcionan gracias a las personas que participan en el mismo. Por tanto, un personal capacitado y motivado será indispensable para lograr el éxito. El equipo humano ejerce un papel relevante en la planificación y desarrollo del proyecto, no sólo es importante la figura del equipo directivo sino también el resto de trabajadores que van a hacer posible desarrollar la nueva idea de negocio.

Los promotores deberán considerar el rol que ejercen las personas que trabajarán en la empresa y su contribución para generar ventajas competitivas a la organización, y delegará las distintas tareas a su personal de confianza para poder centrarse en las actividades que aporten mayor valor al negocio.







## Contrato a gente más inteligente que yo y luego me quito de su camino

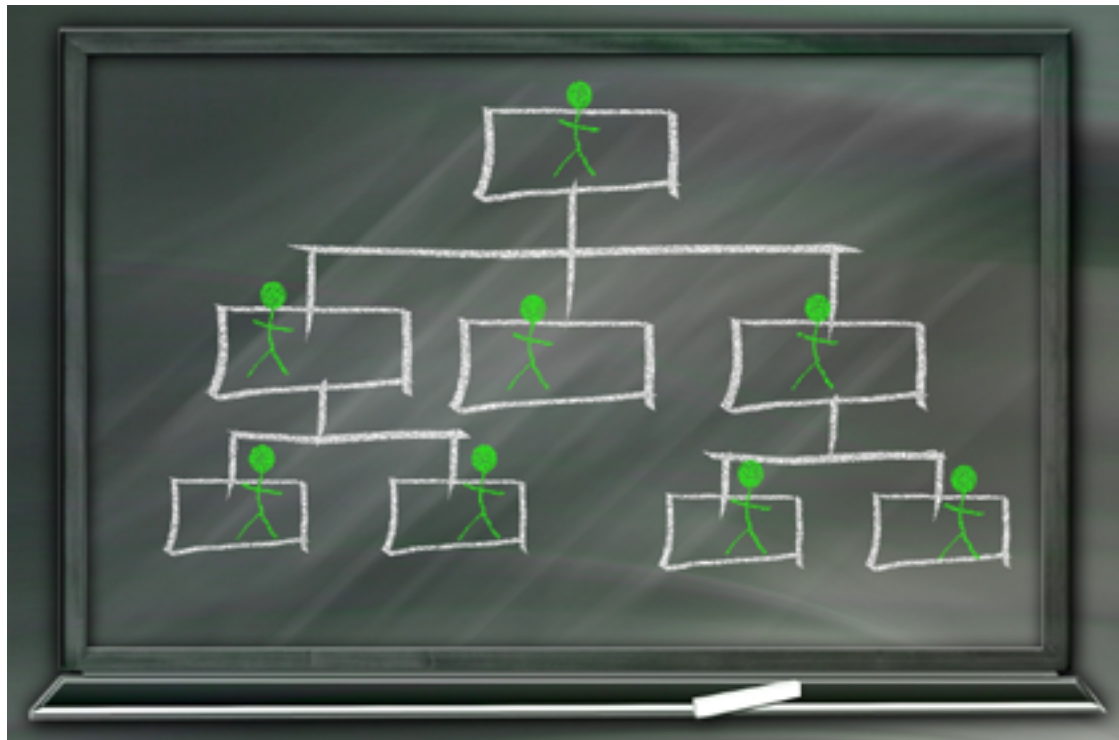
(Lee Iacocca, ex-presidente de Ford y Chrysler)

Para realizar una adecuada política de personal se debe responder a cuestiones relacionadas con:

- La estructura organizativa en la que se apoya el nuevo negocio.
- La composición del equipo directivo, experiencia laboral previa, formación académica, empresarial o técnica.
- Los recursos humanos y perfiles que se van a utilizar para la ejecución del negocio.
- Tipo de contratos que se van a realizar, política de retribución del personal, evaluación del desempeño, política de formación y carrera profesional.
- Las normas y políticas operativas de los empleados.
- Cuáles son las necesidades actuales de personal y cuáles serán en los próximos años.

## 9.1.- Organigrama

Se recomienda diseñar gráficamente la estructura organizativa de la nueva compañía. El organigrama de la nueva empresa estará condicionado por diversos factores como son: el sector al que pertenece la empresa, la naturaleza del negocio, el tamaño de la empresa, el ámbito geográfico en el que opera, etc.



En el organigrama empresarial:

- ✓ Se determinan los diferentes niveles jerárquicos (directivos, mandos intermedios, operarios, etc).
- ✓ Se acotan las diferentes funciones o áreas de actividad (marketing, producción, finanzas, personal, etc).

- ✓ Se agrupan tareas o actividades relacionadas con un producto, un mercado o área geográfica.
- ✓ Se determinan los distintos puestos de trabajo.
- ✓ Se establecen las relaciones de dependencia jerárquica y funcional entre los diferentes puestos.
- ✓ Se asignan las personas a los distintos puestos de trabajo.

## 9.2.- Equipo directivo

En el plan de negocios hay que detallar los miembros que componen el equipo directivo y se indicarán para cada uno de ellos cual es su experiencia laboral, sus habilidades, formación académica, nivel de especialización, logros profesionales, funciones que va a desempeñar, responsabilidades a asumir, grado de dedicación que va a prestar (tiempo parcial, completo).

Es muy importante que prestemos atención a la composición del equipo directivo, estos miembros son los que van a gestionar el nuevo negocio, y deben atraer la atención de inversores y entidades financieras. En este sentido, es conveniente que tengan habilidades directivas complementarias para transmitir una sensación de equipo sólidamente capacitado.





## 9.3.- Perfiles/puestos requeridos

En este tercer apartado, se realiza una descripción del resto de puestos requeridos, fundamentalmente mandos intermedios y personal operativo. Es conveniente organizar las tareas que realizará cada empleado tanto cuantitativa (cuántas tareas) como cualitativamente (qué tareas). En función de este resultado podremos definir el número de horas de trabajo necesarias para desarrollar dichas tareas, establecer el número de empleados necesarios para cumplir con cada función, el tipo de horario que debe aplicarse, etc.

La finalidad es conocer con detalle cuales son los puestos que se necesitan para asegurar el correcto funcionamiento de la empresa y, en base a ellos, cubrirlos a través de personas que cumplan con los perfiles definidos.

A la hora de definir un puesto de trabajo tendremos que considerar, entre otras:

- La descripción del puesto
- La denominación del puesto
- Posición en el organigrama
- Área o departamento al que pertenece
- Ubicación física (oficina, fábrica, tienda...)
- Misión del puesto
- Funciones y responsabilidades
- Canales de relación internos (con quiénes y con qué objetivos)



- Canales de relación externos (con quiénes y con qué objetivos)
- Personas dependientes a su cargo
- Material y equipo a su cargo
- Años de experiencia requeridos en el desempeño de funciones
- Capacidades, conocimientos, habilidades y experiencias.
- Titulación, estudios requeridos, nivel de idiomas
- Formación específica del puesto de trabajo

## 9.4.- Necesidades de personal.

En este apartado, el emprendedor, analiza cuales son las necesidades de personal para cubrir cada uno de los puestos que haya identificado, a lo largo de todo el horizonte temporal objeto de planificación.

Además, es conveniente que el emprendedor prevea, en función de las expectativas de crecimiento de la empresa, qué empleados adicionales irá requiriendo en las distintas áreas funcionales de la organización.



## CAPÍTULO 10

# PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

Una vez que se ha comprobado la viabilidad del proyecto desde el punto de vista técnico llega el momento analizarlo desde el punto de vista económico financiero. Este apartado del plan de empresa es de crucial importancia ya que, aunque la idea de negocio pueda resultar muy atractiva y técnicamente realizable, será imposible obtener la financiación necesaria si no se acaba logrando una rentabilidad adecuada que recompense a los inversores por el riesgo que van a asumir.



Lo primero que debe quedar claro es que todas las decisiones financieras en la empresa presentan una doble vertiente. Por un lado nos encontramos las **decisiones de inversión**, en las que se estudia la viabilidad de un determinado proyecto y, por otro, están las **decisiones de financiación** en las que se analiza cuál es la mejor alternativa, entre todas las posibles, para obtener los recursos necesarios con los que financiar el proyecto.

Ambos tipos de decisiones van íntimamente unidas y no se podría entender las unas sin las otras. Así, no tendría sentido plantearnos la realización de un proyecto si sabemos que no vamos a contar con la financiación necesaria. De la misma manera, no tiene sentido buscar financiación si no existe un proyecto de inversión donde colocar los recursos financieros para obtener un rendimiento.

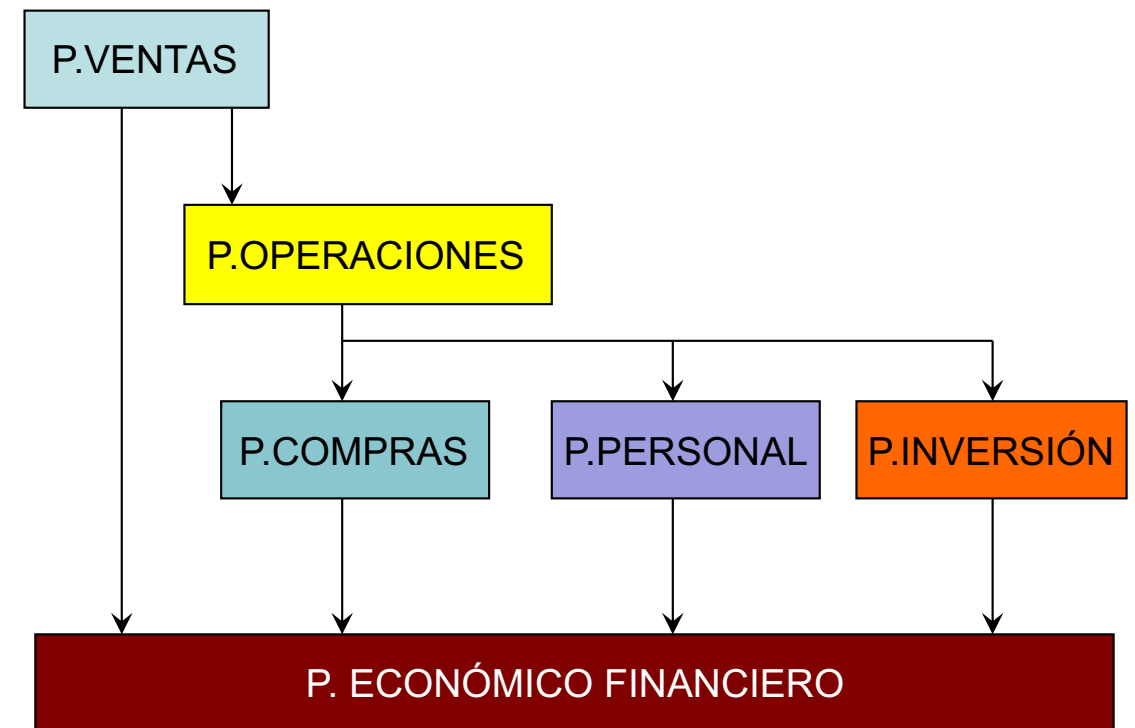
Además, las decisiones de inversión y de financiación en la empresa han de plantearse a la vez puesto que no se puede concebir el análisis de la viabilidad de un proyecto sin conocer cómo va a ser financiado el mismo, así como tampoco se debe plantear la financiación de un proyecto sin tener en cuenta las características financieras del mismo.

Por este motivo, en el plan económico-financiero se analiza el proyecto desde una doble perspectiva:


- ✓ Estudiando la rentabilidad proporcionada por el mismo.
- ✓ Examinando cuál es la estructura financiera más adecuada.

A la hora de redactar esta parte del plan de negocio hemos de tener presente la información contenida en el plan de ventas, el plan de operaciones y logística, el plan de personal, etc. (ver figura 10.1).

Figura 10.1.- Esquema del plan económico financiero







El dinero es algo que entiendo vagamente, sólo pienso en él cuando no lo tengo para financiar mis proyectos

(Walt Disney)

## 10.1. Plan de inversiones iniciales

### 10.1.1. Plan de inversiones en activos fijos

A raíz de las necesidades de recursos materiales puestas de manifiesto en otras partes del plan, los promotores del proyecto deben elaborar una tabla que recoja todas las inversiones en activos fijos que se van a realizar para el lanzamiento del proyecto y durante su primer (o sus primeros años) de vida. Se entiende por activo fijos aquellos recursos materiales con una vida en la empresa superior al año, así como los gastos amortizables de constitución de la empresa (Notaría, licencia de apertura,...). En la tabla 10.1 se recoge un posible ejemplo.

Tabla 10.1.- Ejemplo inversiones en activos fijos

Elementos	Importe de adquisición	IVA (%)	IVA	Valor total	Fecha de adquisición
Instalaciones					
Acondicionamiento de las instalaciones					
Maquinaria					
Mobiliario: oficina y taller					
Equipos Informáticos (Software)					
Gastos de constitución					
Licencia de apertura Tasa fija					
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>					





Una vez indicadas las inversiones en activos fijos hay que aclarar cómo se van a amortizar dichas inversiones. La amortización es un gasto originado anualmente por el uso de los distintos activos fijos de la empresa. Este gasto se determina en función de la vida útil del bien, distribuyéndose una parte cada año. Lo normal es una amortización igual todos los años (lineal) que supone dividir el valor del bien entre el número de años de su vida útil. Es recomendable consultar a un especialista contable para conocer los requisitos de amortización de cada tipo de activo fijo.

Se puede elaborar un cuadro de amortizaciones como el de la tabla 10.2.

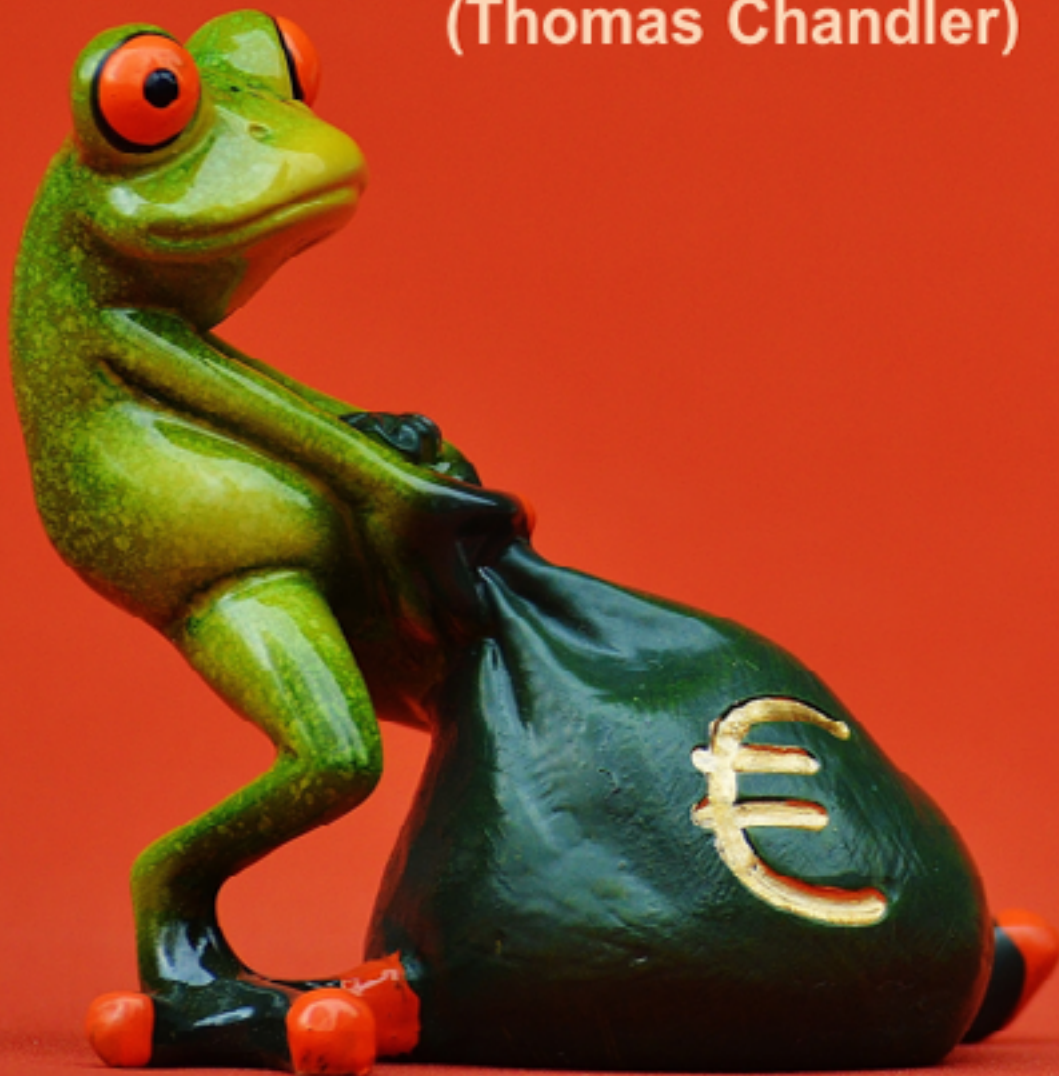
Tabla 10.2.- Ejemplo tabla de amortización

Elemento	Valor de adquisición	% de amortización	Periodo de amortización	Cuota de amortización anual
Nave				
Mobiliario				
Equipos informáticos				
...				
<b>TOTAL CUOTA AMORTIZACIÓN ANUAL</b>				



Nunca serás rico si tus gastos exceden a tus ingresos; y nunca serás pobre si tus ingresos superan a tus gastos"

(Thomas Chandler)



### 10.1.2. Plan de inversiones en activos circulantes

Los activos circulantes son aquellos elementos necesarios para iniciar el proceso productivo. Se incluyen aquí las denominadas en contabilidad como “existencias” de materias primas y componentes necesarios para fabricar el producto. También se incluye como activo circulante el denominado “Provisión de Fondo”, es decir, cuantía de dinero que se considera necesaria para mantener la empresa antes de cobrar las primeras facturaciones de los clientes: por ejemplo para ir pagando a los empleados. Esta cantidad supone liquidez para la empresa y suele estar en una cuenta bancaria. En la tabla 10.3 se recoge un ejemplo de cómo presentarlo.

Tabla 10.3.- Inversiones en activo circulante (ejemplo)

Elementos	Valor
Compra de existencias:	
Provisión de fondos:	
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	

## 10.2. Plan de financiación de las inversiones iniciales

Una de las decisiones más importantes que se deben adoptar es la consistente en determinar qué fuentes de financiación se van a emplear y qué porcentaje sobre el total de los recursos necesarios va a suponer cada una de ellas, es decir, cuál será el nivel de endeudamiento de la empresa.

En este apartado se indicará de dónde se obtendrá el dinero para llevar a cabo todas las inversiones iniciales. En primer lugar, se deberá indicar el capital que aportarán los promotores para constituir la empresa, tanto si lo aportan en efectivo, como si lo aportan en especie (bienes materiales de su propiedad que pasan a la empresa). A partir de esta cantidad y en función del plan de inversiones iniciales se conocerán las necesidades de recursos financieros ajenos que los promotores deberán captar para poner en marcha el negocio, vía nuevos socios, subvenciones, entidades financieras, etc. En el capítulo 13 se pueden consultar las distintas fuentes de financiación existentes para proyectos empresariales.

La estructura financiera de la empresa se puede resumir en la tabla 10.4.

Tabla 10.4.- Resumen estructura financiera

Concepto	Importe (€)	% del total
Recursos propios <ul style="list-style-type: none"><li>- Efectivo</li><li>- Activos materiales</li></ul>		
Subvenciones		
Recursos ajenos <ul style="list-style-type: none"><li>- Línea de crédito</li><li>- Préstamo hipotecario</li></ul>		
<b>TOTAL</b>		100 %



## 10.3. Balance inicial

A partir de la información del plan de inversiones y del plan de financiación, los promotores pueden elaborar el balance inicial de la nueva empresa, el cual reflejará la situación patrimonial de la misma en el momento en que se constituyese (tabla 10.5).

El total de activo y el total de pasivo deben coincidir. Si no coinciden, los promotores deberían invertir menos en activos (si fuese posible) o deberían buscar más financiación, bien aumentando el capital que aportarán, bien buscando nuevos socios, bien aumentando el endeudamiento financiero, etc.

Si se prevé la realización de inversiones significativa después del primer año de funcionamiento de la empresa, suele incluirse, además de este balance inicial, también el balance que se espera tener en los siguientes años.

Tabla 10.5.- Balance inicial

ACTIVO	PASIVO
<b>Total activos fijos: €</b>	<b>Recursos propios: €</b>
Terrenos y edificios: €	Capital social: €
Mobiliario: €	Subvenciones oficiales al capital: €
Equipos informáticos: €	
Maquinarias y herramientas: €	
Inmovilizado intangible: €	
<b>Total activos circulante: €</b>	<b>Exigible a largo plazo: €</b>
Tesorería: €	Préstamos a largo plazo: €
Existencias: €	
	<b>Exigible a corto plazo: €</b>
<b>Total activo: €</b>	<b>Total pasivo: €</b>



## 10.4. Cuenta de resultados previsorial

Esta parte del plan tiene como finalidad evaluar la viabilidad económica del negocio, es decir si generará beneficios y en qué momento lo hará. Se trata de hacer una previsión de los resultados que se obtendrán durante los primeros años de funcionamiento de la empresa (el horizonte temporal a considerar dependerá del tipo de negocio). Es lo que en contabilidad se llama cuenta de pérdidas y ganancias o, simplemente, cuenta de resultados (tabla 10.6).

A la hora de realizar esta cuenta de resultados se recomienda trabajar con varios escenarios (pesimista, realista y optimista) lo que nos permitirá observar la sensibilidad de los resultados a las posibles variaciones de la demanda.

Para elaborar esta cuenta de resultados, los promotores deberán haber estimado de la manera más objetiva posible todos los ingresos y los gastos que se van a generar. Por ello, se tendrá en cuenta la facturación estimada en el plan de ventas, así como los gastos recogidos en las otras partes del plan, como los gastos comerciales, los derivados de la producción y el aprovisionamiento, de la retribución de los empleados, de los trámites administrativos, etc.

Hay que dejar claro que únicamente deberá tener en cuenta los gastos que se originen como consecuencia de la realización del proyecto (por ejemplo, la compra de una maquinaria o el pago del recibo de la luz), pero no aquellos otros ocasionados para los promotores por otras actividades diferentes o por actividades

**“Las palabras más hermosas de cualquier idioma son: vea el cheque adjunto”**

**(Dorothy Parker)**



encaminadas a valorar la viabilidad del proyecto (como el derivado de contratar un estudio de mercado o de viajes realizados para mantener entrevistas con posibles inversores).

Tabla 10.6.- Cuenta de resultados previsional

	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO
Ventas producto A			
Ventas productos B			
<b>A. INGRESOS</b>			
Compras			
Otros aprovisionamientos			
Suministros (luz, agua, teléfono, etc.)			
Gastos de personal			
Gastos de servicios exteriores (gestoría, abogados, otros profesionales, etc.)			
Gastos comerciales			
Tributos (contribuciones, tasas, Impuesto de Actividades Económicas, etc.)			
Seguros			
Dotación de amortización del inmovilizado			
Dotación de amortización de los gastos de primer establecimiento y constitución			
Gastos diversos			
<b>B. GASTOS</b>			
<b>1. RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (A-B)</b>			
C. Gastos financieros			
<b>2. RESULTADO ORDINARIO (1-C)</b>			
D. Impuesto de sociedades			
<b>3. RESULTADO DEL EJERCICIO (2-D)</b>			

## 10.5. Análisis de rentabilidad

Con la información disponible en el apartado anterior, los promotores pueden realizar un análisis de la rentabilidad de proyecto, información que será muy relevante para futuros inversores y entidades financieras. Entre los indicadores y ratios que pueden calcularse están los siguientes:

- Años estimados para generar beneficios por primera vez.
- Tiempo esperado de recuperación de la inversión de los socios.
- Punto muerto (o umbral de rentabilidad), es decir el volumen de ventas que habría que conseguir para que los ingresos cubran los gastos y no obtener ni beneficios ni pérdidas.
- Rentabilidad financiera (también conocida por sus siglas en inglés, ROE), calculada como el cociente entre el beneficio y los recursos propios (o capital), transformado en tanto por ciento.
- Rentabilidad económica (ROA), calculada como el cociente entre el beneficio de explotación y el total de activos, transformado en tanto por ciento.

## CAPÍTULO 11

# PLAN JURÍDICO-LEGAL

Una de las decisiones importantes que el emprendedor debe tomar antes de iniciar su actividad empresarial es decidir cual será la forma jurídica de su empresa. Se recomienda realizar un análisis de las posibilidades que existen, y las características de cada una de esas opciones.

Cada forma jurídica presenta una serie de ventajas y limitaciones, por lo se aconseja elegir la opción que mejor se ajuste a las características que deseamos que tenga la nueva empresa que se va a crear.





## 11.1.- La forma jurídica.

A la hora de realizar la elección de la forma jurídica se recomienda tener en cuenta los siguientes criterios:

- ✓ **El número de promotores** que participan en el proyecto. Si se opta por desarrollar la actividad en solitario podemos optar por limitar o no la responsabilidad. Cuando hay más de una persona implicada es recomendable acudir a una forma societaria, ya sea civil o mercantil
- ✓ **Responsabilidad frente a terceros.** Mientras que las sociedades permiten limitar la responsabilidad con los bienes afectos al negocio, el empresario individual responde de forma ilimitada con su patrimonio empresarial y personal. Por tanto, es importante analizar el grado de implicación y la responsabilidad patrimonial que cada uno de los emprendedores está dispuesto a asumir.
- ✓ **Trámites administrativos.** Las sociedades mercantiles son de constitución más compleja, ya que adquieren personalidad jurídica, mientras que las personas físicas sólo realizan los trámites administrativos del ejercicio de su actividad. Actualmente, la Sociedad Limitada Nueva Empresa, en su versión telemática, se caracteriza por su rapidez de constitución.
- ✓ **Capital mínimo** para la constitución. Las personas físicas no necesitan aportar un capital mínimo, mientras que las jurídicas (salvo excepciones) sí. Por tanto, la dimensión económica del proyecto puede condicionar esta decisión.
- ✓ **Tributación de los beneficios.** Las personas físicas tributan en el Impuesto sobre la Renta de la Personas Físicas (IRPF), mientras que las sociedades lo hacen a través del Impuesto sobre Socie-

dades (IS). A priori no existe un régimen fiscal más o menos favorable, depende de los resultados potenciales del negocio, pero sí existen formas bonificadas fiscalmente como, por ejemplo, las sociedades cooperativas, así como la Sociedad Limitada Nueva Empresa en los primeros ejercicios.



Atendiendo a las formas legales que puede tener una empresa se puede distinguir entre:

## 1. EMPRESARIO INDIVIDUAL

Se trata de una persona física que realiza en nombre propio, por sí o por medio de representantes, una actividad comercial, industrial o profesional. Esta forma jurídica es la que corresponde a lo que conocemos como “autónomos”.

## 2. SOCIEDADES CON PERSONALIDAD JURÍDICA

Son asociaciones voluntarias de personas físicas o jurídicas que desarrollan una actividad económica mediante la aportación de un capital y cuya responsabilidad, salvo excepciones, está asumida por la sociedad. Adquieren la personalidad jurídica cuando se inscriben en el registro mercantil (ver apartado 11.2). Pueden ser:

I. **Sociedades mercantiles:** la sociedad mercantil es una asociación voluntaria de personas físicas o jurídicas que crean y ejercen una actividad empresarial, dedicada a la producción de bienes y servicios, con el fin de obtener un beneficio individual, que puede consistir en un incremento positivo de riqueza o cualquier otra ventaja patrimonial, aunque no se traduzca directamente en una ganancia (evitar gastos o pérdidas). Las sociedades mercantiles, a su vez, pueden ser de distintos tipos:

- Sociedades de Capital:
- Sociedad Anónima
- Sociedad Limitada
- Sociedad Limitada Nueva empresa

- Sociedad Comanditaria por acciones
- Sociedad Colectiva y Sociedad Comanditaria Simple

II. **Sociedades mercantiles especiales:** se trata de sociedades mercantiles que se crean con unos fines específicos de su actividad.

- Sociedad Cooperativa
- Sociedad Laboral
- Sociedad de Garantía recíproca
- Entidades de Capital Riesgo
- Agrupación de Interés Económico
- Sociedad de inversión mobiliaria

## 3. COLECTIVIDADES SIN PERSONALIDAD JURÍDICA

Agrupación a las sociedades civiles y a las comunidades de bienes.

Para más información sobre los distintos tipos de formas legales les recomendamos consultar:

<http://www.ipyme.org/es-ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx>





## 11.2.- Legislación aplicable y trámites administrativos necesarios.

Los promotores del proyecto deberán recopilar la legislación específica que afecte a su negocio, tanto en lo relativo a aspectos laborales (por ejemplo, el convenio colectivo del sector si lo hubiere), como a aspectos productivos referidos al producto, a las instalaciones productivas o a los almacenes (por ejemplo, especificaciones mínimas de calidad, trazabilidad, conservación de materiales, condiciones de higiene, etc.). Hay que tener presente que puede existir tanto normativa nacional, como regional y local.

Por otra parte y con independencia de los trámites legales para constituir cualquier empresa (ver capítulo 13), los promotores deben recopilar todos aquellos trámites administrativos específicos que deben tramitar para llevar a cabo su actividad productiva, tales como licencias, certificaciones, homologaciones. Al igual que sucede en las otras partes del plan de negocio, los promotores deberán estimar el coste que conllevarán estos trámites de funcionamiento, para incluirlos posteriormente en el plan económico-financiero.

Cada negocio se ve afectado por determinadas normativas que deben reflejarse en el plan de negocio




## CAPÍTULO 12

# PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción describe el programa o cronograma de las principales actividades que se realizarán o ya se han realizado para la ejecución del proyecto o puesta en marcha del negocio.

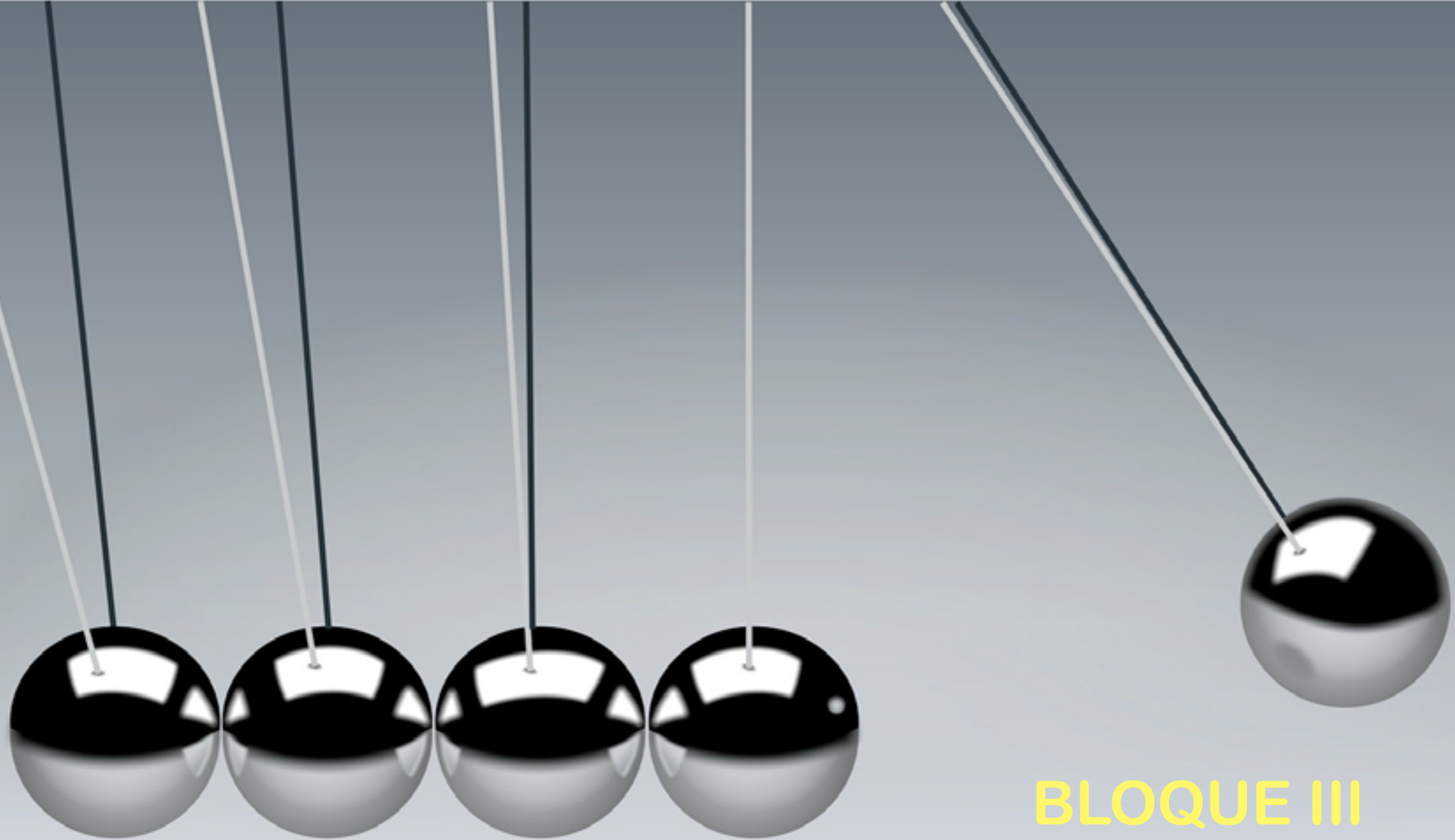
Éste suele incluir, además de la descripción de dichas actividades, los responsables y encargados de cada una de éstas, las fechas en que se iniciarán, y los plazos que tendrán. Entre las actividades a realizar se incluye la elección de la forma jurídica y los trámites para la constitución de la empresa y el inicio de actividad de la empresa.



**“La vida es como montar en bicicleta. Para mantener el equilibrio hay que seguir pedaleando”.**

**(Albert Einstein)**





**BLOQUE III**

# **DEL PLAN DE NEGOCIO A LA ACCION**

## CAPÍTULO 13

# LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO

En el presente capítulo analizamos las actividades que la empresa debe realizar para poner en marcha el negocio descrito en el plan de negocio cuyo contenido se ha descrito en el bloque II.

Concretamente, haremos referencia a la búsqueda de la financiación necesaria, la redacción de los estatutos y del pacto de socios, los trámites de constitución, los trámites necesarios para ejercer la actividad empresarial, el proceso de reclutamiento del personal necesario y la concreción de políticas operativas de la nueva empresa.





## 13.1.- Búsqueda de la financiación necesaria.

Podemos encontrarnos con diferentes alternativas a la hora de planificar la financiación de un proyecto empresarial. En términos generales podemos afirmar que estas fuentes financieras no son excluyentes entre sí, y será el emprendedor quien decidirá como las combina. Todo ello con el propósito de que esta combinación final sea la más adecuada para su proyecto empresarial.

Existen diferentes clasificaciones de las fuentes de financiación. Nosotros vamos a emplear aquella que distingue entre recursos propios y recursos ajenos, diferenciando a su vez en este último grupo entre aquellas que suponen una financiación a corto plazo y aquellas otras que suponen una financiación a largo plazo. Por último, en un apartado diferente, haremos referencia a otras alternativas financieras que presentan ciertas características singulares.

### a) Financiación con recursos propios

Los recursos propios representan aquella fuente de financiación que no tienen un vencimiento determinado para devolver a sus aportantes. Es decir, es la financiación proporcionada por los dueños de la empresa. A su vez, la financiación con recursos propios puede proceder de dos vías diferentes.

La primera de ellas es la que corresponde a la **aportación directa de los socios o propietarios**. Estas aportaciones se pueden efectuar

tanto en dinero como en especie (por ejemplo, cuando un socio entrega como aportación un local de su propiedad donde realizar la actividad empresarial) y, dependiendo de la forma jurídica que al final adopte la empresa, estará representada en forma de capital social, participaciones sociales, etc. Independientemente del tipo de proyecto empresarial que estemos analizando, todos ellos van a financiarse, en todo o en parte, con la aportación de sus socios.


La segunda vía de procedencia de los recursos propios es la representada por los **propios recursos generados por la empresa**. Una vez que el proyecto empresarial está en funcionamiento, con el tiempo se empiezan a generar recursos financieros. En algunos casos se repartirán como rendimiento entre los socios pero en otros casos se retendrán en la empresa para cubrir las necesidades financieras de la misma.



### b) Financiación con recursos ajenos

La financiación con recursos ajenos representan aquellas fuentes de recursos que la empresa debe devolver a sus propietarios originales en un determinado plazo de tiempo y a los que, a su vez, debe proporcionar un rendimiento por la disposición de los fondos. Es decir, se tratan de deudas que con el tiempo la empresa debe devolver y que tienen un determinado coste.

En algunas ocasiones este tipo de fuentes de financiación surge de forma explícita como consecuencia de la realización de contratos en los que se fijan todos los aspectos relacionados con la operación, como pueden ser el coste de la financiación, los plazos de devolución, las garantías aportadas, etc. **Un ejemplo de lo anterior podría ser un préstamo contratado con una entidad financiera**. En otras ocasiones, la financiación surge de manera espontánea fruto



Si quieres saber el valor del dinero, trata de conseguirlo prestado"

(Benjamin Franklin)

Todas las fuentes de financiación a disposición de la empresa deben ser analizadas en función de su coste

del desarrollo cotidiano de la actividad empresarial. **Un ejemplo de ello podría ser la financiación proporcionada por los proveedores, por la Seguridad Social, etc.** Mientras que en la financiación contratada el coste de la misma está claro y bien expresado en el contrato correspondiente, en el caso de la financiación espontánea, su coste, que también lo tienen, no está tan claro y estaría representado por aquellos descuentos y otras ventajas a los que la empresa renuncia por aplazar el pago de sus deudas.

A continuación pasaremos a describir con algo más de detalle algunas de las fuentes de financiación ajena con las que podemos encontrarnos, distinguiendo entre aquellas que proporcionan financiación a la empresa a corto plazo (generalmente durante menos de 12 o 18 meses) y las que financian a la empresa a largo plazo:



### 13.1.1.- Financiación a corto plazo.

#### A) Proveedores y otros acreedores por operaciones habituales de la empresa

En el marco de la actividad empresarial, es habitual que los proveedores de materias primas y servicios así como a otros acreedores por cuestiones relacionadas con el ejercicio de la actividad económica (seguridad social, telefonía, luz, etc.) nos permitan un aplazamiento en el pago de nuestras deudas. Se trata de una financiación, generalmente a corto plazo, que no exige la realización de trámites tan formales como en otro tipo de operaciones y cuya aprobación por parte de los suministradores es bastante probable.

No obstante, debemos advertir que, aunque se trate de un tipo financiación muy habitual que en muchos casos no presenta explícitamente ningún gasto financiero, al igual que el resto de los recursos financieros empleados por la empresa tiene un coste (que por ejemplo se puede poner de manifiesto en los descuentos por pronto pago o en la concesión de cualquier otra ventaja por parte de los proveedores).

#### B) El descuento de efectos comerciales y otras operaciones similares

Cuando una empresa realiza una venta de productos o presta un servicio a sus clientes emite una factura en la que suele quedar expresada la fecha en la que se efectuará el cobro de la misma. En muchos casos ese cobro se produce de forma aplazada, por lo que la empresa no podrá disponer de ese dinero hasta llegada la fecha de vencimiento. Mediante el descuento de efectos comerciales (como por ejemplo letras de cambio, pagarés, recibos negociables, etc.)

las empresas pueden anticipar el cobro de sus derechos con clientes y deudores.

El coste de este tipo de financiación viene representado por lo que las entidades financieras nos cobran, ya sea el coste financiero correspondiente al anticipo del dinero, las comisiones correspondientes, los gastos de correo, etc.

#### C) Factoring

Es un contrato mediante el cual una empresa transfiere sus créditos comerciales a una compañía de factoring para que ésta se encargue de la gestión de cobro de los mismos a cambio del pago de una determinada cantidad de dinero. En algunos casos, la empresa de factoring, además de realizar el cobro de los créditos corre con el riesgo de impago asociado a los mismos (factoring sin recurso). En otros, la empresa de factoring también anticipa a su cliente el importe de los créditos antes de que se produzca el pago de los mismos.

#### D) Confirming

Las operaciones de confirming son similares a las de factoring pero a la inversa. En el confirming encomendamos a una entidad financiera que proceda al pago de las deudas comerciales que nosotros mantenemos con nuestros proveedores. Este pago se puede efectuar en su vencimiento o en una fecha posterior al mismo, si así se acuerda con la entidad financiera (lo que conllevaría, además del coste propio de la operación de confirming el interés correspondiente al aplazamiento del pago).

“Cuando soplan vientos de cambio, unos buscan refugios y se ponen a salvo y otros construyen molinos y se hacen ricos”.

(Claus Möller)



### E) Descubierta en cuentas corrientes

En algunas circunstancias podemos encontrarnos que los recibos y efectos que tenga la entidad financiera para cargarnos en nuestra cuenta corriente tengan un importe superior que el saldo disponible de la misma. En estos casos pueden ocurrir dos cosas. La primera es que la entidad financiera devuelva esos efectos y recibos a su origen, lo que supondrá que nuestro proveedor nos los reclame junto con todos los gastos de devolución y similares que se han originado en la operación.

Una segunda posibilidad es que la entidad financiera, aunque no dispongamos de saldo suficiente, nos cargue los efectos y recibos en nuestra cuenta, lo que supondrá que el saldo de la misma, en lugar de ser a nuestro favor, sea a favor del banco. Es decir, el banco nos presta el dinero, lo que queda materializado como un descubierto (o números rojos) en la cuenta. Este tipo de operativa presenta una serie de características como pueden ser el hecho de que no se nos permita un descubierto en la cuenta por un periodo de tiempo prolongado o el hecho de que los intereses y comisiones por descubierto sean bastante superiores a los de una operación de préstamo convencional.

### F) Las pólizas de crédito

Esta operación consiste en que una entidad financiera pone a disposición de su cliente una cantidad de dinero en una cuenta corriente durante un periodo de tiempo determinado, de tal forma que el cliente podrá hacer uso de todo, parte o nada de esos fondos, según sus necesidades. A cambio, el cliente ha de satisfacer unos intereses por el dinero dispuesto así como otros gastos financieros por la parte no dispuesta. Lógicamente el coste



**“Un emprendedor ve  
oportunidades donde otros solo  
ven problemas”**

**(Michel Gerbe)**



ocasionado por la parte dispuesta es superior al que genera la parte no dispuesta.

### **G) Los préstamos a corto plazo**

Los préstamos constituyen otra alternativa para la financiación de las empresas a corto plazo. Al igual que ocurría con las pólizas de crédito, este tipo de operaciones consisten en que una entidad financiera pone a disposición de su cliente una determinada cantidad de dinero durante un tiempo determinado. Pero, a diferencia de lo que ocurría con las pólizas de crédito, en el cuadro de amortiza-

ción del préstamo se concreta el momento en el que el cliente deberá devolver periódicamente los fondos a la entidad financiera así como la cuantía en concepto de amortización del principal del préstamo y la relacionada con los gastos financieros ocasionados por la operación. Además, mientras que en la operación de préstamo se le entrega al cliente la totalidad de los fondos (menos los gastos correspondientes a la constitución) y debe pagar intereses por todo ello, en la póliza de crédito es el cliente quien dispone de los fondos según los vaya necesitando y satisface gastos financieros principalmente por la parte dispuesta.

## 13.1.2.- Financiación a largo plazo.

### A) Los préstamos a largo plazo

Este tipo de operaciones son muy similares a los préstamos a corto plazo descritos en el apartado de financiación a corto plazo. La diferencia fundamental se encuentra en el plazo de devolución. Así, mientras que en el caso anterior su devolución se efectuaba en un periodo de tiempo que no solía ser superior al año, en este caso la amortización se realiza en periodos de tiempo superiores al año. No obstante, dependiendo del tipo de préstamo su plazo de devolución y su coste puede ser diferente. Así, si el préstamo es hipotecario (p. ej. para financiar la compra de un inmueble) su plazo de devolución es más dilatado (p. ej. 15 años, 25 años, etc.) en el caso de los préstamos personales (p. ej. para la compra de maquinaria) su plazo de devolución es inferior (p. ej. 5 años). En cuanto al coste, éste suele ser inferior para los préstamos hipotecarios que para los préstamos personales.

### B) El arrendamiento financiero o leasing

Se trata de un contrato de arrendamiento de un bien mueble o inmueble por parte de la empresa de leasing al cliente, quien a su vez tiene la opción de compra de dicho bien. Es decir, la empresa de leasing arrienda el bien al cliente durante un periodo de tiempo y, una vez finalizado el plazo del arrendamiento, el cliente puede ejercer su derecho a comprar dicho bien a cambio de un valor residual previamente establecido, renovar el contrato de arrendamiento o no ejercer la opción de compra y devolver el bien arrendado.

### C) El renting

Se puede definir como un contrato de alquiler a medio y largo plazo mediante el cual la sociedad de renting cede al cliente el uso de un determinado bien cuyo mantenimiento (reparaciones, seguros, etc.) corre a cuenta de la sociedad de renting.

Una vez finalizado el periodo de arrendamiento, el cliente podrá devolver el bien o solicitar que se prorrogue el contrato de renting. Además, en este tipo de contrato, el cliente no tiene el derecho de opción de compra a un precio previamente pactado, aunque puede acordar la transmisión del bien con la sociedad de renting a su precio de mercado.





### 13.1.3.- Otras alternativas de financiación

#### A) Sociedades de Garantía Recíproca (SGR)

Se trata de sociedades cuyo accionariado está compuesto principalmente por pequeñas y medianas empresas con el propósito de facilitar el acceso de sus empresas asociadas a la financiación bancaria en mejores condiciones de coste y plazo. Las SGR aportan las garantías (avales) que en muchas ocasiones demandan las entidades financieras (aunque también pueden ser ante otro tipo de entes, como p. ej. la Administración Pública o proveedores) y que individualmente no pueden aportar las empresas.

Las SGR no proporcionan directamente recursos financieros a sus asociados, aunque sí les facilitan la obtención de los mismos, ya sea mediante la concesión de avales, proporcionando información y asesorando sobre diversas fuentes financieras y negociando con entidades financieras mejores condiciones crediticias.

Por último, debemos indicar que la empresa solicitante del aval deberá hacer frente a diferentes tipos de costes (gastos de estudio, comisión de aval, etc.).

#### B) El capital riesgo (venture capital o risk capital)

Consiste en la toma temporal de participaciones, habitualmente minoritarias, en el capital de empresas normalmente de tamaño reducido con buenas expectativas de crecimiento. Es decir, la entidad de capital riesgo (que pueden ser sociedades o fondos) se convierte en socio de la empresa con el propósito de obtener una alta rentabilidad cuando en el futuro venda su participación.

#### C) Business Angels.

Se trata de personas físicas con un amplio conocimiento de determinados sectores y con capacidad de inversión, que impulsan el desarrollo de proyectos empresariales con alto potencial de crecimiento en sus primeras etapas de vida, aportando capital y valor añadido a la gestión. Los business angels se diferencian de los inversores tradicionales y del capital riesgo en su implicación en la gestión de la empresa.

#### D) Préstamos participativos

Se trata de un tipo de financiación que se sitúa a medio camino entre los recursos propios y los recursos ajenos, donde el prestamista participa de los beneficios obtenidos por la empresa financiada.

#### E) Crowdfunding

El micromecenazgo, coloquialmente conocido en inglés como crowdfunding, es un fenómeno de desintermediación financiera por la cual se ponen en contacto promotores de proyectos que demandan fondos mediante la emisión de valores y participaciones sociales o mediante la solicitud de préstamos, con inversores u ofertantes de fondos que buscan en la inversión un rendimiento.

Esta alternativa de financiación se caracteriza por la participación masiva de inversores que financian con cantidades reducidas pequeños proyectos de alto potencial.



### F) Préstamos People to People

Una alternativa a la banca tradicional. Son préstamos entre particulares, con el matiz de que se gestionan a través de Internet. Estas plataformas tienen un funcionamiento sencillo, se basan en una comunidad de usuarios que se prestan dinero entre sí. La compañía no es la encargada de prestar el dinero, sino que en realidad son sus miembros los que llegan a acuerdos acerca de esta financiación.

### G) Mercado alternativo bursátil o MAB

Es un mercado de financiación para empresas de pequeña capitalización supervisado por la CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores), con una regulación y costes más reducidos y proporcionado financiación, visibilidad, valoración y liquidez. Cuenta con una regulación creada especialmente para las SICAV, Empresas de Capital Riesgo y pymes en expansión.

### H) Subvenciones y ayudas

Se trata de recursos obtenidos por la empresa de terceras personas (principalmente de las Administraciones Públicas) sin necesidad de devolución futura pero con el compromiso de la obtención de algún fin o de la realización de una actividad concreta. Si no se cumplen las condiciones acordadas para su concesión, la empresa deberá reintegrar las cantidades recibidas en concepto de subvención.



## 13.2.- Redacción de los estatutos y pacto de socios

### A) Redacción de los estatutos

Como paso inicial en la constitución de la sociedad, se procederá a la redacción de los estatutos, en virtud de los cuales se regirán sus relaciones jurídicas internas.

El contenido de dichos estatutos viene definido, para cada uno de los tipos de sociedades mercantiles, en sus respectivas normas reguladoras, si bien los socios fundadores podrán incluir todos aquellos pactos lícitos y condiciones especiales que estimen convenientes.

Los estatutos han de constar en la escritura de constitución, bien mediante transcripción literal, bien como documento unido a la misma. En ellos se contienen las normas de organización de la sociedad, regulando las relaciones de la entidad con los socios, y de éstos entre sí, así como la forma de actuar la sociedad en el tráfico frente a terceros.

La normativa específica a cada tipo de sociedad, regulará el contenido mínimo obligatorio de los mismos. No obstante, y con carácter general, los estatutos deberán contener:

- Denominación de la sociedad
- Objeto social
- Domicilio social
- Duración de la Sociedad
- Fecha en que quedará comienzo sus operaciones

- Capital social
- Acciones o participaciones
- Órganos de gobierno y estructura de los mismos
- Deliberación y adopción de acuerdos

### B) Pacto de socios

El éxito de cualquier proyecto empresarial se fundamenta en la confianza existente entre los socios, la cual debe perdurar durante toda la vigencia del mismo. En el momento de la constitución de la nueva empresa los promotores no suelen percibir los conflictos que pueden surgir en el futuro como consecuencia de aspectos y situaciones que no se han previsto inicialmente y que pueden romper dicha confianza. Estos aspectos y situaciones conflictivas son muy variados, tales como el deseo de abandonar el proyecto por parte de algún socio o el no cumplimiento de sus obligaciones.

Para evitar sus consecuencias negativas y saber cómo resolverlas si se produjeran es recomendable que, en el momento de constituir la nueva empresa, los socios promotores redacten y firmen un documento llamado pacto de socios. Se trata de un acuerdo:

- Voluntario, pues no hay obligación legal de hacerlo.
- Privado, pues no hay obligación de registrarlo ante notario y no forma parte de los estatutos. Ello no impide que las partes queden obligadas entre sí y tengan derecho a llevar a cabo acciones legales si alguien incumple lo pactado, solicitando la obligación de cumplirlo e, incluso, exigiendo indemnización por daños y perjuicios.



- De naturaleza “inter pares”, es decir, que solo obliga a las personas que lo firmaron y no tiene validez frente a terceras personas.
- Confidencial, es decir, no se hace público ante terceras personas.

Su finalidad es regular las condiciones que regirán las relaciones entre los socios promotores, así entre estos y la sociedad jurídica constituida. Por eso incluye cláusulas relativas a aspectos como:

- Funciones y obligaciones de los socios
- Compromiso de permanencia de los socios, para evitar que alguno abandone el proyecto cuando se esté consolidando.
- Compromiso de no competencia, a través de otra empresa, tanto cuando se es socio como durante un determinado tiempo tras abandonar la empresa.
- Formación y funcionamiento del consejo de administración.
- Criterios de reparto de dividendos.
- Criterios para modificar el capital social.
- Criterios para la transmisión de las participaciones sociales o acciones si algún socio quiere venderlas o recibe una oferta externa por ellas (derechos de arrastre y derechos de acompañamiento).



## 13.3.- Trámites de constitución

A continuación comentamos los principales trámites que tienen que realizarse para crear una empresa. Puede hacerlos directamente el emprendedor o contratar una asesoría especializada que los haga. En los Puntos de Activación Empresarial (PAE) repartidos por la región el emprendedor puede recibir asesoramiento y acompañamiento en todos estos trámites.

### A) Certificación negativa de Nombre ante el Registro Mercantil Central

Consiste en la obtención de un certificado que acredite que no existe otra sociedad con el mismo nombre que la que se pretende constituir. Este requisito es preceptivo exclusivamente para las sociedades mercantiles. En el caso de una cooperativa este certificado se obtiene en el Registro de Sociedades Cooperativas.

Más información: <http://www.rmc.es/IntroDenominaciones.aspx>

### B) Otorgamiento e inscripción de Escritura Pública

Es necesario realizar ante notario el otorgamiento de la escritura pública, que es un acto por el que los socios fundadores proceden a la firma de la escritura de constitución de la sociedad. Posteriormente, en el plazo de dos meses desde el otorgamiento de la escritura de constitución, se procede a su inscripción en el Registro Mercantil de la provincia en que radique el domicilio social. Este es un paso necesario para que la empresa adquiera personalidad jurídica. Están obligadas a este trámite las sociedades de capital, las colectivas, las cooperativas y sociedades laborales.

### C) Liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITPAJD)

Se trata de un impuesto que grava la constitución de una sociedad (1% sobre el capital social). Se liquidará antes del inicio de la actividad, en un plazo de 30 días hábiles desde el otorgamiento de la escritura pública ante el notario. Este impuesto se liquida ante la Consejería de Hacienda de la comunidad autónoma donde se encuentre domiciliada la sociedad, mediante el modelo 600.

### D) Solicitud del Número de Identificación Fiscal (NIF)

La obtención del NIF es una obligación fiscal de todas las personas físicas y jurídicas, que sirve para identificarles a efectos fiscales. La solicitud se realiza en la Administración de la Agencia Tributaria correspondiente al domicilio fiscal de la sociedad o entidad. El trámite debe realizarse, en el mes siguiente a la fecha de su constitución o establecimiento en territorio español, a través del modelo 036.

Más información en <http://www.agenciatributaria.es>

TARJETA DE IDENTIFICACIÓN FISCAL  
Código de Identificación Definitivo

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA  
Agencia Tributaria  
www.agenciatributaria.es

Denominación o Razón Social  
Anagrama Comercial:  
Domicilio Social  
Domicilio Fiscal  
Administración de la AEAT  
Fecha C.I. Definitivo:

Código Electrónico

## 13.4.- Trámites para ejercer la actividad empresarial.

Una vez creada la empresa, estos son los trámites para comenzar a funcionar. Al igual que antes, puede tramitarlo directamente el emprendedor o contratar los servicios de una asesoría especializada.

**A) Declaración Censal y alta el Impuesto sobre Actividades Económica** (en la Agencia Tributaria).

La **Declaración Censal** de comienzo de actividad la presentarán los empresarios individuales, profesionales y sociedades, mediante el modelo 036, cuando se comience, modifique o se cese la actividad ante la Agencia Tributaria del domicilio fiscal.

La **Declaración de alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE)** es un tributo que grava, por ejercer en territorio nacional, el ejercicio de actividades empresariales, profesionales y artísticas, se ejerzan o no en un local determinado. La solicitud de alta se realizará en la Administración de la Agencia Tributaria, 10 días antes del comienzo de la actividad, a través del documento 840, escritura de constitución y D.N.I. o N.I.F. del declarante

**B) Licencia municipal de obras y licencia municipal de apertura** (en el ayuntamiento).

La **licencia municipal de obras** es un permiso necesario para cualquier empresario o sociedad que realice cualquier tipo de obras en locales, naves, edificios, etc. dentro de un municipio. Se solicita en el área de urbanismo del Ayuntamiento correspondiente. Si la obra

se considera de mayor entidad será necesario que el proyecto lo realice un técnico competente, visado por el Colegio Profesional y con dirección facultativa de obras.

La **licencia municipal de apertura** es una orden de comprobación de que la solicitud del administrado es conforme con las normas de uso previstas en los planes de urbanismo.

**C) Afiliación de la empresa a la Seguridad Social** (en la Dirección Provincial de la Tesorería de la Seguridad Social).

La afiliación de la empresa a las Seguridad Social es obligatoria para todo empresario y sociedad que vaya a efectuar contrataciones, como paso previo al inicio de sus actividades. La afiliación es un acto administrativo mediante el cual la Tesorería General de la Seguridad Social reconoce la condición de incluida en el sistema de la Seguridad Social.

Más información en <http://www.seg-social.es>.

Con la inscripción de la empresa, la Tesorería General de la Seguridad Social asigna el “Código de cuenta de cotización” para su identificación numérica. La solicitud de inscripción se realiza mediante el modelo TA.6. La empresa, además, debe obtener un número patronal para cada provincia donde tenga un centro de trabajo (modelo TA.7). Además, hay que proceder al:

**Alta en el Régimen de Autónomos.** Este Régimen de la Seguridad Social será obligatorio para trabajadores por cuenta propia. La ley del Estatuto del Trabajo Autónomo (ley 20/2007, de 11 de julio) regula esta actividad y lo define como “aquel autónomo que realiza una actividad económica o profesional a título lucrativo y de forma habitual, personal, directa y predominante para una persona física o jurídica, denominada cliente, del que depende económicamente por percibir de él, al menos, el 75% de



sus ingresos por rendimientos del trabajo y de actividades económicas o profesionales”. El alta se realiza mediante el modelo TA 0521.

**Alta de los trabajadores en el Régimen General.** El régimen de la Seguridad Social es obligatorio para los trabajadores por cuenta ajena. Tanto la afiliación (modelo TA1) como la solicitud de alta en este régimen (modelo TA/S) se deben realizar con anterioridad al comienzo de la relación laboral.

**D) Comunicación de apertura del centro de trabajo** (en la Consejería de trabajo de las Comunidades Autónomas).

Una vez constituida la empresa, dentro del plazo de los 30 días siguientes al inicio de la actividad, el representante legal de la sociedad o empresario individual, debe efectuar la declaración de apertura en la Consejería de Trabajo correspondiente a la comunidad autónoma en la que se establece el centro de trabajo.

**E) Legalización de libros** (en el Registro Mercantil y en la Dirección Provincial de Trabajo).

Las sociedades están obligadas a llevar libros de contabilidad y libros societarios que deben ser legalizados en el Registro Mercantil que corresponda a su domicilio social, antes de su uso, para que se ponga en el primer folio una diligencia y en todas las hojas del libro, el sello del Registro. También se permite realizar asientos y anotaciones por cualquier procedimiento idóneo sobre hojas que habrán de ser encuadradas y legalizadas en los 4 meses siguientes al cierre del ejercicio. Más información en <http://www.rmc.es>.

Las empresas, deben adquirir y sellar el libro de visita y obtener el calendario laboral en las Inspecciones Provinciales de Trabajo y Se-

guridad Social, de las Dirección Provincial de Trabajo de la comunidad autónoma correspondiente. Existe un modelo oficial de libro de visitas que las empresas deben tener obligatoriamente en cada centro de trabajo, empleen o no trabajadores por cuenta ajena.

**F) Presentación de los contratos de trabajo** (en el Servicio Público de Empleo de la Comunidad Autónoma).

Los empresarios están obligados a registrar en la Oficina de Empleo del Servicio Público de Empleo (SPE) en el plazo de 10 días siguientes a su contratación. Para obtener información sobre la reforma del mercado laboral y tipos de contratos, consultar en <http://www.sepe.es>

**G) Registro de la marca** (en la Oficina Española de Patentes y Marcas).

Si la nueva empresa va a comercializar sus productos con una marca concreta deberá adquirir el derecho a usarla comercialmente. Para ello, en primer lugar, deberá comprobar que el nombre de marca elegido no es propiedad de ninguna otra empresa y que no existe ningún otro nombre de marca registrado similar que pueda llevar a confusión a los clientes. En caso de que se pudiese registrar el nombre de marca, el promotor de la empresa deberá solicitar el registro indicando para qué sectores y ámbitos geográficos desea tener su derecho exclusivo de uso comercial.

Más información sobre el proceso de registro:

<http://www.oepm.es/es/index.html>



## 13.5.- Política de recursos humanos

En este apartado se indicará qué modalidades de selección y contratación se piensan poner en marcha, cómo se va remunerar los profesionales y empleados, cuál va a ser la evaluación del desempeño, qué políticas de formación y capacitación se aplicarán, cómo será la carrera profesional. Por tanto, se estudiará con detalle:

- I. **Política de captación o reclutamiento.** Su finalidad es escoger a los candidatos más adecuados para los puestos de trabajo definidos con anterioridad. En primer lugar, hay que decidir si las labores de selección las llevará a cabo la empresa o se externalizan. También tendremos que decidir los diferentes canales de reclutamiento: bolsas de trabajo, internet, anuncios en prensa, etc. Se identificarán los perfiles ajustados a las necesidades de la empresa. Se establecerán las entrevistas que vamos a realizar a los candidatos, así como el tipo de contrato y duración de los mismos. El empresario debe realizar un plan de contratación, que defina el tipo de contrato que vincula a cada empleado con la empresa, las condiciones de las relaciones laborales y su coste. No es necesario que todas las personas que trabajen para la empresa lo hagan en una jornada completa y por tiempo indefinido. En algunos casos, será suficiente contratar algunas personas a tiempo parcial, por una temporada, o durante una época del año.
- II. **Retribución, compensación e incentivos.** El emprendedor define cómo va a remunerar a los diferentes miembros de



su plantilla y con qué regularidad se va a revisar dicha remuneración. Es interesante tener en cuenta cuáles son las retribuciones que paga la competencia a sus trabajadores, para intentar evitar abandonos profesionales. Una buena política de compensación (monetaria y no monetaria) actúa como un elemento motivador, así como foco de atracción de talento a la organización. Algunos elementos tradicionales de compensación a determinar son: el salario base, las horas extraordinarias, los complementos salariales, las cargas y beneficios sociales.

III. **Evaluación del rendimiento.** El emprendedor debe tomar decisiones que le ayuden a aumentar el rendimiento del trabajador e impulsar su esfuerzo hacia la consecución de los objetivos de la organización. Este proceso está orientado a analizar, de forma personalizada, el rendimiento de cada empleado de la nueva compañía a lo largo de un período determinado, para poder aplicar, con posterioridad, las políticas de promoción y retribución que correspondan. Los resultados de los procesos de evaluación informan, entre otros aspectos, del grado de ajuste entre las necesidades de la organización y su capital humano y ayudan a encauzar los planes de formación y desarrollo.

IV. **Políticas de formación y desarrollo profesional.** Uno de los compromisos claves que debe asumir el emprendedor es proporcionar una adecuada formación al personal de su plantilla. Asimismo, y aún más importante, favorecer el desarrollo de la carrera profesional a lo largo del tiempo. El emprendedor tiene que ser consciente de que estos aspectos son muy relevantes y tienen una importancia crucial a la hora de conseguir el éxito de la empresa. Por tanto, el emprendedor debe facilitar el crecimiento personal de cada uno de sus empleados y perfilar su futura carrera profesional.





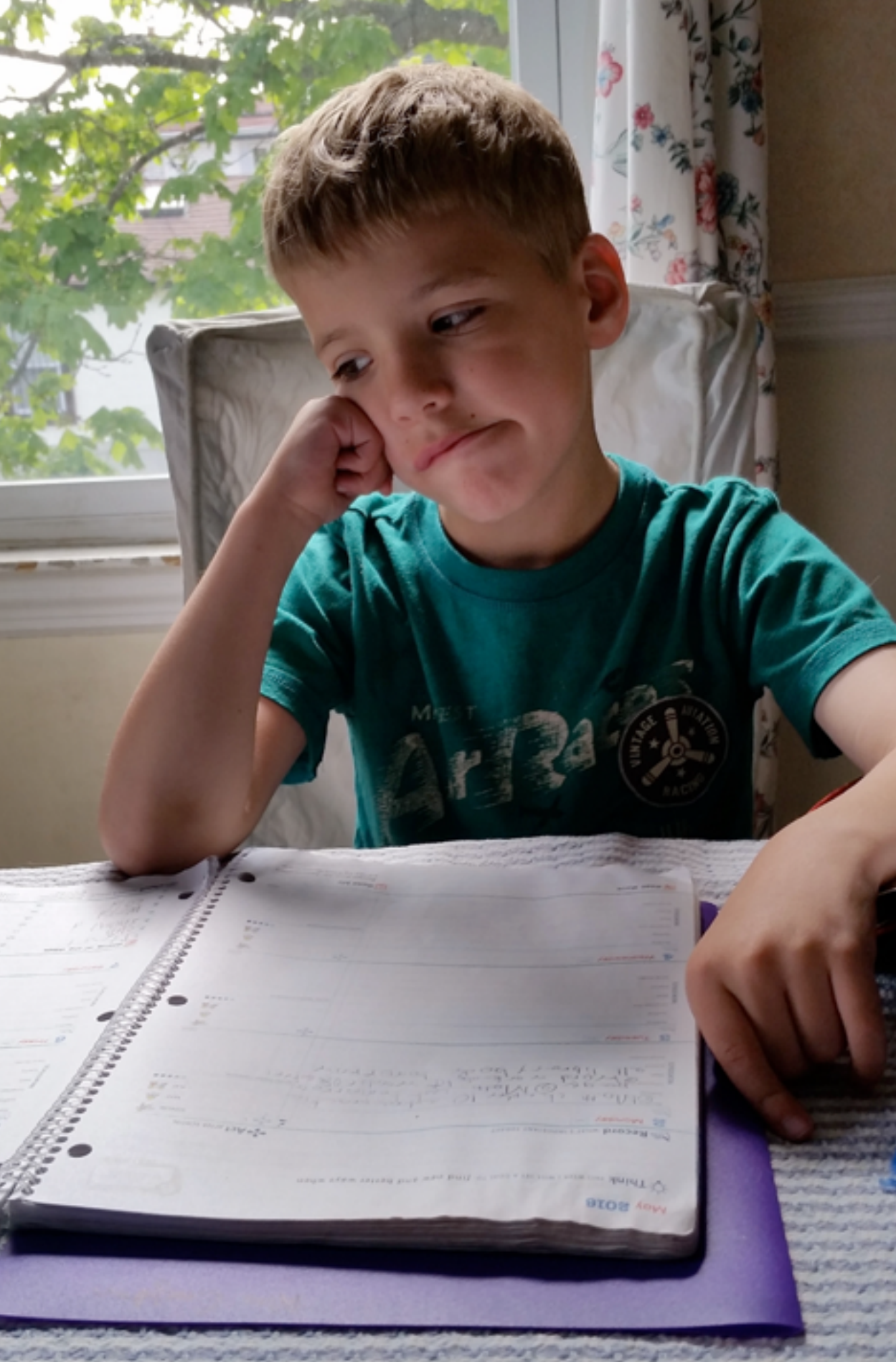
## 13.6.- Concreción de políticas operativas

Es tarea del emprendedor que se establezcan un conjunto de normas escritas, o manual de funcionamiento, donde se comunique con claridad a los empleados cual es el funcionamiento de la empresa.

Alguno de los temas que se recogen en el manual están relacionados con aspectos disciplinarios, horarios, evaluaciones y promociones, formación, reclamaciones, pago de salarios, vacaciones, protección de datos, trato al cliente, condiciones de pago y relación con los proveedores, llamadas de teléfono, uso del correo electrónico, etc.

Estas normas escritas permitirán a los empleados entender rápidamente la dinámica de trabajo en la empresa





## ACTIVIDAD

### Autoevaluación de la capacidad emprendedora

Si después de terminar de leer el bloque III estamos animados a evaluar con más detenimiento la posibilidad de crear nuestra propia empresa, entonces podríamos comenzar a hacer algunas actividades que nos vayan motivando. Una de estas actividades puede ser elegir el nombre de la empresa y, en su caso, el nombre comercial (o de marca). No es una decisión sencilla, pues va a determinar tanto el nivel de recuerdo que tengan de la empresa (y de sus productos) como, en cierta medida, la imagen que vamos a dar. Por ello, recomendamos que utilice alguna técnica de creatividad para generar posibles nombres antes de decidirnos por uno.

Por ejemplo, después de contar nuestro proyecto a un grupo de conocidos, podemos crear una sesión de brainstorming (tormenta de ideas) para que, entre todos, se elabore una lista de posibles nombres. Después se evaluarán los pros y los contras de cada uno de ellos.

Antes de optar por elegir uno, debemos tener presente las limitaciones que existen para elegir el nombre social y el nombre de marca. Más información:



[www.rmc.es/IntroDenominaciones.aspx](http://www.rmc.es/IntroDenominaciones.aspx)

[www.oepm.es/es/index.html](http://www.oepm.es/es/index.html)





# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- \* Chamorro, Miranda y Rubio (2014). Píldoras emprendedoras: 15 casos para fomentar el espíritu emprendedor entre los universitarios. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Extremadura. Disponible en:

<http://dehesa.unex.es/bitstream/handle/10662/3145/978-84-697-1979-4.pdf?sequence=1>

- \* GAD3 (2016). Radiografía de la universidad española: liderazgo emprendedor e innovación en la universidad española. Educa2020 y Fundación AXA, Madrid. Disponible en:

[http://www.slideshare.net/GAD3\\_com/liderazgo-emprendedor-e-innovacin-en-la-universidad-espaola](http://www.slideshare.net/GAD3_com/liderazgo-emprendedor-e-innovacin-en-la-universidad-espaola)

- \* Hawken, P. (1988). Growing a Business. Ed. Simon & Schuster.
- \* Trías de Bes, F (2007). El libro negro del emprendedor. No digas que nunca te lo advirtieron. Ed. Empresa Activa.





# SOBRE LOS AUTORES

La Real Academia Española define emprender como “acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”. Así pues, este libro debe ser entendido como el resultado del espíritu emprendedor de Antonio y Francisco Javier. Los autores han dedicado tiempo y sacrificio a escribirlo con el deseo de que despierte en los lectores el deseo de emprender. Y se darán por satisfecho con el solo hecho de que algunos de ellos se atrevan a dar el paso de crear su propio negocio de forma exitosa.

Estos dos profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Extremadura llevan años trabajando en proyectos relacionados con la “Universidad Emprendedora” y con la “Educación para el Emprendimiento”. Han impartido múltiples cursos de formación y publicado varios trabajos sobre la materia, pero también han emprendido diversos proyectos de innovación docente enfocados a potenciar y desarrollar el espíritu emprendedor entre los universitarios extremeños.





“Acepta la responsabilidad de hacer de tus sueños una realidad”

(Les Brown)

Y durante este tiempo han tenido la suerte de cooperar, a través de otras instituciones públicas, con jóvenes emprendedores para ayudarles a poner en marcha sus proyectos empresariales.

Además, Antonio y Francisco Javier han fundado, junto con otros socios, su propia empresa: GEISER, dedicada a la eficiencia energética y medioambiental. Se trata de una spin-off universitaria, es decir, de una empresa privada creada a partir del conocimiento científico-técnico desarrollado dentro de una universidad.

**Antonio Chamorro Mera** es profesor del Área de Comercialización e Investigación de Mercados de la UEx.

[chamorro@unex.es](mailto:chamorro@unex.es).

**Francisco Javier Miranda González** es profesor del Área de Organización de Empresas de la UEx.

[fmiranda@unex.es](mailto:fmiranda@unex.es).





**SUCCESS DEPENDS ON YOU.**



UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA

DE  
UNIVERSITARIO  
A  
EMPRENDEDOR:  
GUÍA PARA CREAR TU  
PROPIA EMPRESA

*Antonio Chamorro Mera  
F. Javier Miranda González*





---

**De universitario a emprendedor:**  
Guía para crear tu propia empresa





---

Antonio Chamorro Mera  
F. Javier Miranda González

**De universitario a emprendedor:**  
Guía para crear tu propia empresa

UNIVERSIDAD  DE EXTREMADURA

Cáceres 2018





© Los autores  
© Universidad de Extremadura para esta 1ª edición

Edita:

Universidad de Extremadura. Servicio de Publicaciones  
C/ Caldereros, 2 Planta 3ª. 10071 Cáceres (España)  
Tel. 927 257 041 ; Fax 927 257 046  
E-mail: [publicac@unex.es](mailto:publicac@unex.es)  
<http://www.unex.es/publicaciones>

I.S.B.N.: 978-84-09-00911-4.

Maquetación:

Control P. 927 233 223. [estudio@control-p.eu](mailto:estudio@control-p.eu)



# ÍNDICE

---

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	11
<b>BLOQUE I. PREPARARSE PARA SER EMPRENDEDOR</b> .....	13
<b>CAPÍTULO 1. El emprendimiento como salida laboral</b> .....	15
1.1. ¿Por qué crear nuestra propia empresa? .....	15
1.2. La universidad: un ecosistema para el emprendimiento .....	16
1.3. La UEx como universidad emprendedora .....	17
<b>CAPÍTULO 2. La idea y el análisis de previabilidad</b> .....	19
2.1. El origen de la idea de negocio. ....	19
2.2. El análisis de previabilidad. ....	21
2.2.1. Capacidad emprendedora .....	21
2.2.2. Demanda suficiente .....	24
2.2.3. Recursos suficientes .....	24
2.3. La decisión de continuar (o no) .....	24
ACTIVIDAD. Autoevaluación de la capacidad emprendedora. ....	27
<b>BLOQUE II. LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO</b> ....	29
<b>CAPÍTULO 3. El plan de negocio: un documento recomendable antes de crear una empresa</b> .....	31
3.1. ¿Qué es el plan de negocio? .....	31
3.2. ¿Para qué sirve el plan de negocio? .....	32
3.3. ¿Quién debe elaborarlo? .....	32
3.4. ¿Qué debe contener el plan de negocio? .....	33
3.5. ¿Cómo debe prepararse y difundirse? .....	34
ACTIVIDAD. Preparación del elevator pitch del proyecto. ....	36
<b>CAPÍTULO 4. Descripción de la idea de negocio</b> .....	37
<b>CAPÍTULO 5. Descripción de los promotores</b> .....	41



<b>CAPÍTULO 6. Análisis y diagnóstico estratégico de la idea de negocio..</b>	<b>43</b>
6.1. Análisis interno .....	44
6.2. Análisis del entorno .....	46
6.2.1. Análisis del macro-entorno .....	46
6.2.2. Análisis de la demanda .....	48
6.2.3. Análisis del comportamiento de compra del cliente .....	50
6.2.4. Análisis de la estructura competitiva .....	51
6.2.5. Diagnóstico de la situación .....	53
<b>CAPÍTULO 7. Plan de marketing.</b>	<b>55</b>
7.1. Estrategia de segmentación para la elección del público objetivo .....	56
7.2. Estrategia de ventaja competitiva y posicionamiento.....	57
7.3. Descripción del producto.....	58
7.4. Descripción del precio .....	59
7.5. Decisiones sobre distribución.....	61
7.6. Decisiones sobre promoción .....	63
7.7. Plan de ventas .....	64
<b>CAPÍTULO 8. Plan de operaciones y logística.</b>	<b>67</b>
8.1. Infraestructuras e instalaciones.....	67
8.1.1. Localización .....	67
8.1.2. Tamaño .....	68
8.1.3. Distribución .....	68
8.1.4. Compra/alquiler .....	68
8.1.5. Características del local .....	68
8.2. Equipamiento .....	69
8.3. Proceso de fabricación .....	69
8.3.1. Descripción del Proceso .....	70
8.3.2. Programa de Producción .....	71
8.3.3. Recursos Necesarios .....	71
8.3.4. Control de calidad .....	71
8.3.5. Seguridad y prevención de riesgos laborales .....	71
8.3.6. Factores Medioambientales .....	72
8.4. Aprovisionamiento y logística .....	72
8.4.1. Política de compras.....	72
8.4.2. Programa de compras y aprovisionamientos.....	73
8.4.3. Política de gestión de stocks.....	73

<b>CAPÍTULO 9. Organización y recursos humanos</b> . . . . .	75
9.1. Organigrama . . . . .	75
9.2. Equipo directivo . . . . .	76
9.3. Perfiles/puestos requeridos . . . . .	76
9.4. Necesidades de personal . . . . .	77
<b>CAPÍTULO 10. Plan económico financiero</b> . . . . .	79
10.1. Plan de inversiones iniciales . . . . .	80
9.1.1. Plan de inversiones en activos fijos . . . . .	80
9.1.2. Plan de inversiones en activos circulantes . . . . .	81
10.2. Plan de financiación de las inversiones iniciales . . . . .	82
10.3. Balance inicial . . . . .	82
10.4. Cuenta de resultados previsional . . . . .	83
10.5. Análisis de rentabilidad . . . . .	85
<b>CAPÍTULO 11. Plan jurídico-legal</b> . . . . .	87
11.1. La forma jurídica . . . . .	87
11.2. Legislación aplicable y trámites administrativos necesarios. . . . .	89
<b>CAPÍTULO 12. Plan de acción</b> . . . . .	91
<b>BLOQUE III. DEL PLAN DE NEGOCIO A LA ACCIÓN</b> . . . . .	93
<b>CAPÍTULO 13. La puesta en marcha del negocio</b> . . . . .	95
13.1. Búsqueda de la financiación necesaria . . . . .	95
13.1.1. Financiación a corto plazo. . . . .	97
13.1.2. Financiación a largo plazo. . . . .	99
13.1.3. Otras alternativas de financiación . . . . .	100
13.2. Redacción de los estatutos y pacto de socios. . . . .	102
13.3. Trámites de constitución . . . . .	103
13.4. Trámites para ejercer la actividad empresarial. . . . .	105
13.5. Política de recursos humanos . . . . .	107
13.6. Concreción de políticas operativas . . . . .	109
ACTIVIDAD. Autoevaluación de la capacidad emprendedora. . . . .	109
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> . . . . .	111
<b>SOBRE LOS AUTORES</b> . . . . .	113





## PRESENTACIÓN

---

“Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor,  
la electricidad y la energía atómica: la voluntad”  
(Albert Einstein)

Cuando se aproxima la finalización de sus estudios universitarios los estudiantes comienzan a plantearse las alternativas que tienen para incorporarse al mercado laboral. Entre estas alternativas se encuentra opositar para ocupar un puesto en las diferentes administraciones públicas, enviar su CV para optar a un trabajo por cuenta ajena o crear su propio puesto de trabajo poniendo en marcha una iniciativa emprendedora.

Según datos del informe “Radiografía de la universidad española: liderazgo emprendedor e innovación en la universidad española”, elaborado por la consultora GAD3 (2016), la principal motivación de los estudiantes de cara a su incorporación al mercado laboral es trabajar en algo que les guste. También valoran bastante tener un puesto de trabajo asegurado, trabajar en algo relacionado con sus estudios y hacer realidad un sueño o idea personal. Menor importancia se le concede al nivel salarial, a tener independencia,, a poner en juego todas sus capacidades, a poder tomar decisiones, a ser creativo, a tener un plan de desarrollo personal, a viajar, a tener un trabajo desafiante y a ser su propio jefe.

Estas motivaciones hacen que el 25,2% de los universitarios españoles quiere trabajar en la función pública, el 22,6% desearía trabajar en una multinacional, un 14,4% no ha tomado aún una decisión, el 11% se ve trabajando en una pyme en el futuro y el 3,4% quiere ser autónomo o freelance. Sin embargo, el restante 18,8% sueña con crear su propia empresa, un porcentaje que cada vez es mayor.

El presente libro va dirigido a aquellos estudiantes universitarios o recién egresados que os planteáis la posibilidad de crear vuestro propio negocio, con independencia de la formación universitaria recibida: desde un ingeniero hasta un médico o veterinario que quiera montar su propia clínica. No es necesario tener formación empresarial, solo una idea de negocio y ganas de llevarla a cabo. Como se comentará más adelante, los conocimientos empresariales más avanzados los irá adquiriendo el emprendedor con el tiempo y, en el momento de dar el paso de



emprender, lo que debe es apoyarse en otros especialistas, bien internos (socios que complementen el proyecto con sus conocimientos) o externos (empresas de asesoría y consultoría que se contraten).

El objetivo de este libro es contribuir a reducir las incertidumbres que deben afrontar aquellos estudiantes que tienen vocación emprendedora pero que no cuentan con las herramientas necesarias para analizar la viabilidad de su idea de negocio y planificar de forma adecuada la puesta en marcha del mismo para maximizar las posibilidades de éxito de su iniciativa emprendedora.

Este libro se divide en tres bloques, que simulan las tres grandes fases por las que pasa una persona desde que se plantea el emprendimiento como salida profesional hasta que crea su propia empresa y se transforma en un emprendedor (ver figura).



Así, en el primer bloque se habla de la fase de concepción o cómo prepararse para ser un emprendedor. El segundo bloque se centra en la fase en la que una idea se debe transformar en proyecto empresarial, planteándose de forma sencilla cómo debe elaborarse un plan de negocio. Y, finalmente, en el tercer bloque, se tratan los principales pasos que hay que dar para crear legal y operativamente una nueva empresa. Es decir, transformar el proyecto en realidad.

BLOQUE I

**PREPARARSE PARA SER EMPRENDEDOR**





## CAPÍTULO 1

# EL EMPRENDIMIENTO COMO SALIDA LABORAL

---

El miedo al fracaso o el riesgo a perder parte de nuestros recursos en un negocio fallido son las principales razones que suelen argumentarse para no iniciar una actividad empresarial.

Si bien nadie puede garantizar el éxito de una iniciativa empresarial, las grandes ventajas que podemos obtener si logramos alcanzar el éxito con nuestra idea de negocio pueden compensar el riesgo que supone.

### 1.1. ¿POR QUÉ CREAR NUESTRA PROPIA EMPRESA?

Entre las principales razones que pueden animar a crear una empresa propia suelen destacarse las siguientes:

- Lograr la satisfacción de ser nuestro propio jefe y, por tanto, de saber que nuestro futuro depende de las decisiones que tomemos y no de las decisiones de otros.
- Crear puestos de trabajo. Reducir la elevada tasa de desempleo es uno de los grandes retos de nuestra sociedad y el emprendedor puede poner su granito de arena en esta tarea. Por otra parte, no hay mayor satisfacción que sentirse responsable del éxito de nuestros empleados.
- Desarrollar nuestro potencial creativo y el espíritu innovador. El éxito dependerá de cómo se desarrolle la idea de negocio para hacerla suficientemente atractiva como para generar los beneficios deseados.
- Variedad de tareas. A diferencia de un trabajo por cuenta ajena, donde las tareas suelen ser bastante estables y a menudo monótonas, el emprendedor debe desempeñar, especialmente, en los primeros años de vida, un amplio número de roles: vendedor, gerente, contable, diseñador, investigador, etc. Experimentar este tipo de variación en su trabajo todos los días puede ser muy satisfactorio, siempre y cuando se esté preparado para aprender todas las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar estos roles.



- Puede llegar a ser muy rentable. Evidentemente, no todos los empresarios llegan a convertirse en millonarios, pero no es menos cierto que a través del trabajo duro y la ilusión por nuestra idea de negocio, nuestra empresa puede permitirnos satisfacer las necesidades económicas de nuestra familia y si nos va bien, garantizarnos un buen nivel de vida. No obstante, crear una empresa pensando demasiado en ganar dinero suele ser contraproducente porque nos hace tomar decisiones a corto plazo, en lugar de asentar las bases del futuro de tu proyecto.
- Flexibilidad de horarios. Entre las ventajas de ser nuestro propio jefe está la de decidir el horario de trabajo. No obstante, esta flexibilidad es relativa, dado que tendremos que estar pendiente de temas tan diversos como la obtención de financiación, las relaciones con los empleados, la atención a los clientes, etc. Debe pensarse que emprender es una forma de vida las 24 horas del día
- Vivir de nuestra pasión. Crear una empresa en un área que nos guste mucho puede ser una poderosa motivación para emprender. La pasión no es suficiente, pero permite disfrutar del trabajo cada día.
- Superar retos. Crear una empresa es una actividad bastante más incierta que tener un trabajo asalariado. De nuestras decisiones dependerá que el cliente compre o no nuestros productos y de ello dependerá cuánto vamos a ganar el mes que viene. Dependiendo de nuestra personalidad puede ser un motivo para no plantearse montar un negocio o una gran motivación para hacerlo.

## **1.2. LA UNIVERSIDAD: UN ECOSISTEMA PARA EL EMPRENDIMIENTO**

En los últimos años el objetivo de las universidades ha pasado de centrarse exclusivamente en la generación de profesionales capaces de integrarse en empresas o instituciones públicas ya establecidas, a incluir entre sus objetivos la formación, el estímulo y apoyo a los procesos de creación de empresas por parte de sus alumnos.

Tras la crisis económica mundial, el desempleo y las malas condiciones laborales constituyen el escenario con el que deben interactuar los estudiantes y los egresados de las universidades. Por ello, es fundamental que las universidades contribuyan con su conocimiento a un cambio en este escenario, ofreciendo a sus egresados nuevas alternativas laborales basadas en la creatividad y la capacidad innovadora.

Es por ello que la universidad española debe incluir en su misión una nueva e importante tarea: estimular los procesos de emprendimiento en la sociedad de la que forma parte, en colaboración con el resto de agentes implicados en dicho proceso (administraciones públicas, organizaciones empresariales, etc.).

En nuestra opinión hay varios elementos que hacen que nuestras universidades sean el mejor lugar para comenzar un negocio.

- **Redes de contactos.** Las universidades se encuentran en una posición única para reunir a usuarios y expertos para identificar problemas, generar soluciones y traer nuevos servicios al mercado.
- **Acceso a infraestructuras de calidad.** Las universidades también ofrecen acceso a las instalaciones de I+D que los estudiantes necesitan para desarrollar y probar sus ideas.
- **Acceso a conocimientos y habilidades emprendedoras.** La mayor parte de universidades ofrece a sus estudiantes una amplia oferta de cursos para formarse en habilidades emprendedoras.
- **Mercados de prueba.** Ser un estudiante ofrece la posibilidad de utilizar a compañeros y profesores como mercado de prueba para nuestras ideas.
- **Fuente de captación de talento.** Un campus universitario puede ser el lugar más adecuado para seleccionar al personal que nos ayude a poner en marcha la idea de negocio.
- **Acceso a mentores.** Pertenecer a la universidad facilita el acceso al conocimiento experto que sólo un campus universitario puede ofrecer.

### 1.3. LA UEX COMO UNIVERSIDAD EMPRENDEDORA

En el proceso de conversión de la Universidad de Extremadura en una auténtica universidad emprendedora hemos de destacar la creación en 2016 del Servicio de Apoyo a la Iniciativa Emprendedora de la Universidad de Extremadura ([SAPIEM](#)), que coordina y da visibilidad al emprendimiento que se desarrolla en la UEx, prestando apoyo a las iniciativas emprendedoras desde su concepción, hasta su puesta en marcha y desarrollo.

Su objetivo es desarrollar el concepto de universidad emprendedora en todas sus dimensiones, no sólo gracias a la creación de empresas nacidas en la comunidad universitaria.



Con la actuación de este servicio se pretende retener el talento y apoyarlo, facilitando el intercambio de conocimiento entre la Universidad, las empresas y las administraciones, y la consolidación de una oferta de servicios y espacios para la creación y desarrollo de nuevas iniciativas emprendedoras.

Para consultar la oferta formativa y de apoyo al emprendimiento en la Universidad de Extremadura se puede visitar la página web del servicio:

<http://www.sapiem.es>

En la clara apuesta de la UEx por el emprendimiento hemos de destacar la oferta de un Máster Oficial en Creación de Empresas e Innovación que desde el curso 2016/2017 se imparte en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Badajoz. Dicho título se ha diseñado para formar especialistas que asesoren a las empresas en sus procesos de innovación y/o se conviertan en auténticos emprendedores poniendo en marcha su propio negocio.

<http://mercado.unex.es/masterCEI>

Finalmente, hemos de destacar que el campus universitario de Badajoz la UEx acoge un PAE (Punto de Activación Empresarial), concretamente en el Edificio Parque Científico y Tecnológico de Extremadura. En estos puntos se asesora en la construcción de un proyecto empresarial, sobre las diferentes opciones para emprender, se informa sobre los permisos, normativas, e incluso se puede tramitar la constitución de una empresa directamente desde el PAE.

Para más información consultar:

<https://extremaduraempresarial.gobex.es/puntos-de-acompaniamiento-empresarial>

## CAPÍTULO 2

# LA IDEA Y EL ANÁLISIS DE PREVIABILIDAD

---

Todo proyecto nace de una idea de negocio y aunque no se puede explicar cómo surgen exactamente las ideas en las mentes de los emprendedores, sí podemos establecer algunas fuentes generadoras de ideas de negocio.

El siguiente paso tras la generación de ideas es analizarlas para decidir si alguna de las ideas seleccionadas es una oportunidad real de negocio, para lo que se recomienda realizar un análisis de previabilidad.

### 2.1. EL ORIGEN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Una recomendación básica para el potencial emprendedor es seguir un método para examinar adecuadamente todas las fuentes posibles. De este modo, se hace más fácil elegir la mejor idea de negocios para lograr el éxito empresarial.

Entre las principales fuentes de ideas a analizar podemos destacar las siguientes:

- **Formación académica.** Lo más habitual es que una persona que ha realizado estudios en una especialidad quiera ejercer su profesión. Así, un economista desea crear una asesoría y un médico una clínica particular.
- **Experiencia profesional y laboral.** En otras ocasiones las ideas de negocio se generan de un conocimiento previo del sector por haber trabajado por cuenta ajena en el mismo, lo que nos permite conocer su funcionamiento, las necesidades de los clientes, las debilidades de los competidores existentes, etc. La realización de prácticas o el haber disfrutado de una beca en una empresa puede ayudar al estudiante a descubrir una idea de negocio.
- **Cambios en los estilos de vida.** En un entorno donde las necesidades de la sociedad cambian de forma constante la generación de ideas innovadoras permite la aparición de nuevas organizaciones dirigidas a satisfacer esas nuevas necesidades. Por ejemplo, la creciente preocupación por la alimentación saludable ha dado lugar a la aparición de nuevos negocios centrados en dichas nuevas demandas del mercado. Los conocimientos adquiridos



durante la formación universitaria quizás puedan orientarse a atender estos cambios en los estilos de vida de una forma que aún no lo estén haciendo las empresas actuales, o que lo estén haciendo solo de forma parcial.

- **Creciente importancia del ocio y tiempo libre.** La demanda de actividades de ocio, culturales y artísticas ha generado una variedad de negocios, enfocándose a la satisfacción de nuevas necesidades en este ámbito. Por ejemplo, empresas de turismo rural, alquiler de locales para celebrar cumpleaños infantiles, etc.
- **Aparición de nuevas tecnologías.** El desarrollo de las tecnologías de la información ha propiciado la creación de diversas formas de hacer negocio (empresas de comercio electrónico, creación de páginas web, desarrollo de la tecnología GPS, etc.).
- **Importación/exportación de ideas.** Muchas veces hay que evitar reinventar la rueda, ya que existen negocios con éxito en otros entornos geográficos que pueden ser adaptados a nuestro entorno o a la inversa. Por ello, una importante recomendación para las personas con espíritu emprendedor es viajar, no sólo por el hecho de que abre la mente y permite conocer nuevos entornos y personas, sino porque es posible que se descubran ideas que tienen éxito en otra ciudad/país/continente y pueden funcionar en nuestro mercado, o lo contrario, algo que funciona aquí pueda funcionar en otro país. Si se ha viajado de turismo o se ha realizado una estancia ERASMUS en otro país, podemos descubrir ideas de negocio para importar o exportar.
- **Aparición de nuevos segmentos de mercado.** Periódicamente aparecen nuevos segmentos de consumidores, bien por cambios demográficos (envejecimiento de la población, nuevas clases sociales, etc.) o simplemente porque un segmento que no era representativo se convierte en importante (al mejorar, por ejemplo, su situación económica en los últimos años). Pues bien, reconocer la existencia de estos segmentos y analizar sus necesidades concretas suele ser un buen punto de partida para nuevos negocios.
- **Localizar ineficiencias en el mercado.** En ocasiones el funcionamiento de los mercados no es óptimo. La detección de estas ineficiencias del mercado ha dado lugar, por ejemplo, a la aparición de los comparadores de precios en el sector turístico o en el sector de los seguros.
- **Cambios en el entorno político-legal.** La aparición (o desaparición) de normativas, leyes o políticas pueden ser el origen de nuevas empresas que

facilitan la adaptación a dichos cambios. Es el caso, por ejemplo, de lo ocurrido tras la liberalización del sector de las telecomunicaciones o la aparición de empresas de energías renovables.

## 2.2. EL ANÁLISIS DE PREVIABILIDAD.

La primera decisión de un potencial emprendedor, dentro o fuera del ámbito universitario, es decidir si la idea de negocio es una oportunidad de negocio. Para ello, habrá que mirar atentamente al mercado y evaluar su idea con relación a su potencial y tener en cuenta además otras variables como la capacidad emprendedora de las personas que se plantean la creación de la empresa, la existencia o no de una demanda suficiente y la posibilidad de disponer de recursos (materiales y financieros).

La evaluación de la oportunidad (el producto, el mercado y la persona emprendedora) es un paso decisivo en el proceso de creación de una nueva empresa. Muchas empresas que inician su andadura tienen un temprano fin, y esto, en buena parte, se debe a una deficiente evaluación preliminar de su idea empresarial.



Figura 2.1. Análisis de previabilidad.

### 2.2.1. Capacidad emprendedora

Es una de las tres condiciones básicas para analizar la viabilidad previa de un proyecto empresarial. Consiste en identificar las aptitudes relacionadas con las habilidades y conocimientos que posee la persona emprendedora, y las actitudes, que son las maneras o comportamientos del futuro empresario.

Podemos destacar como principales características de una personas emprendedora las siguientes:



- **Pasión.** Los emprendedores se entregan a su actividad con cuerpo y alma para lograr las metas y objetivos trazados. La pasión es un componente esencial que orienta otras conductas, y hace sobrevivir al sacrificio que requiere la empresa.
- **Visión.** Para alcanzar el éxito cada emprendedor necesita un plan y una clara visualización de los objetivos finales. Se comienza fijando las metas a alcanzar y a partir de ahí, se pueden definir cuáles son las prioridades inmediatas y necesidades en el presente.
- **Capacidad de aprendizaje.** Los emprendedores exitosos reconocen que están aprendiendo siempre y que pueden aprender de todos cada día.
- **Capacidad para la toma de decisiones.** Los emprendedores tienen que aceptar los problemas y tomar oportunas y firmes decisiones para solucionarlos con eficacia.
- **Capacidad de asumir riesgos.** Debe ser una persona capaz de asumir los riesgos derivados del desarrollo de la idea, generalmente apostando incluso su propio patrimonio. Además, el riesgo no desaparece una vez que se inicie el negocio, sino que será una constante en la vida del empresario.
- **Creatividad e innovación.** Para poder competir en un mercado que evoluciona rápidamente, es necesario que el emprendedor tenga cierta dosis de creatividad y capacidad de adaptación a los continuos cambios.
- **Resistencia a la frustración.** Toda iniciativa debe ser persistente. Intentarlo una sola vez y darse por vencido no es suficiente. Hay que dar un paso cada vez y buscar perfeccionarlo de manera creativa y organizada si es que no ha dado los resultados esperados a la primera.
- **Sentido de oportunidad.** El emprendedor identifica necesidades, problemas y tendencias de las personas que viven a su alrededor y trata de concebir alternativas de satisfacción o solución según sea el caso.
- **Saber elegir a sus colaboradores y formar un verdadero equipo.** El liderazgo del emprendedor busca unificar ideas y lograr consensos ante los problemas que se le presenta haciendo que el grupo humano involucrado en el emprendimiento funcione en armonía.
- **Autoestima.** El emprendedor es optimista y seguro. De tener confianza en uno mismo y en las propias habilidades y capacidades surge el poder mágico de ser positivo y atraer el éxito.
- **Capacidad para organizar y coordinar medios económicos, humanos y materiales.** Sin una adecuada capacidad de coordinación de todos los recursos implicados es imposible el éxito de un proyecto empresarial.

- **Capacidad para dirigir y motivar al personal.** El personal de la organización es clave para el éxito de cualquier iniciativa empresarial, por lo que el emprendedor debe ser capaz de dirigir y motivar a sus empleados.

### RETRATO ROBOT DEL EMPRENDEDOR

#### CREATIVIDAD E IMAGINACIÓN

El emprendedor debe tener una mente en continua actividad creativa e imaginativa para encontrar soluciones a problemas o nuevas oportunidades de negocio.

#### CONFIANZA

El emprendedor debe tener una fortaleza mental que le permita mantener siempre una alta autoestima o creencia en sus posibilidades y las de su proyecto. El fracaso es una posibilidad, pero no hay que tenerle miedo.

#### CAPACIDAD DE OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS

El emprendedor debe tener unos ojos que le permitan observar lo que sucede en su entorno y analizar objetivamente las consecuencias positivas y negativas que se derivan de los cambios.

#### CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

El emprendedor debe tener unos oídos que le permitan estar en continuo proceso de aprendizaje, para aprender de las experiencias, de los fracasos, de los demás y, todo ello, sabiendo escuchar críticas.

#### CAPACIDAD COMUNICATIVA

El emprendedor debe tener una boca que le permita comunicar y convencer de las bondades de su proyecto a socios, inversores, clientes, proveedores y posibles aliados. Debe ser capaz de inspirar confianza.

#### INTUICIÓN

El emprendedor debe disponer de un olfato especial para intuir oportunidades antes que los demás, así como para saber el momento adecuado para aprovecharlas.

#### TRABAJO DURO

El emprendedor debe poseer dos brazos que le permitan trabajar duro para conseguir su sueño.

#### PASIÓN

El emprendedor debe tener un corazón que le permita vivir con pasión e ilusión el proyecto con el que sueña.

#### PERSEVERANCIA

El emprendedor debe disponer de unas piernas que le permitan tener constancia, capacidad de sufrimiento y tesón para alcanzar su sueño, aunque por el camino se encuentren dificultades.



**Fuente:** Chamorro, Miranda y Rubio (2014). Píldoras emprendedoras: 15 casos para fomentar el espíritu emprendedor entre los universitarios. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Extremadura. Disponible en: <http://dehesa.unex.es/bitstream/handle/10662/3145/978-84-697-1979-4.pdf?sequence=1>



### 2.2.2. Demanda suficiente

La persona emprendedora deberá valorar si tendrá suficiente demanda, es decir, si el mercado necesita ese producto o servicio, si el futuro negocio tendrá suficientes clientes y si estos estarán dispuestos a pagar por esos productos o servicios un precio adecuado para compensar los costes de la empresa.

También es importante estudiar la competencia existente y valorar la sensibilidad ante los cambios económicos, sociales, políticos y demográficos del entorno que puedan afectar al producto o servicio.

En este análisis de previabilidad se deberá buscar información general sobre estos aspectos y, si procedemos a continuar con el proyecto, entonces en la fase de elaboración del plan de negocio concretaremos con mucho más detalle toda esta información.

### 2.2.3. Recursos suficientes

Por último, el análisis previo debe determinar si se cuentan con los recursos necesarios para poner en marcha la idea de negocio. Concretamente, se deben analizar la disponibilidad de:

- **Recursos humanos:** determinar la dedicación y disponibilidad de los promotores, pensar en la necesidad de contratar personal, etc.
- **Recursos técnicos:** analizar la capacidad técnica del producto o servicio, marcas, patentes, grado de innovación, equipamientos, etc.
- **Recursos económicos:** si se cuenta con financiación propia o ajena necesaria para poner en marcha la idea.

## 2.3. LA DECISIÓN DE CONTINUAR (O NO)

Los resultados del análisis de previabilidad no siempre suelen ser 100% clarificadores, pues suelen quedar dudas sobre si merece la pena seguir hacia adelante con el proyecto y dedicar tiempo y esfuerzo a la siguiente fase: concretar el proyecto a través del plan de negocio.

En el caso de que se detecte que el mercado no es suficientemente atractivo, la decisión debe ser descartar la idea empresarial, o posponerla hasta que consideremos que el entorno ha evolucionado favorablemente. Es un error llegar a un

mercado cuando esté ya está muy maduro y saturado, pero también lo es cuando se llega a un mercado antes de tiempo.

Las mayores dudas surgen al plantearnos los otros dos aspectos del análisis: nuestras capacidades y nuestros recursos. ¿Realmente tenemos madera de emprendedor?, ¿tenemos los conocimientos necesarios?, ¿disponemos de los suficientes recursos financieros sin poner en riesgo nuestro patrimonio o el de nuestra familia? Este tipo de dudas no solo son habituales, sino que también pueden considerarse como buenas, pues hacen que las decisiones se reflexionen más y no se tomen por mero impulso y sin objetividad. La ilusión por emprender unida a una cierta prepotencia puede hacer que no se vea correctamente la realidad.

Debe aceptarse que emprender siempre supone un riesgo. El objetivo es minimizarlo, por lo que, tras realizar el análisis de previabilidad y antes de dar el paso definitivo, podemos seguir los siguientes consejos:

- **Desarrollar nuestra capacidad emprendedora.** Aunque tradicionalmente se ha planteado el debate sobre si el emprendedor nace o se hace, en la realidad no se trata de una disyuntiva. Todos nacemos con una capacidad emprendedora latente en nuestra personalidad, pero luego se desarrolla en mayor o menor medida. Las habilidades para emprender se pueden aprenderse con la práctica. Una vez nos hayamos autoevaluado podemos trabajar en potenciar aquellas que requieran ser mejoradas.
- **Ampliar nuestra formación.** Hay que asumir la necesidad y el valor de la formación continua a lo largo de nuestra vida. Antes de crear la empresa podemos realizar cursos o asistir a seminarios para ampliar nuestra formación, ya sea técnica sobre el negocio y producto que queremos lanzar, ya sea sobre cómo gestionar una empresa.
- **Seleccionar un buen equipo para emprender de forma conjunta.** Es probable que nosotros no tengamos toda la formación, los recursos y las habilidades necesarias, pero podemos solucionarlo si nos unimos a personas que nos complementen adecuadamente. Estas personas pueden formar parte del proyecto como socios (equipo promotor) o como empleados. Eso sí, en la decisión de seleccionar compañeros de viaje, hay que evitar los errores que se comentan más adelante.
- **Tantear alternativas para captar recursos financieros.** No se puede negar la dificultad de captar dinero para emprender, pero también debemos tener claro que para emprender es más importante una buena idea que el dinero.



El dinero se presta, las ideas no. Para ello, es interesante contar tu idea de proyecto a personas que puedan participar en él como inversores externos.

- **Replantear el proyecto para redimensionarlo.** Debe evaluarse la posibilidad de diseñarlo de formas alternativas para que requiera la menor inversión posible, sin limitar las posibilidades de crecimiento posterior, una vez que esté asentado en el mercado. Por ejemplo, para muchas actividades puede ser una opción para reducir las necesidades de inversión inicial el usar espacios de coworking o ubicarnos en semilleros de empresas.
- **Crear redes de contactos y apoyos externos.** Para captar potenciales socios, inversores, trabajadores, proveedores, distribuidores o clientes es fundamental construir una buena agenda de contactos, hacer lo que se llama networking. Para ello se recomienda moverse por entornos emprendedores; por ejemplo, asistir a foros de emprendedores, entrar a formar parte de asociaciones de jóvenes empresarios, asistir a ferias empresariales, etc. Se puede decir que el emprendimiento es un virus que se contagia si nos rodeamos de otros emprendedores.

Al prepararnos para dar el salto de crear una empresa tendremos que tener presente los errores habituales que suelen llevar al fracaso, con el objetivo de no cometerlos. Según Trías de Bes (2007), tras conocer las vivencias de múltiples emprendedores, los factores claves de fracaso más habituales son los enumerados a continuación:

#### **Respecto a la persona que emprende:**

- Empezar con un motivo, pero sin una motivación.
- No tener carácter emprendedor.
- No ser un luchador.

#### **Respecto a los socios:**

- Contar con socios cuando en realidad puede prescindir de ellos.
- Escoger socios sin definir criterios de elección relevantes.
- Ir a partes iguales cuando no todo el mundo aporta lo mismo.
- Falta de confianza y comunicación con los socios.

#### **Respecto a la idea de negocio:**

- Pensar que de la idea depende el éxito.
- Adentrarse en sectores que no gustan o se desconocen.
- Escoger sectores de actividad poco atractivos.

### **Respecto a la situación familiar del emprendedor:**

- Hacer depender al negocio de las necesidades familiares y ambiciones materiales.
- Empezar sin asumir el impacto que tendrá sobre nuestro equilibrio vital.

### **Respecto a la gestión del crecimiento:**

- Crear modelos de negocio que no dan beneficios rápidamente y de modo sostenible.
- Ser emprendedor y no empresario, y no retirarse a tiempo.

En todo caso, si como resultado de este análisis los promotores deciden continuar adelante con su iniciativa emprendedora deben de ser conscientes de que deberán superar una serie de obstáculos o barreras psicológicas, entre las que podemos señalar:

- Perfeccionismo. Se piensa que los objetivos no son realistas y que queda trabajo por hacer, aunque en realidad es una auto-excusa para demorar o evitar ponerse en marcha.
- Miedo y dudas. Miedo al ridículo, la crítica, el rechazo o el fracaso. Dudas sobre nuestra propia capacidad, esfuerzo o éxito. Debemos analizar los miedos y aprender de los errores.
- Aplazar tareas desagradables. Temor al desagrado y a situaciones tensas, como pedir recursos, despedir a un empleado, etc.
- Negativismo. Oposición general a cualquier sugerencia, incluso propia.
- Considerar la tarea como abrumadora. El esfuerzo será más llevadero si utilizamos la planificación, el análisis y la organización.

## **ACTIVIDAD**

### **Autoevaluación de la capacidad emprendedora**

A partir de la información comentada en este bloque, ahora es el momento de que autoevaluemos nuestra capacidad emprendedora. Para hacerlo podemos preparar una tabla en la que en la primera columna enumeremos las principales habilidades que debe tener un emprendedor y la segunda columna se utilice para anotar la puntuación que nos otorgamos respecto de cada habilidad. Usamos para ello una escala de puntuación; por ejemplo, de 1 (debo mejorar mucho esta habilidad) a 5 (tengo muy desarrollada esta habilidad).



Si lo deseamos podemos utilizar algún test de los disponibles por Internet. Por ejemplo, el test de capacidad emprendedora disponible en el siguiente enlace:

<https://sites.google.com/site/uexpuntodemprendimiento/test>

Una vez que hagamos la autoevaluación, podemos pedirle a un conocido que sea él quien evalúe nuestras habilidades, para observar el nivel de coincidencia, pues muchas veces tendemos a infravalorarnos o sobrevalorarnos.

BLOQUE II

**LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO**





## CAPÍTULO 3

# EL PLAN DE NEGOCIO: UN DOCUMENTO RECOMENDABLE ANTES DE CREAR UNA EMPRESA

---

Todo proyecto empresarial comienza como una idea en la cabeza de uno o varios promotores. Pero una vez realizado un análisis de pre-viabilidad es recomendable plasmar dicha idea sobre el papel. Así es como nace el plan de negocio o plan de empresa. Aunque no es un requisito obligatorio legalmente, su elaboración ayudará tanto a los promotores y reducirá el riesgo de fracaso del proyecto que se recomienda no dar de alta una empresa sin haber preparado previamente este plan.

### 3.1. ¿QUÉ ES EL PLAN DE NEGOCIO?

El plan de negocio es un documento en el que se describe y analiza toda la información relativa al proyecto empresarial que se quiere poner en marcha. Es un documento que va más allá de la simple presentación de la idea de negocio, pues permite concretarla en términos empresariales y financieros. En él se debe dar respuesta a los siguientes aspectos:

- La **viabilidad comercial** del proyecto; es decir, el atractivo del mercado donde se pretende competir.
- La **viabilidad técnica** del proyecto; es decir, la capacidad de ejecutar el negocio a través de la producción del producto o servicio.
- La **viabilidad financiera**; es decir, la capacidad para disponer del dinero necesario (financiación) para ejecutar las inversiones que requiere el proyecto.
- La **viabilidad económica**; es decir, el equilibrio entre los costes y los ingresos esperados durante los primeros años de funcionamiento del negocio, de forma que se puedan generar beneficios y se recupere la inversión realizada en un plazo de tiempo aceptable.

### 3.2. ¿PARA QUÉ SIRVE EL PLAN DE NEGOCIO?

Para algunas personas preparar el plan de negocio es considerado como un trámite burocrático evitable, pues piensan que ellos tienen muy claro que el proyecto es atractivo y debe ponerse en marcha inmediatamente. Otras personas pueden pensar que se trata de un documento muy complejo, que no tienen capacidad de prepararlo y lo importante es ejecutar bien el proyecto. Tanto unos como otros se olvidan de que tarde o temprano las reflexiones y toma de decisiones que se plantean en un plan de negocio van a tenerse que hacer. Mejor es hacerlas antes, que después.

Esta planificación reduce los riesgos de fracaso porque hace que los promotores se enfrenten a los problemas y a los dilemas antes de toparse con ellos en la realidad. Se puede decir que el tiempo empleado en la elaboración del plan de negocios es la primera y más importante inversión que realiza el promotor de la idea.

La utilidad del plan de empresa es doble:

- Desde el **punto de vista interno**, es el documento en el que se efectúa un análisis objetivo sobre la viabilidad de la idea empresarial (comercial, técnica, económica y financiera). Posteriormente también será de utilidad para la puesta en marcha de la idea de negocio y para detectar todas las desviaciones que se produzcan respecto a lo inicialmente planificado.
- Desde el **punto de vista externo** sirve de escaparate para dar a conocer nuestro proyecto, actuando como una carta de presentación ante terceras personas interesadas como pueden ser:
  - I. potenciales socios
  - II. inversores
  - III. entidades financieras
  - IV. proveedores
  - V. clientes
  - VI. etc.

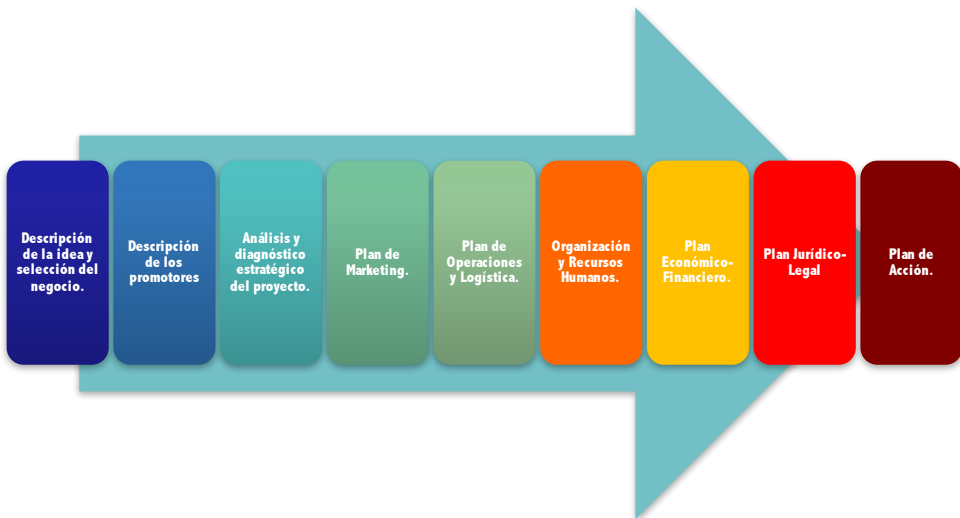
### 3.3. ¿QUIÉN DEBE ELABORARLO?

Con independencia de que se busque asesoramiento externo, es muy importante que en la elaboración del plan de negocio participen todos los promotores del proyecto y que reciba el visto bueno final de todos ellos. Esta participación colectiva facilita:

- I. El desarrollo de un sentimiento colectivo de pertenencia al nuevo proyecto.
- II. El entendimiento del papel que desempeñará cada uno en la puesta en marcha del proyecto.
- III. El conocimiento global del proyecto y de sus implicaciones, especialmente cuando cada uno de los promotores es solo especialista en una parte del negocio.
- IV. La obtención de un acuerdo tácito sobre los objetivos a alcanzar, las inversiones y gastos a realizar y el volumen de recursos financieros que hay que aportar al proyecto entre los promotores, tanto individualmente como colectivamente a través, por ejemplo, de la solicitud de financiación bancaria.

### 3.4. ¿QUÉ DEBE CONTENER EL PLAN DE NEGOCIO?

El plan de negocio es un documento voluntario, por lo que no existe una norma preestablecida que indique cuál debe ser su estructura. Cada plan se organizará de la forma que mejor se adapte a las características del negocio que se pretende desarrollar. Sin embargo, no hay que olvidar cuál es el objetivo del plan: conseguir que toda la información relevante sobre el proyecto a emprender esté incluida y se presente de la forma más clara, ordenada y objetiva posible. Por esta razón, se recomienda que el plan de negocio incluya los siguientes contenidos (figura siguiente):





- Descripción de la idea y selección del negocio.
- Descripción de los promotores.
- Análisis y diagnóstico estratégico del proyecto.
- Plan de marketing.
- Plan de operaciones y logística.
- Plan organizativo y de recursos humanos.
- Plan económico-financiero.
- Plan jurídico-legal
- Plan de acción.

### **3.5. ¿CÓMO DEBE PREPARARSE Y DIFUNDIRSE?**

El proceso mediante el cual los promotores evalúan la viabilidad del proyecto debe materializarse finalmente en el documento escrito que llamamos plan de negocio y debe difundirse entre todos los agentes externos que se consideren relevante para conseguir la puesta en marcha del proyecto. Por ejemplo, hay que entregárselo a personas que queramos captar como socios, inversores o como trabajadores claves, a entidades financieras a las que se les va a solicitar un préstamo, a entidades públicas que conceden subvenciones y a posibles proveedores o clientes claves para comenzar la actividad del negocio.

Algunos promotores tienen miedo de entregar el plan de negocio a otras personas o instituciones, bien porque piensan que “nos pueden robar la idea” o bien porque piensan que contiene datos confidenciales que no deberían saber. Estas personas se olvidan, sin embargo, de que la clave de un negocio no está en qué vas a hacer, sino en el “saber hacer” del que ellos disponen. También se olvidan de que se le está solicitando a la otra parte que trabaje o preste dinero a alguien que desconocen (los promotores) y con el que asume un cierto riesgo. Por todo ello, es necesario aceptar que el plan de negocio se hace para darlo a conocer entre diversos agentes externos.

Como se ha indicado anteriormente, el plan de negocio es una carta de presentación ante estos agentes externos y con ella se conseguirá mayor o menor credibilidad y confianza en el proyecto y en los promotores. Por esta razón, no solo es importante su contenido (qué información se incluye), sino también su formato; es decir, cómo se cuenta (orden y claridad) y cómo se presenta la información (apariencia visual). El plan debe redactarse cumpliendo las siguientes recomendaciones:

- **Claridad.** Es recomendable redactarlo de forma sencilla y directa, utilizando tablas y gráficos para apoyar el texto. Un plan de negocio es en el fondo una historia que explica cómo funcionará su negocio. De acuerdo a Hawken (1988), cuando se comienza a escribir un plan de negocios debe imaginarse que se está escribiendo una carta a un amigo al cual admira por su inteligencia, pero quien no sabe nada acerca del proyecto. Esta carta debe permitir al amigo hacer un examen narrativo (¿tiene sentido la historia?) y un examen numérico (¿cuadran los números con la historia?).
- **Objetividad.** El lector de un plan de negocio debe creer en la viabilidad del proyecto por lo que necesita que, en la medida de lo posible, se le aporten datos concretos, evitando generalidades y expresiones ambiguas y subjetivas.
- **Honestidad.** Hay que contar los aspectos positivos del proyecto, pero también los posibles aspectos negativos, limitaciones o dificultades que se encontrarán.
- **Atractivo visual.** Hay que cuidar el diseño del plan para tratarlo como si fuese un documento comercial, prestando atención a aspectos visuales como el tipo y tamaño de letra, la incorporación de algunas fotografías y la elaboración cuidada de tablas y gráficos.
- **Concisión.** Las personas destinatarias del plan de negocios suelen tener poco tiempo, por lo que el documento no debe ser muy largo y complejo de leer. Para conseguirlo se suele optar por dividirlo en dos partes claramente diferenciadas:
  - I. El cuerpo principal del plan que contendrá la información más relevante explicada de forma breve y clara.
  - II. Los anexos, que incluirán información más detallada y concreta que solo será leída por el destinatario que quiera profundizar en algún aspecto concreto (por ejemplo, datos del mercado, datos técnicos de cómo funciona el producto, los planos de la fábrica o los currículum detallados de los promotores).

Junto con el plan escrito, en algunos casos también puede ser necesario preparar alguna presentación visual del plan, en formato PowerPoint o similar, para defenderla ante algún agente externo. Se trata de un resumen, porque generalmente no se va a disponer de mucho tiempo para hacer dicha presentación. Además, esta presentación resumen debe adaptarse a las necesidades de información del destinatario de la misma, pues un potencial socio inversor quiere conocer aspectos del proyecto diferentes de los que les interesa a una entidad financiera o a un potencial cliente.

Una vez que se tenga preparado el plan de negocio es recomendable que los promotores sean capaces de contar verbalmente “la historia” de su proyecto de forma muy resumida, pero atractiva. Debe tenerse en cuenta que el encuentro con muchos potenciales inversores y clientes pueden ser casual o en un entorno informal donde se dispone de poco tiempo para entablar conversación. La preparación de un elevator pitch es un medio que facilita este tipo de relaciones públicas.

Un elevator pitch o “conversación de ascensor” es una presentación del negocio en un espacio de tiempo inferior a los tres minutos. La idea surge a partir de un escenario hipotético que se le puede presentar a un emprendedor: cómo vender su proyecto si se encuentra a un posible inversor en un ascensor y solo dispone del tiempo que dura el trayecto para hablarle. En estas situaciones el objetivo es captar atención o, en otras palabras, provocar en el interlocutor un sentimiento de “quiero saber más” y con ello derivarle a una entrevista o reunión posterior.

Algunas recomendaciones para preparar un elevator pitch son las siguientes:

- Contar el negocio en forma de pequeña historia.
- Ser claros en la definición del negocio.
- Ser claros en qué ventajas ofreces, en el valor diferencial.
- Ser directo y conciso.
- Dar pocos datos, pero relevantes. No entrar en detalles.
- Transmitir pasión.

## ACTIVIDAD

### Preparación del elevator pitch del proyecto

Una vez que ya sabemos concretar la idea de negocio en un proyecto empresarial, es el momento de contárselo a los demás. En primer lugar podemos preparar un elevator pitch para saber cómo explicar el proyecto de forma breve y concisa, pero también de forma muy atractiva. En el siguiente vídeo se explica cómo preparar el contenido de un elevator pitch:

<https://www.youtube.com/watch?v=nyHyIv0g0mw>

Posteriormente seleccionamos varios amigos y le contamos el proyecto usando el material preparado. Recogemos sus impresiones y valoraciones, para después analizarlas y extraer ideas y sugerencias que nos ayuden a mejorar el proyecto.



## CAPÍTULO 4

# DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

---

El plan de negocio debe comenzar con una introducción que contenga la presentación del proyecto. Debe redactarse de forma breve, pero clara y atractiva para que el lector del plan tenga una visión inmediata de en qué consiste el proyecto y de porqué le puede resultar interesante, ya sea como posible inversor, socio, cliente, distribuidor o proveedor del mismo. Téngase en cuenta que la lectura de esta presentación puede determinar que no se lea el resto del plan y el lector descarte su participación en el proyecto. Por tanto, hay que dedicarle tiempo para elaborarla cuidadosamente en el poco espacio que debe ocupar. En este sentido, la presentación no debe ser un resumen del plan, sino una “presentación comercial” del proyecto.

Aunque el contenido y el énfasis dependerán de quienes sean los destinatarios principales del plan, es recomendable que esta descripción del proyecto incluya los siguientes aspectos:

1. **Definición de la actividad que se pretende desarrollar.** Puede parecer algo fácil, pero no siempre lo es y no siempre se hace de forma correcta. Inicialmente se debe hacer una descripción del producto o servicio que va a ser objeto de la actividad, pero después hay que traducirlo a términos que expresen la necesidad que trata de satisfacer a los clientes potenciales. Debe asumirse una clara “orientación hacia el cliente” de forma que la razón de ser del proyecto sea cubrir esa necesidad y donde el producto y sus características técnicas son solo el medio para conseguirlo.

Después de las explicaciones y aclaraciones oportunas, es recomendable que esta definición del proyecto se concrete en la redacción de la misión. Se trata de una declaración escrita y pública de la razón de ser de la organización resultante del proyecto, siempre, como hemos indicado, en términos de necesidades a satisfacer. La misión debe ser una declaración breve, clara y concisa, compuesta por una única frase o en un pequeño párrafo.

Se suele decir que debe caber escrito en la servilleta de un bar. Incluye la respuesta a tres preguntas claves para definir un negocio:

- ¿QUÉ necesidad tratamos de satisfacer?
  - ¿A QUIÉN? Tipos de clientes a los que nos dirigimos.
  - ¿CÓMO? Principales características del negocio, especialmente las diferenciadoras frente a los competidores.
2. **Origen y motivaciones del proyecto para los promotores.** Es decir, cómo o por qué surge la idea y deciden llevarla a cabo: por haber trabajado en el sector previamente, por aficiones, por la formación o estudios recibidos, por observar una necesidad no satisfecha correctamente por los competidores actuales, por el deseo de trabajar por cuenta propia, etc.
  3. **Localización de la empresa.** Hay que indicar la ciudad donde estará la sede social de la empresa y sus instalaciones. En el caso de negocios de ámbito exclusivamente local (un restaurante, una tienda, una guardería,...) es recomendable indicar la ubicación prevista, es decir, en qué zona o barrio se situaría.
  4. **Mercado geográfico que se atenderá:** local, comarcal, regional, nacional, internacional.
  5. **Público objetivo,** es decir, el segmento o tipo de clientes a los que se dirige preferentemente.
  6. **Ventaja competitiva del proyecto.** Hay que dejar claro desde el principio qué es lo que diferencia al proyecto de los competidores existentes actualmente y puede hacer que los clientes prefieran los productos o servicios de la empresa frente a las otras opciones que puede encontrar en el mercado. Los promotores deben tener claro que la clave del éxito está en la búsqueda de la diferenciación y hacerse continuamente la pregunta: ¿por qué van a elegir los clientes mi empresa/producto?
  7. **Viabilidad del proyecto.** De forma breve se anticiparán en esta presentación del proyecto los resultados del plan económico-financiero que se recoge más adelante. Según los casos, se podrán indicar, por ejemplo, las necesidades de inversión y financiación que se requieren, la rentabilidad esperada, el plazo de recuperación de las inversiones o el tiempo estimado para generar beneficios.
  8. **Visión de futuro.** Puede ser interesante incluir también la visión del negocio, es decir, una declaración sobre la forma de ver o anticipar el futuro y de proyectar la empresa en dicho futuro, estableciendo lo que la organización

quiere llegar a ser, o cómo le gustaría que fuera percibida por la sociedad y el mercado. Por ejemplo, “ser líderes en el mercado español de...”, “ser un referente en el negocio de...”, “consolidarnos como empresa familiar...”, “ser percibido por los clientes y la sociedad como...”.

9. **Situación en la que se encuentra el proyecto**, es decir, los pasos que ya se han realizado para su puesta en marcha. Por ejemplo, si ya se dispone de parte de la financiación necesaria, si se dispone de las instalaciones, si se ha registrado la marca o el nombre comercial, etc.

Todos estos aspectos que se cuentan brevemente en esta presentación inicial se desarrollarán en las siguientes partes del plan.





## CAPÍTULO 5

### DESCRIPCIÓN DE LOS PROMOTORES

---

Esta parte del plan de negocio se dedica a recoger los datos identificativos de las personas que quieren poner en marcha el proyecto, así como cierta información relevante sobre su currículum vitae. Sólo si se estima oportuno, el currículum vitae completo se adjuntaría como anexo al plan.

Se suele incluir los siguientes aspectos:

- Identificación personal de los promotores (Nombre, N.I.F, domicilio, etc.).
- Breve historial profesional de los promotores. Este punto es fundamental de cara a otorgar credibilidad a un proyecto, ya que los potenciales lectores del plan quieren saber si el equipo directivo es capaz de llevar a cabo el negocio. Debe incluirse referencias a:
  - . Perfil de los promotores: formación y experiencia profesional (incluido becas, prácticas, colaboraciones).
  - . Experiencia o habilidades de los promotores que hagan posible la puesta en marcha y gestión del nuevo negocio.
- Dedicación y responsabilidades en el proyecto empresarial. Se indicará el grado y tipo de implicación que tendrán los promotores en el desarrollo del proyecto, así como sus funciones futuras, especificando sus posibles cargos directivos y si serán socios-trabajadores o simplemente socios-inversores.





## CAPÍTULO 6

# ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA IDEA DE NEGOCIO

---

Cuando una persona tiene una idea de negocio y el deseo de llevarla a cabo hay que incentivarle a que emprenda. Pero también hay que convencerle de que antes dedique tiempo suficiente a reflexionar sobre el atractivo comercial de su idea. Y a que lo haga de forma objetiva. Puede ser que lo que el promotor vea como un negocio atractivo realmente no lo sea. Las razones pueden ser muy diversas:

- Porque no existen tantos clientes reales o potenciales como nos creemos.
- Porque el mercado no va a crecer al ritmo que nos imaginamos.
- Porque ya hay demasiada competencia.
- Porque no ofrecemos nada diferente, ni mejor, que los competidores actuales.
- Porque se están produciendo cambios legales, sociales o económicos que harán que en el corto plazo deje de ser atractiva nuestra idea.
- Etc.

Por ello hay que analizar estratégicamente la idea de negocio, es decir con visión a largo plazo. Se trata de contrastar y justificar, lo más objetivamente posible, que el proyecto es viable comercialmente y detrás de la idea existe una oportunidad real de hacer negocios. En otras palabras, se va a responder a la pregunta: ¿existe mercado para el proyecto que tiene en la cabeza el promotor?

La realización de un buen análisis estratégico no garantiza el éxito del proyecto, pero sí reduce las probabilidades de fracasar. No debe, por tanto, escatimarse tiempo y esfuerzo en realizar esta parte del plan de negocio. Los resultados del análisis de la situación nos pueden recomendar que sigamos para adelante con el proyecto, que lo rechacemos o que, simplemente, lo pospongamos para otro momento posterior en el que se den unas condiciones más adecuada para su éxito.

Además de permitir evaluar la viabilidad comercial del proyecto, el análisis estratégico de la situación tiene un segundo objetivo: obtener información adecuada para determinar los objetivos a alcanzar y las estrategias y acciones más eficaces a incluir en los planes operativos. Por ejemplo, conocer cómo se comportan los clien-

tes y cuál es la oferta de los competidores nos ayudará a definir las características que debe tener el producto o servicio que ofrezcamos y a fijar los precios.

El análisis de la situación se divide en dos partes:

- Análisis externo, de aquellos aspectos que conforman el entorno de la organización que se derivaría del proyecto.
- Análisis interno, de aquellos aspectos propios del proyecto y de los promotores.

Tras realizar ambos análisis, se podrá hacer un diagnóstico de la situación que identifique, a modo de conclusión, las principales fortalezas y debilidades del proyecto, así como las principales oportunidades y amenazas a las que se enfrentarían si se lleva a cabo la puesta en marcha del mismo.

## 6.1. ANÁLISIS INTERNO

Una pregunta imprescindible que deben hacerse los promotores de un proyecto empresarial antes de dar el paso definitivo es: ¿tenemos los recursos, capacidades y habilidades necesarias para decir que estamos preparados para lanzarnos al mercado? Esta pregunta se responde a través del análisis interno.

La finalidad de este análisis es evaluar la situación del proyecto y de sus promotores con respecto a los denominados Factores Críticos de Éxito (FCE); es decir, aquellos aspectos, recursos, capacidades o características que si se poseen o se dan suficientemente supondrán una ventaja competitiva para el proyecto y que si no se poseen o no se dan suficientemente supondrán una desventaja competitiva con respecto a los competidores.

Existen FCE comunes para todas las empresas, pero la mayoría depende del negocio al que nos queramos dedicar. Así, por ejemplo, no serán los mismos para una bodega que para un hotel. A la dirección de una bodega le interesará analizar el número de hectáreas de viñedo que poseen o pueden adquirir para su producción, la calidad de las mismas y de los vinos resultantes, el coste del embotellado, el nivel de conocimiento de su marca entre los clientes potenciales, etc. Por el contrario, a la gerencia de un hotel le interesarán aspectos propios del servicio que prestan como la cualificación del personal, la decoración y mantenimiento de las instalaciones, el funcionamiento del sistema de reservas, etc.

Así pues, los promotores del proyecto deben pensar en la cadena de valor de su negocio, es decir, en las distintas actividades de la misma que contribuyen a crear

valor (por ejemplo, el aprovisionamiento, la producción, la logística, la venta, el servicio post-venta,...) y, posteriormente, identificar los FCE en cada una de ellas.

Sin ser una lista exhaustiva y sólo a título de ejemplo, algunos de los FCE a considerar en un análisis interno de un proyecto que aún no está en funcionamiento suelen ser:

- **Sobre los promotores:** experiencia y prestigio en el sector (conocimiento de clientes, distribuidores y proveedores), conocimientos técnicos del negocio, experiencia en gestión y emprendimiento, capacidad económica disponible,...
- **Sobre aspectos productivos:** localización de las instalaciones, capacidad productiva, costes de producción, disponibilidad de patente, capacidad de producir con calidad suficiente el producto,...
- **Sobre aspectos comerciales:** precios que se pueden ofrecer, novedad o características diferenciadoras del producto, plazos de entrega a clientes que se pueden cumplir, disponibilidad de vendedores/comerciales con experiencia,...
- **Sobre aspectos financieros:** volumen de inversión inicial necesaria, plazo estimado de recuperación de la inversión, capacidad de acceso a financiación externa en condiciones favorables (subvenciones o préstamos),...

La situación del proyecto y de los promotores respecto a cada uno de los FCE se puede valorar con una escala similar a la que se utiliza en la tabla 6.1.

**TABLA 6.1. VALORACIÓN DE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA**

Factores a analizar	Gasto anual	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre
	Muy buena	Buena	Normal	Mala	Muy mala
Conocimiento del mercado					
Disponibilidad de contactos en el mercado					
Conocimientos técnicos					
Capacidad tecnológica					
Costes de producción					
Capacidad de aprovisionamiento					
Disponibilidad de financiación					
Rentabilidad del proyecto					
...					



## 6.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Este análisis, también llamado análisis externo, tiene como finalidad evaluar el entorno de la empresa, identificando y valorando la evolución pasada, la situación actual y las perspectivas futuras de aquellos factores ajenos a los promotores y al proyecto que pueden influir en la competitividad del mismo y, por tanto, en su éxito final. A estos factores del entorno que debemos observar se les denominan Factores Críticos de Vigilancia (FCV) y pueden ser clasificados en 4 grupos (figura 6.1):

- Factores del macro-entorno.
- Factores de la demanda.
- Factores del comportamiento del consumidor/cliente.
- Factores de la estructura competitiva.

Como se indicó anteriormente, el conocimiento de estos factores permitirá evaluar el atractivo o viabilidad comercial del proyecto, pero también guiarán a los promotores a la hora de tomar decisiones relevantes dentro del plan de marketing y del plan de operaciones.

FIGURA 6.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO



### 6.2.1. Análisis del macro-entorno

Los promotores del proyecto deben evaluar la situación de aquellos agentes y factores que pueden afectar de forma global y conjunta tanto a su proyecto como al de las otras organizaciones competidoras. Su efecto suele ser, en la mayoría de los

casos, indirecto y a largo plazo, pero puede llegar a resultar fundamental para que el proyecto tenga éxito o no. Es el denominado macro-entorno y suele dividirse en cinco partes (figura 6.2).

- **Entorno económico.** Está formado por el conjunto de factores que determinan o influyen en la capacidad o poder de compra de las personas que constituyen una sociedad donde el nuevo negocio se va a ubicar. Algunos de los factores a vigilar del entorno económico son los siguientes: el IPC, la tasa de cambio del euro respecto a otras divisas, los tipos de interés, el nivel de renta de la población, tasa de desempleo, etc.
- **Entorno demográfico.** Está constituido por el conjunto de factores referidos al tamaño y características de la población que conforman una sociedad y que, por tanto, serán la base del mercado potencial de la nueva empresa. Como ejemplos se pueden citar el tamaño de la población, la evolución del tamaño familiar, los cambios en los tipos de familia o los efectos de la inmigración.
- **Entorno político-legal.** Es el conjunto de factores que determinan el contexto en el que las personas y las organizaciones realizamos nuestras actividades. En este sentido debe analizarse si se está debatiendo o hay propuestas de cambio en las leyes que afectan al negocio o si los gobiernos están planteando algunas medidas que incentiven o desincentiven ese negocio, tales como subvenciones, impuestos específicos, limitación o ampliación de la concesión de las licencias o autorizaciones administrativas, etc.
- **Entorno tecnológico.** Debe analizarse si se están desarrollando tecnologías que puedan ser de aplicación al negocio de la futura empresa, afectando a sus productos o a sus procesos productivos. Por ejemplo, en el sector alimentación es relevante conocer si existen nuevas tecnologías para añadir, potenciar, reducir o eliminar sustancias al producto, de forma que lo hagan más saludable y lo transformen en un alimento funcional, o si existen innovaciones que permitan producir el alimento con una nueva forma o tamaño. Además, también puede ser relevante conocer el esfuerzo investigador realizado y si existen patentes para acceder a estas tecnologías.
- **Entorno socio-cultural.** Es el conjunto de normas, hábitos y valores comunes de una sociedad que influyen en los comportamientos individuales, familiares y organizacionales. Se incluyen aspectos como la preocupación por la salud, la estética, el medio ambiente, las formas de destinar el tiempo libre y el ocio, etc.

FIGURA 6.2. ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO



Los factores del macro-entorno que deben ser vigilados no son los mismos para todas las empresas, varían de una a otra según su negocio y sus características. Por ejemplo, la preocupación social por la salud es relevante para una empresa agroalimentaria, pero no para una empresa que gestione un concesionario de automóviles, a la cual sí le interesará la renta per cápita de la localidad donde se vaya a ubicar. Por tanto, los promotores de un proyecto empresarial deberán identificar cuáles son para ellos estos factores críticos de vigilancia e identificar las fuentes de información en las que se pueden obtener datos sobre ellos. En el caso del macro-entorno se va a trabajar con fuentes secundarias, principalmente con datos publicados por organismos oficiales (nacionales e internacionales), por diarios y revistas económicas o sectoriales y por los informes económicos elaborados anualmente por algunas entidades financieras.

### 6.2.2. Análisis de la demanda

Esta parte del análisis externo tiene como finalidad evaluar cuantitativamente el mercado al que se dirige la empresa que se desea crear, tratando de dar respuesta a tres preguntas básicas:



1. ¿Cuál es la demanda global del mercado? Realmente esta pregunta se contesta a través de la respuesta a otras cuestiones como son:
  - ¿Cuál es el tamaño actual del mercado, medido tanto en unidades físicas como monetarias?
  - ¿Cuál es el consumo medio por habitante? ¿y el gasto medio?
  - ¿Cuál ha sido la evolución de los precios medios?
  - ¿Existe una estructura estacional de las ventas a lo largo del año?

Esta información tendremos que desagregarla por segmentos de mercados y por zonas geográficas, pues puede haber diferencias significativas.
2. ¿En qué fase del ciclo de vida se encuentra el producto (introducción, crecimiento, madurez o declive)? Es decir, ¿cómo ha sido la evolución del tamaño de la demanda en el pasado? (figura 6.3).
3. ¿Cuál es la tendencia de las ventas para los próximos años? Es decir, hay que disponer de alguna estimación o previsión de las ventas futuras.

FIGURA 6.3. ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



Los promotores del proyecto deben identificar las fuentes de información en las que se puedan obtener datos objetivos y fiables sobre la demanda actual, pasada y prevista. Generalmente la información sobre la demanda actual de un producto suele encontrarse en fuentes de información secundaria como son:

- Estadísticas oficiales, publicadas por ministerios u organismos públicos.
- Estadísticas o estimaciones realizadas por asociaciones empresariales del sector.
- Estimaciones de empresas de investigación de mercados.
- Estimaciones realizadas por expertos o directivos de grandes empresas del sector.

En algunos casos, los promotores pueden tener acceso a esas previsiones a través de fuentes gratuitas, pero en otros casos deben acudir a fuentes de pago. Y en los casos en que no exista esta información, por ejemplo porque el proyecto se basa en una innovación radical, las estimaciones sobre la demanda deberán ser hechas por los propios promotores, bien directamente por ellos o bien contratando alguna empresa especializada en estudios de mercado.

Los métodos de investigación comercial para obtener información primaria pueden ser muy variados, dependiendo de las características del mercado que se quiera analizar, de la profundidad de la información que se necesite y de la inversión económica que los promotores quieran dedicar a estos estudios. Por ejemplo:

- Encuesta entre potenciales clientes.
- Entrevistas a expertos o potenciales distribuidores.
- Dinámicas de grupo entre potenciales clientes para conocer su valoración y predisposición a comprar el producto de la futura empresa.

### **6.2.3. Análisis del comportamiento de compra del cliente**

La finalidad de este análisis es evaluar cualitativamente el mercado, tratando de conocer las actitudes, intenciones y comportamientos reales de los clientes potenciales del negocio que se pretende desarrollar. Utilizando un símil periodístico, este análisis tiene que dar respuesta a las 7 preguntas sobre una noticia que debe conocer un buen periodista:

- ¿Qué se compra? o ¿para qué se compra? Es decir, ¿qué necesidad se busca satisfacer y cuáles son los principales usos que se le dan al producto?
- ¿Cómo se compra? Es decir, ¿cuál es el proceso de decisión de compra que siguen? Especialmente en lo relativo a cuántos y cuáles medios se emplean para obtener información sobre el producto que quieren comprar.
- ¿Cuánto se compra? Es decir, ¿qué cantidad de producto se compra en cada ocasión, al cabo del año?
- ¿Dónde se compra? Es decir, ¿en qué tipo de establecimientos?
- ¿Cuándo se compra? Es decir, ¿en qué época del año, de la semana, del día?, ¿Cuál es la frecuencia de las compras?
- ¿Por qué se compra (o no se compra)? Es decir, ¿cuáles son los motivos determinantes de la decisión de compra? ¿a qué factores de marketing (precio, publicidad, servicio, imagen de marca,...) son sensibles los clientes?

- ¿Quién compra? Es decir, ¿quiénes son el comprador, el pagador, el usuario, el decisor, el prescriptor? y ¿cuál es el perfil sociodemográfico de los clientes que forman cada segmento?

Las respuestas a estas preguntas permitirán a los promotores del proyecto diseñar un correcto plan de marketing para el lanzamiento de su negocio. Pero para ello, los promotores deberán identificar las fuentes de información donde se puedan obtener la información anterior.

Existen productos para los cuales se han realizado ya muchos estudios sobre el comportamiento de compra de los clientes y, por tanto, solo será necesario acceder a esas fuentes secundarias, tales como publicaciones de organismos oficiales y de asociaciones sectoriales, estudios realizados por empresas especializadas en investigaciones de mercados o estudios publicados por centros de investigación o universitarios. Sin embargo, en otras ocasiones será necesario realizar investigaciones de mercados diseñadas expresamente por los promotores: encuestas o entrevistas en profundidad a clientes o distribuidores, observación del comportamiento en el punto de venta, etc. Estas investigaciones pueden ser realizadas directamente por la empresa o pueden ser encargadas a un especialista.

#### **6.2.4. Análisis de la estructura competitiva**

Por muy novedoso que sea el producto que quieren lanzar al mercado, es imprescindible que los promotores del proyecto no piensen que no tienen competidores o los infravaloren. Hay que evitar tener una miopía competitiva que lleve a pensar que solo son competidores del proyecto aquellas otras organizaciones que ofertan un producto semejante al que los promotores quieren lanzar al mercado.

En esta parte del análisis externo se pretende identificar y evaluar a los principales competidores, conociendo cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Para ello, suele ser relevante conocer información sobre su cartera de productos, sus precios, calidades, servicios adicionales que ofrecen, etc.

Desde el punto de vista estratégico, además de evaluar a las empresas que compiten en el mismo sector (competidores actuales y directos), hay que ampliar el estudio para evaluar:

- Las amenazas de productos sustitutivos, es decir, aquellos que satisfacen la misma necesidad básica que el producto de la empresa.



- Las posibles amenazas de nuevos competidores (competidores potenciales).  
Estos pueden ser:
  - Empresas que actualmente compiten en otros mercados geográficos, pero en determinadas condiciones pueden entrar en nuestro mercado geográfico.
  - Empresas que dedicándose a otros negocios tienen capacidad tecnológica y/o comercial para diversificar sus negocios y competir directamente con nuestra empresa.
- El poder de negociación de los proveedores (competidores indirectos).
- El poder de negociación de los distribuidores (competidores indirectos).

Todos ellos forman la verdadera competencia de una empresa, lo que se denomina competencia ampliada, la cual determina la estructura competitiva y la rentabilidad del sector donde se compete.

Para realizar este análisis se recomienda que los promotores comiencen por identificar quienes son los competidores actuales más relevantes, teniendo en cuenta, por ejemplo, aquellos que estén clasificados en el mismo epígrafe de la CNAE clasificación nacional de actividades económicas (o clasificación NACE equivalente en otros países europeos). Para ello se pueden consultar distintas bases o catálogos de empresas, elaboradas por organismos como las Cámaras de Comercio, las confederaciones empresariales o las asociaciones sectoriales. También se puede acudir a los registros mercantiles, pero se trataría de una alternativa más costosa.

Posteriormente se deberían seleccionar aquellos competidores que se consideren más relevantes para analizarlos individualmente. Gran parte de la información que puede interesar sobre un competidor se puede obtener a través de fuentes de información secundarias; por ejemplo a través de su web, de sus redes sociales o de sus catálogos. Otra parte debería obtenerse a través de estudios de mercados hechos para la ocasión. A continuación se relacionan distintos medios para evaluar a los competidores:

- Encuestas o entrevistas a clientes y/o distribuidores.
- Observación en los puntos de venta y “mystery shopping” (hacerse pasar por comprador del producto del competidor).
- Informes realizados por empresas consultoras o asociaciones sectoriales.
- Seguimiento de noticias de competidores en prensa y publicaciones sectoriales.

- Análisis de la comunicación realizada por el competidor: notas de prensa, catálogo de productos, Web, etc.
- Información divulgada en seminarios, conferencias, ferias comerciales, etc.

### **6.2.5. Diagnóstico de la situación**

Una vez recopilados los datos recogidos en el análisis estratégico (interno y externo), se debe proceder a sacar conclusiones e implicaciones para el presente y el futuro del proyecto. En concreto, del análisis externo se deben extraer:

- Oportunidades, entendidas como aquellos factores del entorno que se encuentran en una situación que favorecen o pueden favorecer el éxito del proyecto que se desea llevar a cabo.
- Amenazas, entendidas como aquellos factores del entorno que se encuentran en una situación que impiden o pueden impedir que el proyecto alcance el éxito.

Y del análisis interno se extraen:

- Fortalezas, es decir, características del proyecto y de los promotores que favorecen o pueden favorecer el éxito del mismo.
- Debilidades, es decir, características del proyecto y de los promotores que dificultan o pueden dificultar el éxito del mismo.

Todos estos factores se suelen representar a través de una matriz llamada Matriz DAFO (figura 6.4).

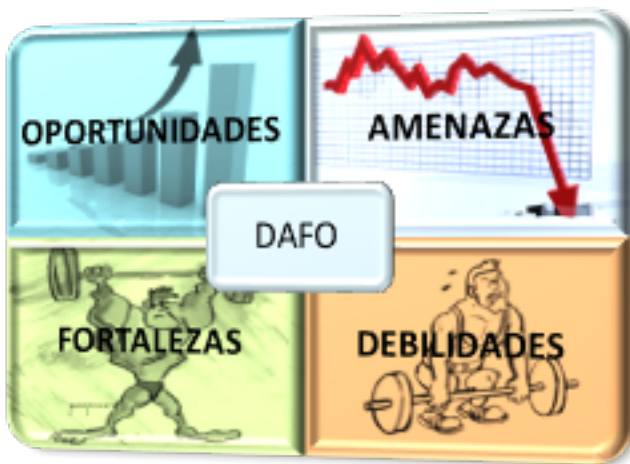
La elaboración de la matriz DAFO es una buena excusa para conseguir sentar a todos los promotores del proyecto en una misma mesa y reflexionar sobre el mismo, pues es el momento de extraer conclusiones a partir de la información disponible. Tras la lectura de toda la información del análisis estratégico, se puede organizar una o varias sesiones de debate donde se pongan sobre la mesa las distintas oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades detectadas.

Seguramente los participantes en este proceso plantearán las mismas ideas de forma diferente. Estas ideas deberán anotarse y agruparse para posteriormente expresarlas de la mejor forma posible: clara y concisamente. No debe abusarse de introducir datos numéricos que ya están recogidos en el análisis estratégico o en los anexos del plan.

En este proceso debe tenerse claro que el DAFO debe surgir de los datos e información recogidos en el análisis estratégico, evitándose incorporar opiniones

previamente formadas y subjetivas que no se hayan contrastado, del tipo “yo sé que...”, “aunque no lo han dicho, la verdad es que...”, “aunque los datos no lo indican, yo creo que...”. Puede ocurrir que durante las fases de análisis se hay pasado por alto algún aspecto importante para el proyecto y se detecte en este momento. En este caso, sería conveniente hacer el proceso inverso de investigación, es decir, a partir de un argumento, buscar una fuente de información que lo avale objetivamente.

FIGURA 6.4. MATRIZ DAFO





## CAPÍTULO 7

# PLAN DE MARKETING

---

Una vez que en la fase anterior se ha comprobado que existe viabilidad comercial para el proyecto que se quiere emprender, en esta parte del plan de negocio se van a recoger las decisiones comerciales adoptadas por los promotores para lanzar el producto al mercado y, a partir de ellas, prever unos objetivos de venta y unos gastos comerciales para los primeros años de funcionamiento del proyecto.

FIGURA 7.1. DECISIONES DEL PLAN DE MARKETING



La elaboración del plan de marketing se puede considerar un juego de preguntas que deben ir respondiendo los promotores del proyecto. La secuencia se puede resumir en la figura 7.1 y en el siguiente listado.

1. Estrategia de segmentación. ¿A quién vamos a vender nuestro producto? Es decir, ¿quiénes deseamos que sean nuestros clientes?
2. Estrategia de ventaja competitiva y posicionamiento. ¿Por qué deben comprar esos clientes nuestro producto? O en otras palabras, ¿qué va a tener nuestro producto mejor y diferente a los de los competidores?

3. Estrategia de producto. ¿Cuáles van a ser las características básicas y secundarias del producto o productos que vamos a vender?
4. Estrategia de precio. ¿Cuál va a ser el precio de los productos?
5. Estrategia de distribución. ¿Dónde podrán los clientes comprar nuestros productos?
6. Estrategia de promoción. ¿Cómo conocerán los clientes nuestros productos?

Para adoptar las decisiones relativas al plan de marketing los promotores deberán tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Las decisiones comerciales que se adopten deben tener presente la información que hayamos detectado en el análisis del entorno sobre el comportamiento de compra de los clientes.
- La previsión de las ventas deberá hacerse teniendo en cuenta el análisis de la demanda que se incluía en el análisis del entorno.
- Las decisiones comerciales deben ser secuenciales según el orden establecido en la figura 6. En primer lugar hay que decidir el segmento o segmentos a los que se va a dirigir la empresa, pues las decisiones posteriores dependerán de cómo sea su comportamiento de compra. En segundo lugar se decidirán las estrategias de ventaja competitiva y posicionamiento y, finalmente, las distintas estrategias de marketing-mix (producto, precio, distribución y promoción).
- Las decisiones comerciales deben ser coherentes con el resto de decisiones (operativas, organizativas, de recursos humanos, financieras, etc.) que los promotores determinarán en las otras partes del plan.

### **7.1. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN PARA LA ELECCIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO**

Al contrario de lo que pueda parecer, la primera decisión que deben abordar los emprendedores para materializar una idea de negocio no es la definición del producto, de sus características tecnológicas, sino la identificación y selección del segmento de clientes al que desean dirigirse. Los emprendedores tienen que tener orientación hacia cliente y no orientación hacia el producto. El producto es el medio que utiliza la empresa para relacionarse con el cliente, si se define antes ese instrumento que al propio cliente al que queremos dirigirnos puede ocurrir que dicho cliente no exista, o su tamaño o frecuencia de compra no haga rentable el negocio.

Además, debe asumirse que los clientes son heterogéneos y, aunque tengan la misma necesidad básica, no se les puede satisfacer correctamente a todos de la misma forma. Cada grupo de ellos tienen expectativas y deseos diferentes sobre cómo satisfacer esa necesidad básica. La segmentación de mercados implica dividir el mercado en grupos (segmentos) compuestos por consumidores de características parecidas, y a la vez diferentes a las que presentan los componentes del resto de segmentos.

Así pues, los promotores de un proyecto empresarial deben indicar en el plan de marketing la selección que hayan hecho de uno o varios de dichos segmentos. Los individuos (personas físicas o jurídicas) que forman parte de ese segmento constituyen el denominado público-objetivo de la empresa. Se trata de los clientes potenciales donde la nueva empresa va a centrar sus esfuerzos por captarlos.

Para identificar en el plan de marketing quiénes son este público-objetivo deberá describirse lo más detalladamente posible sus características. Según el tipo de negocio del que se trate, esta descripción puede combinar aspectos relativos:

- a su perfil socio-demográfico, económico y geográfico,
- a su perfil psicográfico (tipo de personalidad y estilo de vida)
- a sus hábitos de compra y consumo (por ejemplo, criterios preferentes de compra, lugares de compra, frecuencia de las compras, etc.).

## **7.2. ESTRATEGIA DE VENTAJA COMPETITIVA Y POSICIONAMIENTO.**

Los promotores de un proyecto empresarial también deben tener claro aquellos aspectos o características que su empresa y su producto tendrán mejor y diferente al de los competidores actuales. Se trata de una reflexión clave que debe hacerse antes de decidir el diseño final del producto y la organización de la propia empresa.

Debe tenerse en cuenta que las personas que forman el público objetivo de la empresa tendrán a su disposición un abanico más o menos amplio de productos competidores para elegir. La estrategia de ventaja competitiva y la estrategia de posicionamiento implican decidir cuál va a ser la razón o razones que se les va a dar al público objetivo para que elijan el producto de la empresa y no el de los competidores.

La decisión sobre la ventaja competitiva se centra en decidir qué tendrá el producto para que sea mejor y diferente a los demás competidores. Puede ser el precio



o puede ser una determinada característica diferenciadora referida a algún atributo valorado por el cliente en su decisión de compra.

Por esta razón y como se decía anteriormente, es fundamental conocer el comportamiento de compra de los clientes antes de poner en funcionamiento un proyecto empresarial.

Estos atributos diferenciadores son diferentes según cada negocio, y pueden estar referidos al propio producto (alguna característica técnica del mismo), a su diseño o al de algún servicio complementario que se ofrezca (condiciones de financiación, entrega, asesoramiento, etc.).

Los emprendedores tienen que saber que esa diferencia creada en el producto luego debe trasladarse a la mente de los clientes. Es decir, debe ser percibida, creída y valorada por los clientes. Es en su mente donde se producen las decisiones de compra, con la influencia de criterios racionales, pero especialmente con la influencia de emociones y sensaciones.

Un producto o marca no es mejor que otro si no es percibido como tal por el cliente. Por esta razón, es recomendable que los promotores del proyecto decidan cómo van a forjar la característica diferenciadora del producto en la mente de sus clientes. Se trata de decidir sobre la estrategia de posicionamiento, que consiste en traducir esa característica o características diferenciadoras en palabras o expresiones sencillas que entienda el cliente.

### **7.3. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO**

Teniendo presente cuál es el público objetivo al que se desea dirigirse y la ventaja competitiva de la que se dispone, en esta parte del plan se deben describir con mayor exactitud el producto o productos que ofertará la nueva empresa. Es conveniente plantearse esta parte del plan de negocio bajo un concepto amplio de lo que significa producto. Reiteramos, como dijimos en la presentación de la idea de negocio, que el producto, desde una perspectiva de marketing, abarca más que la simple suma de aspectos tangibles y/o servicios que lo forman. El producto es el medio con el que una empresa se relaciona con el cliente, y debe entenderse como un medio para satisfacer las necesidades del cliente. Lo importante, por consiguiente, no es la composición real del producto, sino de qué forma contribuye a solucionar la necesidad del cliente.

En concreto, los promotores del proyecto deben dar respuesta a las siguientes cuestiones:

1. **Amplitud de la cartera de productos.** ¿Cuántas líneas de producto se van a comercializar? Y dentro de cada línea, ¿qué variedades o modelos existirán? Por otro lado, también es posible que los promotores indiquen cuál será la cartera de productos con la que el negocio iniciará su actividad y cómo crecerá durante los siguientes años.
3. **Decisiones sobre la marca.** ¿Cuántas marcas se crearán y gestionarán? Los promotores deberán decidir entre distintas opciones sobre el nombre de marca: una marca única para todos los productos, marcas múltiples según la línea de producto, marcas mixtas (un nombre de marca común a todos los casos a los que se le añade un segundo nombre específico según la línea de producto o modelo). Incluso puede decirse si se emplearán marcas colectivas del tipo “alimentos de...” o alguna Denominaciones de Origen (para saber cómo registrar un nombre de marca, ver capítulo 13).

En caso de una cartera de productos diversa, deberá indicarse a qué público objetivo concreto se dirige cada línea de producto (si es que fuese diferente) y se describirán las principales características de cada producto. Si procede, se hará referencia a aspectos como su nivel de calidad, el tipo de envasado, el diseño, los servicios complementarios, etc.

#### 7.4.DESCRIPCIÓN DEL PRECIO

Para cada producto que se pretenda comercializar, los promotores deberán decidir cuál será el precio con el que se comercializará. En algunos casos la tarea será relativamente fácil porque ese precio podrá ser fijado unilateralmente por la empresa y con antelación. Pero en otros casos el precio no depende exclusivamente de la decisión de la empresa, sino de negociaciones con los clientes o de condiciones específicas del mercado en cada momento que impiden que se pueda conocer con antelación. En estos casos los promotores deberán hacer una estimación del precio al que consideran que, en condiciones normales, se venderá el producto. Por esta razón es importante que previamente, en el análisis de la demanda, los promotores hayan observado la evolución de los precios del mercado en los últimos años.

En todo caso, a la hora de fijar el precio, los promotores deberán tener en cuenta tres aspectos previamente analizados (figura 7.2): ¿cuál es el coste unitario de producir el producto? (análisis interno y plan de operaciones y logística), ¿cuáles son los precios de los competidores? (análisis de la estructura competitiva) y ¿cuál

es la máxima predisposición a pagar por el cliente para un producto como el de la empresa? (análisis del comportamiento del cliente).

FIGURA 7.2. ELEMENTOS CLAVES PARA LA FIJACIÓN DEL PRECIO



A partir de las informaciones anteriores y antes de concretar el precio del producto, los promotores deberán plantearse las siguientes cuestiones:

- A. **Estrategia de precios en función de la competencia:** ¿cómo será el precio en comparación a los productos competidores? Se puede optar por un precio de equiparación o similar al de los competidores de referencia, por un nivel de precios superiores o por un nivel de precios inferiores.
- B. **Estrategia de precios de lanzamiento:** ¿con qué nivel de precios vamos a lanzar el producto? Las opciones que se pueden manejar son:
  - Precio estable, es decir, desde el primer momento el producto se venderá al precio fijado como estándar.
  - Precio de prestigio o descremación, de forma que se lanzará con un precio más alto del fijado como precio estándar y se irá bajando con el tiempo.
  - Precio de penetración, es decir, con un precio más bajo al considerado estándar para irlo subiendo con el tiempo.
  - Precio estable, pero con oferta de lanzamiento o descuento vigente durante un tiempo limitado.
- C) **Estrategia de precios en función de la demanda:** ¿será el precio el mismo para todos los clientes? Las opciones posibles son:



- Precio único o fijo.
  - Precio negociable.
  - Precio variable según cliente o condiciones; es decir un precio de catálogo con descuentos por pronto pago, por volumen de compra, por tipo de cliente, etc.
- D) **Estrategia de precios según la cartera de productos.** Cuando se vayan a comercializar diferentes tipos de productos, deberá decidirse si solo se establecen precios individuales para cada producto o si se establecen precios conjuntos; es decir, precios por paquetes de productos que el cliente adquiera conjuntamente.
- E) **Estrategia sobre el margen de beneficio:** ¿cuál será el margen de beneficio que se desea ganar con cada producto vendido? Independientemente de las decisiones adoptadas en las cuestiones anteriores, los promotores deberán decidir el porcentaje mínimo de margen de beneficio que añadirán al coste unitario del producto, o un intervalo de margen máximo y de margen mínimo dentro del que se moverá el precio a cobrar al cliente.
- F) **Estrategia de cobro:** ¿cuál será la política de cobro al cliente? Esta decisión puede ser significativa al influir en la liquidez de la empresa. Deberá decidirse en qué condiciones se cobra el precio al contado y en cuáles se financia al cliente y, en tal caso, qué plazos (por ejemplo, a 30 días, 60 días, etc.).

## 7.5. DECISIONES SOBRE DISTRIBUCIÓN

En esta parte del plan de marketing, los promotores del proyecto deben reflexionar y tomar decisiones sobre cómo van a hacer llegar su producto a los potenciales clientes. Se trata de la política de distribución, que incluye principalmente las siguientes decisiones a adoptar:

### 1. ¿Qué tipo de canal de distribución se va a utilizar?

- Un canal directo implica vender directamente al cliente final, sin usar intermediarios o distribuidores. Esta distribución directa se podrá hacer, según los casos, a través de comerciales que contacten con los clientes, a través de la creación de establecimientos de venta físicos o a través del comercio electrónico. En el caso de establecimientos físicos, los promotores deberán decidir cuántos y dónde estarán ubicados, desarrollándose esta información en la parte del plan de operaciones y logística.

- Un canal corto implica vender a distribuidores minoristas, es decir a establecimientos comerciales que venderán al cliente final.
- Un canal largo implica vender a mayoristas que se encargarán de buscar distribuidores minoristas que comercialicen nuestro producto.

Se podrá optar por combinar la utilización de varios de estos tipos de canales. En cualquiera de los casos, esta decisión irá acompañada de la decisión sobre cuántos empleados ejercerán la función de vendedores o comerciales para captar y negociar con clientes o distribuidores. Esta información será necesaria para elaborar el plan de recursos humanos. Los promotores deberán indicar cuántos se necesitarán tanto en el momento del lanzamiento al mercado, como en los siguientes meses y en los primeros años de funcionamiento del negocio.

**2. En caso de emplear canales cortos y largos, ¿con cuántos intermediarios se va a trabajar en cada nivel del canal?**

Se puede optar por negociar con un distribuidor el derecho a distribuir el producto en exclusiva en una determinada zona o para un determinado tipo de clientes, se puede optar por seleccionar un número reducido y selectivo de distribuidores o se puede optar por una distribución lo más intensiva posible (figura 7.3).

FIGURA 7.3. MODALIDADES DE DISTRIBUCIÓN



**3. En caso de emplear canales cortos y largos, ¿con qué tipo de distribuidores se va a trabajar?**

Por ejemplo, en el caso de los distribuidores minoristas se debe decidir si se trabaja con establecimientos especializados en el producto o con establecimientos genéricos, y dentro de estos, pueden ser tiendas pequeñas, cadenas de super e hipermercados, tiendas de descuento, cash & carry, etc.

Cuando los emprendedores se planteen estas decisiones deberán tener muy presente a qué público objetivo se dirigen y, por tanto, dónde suelen adquirir el producto, una información que se debió identificar al realizar previamente el análisis del comportamiento del cliente.

## 7.6. DECISIONES SOBRE PROMOCIÓN

En esta parte del plan de negocio los promotores establecerán los medios o instrumentos de comunicación que se emplearán para dar a conocer la existencia de la empresa y de sus productos al público-objetivo, así como para convencerles de que se conviertan en clientes reales de la empresa. Así mismo, se determinará el presupuesto de comunicación, es decir la cuantía de los gastos en esta materia que se realizará tanto en el momento del lanzamiento al mercado, como en los primeros años de funcionamiento del negocio.

Existe un abanico muy amplio de instrumentos de comunicación comercial, cada uno con características, ventajas e inconvenientes propios. Construir un mix de comunicación implica decidir qué paquete combinado de instrumentos de comunicación se van a utilizar para alcanzar las ventas y objetivos comerciales previstos. No hay un mix de comunicación óptimo, sino que dependerá en cada caso de las características del producto a promocionar, de las características del mercado, de lo que hagan los competidores y de las características propias de cada empresa.

Los instrumentos de comunicación comercial son:

- Venta personal o red de vendedores-comerciales.
- Publicidad, en medios como prensa, revistas, radio, televisión, vallas publicitarias y otros medios exteriores, publicidad on-line a través de banners, pop ups o enlaces patrocinados, etc.
- Relaciones Públicas, tales como envío de notas o comunicados de prensa, realización de ruedas de prensa, asistencia a ferias comerciales y conferencias, organización de eventos, patrocinio de actividades, etc.
- Promoción de ventas, como puede ser la entrega de muestras gratuitas, la entrega de cupones de descuento o reembolso, la entrega de regalos directos o la realización de sorteos, etc.
- Marketing directo y on-line, que incluye desde el mailing postal o electrónico, el telemarketing, la gestión de la Web corporativa o de las redes sociales.



- Merchandising, como es la elaboración de catálogos, folletos y flyers, la entrega de productos promocionales o la publicidad en el punto de venta (cartelería específica para el local).

En el plan de marketing los emprendedores deberán plantearse varias cuestiones:

- I. **¿a quién van a dirigir la comunicación?** Pueden optar por dirigirla al cliente final (estrategia pull), dirigirla a los intermediarios, distribuidores o prescriptores (estrategia push) o a ambos grupos.
- II. Para cada caso, **¿qué instrumentos de comunicación se utilizarán?**
- III. **¿Cuál será el presupuesto de gasto que se destinará a comunicación comercial los primeros años de funcionamiento del negocio?**

Al mismo tiempo que los promotores toman las decisiones sobre las acciones comerciales que se consideran necesarias, deberán solicitar presupuestos a los proveedores correspondientes para conocer cuánto costará cada una de dichas acciones (tabla 7.1). La recopilación de esta información será necesaria para completar el plan económico-financiero.

TABLA 7.1. PREVISIÓN DE GASTOS COMERCIALES POR AÑO

Tipo de gasto	Gasto anual	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre
Publicidad					
Comisiones comerciales					
Web corporativa					
Community manager					
Catálogos					
...					
<b>TOTAL DE GASTOS</b>					

## 7.7. PLAN DE VENTAS

Aunque sea difícil, la previsión de las ventas esperadas durante los primeros años de funcionamiento del negocio es una tarea que inevitablemente deben hacer los promotores de un proyecto empresarial. Se trata de dar respuesta de la forma más objetiva posible a la pregunta sobre cuánto se va a vender el primer año del proyecto y cómo evolucionarán las ventas en los siguientes años.

Para hacer esta previsión se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El estado actual de la demanda y previsiones de crecimiento del mercado.
- Las fortalezas y debilidades del proyecto.
- La inversión en comunicación comercial que se va a realizar.
- La distribución actual de la demanda entre los competidores actuales.

La previsión finalmente adoptada se basará, como es lógico, en apreciaciones e interpretaciones subjetivas de los promotores. Pero existen mecanismos que permiten orientar a los promotores en esta decisión y que consisten en obtener información exacta o aproximada de las ventas que actualmente esté facturando alguna empresa con características similares a la que se desea crear, o de las ventas que en sus primeros años generaron empresas competidoras. Este tipo de información se puede conocer a través de la información pública disponible en los registros mercantiles o en ciertas bases de datos empresariales.

Una vez fijado la previsión anual de ventas, en la mayoría de los negocios también es recomendable estimar la estacionalidad temporal de las mismas. Ello permitirá realizar el presupuesto de tesorería o cash-flow dentro del plan económico-financiero.

La previsión de las ventas se puede presentar dentro del plan mediante tablas como la que se recoge en la tabla 7.2.

TABLA 7.2. PREVISIÓN DE VENTAS

Línea de producto	Productos	Ventas (año)	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
Línea A	Producto 1					
	Producto 2					
	Producto 3					
	<b>Total Línea A</b>					
Línea B	Producto 4					
	Producto 5					
	<b>Total Línea B</b>					
<b>TOTAL</b>						





## CAPÍTULO 8

# PLAN DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA

---

El plan de operaciones y logística tiene como objetivo analizar el conjunto de actividades que intervienen durante el proceso productivo de la empresa, desde el aprovisionamiento de materias primas hasta la entrega de las mercancías a los clientes. Estas actividades se caracterizan por estar muy relacionadas entre sí, por lo que resulta crucial analizar cada una de las distintas áreas relacionadas con las compras, los almacenes, la producción y la distribución física de las mercancías, con objeto de realizar una gestión eficaz de todo el conjunto.

Un planteamiento genérico de esta cuestión no resulta sencillo, ya que el desarrollo del Plan de Operaciones y Logística (POL) está muy condicionado por la tipología de productos objeto del negocio. En muchos casos consistirá en establecer y diseñar exclusivamente el canal de distribución para un producto fabricado por terceros del que hay que proveerse, mientras que en otras ocasiones, en cambio, el producto será fabricado por la propia empresa, por lo que el POL adquiere un papel clave en el conjunto del Plan de Empresa.

Dentro de esta parte del plan de negocio se suelen incluir los siguientes apartados:

### **8.1. INFRAESTRUCTURAS E INSTALACIONES**

Cualquier iniciativa empresarial requiere unas instalaciones en las que desarrollar su actividad, aun cuando éstas sean un simple local o una habitación en el domicilio del emprendedor. La búsqueda de las instalaciones adecuadas y su dotación constituyen un aspecto crucial para el éxito del negocio, aunque, ciertamente, son decisiones determinadas tanto por la tipología del negocio a desarrollar, como por el tipo de actividad que se desarrollará en ellas: atención al público, instalaciones de almacenaje, fábricas o centros de producción, etc.

#### **8.1.1. Localización**

Para la elección de la localización física de la empresa debemos analizar ciertos factores tales como el precio de compra o de alquiler, las infraestructuras e instalaciones

de energía, agua y comunicaciones, las posibilidades de ampliación y de acondicionamiento, la proximidad o cercanía a los clientes y a los proveedores.

Para la ubicación concreta de las instalaciones de producción en un municipio, barrio, polígono industrial, parque empresarial, etc., debemos analizar si el cliente precisa visitarnos, los accesos, las infraestructuras, parking, las instalaciones específicas, zonas de carga, cercanía a puertos y aeropuertos, zonas de almacenaje o de logística, etc..

### **8.1.2. Tamaño**

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

### **8.1.3. Distribución**

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

### **8.1.4. Compra/alquiler**

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

En el caso de una spin-off académica, cómo ya hemos indicado en el capítulo 1, existe la posibilidad de utilizar los espacios de pre-incubación e incubación que la Universidad ofrece.

### **8.1.5. Características del local**

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

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

## **8.2. EQUIPAMIENTO**

Simultáneamente a la decisión de localización deberemos afrontar las necesarias decisiones sobre la dotación de estas instalaciones: equipos, mobiliario, maquinaria, transporte, tecnologías, sistemas de información y comunicación, de seguridad, de prevención, etc.

En este sentido, hay que hacer un trabajo detallado que permita partir de las necesidades mínimas de equipamiento para asegurar una contención de la inversión inicial, identificando las condiciones financieras más adecuadas para la adquisición de dichos equipos.

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

Además, del equipamiento productivo se incluirá un análisis de las necesidades de equipamiento ofimático; ordenadores, impresoras, servidores, programas informáticos, etc. y de equipamiento de comunicaciones; centralitas, videoconferencia, redes inalámbricas (wi-fi), conexiones a Internet y de correo electrónico, etc..

En este apartado también se definirá el servicio de mantenimiento y de asistencia técnica de las infraestructuras, instalaciones, así como del equipamiento. Para ello, debemos analizar qué servicios son más críticos y realizar con los proveedores contratos de mantenimiento para garantizar que no se produzcan paradas en el proceso productivo o de prestación de servicios.

## **8.3. PROCESO DE FABRICACIÓN**

Cada proceso de fabricación de productos o de prestación de servicios debe estar planificado y programado, detallándose los recursos físicos (materias primas, maquinaria, herramientas) y humanos que son necesarios, su coste, así como la

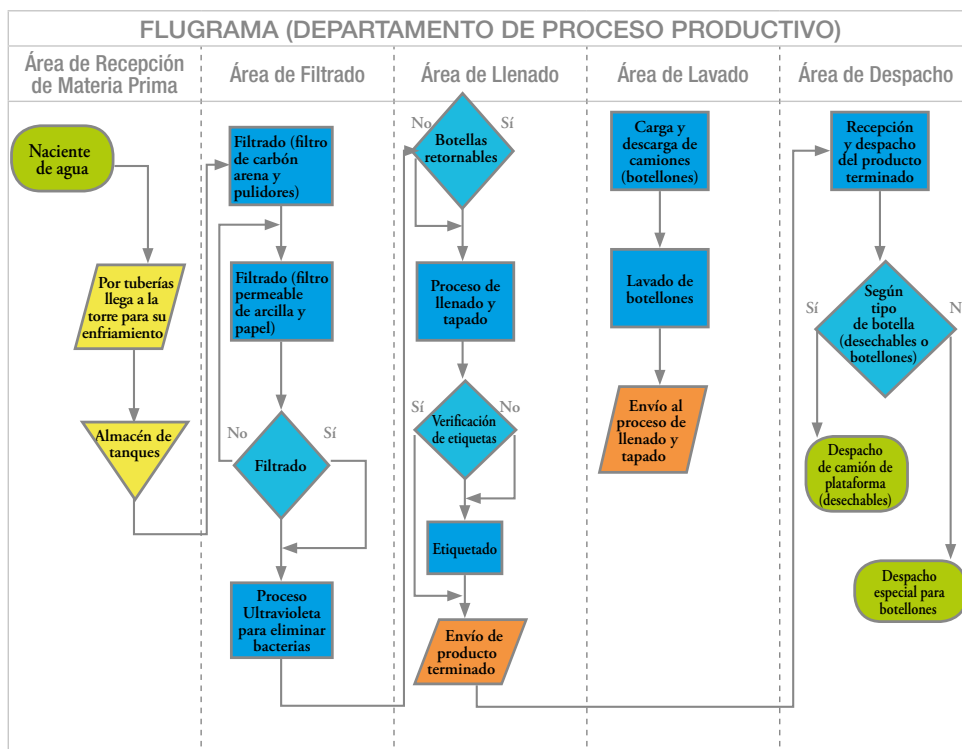


descripción de los diferentes procesos, actividades o tareas a realizar, la capacidad máxima de producción y medidas medioambientales y de prevención de riesgos laborales.

### 8.3.1.Descripción del Proceso

Los procesos son actividades que llevan asociados unos inputs o entradas (de materiales, de información o de servicio), una manipulación que aporta valor añadido y unos outputs o salidas (de productos, de información o de servicio). Además, de identificar los procesos se deben representar, detallando los agentes implicados, es decir quién envía las entradas (un proveedor u otro departamento de la empresa) y quién es el destinatario (un cliente u otro departamento de la empresa). Una herramienta útil para ello es el denominado flujograma o gráfico de flujo de proceso (ver figura 8.1)

FIGURA 8.1. EJEMPLO DE FLUJograma



Será necesario también definir los procesos de producción (máquinas, mano de obra y consumos). Describiremos las fases, etapas y actividades de cada proceso relacionando cantidades de inputs (materias primas consumidas) en relación de cantidades de outputs (productos terminados fabricados). Además debemos conocer también los suministros consumidos (electricidad, agua, otros materiales), el uso de mano de obra (horas, días), la tecnología a emplear y los procesos a subcontratar. Por último, se ha de determinar la duración o vida útil de cada elemento del proceso productivo.

### **8.3.2. Programa de Producción**

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

### **8.3.3. Recursos Necesarios**

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

### **8.3.4. Control de calidad**

En principio, los controles de calidad deben asegurar la entrega de productos o servicios con los niveles de exigencia que se marquen internamente. Sin embargo, existen normas internacionales de calidad (por ejemplo las normas ISO) a las que podremos someter los productos o servicios. Estas normas son requeridas a veces por clientes, y en muchos casos las plantean como condición indispensable para ser considerado proveedor.

### **8.3.5. Seguridad y prevención de riesgos laborales**

Además de ser un requerimiento legal, será preciso establecer las medidas de seguridad e higiene para la empresa. En este sentido, se recomienda elaborar un plan de prevención, seguridad e higiene en el trabajo que identifique, analice y evalúe

los posibles riesgos, estableciendo medidas preventivas, planes de formación para los trabajadores, así como un plan de emergencia en función del tipo de incidente.

### **8.3.6. Factores Medioambientales**

El cuidado y conservación del medioambiente es actualmente un aspecto clave a considerar en cualquier proceso productivo. La extraordinaria sensibilidad existente en estos aspectos exige prestar gran atención al impacto medioambiental, tanto por la importancia de cuidar el entorno como por el impacto que podría generar en la opinión pública, en definitiva en los clientes, cualquier incidente relacionado con el medio ambiente.

Por ello será recomendable (y en algunos sectores obligatorio) elaborar un plan medioambiental que identifique, analice y evalúe los posibles riesgos, estableciendo medidas preventivas, planes de formación para los trabajadores, así como un plan de emergencia en función del tipo de incidente.

## **8.4. APROVISIONAMIENTO Y LOGÍSTICA**

El aprovisionamiento constituye una de las actividades básicas en el sistema de operaciones de la empresa y abarca todos los aspectos relacionados con la adquisición, transporte y almacenamiento de los materiales necesarios para realizar la actividad empresarial. El objetivo del aprovisionamiento es abastecerse de las cantidades de materias primas y materiales necesarias para que la empresa pueda desarrollar su actividad, a través de un proceso de negociación con suministradores y proveedores que permita disponer del producto con la calidad requerida, en el momento adecuado y a un precio competitivo. Este apartado suele incluir los siguientes contenidos:

### **8.4.1. Política de compras.**

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

Se deben identificar los términos que debemos tener en cuenta a la hora de negociar con un proveedor: la distancia, coste, calidad y plazo de entrega. Normalmente,



a mayor distancia de la empresa mayor coste del producto y plazo de entrega. Por ello, a veces será conveniente seleccionar proveedores ubicados próximos a las instalaciones de la empresa.

#### **8.4.2. Programa de compras y aprovisionamientos.**

El objetivo del programa de compras y aprovisionamientos es minimizar los costes de adquisición, identificar, evaluar y seleccionar el proveedor correcto, así como el precio, la calidad, la cantidad y el plazo de entrega adecuado.

#### **8.4.3. Política de gestión de stocks.**

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

Además, calcularemos qué número medio de días estará almacenado dicho stock antes de incorporarse al proceso de fabricación o a su comercialización. Por último, calcularemos cuántas veces al año se prevé vender o rotar el inventario o stock medio almacenado.



## CAPÍTULO 9

# ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

---

Los proyectos empresariales son posibles y funcionan gracias a las personas que participan en el mismo. Por tanto, un personal capacitado y motivado será indispensable para lograr el éxito. El equipo humano ejerce un papel relevante en la planificación y desarrollo del proyecto, no sólo es importante la figura del equipo directivo sino también el resto de trabajadores que van a hacer posible desarrollar la nueva idea de negocio.

Los promotores deberán considerar el rol que ejercen las personas que trabajarán en la empresa y su contribución para generar ventajas competitivas a la organización, y delegará las distintas tareas a su personal de confianza para poder centrarse en las actividades que aporten mayor valor al negocio.

Para realizar una adecuada política de personal se debe responder a cuestiones relacionadas con:

- La estructura organizativa en la que se apoya el nuevo negocio.
- La composición del equipo directivo, experiencia laboral previa, formación académica, empresarial o técnica.
- Los recursos humanos y perfiles que se van a utilizar para la ejecución del negocio.
- Tipo de contratos que se van a realizar, política de retribución del personal, evaluación del desempeño, política de formación y carrera profesional.
- Las normas y políticas operativas de los empleados.
- Cuáles son las necesidades actuales de personal y cuáles serán en los próximos años.

### 9.1. ORGANIGRAMA

Se recomienda diseñar gráficamente la estructura organizativa de la nueva compañía. El organigrama de la nueva empresa estará condicionado por diversos factores como son: el sector al que pertenece la empresa, la naturaleza del negocio, el tamaño de la empresa, el ámbito geográfico en el que opera, etc.



En el organigrama empresarial:

- Se determinan los diferentes niveles jerárquicos (directivos, mandos intermedios, operarios, etc).
- Se acotan las diferentes funciones o áreas de actividad (marketing, producción, finanzas, personal, etc).
- Se agrupan tareas o actividades relacionadas con un producto, un mercado o área geográfica.
- Se determinan los distintos puestos de trabajo.
- Se establecen las relaciones de dependencia jerárquica y funcional entre los diferentes puestos.
- Se asignan las personas a los distintos puestos de trabajo.

## **9.2. EQUIPO DIRECTIVO**

En el plan de negocios hay que detallar los miembros que componen el equipo directivo y se indicarán para cada uno de ellos cual es su experiencia laboral, sus habilidades, formación académica, nivel de especialización, logros profesionales, funciones que va a desempeñar, responsabilidades a asumir, grado de dedicación que va a prestar (tiempo parcial, completo).

Es muy importante que prestemos atención a la composición del equipo directivo, estos miembros son los que van a gestionar el nuevo negocio, y deben atraer la atención de inversores y entidades financieras. En este sentido, es conveniente que tengan habilidades directivas complementarias para transmitir una sensación de equipo sólidamente capacitado.

## **9.3. PERFILES/PUESTOS REQUERIDOS**

En este tercer apartado, se realiza una descripción del resto de puestos requeridos, fundamentalmente mandos intermedios y personal operativo. Es conveniente organizar las tareas que realizará cada empleado tanto cuantitativa (cuántas tareas) como cualitativamente (qué tareas). En función de este resultado podremos definir el número de horas de trabajo necesarias para desarrollar dichas tareas, establecer el número de empleados necesarios para cumplir con cada función, el tipo de horario que debe aplicarse, etc.

La finalidad es conocer con detalle cuales son los puestos que se necesitan para asegurar el correcto funcionamiento de la empresa y, en base a ellos, cubrirlos a través de personas que cumplan con los perfiles definidos.

A la hora de definir un puesto de trabajo tendremos que considerar, entre otras:

- La descripción del puesto
- La denominación del puesto
- Posición en el organigrama
- Área o departamento al que pertenece
- Ubicación física (oficina, fábrica, tienda...)
- Misión del puesto
- Funciones y responsabilidades
- Canales de relación internos (con quiénes y con qué objetivos)
- Canales de relación externos (con quiénes y con qué objetivos)
- Personas dependientes a su cargo
- Material y equipo a su cargo
- Años de experiencia requeridos en el desempeño de funciones
- Capacidades, conocimientos, habilidades y experiencias.
- Titulación, estudios requeridos, nivel de idiomas
- Formación específica del puesto de trabajo

#### **9.4. NECESIDADES DE PERSONAL**

En este apartado, el emprendedor, analiza cuales son las necesidades de personal para cubrir cada uno de los puestos que haya identificado, a lo largo de todo el horizonte temporal objeto de planificación.

Además, es conveniente que el emprendedor prevea, en función de las expectativas de crecimiento de la empresa, qué empleados adicionales irá requiriendo en las distintas áreas funcionales de la organización.





## CAPÍTULO 10

# PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

---

Una vez que se ha comprobado la viabilidad del proyecto desde el punto de vista técnico llega el momento analizarlo desde el punto de vista económico financiero. Este apartado del plan de empresa es de crucial importancia ya que, aunque la idea de negocio pueda resultar muy atractiva y técnicamente realizable, será imposible obtener la financiación necesaria si no se acaba logrando una rentabilidad adecuada que recompense a los inversores por el riesgo que van a asumir.

Lo primero que debe quedar claro es que todas las decisiones financieras en la empresa presentan una doble vertiente. Por un lado nos encontramos las decisiones de inversión, en las que se estudia la viabilidad de un determinado proyecto y, por otro, están las decisiones de financiación en las que se analiza cuál es la mejor alternativa, entre todas las posibles, para obtener los recursos necesarios con los que financiar el proyecto.

Ambos tipos de decisiones van íntimamente unidas y no se podría entender las unas sin las otras. Así, no tendría sentido plantearnos la realización de un proyecto si sabemos que no vamos a contar con la financiación necesaria. De la misma manera, no tiene sentido buscar financiación si no existe un proyecto de inversión donde colocar los recursos financieros para obtener un rendimiento.

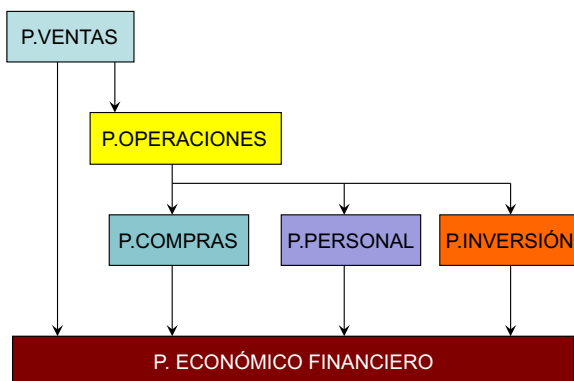
Además, las decisiones de inversión y de financiación en la empresa han de plantearse a la vez puesto que no se puede concebir el análisis de la viabilidad de un proyecto sin conocer cómo va a ser financiado el mismo, así como tampoco se debe plantear la financiación de un proyecto sin tener en cuenta las características financieras del mismo.

Por este motivo, en el plan económico-financiero se analiza el proyecto desde una doble perspectiva:

- Estudiando la rentabilidad proporcionada por el mismo.
- Examinando cuál es la estructura financiera más adecuada.

A la hora de redactar esta parte del plan de negocio hemos de tener presente la información contenida en el plan de ventas, el plan de operaciones y logística, el plan de personal, etc. (ver figura 10.1).

FIGURA 10.1. ESQUEMA DEL PLAN ECONÓMICO FINANCIERO



## 10.1. PLAN DE INVERSIONES INICIALES

### 10.1.1. Plan de inversiones en activos fijos

A raíz de las necesidades de recursos materiales puestas de manifiesto en otras partes del plan, los promotores del proyecto deben elaborar una tabla que recoja todas las inversiones en activos fijos que se van a realizar para el lanzamiento del proyecto y durante su primer (o sus primeros años) de vida. Se entiende por activo fijos aquellos recursos materiales con una vida en la empresa superior al año, así como los gastos amortizables de constitución de la empresa (Notaría, licencia de apertura,...). En la tabla 10.1 se recoge un posible ejemplo.

TABLA 10.1. EJEMPLO INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS

Elementos	Importe de adquisición	IVA (%)	IVA	Valor total	Fecha de adquisición
Instalaciones					
Acondicionamiento de las instalaciones					
Maquinaria					
Mobiliario: oficina y taller					
Equipos Informáticos (Software)					
Gastos de constitución					
Licencia de apertura. Tasa fija					
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>					

Una vez indicadas las inversiones en activos fijos hay que aclarar cómo se van a amortizar dichas inversiones. La amortización es un gasto originado anualmente por el uso de los distintos activos fijos de la empresa. Este gasto se determina en función de la vida útil del bien, distribuyéndose una parte cada año. Lo normal es una amortización igual todos los años (lineal) que supone dividir el valor del bien entre el número de años de su vida útil. Es recomendable consultar a un especialista contable para conocer los requisitos de amortización de cada tipo de activo fijo.

Se puede elaborar un cuadro de amortizaciones como el de la tabla 10.2.

TABLA 10.2. EJEMPLO TABLA DE AMORTIZACIÓN

Elemento	Valor de adquisición	% de amortización	Periodo de amortización	Cuota de amortización anual
Nave				
Mobiliario				
Equipos informáticos				
...				
<b>TOTAL CUOTA AMORTIZACIÓN ANUAL</b>				

### 10.1.2. Plan de inversiones en activos circulantes

Los activos circulantes son aquellos elementos necesarios para iniciar el proceso productivo. Se incluyen aquí las denominadas en contabilidad como “existencias” de materias primas y componentes necesarios para fabricar el producto. También se incluye como activo circulante el denominado “Provisión de Fondo”, es decir, cuantía de dinero que se considera necesaria para mantener la empresa antes de cobrar las primeras facturaciones de los clientes: por ejemplo para ir pagando a los empleados. Esta cantidad supone liquidez para la empresa y suele estar en una cuenta bancaria. En la tabla 10.3 se recoge un ejemplo de cómo presentarlo.

TABLA 10.3. INVERSIONES EN ACTIVO CIRCULANTE (EJEMPLO)

Elementos	Valor
<b>Compra de existencias:</b>	
<b>Provisión de fondos:</b>	
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	



## 10.2. PLAN DE FINANCIACIÓN DE LAS INVERSIONES INICIALES

Una de las decisiones más importantes que se deben adoptar es la consistente en determinar qué fuentes de financiación se van a emplear y qué porcentaje sobre el total de los recursos necesarios va a suponer cada una de ellas, es decir, cuál será el nivel de endeudamiento de la empresa.

En este apartado se indicará de dónde se obtendrá el dinero para llevar a cabo todas las inversiones iniciales. En primer lugar, se deberá indicar el capital que aportarán los promotores para constituir la empresa, tanto si lo aportan en efectivo, como si lo aportan en especie (bienes materiales de su propiedad que pasan a la empresa). A partir de esta cantidad y en función del plan de inversiones iniciales se conocerán las necesidades de recursos financieros ajenos que los promotores deberán captar para poner en marcha el negocio, vía nuevos socios, subvenciones, entidades financieras, etc. En el capítulo 13 se pueden consultar las distintas fuentes de financiación existentes para proyectos empresariales.

La estructura financiera de la empresa se puede resumir en la tabla 10.4.

**TABLA 10.4. RESUMEN ESTRUCTURA FINANCIERA**

Concepto	Importe (€)	% del total
Recursos propios - Efectivo - Activos materiales		
Subvenciones		
Recursos ajenos - Línea de crédito - Préstamo hipotecario		
<b>TOTAL</b>		100 %

## 10.3. BALANCE INICIAL

A partir de la información del plan de inversiones y del plan de financiación, los promotores pueden elaborar el balance inicial de la nueva empresa, el cual reflejará la situación patrimonial de la misma en el momento en que se constituyese (tabla 10.5).

El total de activo y el total de pasivo deben coincidir. Si no coinciden, los promotores deberían invertir menos en activos (si fuese posible) o deberían buscar más

financiación, bien aumentando el capital que aportarán, bien buscando nuevos socios, bien aumentando el endeudamiento financiero, etc.

Si se prevé la realización de inversiones significativa después del primer año de funcionamiento de la empresa, suele incluirse, además de este balance inicial, también el balance que se espera tener en los siguientes años.

**TABLA 10.5. BALANCE INICIAL**

ACTIVO	PASIVO
<b>Total activos fijos: €</b>	<b>Recursos propios: €</b>
Terrenos y edificios: €	Capital social: €
Mobiliario: €	Subvenciones oficiales al capital: €
Equipos informáticos: €	
Maquinarias y herramientas:	
€ Inmovilizado intangible: €	
<b>Total acMvos circulante: €</b>	<b>Exigible a largo plazo: €</b>
Tesorería: €	Préstamos a largo plazo: €
Existencias: €	
	<b>Exigible a corto plazo: €</b>
<b>Total activo: €</b>	<b>Total pasivo: €</b>

#### 10.4. CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL

Esta parte del plan tiene como finalidad evaluar la viabilidad económica del negocio, es decir si generará beneficios y en qué momento lo hará. Se trata de hacer una previsión de los resultados que se obtendrán durante los primeros años de funcionamiento de la empresa (el horizonte temporal a considerar dependerá del tipo de negocio). Es lo que en contabilidad se llama cuenta de pérdidas y ganancias o, simplemente, cuenta de resultados (tabla 10.6).

A la hora de realizar esta cuenta de resultados se recomienda trabajar con varios escenarios (pesimista, realista y optimista) lo que nos permitirá observar la sensibilidad de los resultados a las posibles variaciones de la demanda.

Para elaborar esta cuenta de resultados, los promotores deberán haber estimado de la manera más objetiva posible todos los ingresos y los gastos que se van a generar. Por ello, se tendrá en cuenta la facturación estimada en el plan de ventas, así como los gastos recogidos en las otras partes del plan, como los gastos comerciales, los derivados de la producción y el aprovisionamiento, de la retribución de los empleados, de los trámites administrativos, etc.

Hay que dejar claro que únicamente deberá tener en cuenta los gastos que se originen como consecuencia de la realización del proyecto (por ejemplo, la compra de una maquinaria o el pago del recibo de la luz), pero no aquellos otros ocasionados para los promotores por otras actividades diferentes o por actividades encaminadas a valorar la viabilidad del proyecto (como el derivado de contratar un estudio de mercado o de viajes realizados para mantener entrevistas con posibles inversores).

**TABLA 10.6. CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL**

	<b>1 año</b>	<b>2 año</b>	<b>3 año</b>
Ventas producto A			
Ventas productos B			
<b>A. INGRESOS</b>			
Compras			
Otros aprovisionamientos			
Suministros (luz, agua, teléfono, etc.)			
Gastos de personal			
Gastos de servicios exteriores (gestoría, abogados, otros profesionales, etc.)			
Gastos comerciales			
Tributos (contribuciones, tasas, Impuesto de Actividades Económicas, etc.)			
Seguros			
Dotación de amortización del inmovilizado			
Dotación de amortización de los gastos de primer establecimiento y constitución			
Gastos diversos			
<b>B. GASTOS</b>			



<b>1. RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (A-B)</b>			
C. Gastos financieros			
<b>2. RESULTADO ORDINARIO (1-C)</b>			
D. Impuesto de sociedades			
<b>3. RESULTADO DEL EJERCICIO (2-D)</b>			

## 10.5. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

Con la información disponible en el apartado anterior, los promotores pueden realizar un análisis de la rentabilidad de proyecto, información que será muy relevante para futuros inversores y entidades financieras. Entre los indicadores y ratios que pueden calcularse están los siguientes:

- Años estimados para generar beneficios por primera vez.
- Tiempo esperado de recuperación de la inversión de los socios.
- Punto muerto (o umbral de rentabilidad), es decir el volumen de ventas que habría que conseguir para que los ingresos cubran los gastos y no obtener ni beneficios ni pérdidas.
- Rentabilidad financiera (también conocida por sus siglas en inglés, ROE), calculada como el cociente entre el beneficio y los recursos propios (o capital), transformado en tanto por ciento.
- Rentabilidad económica (ROA), calculada como el cociente entre el beneficio de explotación y el total de activos, transformado en tanto por ciento.



## CAPÍTULO 11

# PLAN JURÍDICO-LEGAL

---

Una de las decisiones importantes que el emprendedor debe tomar antes de iniciar su actividad empresarial es decidir cual será la forma jurídica de su empresa. Se recomienda realizar un análisis de las posibilidades que existen, y las características de cada una de esas opciones.

Cada forma jurídica presenta una serie de ventajas y limitaciones, por lo se aconseja elegir la opción que mejor se ajuste a las características que deseamos que tenga la nueva empresa que se va a crear.

### 11.1. LA FORMA JURÍDICA

A la hora de realizar la elección de la forma jurídica se recomienda tener en cuenta los siguientes criterios:

- El **número de promotores** que participan en el proyecto. Si se opta por desarrollar la actividad en solitario podemos optar por limitar o no la responsabilidad. Cuando hay más de una persona implicada es recomendable acudir a una forma societaria, ya sea civil o mercantil
- **Responsabilidad frente a terceros.** Mientras que las sociedades permiten limitar la responsabilidad con los bienes afectos al negocio, el empresario individual responde de forma ilimitada con su patrimonio empresarial y personal. Por tanto, es importante analizar el grado de implicación y la responsabilidad patrimonial que cada uno de los emprendedores está dispuesto a asumir.
- **Trámites administrativos.** Las sociedades mercantiles son de constitución más compleja, ya que adquieren personalidad jurídica, mientras que las personas físicas sólo realizan los trámites administrativos del ejercicio de su actividad. Actualmente, la Sociedad Limitada Nueva Empresa, en su versión telemática, se caracteriza por su rapidez de constitución.
- **Capital mínimo** para la constitución. Las personas físicas no necesitan aportar

un capital mínimo, mientras que las jurídicas (salvo excepciones) sí. Por tanto, la dimensión económica del proyecto puede condicionar esta decisión.

- **Tributación de los beneficios.** Las personas físicas tributan en el Impuesto sobre la Renta de la Personas Físicas (IRPF), mientras que las sociedades lo hacen a través del Impuesto sobre Sociedades (IS). A priori no existe un régimen fiscal más o menos favorable, depende de los resultados potenciales del negocio, pero sí existen formas bonificadas fiscalmente como, por ejemplo, las sociedades cooperativas, así como la Sociedad Limitada Nueva Empresa en los primeros ejercicios.

Atendiendo a las formas legales que puede tener una empresa se puede distinguir entre:

#### 1. EMPRESARIO INDIVIDUAL

Se trata de una persona física que realiza en nombre propio, por sí o por medio de representantes, una actividad comercial, industrial o profesional. Esta forma jurídica es la que corresponde a lo que conocemos como “autónomos”.

#### 2. SOCIEDADES CON PERSONALIDAD JURÍDICA

Son asociaciones voluntarias de personas físicas o jurídicas que desarrollan una actividad económica mediante la aportación de un capital y cuya responsabilidad, salvo excepciones, está asumida por la sociedad. Adquieren la personalidad jurídica cuando se inscriben en el registro mercantil (ver apartado 11.2). Pueden ser:

- I. **Sociedades mercantiles:** la sociedad mercantil es una asociación voluntaria de personas físicas o jurídicas que crean y ejercen una actividad empresarial, dedicada a la producción de bienes y servicios, con el fin de obtener un beneficio individual, que puede consistir en un incremento positivo de riqueza o cualquier otra ventaja patrimonial, aunque no se traduzca directamente en una ganancia (evitar gastos o pérdidas). Las sociedades mercantiles, a su vez, pueden ser de distintos tipos:
  - Sociedades de Capital:
  - Sociedad Anónima
  - Sociedad Limitada
  - Sociedad Limitada Nueva empresa
  - Sociedad Comanditaria por acciones
  - Sociedad Colectiva y Sociedad Comanditaria Simple



II. **Sociedades mercantiles especiales:** se trata de sociedades mercantiles que se crean con unos fines específicos de su actividad.

- Sociedad Cooperativa
- Sociedad Laboral
- Sociedad de Garantía recíproca
- Entidades de Capital Riesgo
- Agrupación de Interés Económico
- Sociedad de inversión mobiliaria

### 3. COLECTIVIDADES SIN PERSONALIDAD JURÍDICA

Agrupa a las sociedades civiles y a las comunidades de bienes.

Para más información sobre los distintos tipos de formas legales les recomendamos consultar:

<http://www.ipyme.org/es-ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx>

## 11.2. LEGISLACIÓN APLICABLE Y TRÁMITES ADMINISTRATIVOS NECESARIOS.

Los promotores del proyecto deberán recopilar la legislación específica que afecte a su negocio, tanto en lo relativo a aspectos laborales (por ejemplo, el convenio colectivo del sector si lo hubiere), como a aspectos productivos referidos al producto, a las instalaciones productivas o a los almacenes (por ejemplo, especificaciones mínimas de calidad, trazabilidad, conservación de materiales, condiciones de higiene, etc.). Hay que tener presente que puede existir tanto normativa nacional, como regional y local.

Por otra parte y con independencia de los trámites legales para constituir cualquier empresa (ver capítulo 13), los promotores deben recopilar todos aquellos trámites administrativos específicos que deben tramitar para llevar a cabo su actividad productiva, tales como licencias, certificaciones, homologaciones. Al igual que sucede en las otras partes del plan de negocio, los promotores deberán estimar el coste que conllevarán estos trámites de funcionamiento, para incluirlos posteriormente en el plan económico-financiero.



## CAPÍTULO 12

# PLAN DE ACCIÓN

---

El plan de acción describe el programa o cronograma de las principales actividades que se realizarán o ya se han realizado para la ejecución del proyecto o puesta en marcha del negocio.

Éste suele incluir, además de la descripción de dichas actividades, los responsables y encargados de cada una de éstas, las fechas en que se iniciarán, y los plazos que tendrán. Entre las actividades a realizar se incluye la elección de la forma jurídica y los trámites para la constitución de la empresa y el inicio de actividad de la empresa.





BLOQUE III

**DEL PLAN DE NEGOCIO A LA ACCIÓN**



## CAPÍTULO 13

# LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO

---

En el presente capítulo analizamos las actividades que la empresa debe realizar para poner en marcha el negocio descrito en el plan de negocio cuyo contenido se ha descrito en el bloque II.

Concretamente, haremos referencia a la búsqueda de la financiación necesaria, la redacción de los estatutos y del pacto de socios, los trámites de constitución, los trámites necesarios para ejercer la actividad empresarial, el proceso de reclutamiento del personal necesario y la concreción de políticas operativas de la nueva empresa.

### 13.1. BÚSQUEDA DE LA FINANCIACIÓN NECESARIA

Podemos encontrarnos con diferentes alternativas a la hora de planificar la financiación de un proyecto empresarial. En términos generales podemos afirmar que estas fuentes financieras no son excluyentes entre sí, y será el emprendedor quien decidirá como las combina. Todo ello con el propósito de que esta combinación final sea la más adecuada para su proyecto empresarial.

Existen diferentes clasificaciones de las fuentes de financiación. Nosotros vamos a emplear aquella que distingue entre recursos propios y recursos ajenos, diferenciando a su vez en este último grupo entre aquellas que suponen una financiación a corto plazo y aquellas otras que suponen una financiación a largo plazo. Por último, en un apartado diferente, haremos referencia a otras alternativas financieras que presentan ciertas características singulares.

#### **A. Financiación con recursos propios**

Los recursos propios representan aquella fuente de financiación que no tienen un vencimiento determinado para devolver a sus aportantes. Es decir, es la financiación proporcionada por los dueños de la empresa. A su vez, la financiación con recursos propios puede proceder de dos vías diferentes.

La primera de ellas es la que corresponde a la aportación directa de los socios o propietarios. Estas aportaciones se pueden efectuar tanto en dinero como en especie (por ejemplo, cuando un socio entrega como aportación un local de su

propiedad donde realizar la actividad empresarial) y, dependiendo de la forma jurídica que al final adopte la empresa, estará representada en forma de capital social, participaciones sociales, etc. Independientemente del tipo de proyecto empresarial que estemos analizando, todos ellos van a financiarse, en todo o en parte, con la aportación de sus socios.

La segunda vía de procedencia de los recursos propios es la representada por los propios recursos generados por la empresa. Una vez que el proyecto empresarial está en funcionamiento, con el tiempo se empiezan a generar recursos financieros. En algunos casos se repartirán como rendimiento entre los socios pero en otros casos se retendrán en la empresa para cubrir las necesidades financieras de la misma.

### **B) Financiación con recursos ajenos**

La financiación con recursos ajenos representan aquellas fuentes de recursos que la empresa debe devolver a sus propietarios originales en un determinado plazo de tiempo y a los que, a su vez, debe proporcionar un rendimiento por la disposición de los fondos. Es decir, se tratan de deudas que con el tiempo la empresa debe devolver y que tienen un determinado coste.

En algunas ocasiones este tipo de fuentes de financiación surge de forma explícita como consecuencia de la realización de contratos en los que se fijan todos los aspectos relacionados con la operación, como pueden ser el coste de la financiación, los plazos de devolución, las garantías aportadas, etc. Un ejemplo de lo anterior podría ser un préstamo contratado con una entidad financiera. En otras ocasiones, la financiación surge de manera espontánea fruto del desarrollo cotidiano de la actividad empresarial. Un ejemplo de ello podría ser la financiación proporcionada por los proveedores, por la Seguridad Social, etc. Mientras que en la financiación contratada el coste de la misma está claro y bien expresado en el contrato correspondiente, en el caso de la financiación espontánea, su coste, que también lo tienen, no está tan claro y estaría representado por aquellos descuentos y otras ventajas a los que la empresa renuncia por aplazar el pago de sus deudas.

A continuación pasaremos a describir con algo más de detalle algunas de las fuentes de financiación ajena con las que podemos encontrarnos, distinguiendo entre aquellas que proporcionan financiación a la empresa a corto plazo (generalmente durante menos de 12 o 18 meses) y las que financian a la empresa a largo plazo:



### 13.1.1. Financiación a corto plazo.

#### **A) Proveedores y otros acreedores por operaciones habituales de la empresa**

En el marco de la actividad empresarial, es habitual que los proveedores de materias primas y servicios así como a otros acreedores por cuestiones relacionadas con el ejercicio de la actividad económica (seguridad social, telefonía, luz, etc.) nos permitan un aplazamiento en el pago de nuestras deudas. Se trata de una financiación, generalmente a corto plazo, que no exige la realización de trámites tan formales como en otro tipo de operaciones y cuya aprobación por parte de los suministradores es bastante probable.

No obstante, debemos advertir que, aunque se trate de un tipo financiación muy habitual que en muchos casos no presenta explícitamente ningún gasto financiero, al igual que el resto de los recursos financieros empleados por la empresa tiene un coste (que por ejemplo se puede poner de manifiesto en los descuentos por pronto pago o en la concesión de cualquier otra ventaja por parte de los proveedores).

#### **B) El descuento de efectos comerciales y otras operaciones similares**

Cuando una empresa realiza una venta de productos o presta un servicio a sus clientes emite una factura en la que suele quedar expresada la fecha en la que se efectuará el cobro de la misma. En muchos casos ese cobro se produce de forma aplazada, por lo que la empresa no podrá disponer de ese dinero hasta llegada la fecha de vencimiento. Mediante el descuento de efectos comerciales (como por ejemplo letras de cambio, pagarés, recibos negociables, etc.) las empresas pueden anticipar el cobro de sus derechos con clientes y deudores.

El coste de este tipo de financiación viene representado por lo que las entidades financieras nos cobran, ya sea el coste financiero correspondiente al anticipo del dinero, las comisiones correspondientes, los gastos de correo, etc.

#### **C) Factoring**

Es un contrato mediante el cual una empresa transfiere sus créditos comerciales a una compañía de factoring para que ésta se encargue de la gestión de cobro de los mismos a cambio del pago de una determinada cantidad de dinero. En algunos casos, la empresa de factoring, además de realizar el cobro de los créditos corre con el riesgo de impago asociado a los mismos (factoring sin recurso). En otros, la empresa de factoring también anticipa a su cliente el importe de los créditos antes de que se produzca el pago de los mismos.

#### **D) Confirming**

Las operaciones de confirming son similares a las de factoring pero a la inversa. En el confirming encomendamos a una entidad financiera que proceda al pago de las deudas comerciales que nosotros mantenemos con nuestros proveedores. Este pago se puede efectuar en su vencimiento o en una fecha posterior al mismo, si así se acuerda con la entidad financiera (lo que conllevaría, además del coste propio de la operación de confirming el interés correspondiente al aplazamiento del pago).

#### **E) Descubierta en cuentas corrientes**

En algunas circunstancias podemos encontrarnos que los recibos y efectos que tenga la entidad financiera para cargarnos en nuestra cuenta corriente tengan un importe superior que el saldo disponible de la misma. En estos casos pueden ocurrir dos cosas. La primera es que la entidad financiera devuelva esos efectos y recibos a su origen, lo que supondrá que nuestro proveedor nos los reclame junto con todos los gastos de devolución y similares que se han originado en la operación.

Una segunda posibilidad es que la entidad financiera, aunque no dispongamos de saldo suficiente, nos cargue los efectos y recibos en nuestra cuenta, lo que supondrá que el saldo de la misma, en lugar de ser a nuestro favor, sea a favor del banco. Es decir, el banco nos presta el dinero, lo que queda materializado como un descubierto (o números rojos) en la cuenta. Este tipo de operativa presenta una serie de características como pueden ser el hecho de que no se nos permita un descubierto en la cuenta por un periodo de tiempo prolongado o el hecho de que los intereses y comisiones por descubierto sean bastante superiores a los de una operación de préstamo convencional.

#### **F) Las pólizas de crédito**

Esta operación consiste en que una entidad financiera pone a disposición de su cliente una cantidad de dinero en una cuenta corriente durante un periodo de tiempo determinado, de tal forma que el cliente podrá hacer uso de todo, parte o nada de esos fondos, según sus necesidades. A cambio, el cliente ha de satisfacer unos intereses por el dinero dispuesto así como otros gastos financieros por la parte no dispuesta. Lógicamente el coste ocasionado por la parte dispuesta es superior al que genera la parte no dispuesta.

#### **G) Los préstamos a corto plazo**

Los préstamos constituyen otra alternativa para la financiación de las empresas a corto plazo. Al igual que ocurría con las pólizas de crédito, este tipo de operaciones

consisten en que una entidad financiera pone a disposición de su cliente una determinada cantidad de dinero durante un tiempo determinado. Pero, a diferencia de lo que ocurriría con las pólizas de crédito, en el cuadro de amortización del préstamo se concreta el momento en el que el cliente deberá devolver periódicamente los fondos a la entidad financiera así como la cuantía en concepto de amortización del principal del préstamo y la relacionada con los gastos financieros ocasionados por la operación. Además, mientras que en la operación de préstamo se le entrega al cliente la totalidad de los fondos (menos los gastos correspondientes a la constitución) y debe pagar intereses por todo ello, en la póliza de crédito es el cliente quien dispone de los fondos según los vaya necesitando y satisface gastos financieros principalmente por la parte dispuesta.

### **13.1.2. Financiación a largo plazo.**

#### **A) Los préstamos a largo plazo**

Este tipo de operaciones son muy similares a los préstamos a corto plazo descritos en el apartado de financiación a corto plazo. La diferencia fundamental se encuentra en el plazo de devolución. Así, mientras que en el caso anterior su devolución se efectuaba en un periodo de tiempo que no solía ser superior al año, en este caso la amortización se realiza en periodos de tiempo superiores al año. No obstante, dependiendo del tipo de préstamo su plazo de devolución y su coste puede ser diferente. Así, si el préstamo es hipotecario (p. ej. para financiar la compra de un inmueble) su plazo de devolución es más dilatado (p. ej. 15 años, 25 años, etc.) en el caso de los préstamos personales (p. ej. para la compra de maquinaria) su plazo de devolución es inferior (p. ej. 5 años). En cuanto al coste, éste suele ser inferior para los préstamos hipotecarios que para los préstamos personales.

#### **B) El arrendamiento financiero o leasing**

Se trata de un contrato de arrendamiento de un bien mueble o inmueble por parte de la empresa de leasing al cliente, quien a su vez tiene la opción de compra de dicho bien. Es decir, la empresa de leasing arrienda el bien al cliente durante un periodo de tiempo y, una vez finalizado el plazo del arrendamiento, el cliente puede ejercer su derecho a comprar dicho bien a cambio de un valor residual previamente establecido, renovar el contrato de arrendamiento o no ejercer la opción de compra y devolver el bien arrendado.

### **C) El renting**

Se puede definir como un contrato de alquiler a medio y largo plazo mediante el cual la sociedad de renting cede al cliente el uso de un determinado bien cuyo mantenimiento (reparaciones, seguros, etc.) corre a cuenta de la sociedad de renting.

Una vez finalizado el periodo de arrendamiento, el cliente podrá devolver el bien o solicitar que se prorrogue el contrato de renting. Además, en este tipo de contrato, el cliente no tiene el derecho de opción de compra a un precio previamente pactado, aunque puede acordar la transmisión del bien con la sociedad de renting a su precio de mercado.

### **13.1.3. Otras alternativas de financiación**

#### **A) Sociedades de Garantía Recíproca (SGR)**

Se trata de sociedades cuyo accionariado está compuesto principalmente por pequeñas y medianas empresas con el propósito de facilitar el acceso de sus empresas asociadas a la financiación bancaria en mejores condiciones de coste y plazo. Las SGR aportan las garantías (avales) que en muchas ocasiones demandan las entidades financieras (aunque también pueden ser ante otro tipo de entes, como p. ej. la Administración Pública o proveedores) y que individualmente no pueden aportar las empresas.

Las SGR no proporcionan directamente recursos financieros a sus asociados, aunque sí les facilitan la obtención de los mismos, ya sea mediante la concesión de avales, proporcionando información y asesorando sobre diversas fuentes financieras y negociando con entidades financieras mejores condiciones crediticias.

Por último, debemos indicar que la empresa solicitante del aval deberá hacer frente a diferentes tipos de costes (gastos de estudio, comisión de aval, etc.).

#### **B) El capital riesgo (venture capital o risk capital)**

Consiste en la toma temporal de participaciones, habitualmente minoritarias, en el capital de empresas normalmente de tamaño reducido con buenas expectativas de crecimiento. Es decir, la entidad de capital riesgo (que pueden ser sociedades o fondos) se convierte en socio de la empresa con el propósito de obtener una alta rentabilidad cuando en el futuro venda su participación.

#### **C) Business Angels**

Se trata de personas físicas con un amplio conocimiento de determinados sectores y con capacidad de inversión, que impulsan el desarrollo de proyectos empresariales



con alto potencial de crecimiento en sus primeras etapas de vida, aportando capital y valor añadido a la gestión. Los business angels se diferencian de los inversores tradicionales y del capital riesgo en su implicación en la gestión de la empresa.

#### **D) Préstamos participativos**

Se trata de un tipo de financiación que se sitúa a medio camino entre los recursos propios y los recursos ajenos, donde el prestamista participa de los beneficios obtenidos por la empresa financiada.

#### **E) Crowdfunding**

El micromecenazgo, coloquialmente conocido en inglés como crowdfunding, es un fenómeno de desintermediación financiera por la cual se ponen en contacto promotores de proyectos que demandan fondos mediante la emisión de valores y participaciones sociales o mediante la solicitud de préstamos, con inversores u ofertantes de fondos que buscan en la inversión un rendimiento.

Esta alternativa de financiación se caracteriza por la participación masiva de inversores que financian con cantidades reducidas pequeños proyectos de alto potencial.

#### **F) Préstamos People to People**

Una alternativa a la banca tradicional. Son préstamos entre particulares, con el matiz de que se gestionan a través de Internet. Estas plataformas tienen un funcionamiento sencillo, se basan en una comunidad de usuarios que se prestan dinero entre sí. La compañía no es la encargada de prestar el dinero, sino que en realidad son sus miembros los que llegan a acuerdos acerca de esta financiación.

#### **G) Mercado alternativo bursátil o MAB**

Es un mercado de financiación para empresas de pequeña capitalización supervisado por la CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores), con una regulación y costes más reducidos y proporcionado financiación, visibilidad, valoración y liquidez. Cuenta con una regulación creada especialmente para las SICAV, Empresas de Capital Riesgo y pymes en expansión.

#### **H) Subvenciones y ayudas**

Se trata de recursos obtenidos por la empresa de terceras personas (principalmente de las Administraciones Públicas) sin necesidad de devolución futura pero con el compromiso de la obtención de algún fin o de la realización de una actividad concreta. Si no se cumplen las condiciones acordadas para su concesión, la empresa deberá reintegrar las cantidades recibidas en concepto de subvención.

## **13.2. Redacción de los estatutos y pacto de socios**

### **A) Redacción de los estatutos**

Como paso inicial en la constitución de la sociedad, se procederá a la redacción de los estatutos, en virtud de los cuales se registrarán sus relaciones jurídicas internas.

El contenido de dichos estatutos viene definido, para cada uno de los tipos de sociedades mercantiles, en sus respectivas normas reguladoras, si bien los socios fundadores podrán incluir todos aquellos pactos lícitos y condiciones especiales que estimen convenientes.

Los estatutos han de constar en la escritura de constitución, bien mediante transcripción literal, bien como documento unido a la misma. En ellos se contienen las normas de organización de la sociedad, regulando las relaciones de la entidad con los socios, y de éstos entre sí, así como la forma de actuar la sociedad en el tráfico frente a terceros.

La normativa específica a cada tipo de sociedad, regulará el contenido mínimo obligatorio de los mismos. No obstante, y con carácter general, los estatutos deberán contener:

- Denominación de la sociedad
- Objeto social
- Domicilio social
- Duración de la Sociedad
- Fecha en quedará comienzo sus operaciones
- Capital social
- Acciones o participaciones
- Órganos de gobierno y estructura de los mismos
- Deliberación y adopción de acuerdos

### **B) Pacto de socios**

El éxito de cualquier proyecto empresarial se fundamenta en la confianza existente entre los socios, la cual debe perdurar durante toda la vigencia del mismo. En el momento de la constitución de la nueva empresa los promotores no suelen percibir los conflictos que pueden surgir en el futuro como consecuencia de aspectos y situaciones que no se han previsto inicialmente y que pueden romper dicha confianza. Estos aspectos y situaciones conflictivas son muy variados, tales como el

deseo de abandonar el proyecto por parte de algún socio o el no cumplimiento de sus obligaciones.

Para evitar sus consecuencias negativas y saber cómo resolverlas si se producen es recomendable que, en el momento de constituir la nueva empresa, los socios promotores redacten y firmen un documento llamado pacto de socios. Se trata de un acuerdo:

- Voluntario, pues no hay obligación legal de hacerlo.
- Privado, pues no hay obligación de registrarlo ante notario y no forma parte de los estatutos. Ello no impide que las partes queden obligadas entre sí y tengan derecho a llevar a cabo acciones legales si alguien incumple lo pactado, solicitando la obligación de cumplirlo e, incluso, exigiendo indemnización por daños y perjuicios.
- De naturaleza “inter pares”, es decir, que solo obliga a las personas que lo firmaron y no tiene validez frente a terceras personas.
- Confidencial, es decir, no se hace público ante terceras personas.

Su finalidad es regular las condiciones que regirán las relaciones entre los socios promotores, así entre estos y la sociedad jurídica constituida. Por eso incluye cláusulas relativas a aspectos como:

- Funciones y obligaciones de los socios
- Compromiso de permanencia de los socios, para evitar que alguno abandone el proyecto cuando se esté consolidando.
- Compromiso de no competencia, a través de otra empresa, tanto cuando se es socio como durante un determinado tiempo tras abandonar la empresa.
- Formación y funcionamiento del consejo de administración.
- Criterios de reparto de dividendos.
- Criterios para modificar el capital social.
- Criterios para la transmisión de las participaciones sociales o acciones si algún socio quiere venderlas o recibe una oferta externa por ellas (derechos de arrastre y derechos de acompañamiento).

### **13.3. Trámites de constitución**

A continuación comentamos los principales trámites que tienen que realizarse para crear una empresa. Puede hacerlos directamente el emprendedor o contratar

una asesoría especializada que los haga. En los Puntos de Activación Empresarial (PAE) repartidos por la región el emprendedor puede recibir asesoramiento y acompañamiento en todos estos trámites.

### **A) Certificación negativa de Nombre ante el Registro Mercantil Central**

Consiste en la obtención de un certificado que acredite que no existe otra sociedad con el mismo nombre que la que se pretende constituir. Este requisito es preceptivo exclusivamente para las sociedades mercantiles. En el caso de una cooperativa este certificado se obtiene en el Registro de Sociedades Cooperativas.

Más información: <http://www.rmc.es/IntroDenominaciones.aspx>

### **B) Otorgamiento e inscripción de Escritura Pública**

Es necesario realizar ante notario el otorgamiento de la escritura pública, que es un acto por el que los socios fundadores proceden a la firma de la escritura de constitución de la sociedad. Posteriormente, en el plazo de dos meses desde el otorgamiento de la escritura de constitución, se procede a su inscripción en el Registro Mercantil de la provincia en que radique el domicilio social. Este es un paso necesario para que la empresa adquiera personalidad jurídica. Están obligadas a este trámite las sociedades de capital, las colectivas, las cooperativas y sociedades laborales.

### **C) Liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITPAJD)**

Se trata de un impuesto que grava la constitución de una sociedad (1% sobre el capital social). Se liquidará antes del inicio de la actividad, en un plazo de 30 días hábiles desde el otorgamiento de la escritura pública ante el notario. Este impuesto se liquida ante la Consejería de Hacienda de la comunidad autónoma donde se encuentre domiciliada la sociedad, mediante el modelo 600.

### **D) Solicitud del Número de Identificación Fiscal (NIF)**

La obtención del NIF es una obligación fiscal de todas las personas físicas y jurídicas, que sirve para identificarles a efectos fiscales. La solicitud se realiza en la Administración de la Agencia Tributaria correspondiente al domicilio fiscal de la sociedad o entidad. El trámite debe realizarse, en el mes siguiente a la fecha de su constitución o establecimiento en territorio español, a través del modelo 036.

Más información en <http://www.agenciatributaria.es>



### 13.4. TRÁMITES PARA EJERCER LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL.

Una vez creada la empresa, estos son los trámites para comenzar a funcionar. Al igual que antes, puede tramitarlo directamente el emprendedor o contratar los servicios de una asesoría especializada.

#### **A) Declaración Censal y alta el Impuesto sobre Actividades Económica** (en la Agencia Tributaria).

La Declaración Censal de comienzo de actividad la presentarán los empresarios individuales, profesionales y sociedades, mediante el modelo 036, cuando se comience, modifique o se cese la actividad ante la Agencia Tributaria del domicilio fiscal.

La Declaración de alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE) es un tributo que grava, por ejercer en territorio nacional, el ejercicio de actividades empresariales, profesionales y artísticas, se ejerzan o no en un local determinado. La solicitud de alta se realizará en la Administración de la Agencia Tributaria, 10 días antes del comienzo de la actividad, a través del documento 840, escritura de constitución y D.N.I. o N.I.F. del declarante

#### **B) Licencia municipal de obras y licencia municipal de apertura** (en el ayuntamiento).

La licencia municipal de obras es un permiso necesario para cualquier empresario o sociedad que realice cualquier tipo de obras en locales, naves, edificios, etc. dentro de un municipio. Se solicita en el área de urbanismo del Ayuntamiento correspondiente. Si la obra se considera de mayor entidad será necesario que el proyecto lo realice un técnico competente, visado por el Colegio Profesional y con dirección facultativa de obras.

La licencia municipal de apertura es una orden de comprobación de que la solicitud del administrado es conforme con las normas de uso previstas en los planes de urbanismo.

#### **C) Afiliación de la empresa a la Seguridad Social** (en la Dirección Provincial de la Tesorería de la Seguridad Social).

La afiliación de la empresa a las Seguridad Social es obligatoria para todo empresario y sociedad que vaya a efectuar contrataciones, como paso previo al inicio de sus actividades. La afiliación es un acto administrativo mediante el cual la Tesorería General de la Seguridad Social reconoce la condición de incluida en el sistema de la Seguridad Social.

Más información en <http://www.seg-social.es>.

Con la inscripción de la empresa, la Tesorería General de la Seguridad Social asigna el “Código de cuenta de cotización” para su identificación numérica. La solicitud de inscripción se realiza mediante el modelo TA.6. La empresa, además, debe obtener un número patronal para cada provincia donde tenga un centro de trabajo (modelo TA.7). Además, hay que proceder al:

- Alta en el Régimen de Autónomos. Este Régimen de la Seguridad Social será obligatorio para trabajadores por cuenta propia. La ley del Estatuto del Trabajo Autónomo (ley 20/2007, de 11 de julio) regula esta actividad y lo define como “aquel autónomo que realiza una actividad económica o profesional a título lucrativo y de forma habitual, personal, directa y predominante para una persona física o jurídica, denominada cliente, del que depende económicamente por percibir de él, al menos, el 75% de sus ingresos por rendimientos del trabajo y de actividades económicas o profesionales”. El alta se realiza mediante el modelo TA 0521.
- Alta de los trabajadores en el Régimen General. El régimen de la Seguridad Social es obligatorio para los trabajadores por cuenta ajena. Tanto la afiliación (modelo TA1) como la solicitud de alta en este régimen (modelo TA/S) se deben realizar con anterioridad al comienzo de la relación laboral.

**D) Comunicación de apertura del centro de trabajo** (en la Consejería de trabajo de las Comunidades Autónomas).

Una vez constituida la empresa, dentro del plazo de los 30 días siguientes al inicio de la actividad, el representante legal de la sociedad o empresario individual, debe efectuar la declaración de apertura en la Consejería de Trabajo correspondiente a la comunidad autónoma en la que se establece el centro de trabajo.

**E) Legalización de libros** (en el Registro Mercantil y en la Dirección Provincial de Trabajo).

Las sociedades están obligadas a llevar libros de contabilidad y libros societarios que deben ser legalizados en el Registro Mercantil que corresponda a su domicilio social, antes de su uso, para que se ponga en el primer folio una diligencia y en todas las hojas del libro, el sello del Registro. También se permite realizar asientos y anotaciones por cualquier procedimiento idóneo sobre hojas que habrán de ser encuadradas y legalizadas en los 4 meses siguientes al cierre del ejercicio. Más información en <http://www.rmc.es>.

Las empresas deben adquirir y sellar el libro de visita y obtener el calendario

laboral en las Inspecciones Provinciales de Trabajo y Seguridad Social, de las Dirección Provincial de Trabajo de la comunidad autónoma correspondiente. Existe un modelo oficial de libro de visitas que las empresas deben tener obligatoriamente en cada centro de trabajo, empleen o no trabajadores por cuenta ajena.

**F) Presentación de los contratos de trabajo** (en el Servicio Público de Empleo de la Comunidad Autónoma).

Los empresarios están obligados a registrar en la Oficina de Empleo del Servicio Público de Empleo (SPE) en el plazo de 10 días siguientes a su contratación. Para obtener información sobre la reforma del mercado laboral y tipos de contratos, consultar en <http://www.sepe.es>

**G) Registro de la marca** (en la Oficina Española de Patentes y Marcas).

Si la nueva empresa va a comercializar sus productos con una marca concreta deberá adquirir el derecho a usarla comercialmente. Para ello, en primer lugar, deberá comprobar que el nombre de marca elegido no es propiedad de ninguna otra empresa y que no existe ningún otro nombre de marca registrado similar que pueda llevar a confusión a los clientes. En caso de que se pudiese registrar el nombre de marca, el promotor de la empresa deberá solicitar el registro indicando para qué sectores y ámbitos geográficos desea tener su derecho exclusivo de uso comercial.

Más información sobre el proceso de registro: <http://www.oepm.es/es/index.html>

### 13.5. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

En este apartado se indicará qué modalidades de selección y contratación se piensan poner en marcha, cómo se va remunerar los profesionales y empleados, cuál va a ser la evaluación del desempeño, qué políticas de formación y capacitación se aplicarán, cómo será la carrera profesional. Por tanto, se estudiará con detalle:

- I. Política de captación o reclutamiento. Su finalidad es escoger a los candidatos más adecuados para los puestos de trabajo definidos con anterioridad. En primer lugar, hay que decidir si las labores de selección las llevará a cabo la empresa o se externalizan. También tendremos que decidir los diferentes canales de reclutamiento: bolsas de trabajo, internet, anuncios en prensa, etc. Se identificarán los perfiles ajustados a las necesidades de la empresa. Se establecerán las entrevistas que vamos a realizar a los candidatos, así como

el tipo de contrato y duración de los mismos. El empresario debe realizar un plan de contratación, que defina el tipo de contrato que vincula a cada empleado con la empresa, las condiciones de las relaciones laborales y su coste. No es necesario que todas las personas que trabajen para la empresa lo hagan en una jornada completa y por tiempo indefinido. En algunos casos, será suficiente contratar algunas personas a tiempo parcial, por una temporada, o durante una época del año.

- II. Retribución, compensación e incentivos. El emprendedor define cómo va a remunerar a los diferentes miembros de su plantilla y con qué regularidad se va a revisar dicha remuneración. Es interesante tener en cuenta cuáles son las retribuciones que paga la competencia a sus trabajadores, para intentar evitar abandonos profesionales. Una buena política de compensación (monetaria y no monetaria) actúa como un elemento motivador, así como foco de atracción de talento a la organización. Algunos elementos tradicionales de compensación a determinar son: el salario base, las horas extraordinarias, los complementos salariales, las cargas y beneficios sociales.
- III. Evaluación del rendimiento. El emprendedor debe tomar decisiones que le ayuden a aumentar el rendimiento del trabajador e impulsar su esfuerzo hacia la consecución de los objetivos de la organización. Este proceso está orientado a analizar, de forma personalizada, el rendimiento de cada empleado de la nueva compañía a lo largo de un período determinado, para poder aplicar, con posterioridad, las políticas de promoción y retribución que correspondan. Los resultados de los procesos de evaluación informan, entre otros aspectos, del grado de ajuste entre las necesidades de la organización y su capital humano y ayudan a encauzar los planes de formación y desarrollo.
- IV. Políticas de formación y desarrollo profesional. Uno de los compromisos claves que debe asumir el emprendedor es proporcionar una adecuada formación al personal de su plantilla. Asimismo, y aún más importante, favorecer el desarrollo de la carrera profesional a lo largo del tiempo. El emprendedor tiene que ser consciente de que estos aspectos son muy relevantes y tienen una importancia crucial a la hora de conseguir el éxito de la empresa. Por tanto, el emprendedor debe facilitar el crecimiento personal de cada uno de sus empleados y perfilar su futura carrera profesional.



## 13.6. CONCRECIÓN DE POLÍTICAS OPERATIVAS

Es tarea del emprendedor que se establezcan un conjunto de normas escritas, o manual de funcionamiento, donde se comunique con claridad a los empleados cual es el funcionamiento de la empresa.

Alguno de los temas que se recogen en el manual están relacionados con aspectos disciplinarios, horarios, evaluaciones y promociones, formación, reclamaciones, pago de salarios, vacaciones, protección de datos, trato al cliente, condiciones de pago y relación con los proveedores, llamadas de teléfono, uso del correo electrónico, etc.

### ACTIVIDAD

#### Autoevaluación de la capacidad emprendedora

Si después de terminar de leer el bloque III estamos animados a evaluar con más detenimiento la posibilidad de crear nuestra propia empresa, entonces podríamos comenzar a hacer algunas actividades que nos vayan motivando. Una de estas actividades puede ser elegir el nombre de la empresa y, en su caso, el nombre comercial (o de marca). No es una decisión sencilla, pues va a determinar tanto el nivel de recuerdo que tengan de la empresa (y de sus productos) como, en cierta medida, la imagen que vamos a dar. Por ello, recomendamos que utilice alguna técnica de creatividad para generar posibles nombres antes de decidirnos por uno.

Por ejemplo, después de contar nuestro proyecto a un grupo de conocidos, podemos crear una sesión de brainstorming (tormenta de ideas) para que, entre todos, se elabore una lista de posibles nombres. Después se evaluarán los pros y los contras de cada uno de ellos.

Antes de optar por elegir uno, debemos tener presente las limitaciones que existen para elegir el nombre social y el nombre de marca. Más información:

[www.rmc.es/IntroDenominaciones.aspx](http://www.rmc.es/IntroDenominaciones.aspx) [www.oepm.es/es/index.html](http://www.oepm.es/es/index.html)



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Chamorro, Miranda y Rubio (2014). Píldoras emprendedoras: 15 casos para fomentar el espíritu emprendedor entre los universitarios. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Extremadura. Disponible en:  
<http://dehesa.unex.es/bitstream/handle/10662/3145/978-84-697-1979-4.pdf?sequence=1>
- GAD3 (2016). Radiografía de la universidad española: liderazgo emprendedor e innovación en la universidad española. Educa2020 y Fundación AXA, Madrid. Disponible en:  
[http://www.slideshare.net/GAD3\\_com/liderazgo-emprendedor-e-innovacin-en-la-universidad-espaola](http://www.slideshare.net/GAD3_com/liderazgo-emprendedor-e-innovacin-en-la-universidad-espaola)
- Hawken, P. (1988). *Growing a Business*. Ed. Simon & Schuster.
- Trías de Bes, F (2007). *El libro negro del emprendedor. No digas que nunca te lo advirtieron*. Ed. Empresa Activa.





## SOBRE LOS AUTORES

---

La Real Academia Española define emprender como “acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”. Así pues, este libro debe ser entendido como el resultado del espíritu emprendedor de Antonio y Francisco Javier. Los autores han dedicado tiempo y sacrificio a escribirlo con el deseo de que despierte en los lectores el deseo de emprender. Y se darán por satisfecho con el solo hecho de que algunos de ellos se atrevan a dar el paso de crear su propio negocio de forma exitosa.

Estos dos profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Extremadura llevan años trabajando en proyectos relacionados con la “Universidad Emprendedora” y con la “Educación para el Emprendimiento”. Han impartido múltiples cursos de formación y publicado varios trabajos sobre la materia, pero también han emprendido diversos proyectos de innovación docente enfocados a potenciar y desarrollar el espíritu emprendedor entre los universitarios extremeños.

Y durante este tiempo han tenido la suerte de cooperar, a través de otras instituciones públicas, con jóvenes emprendedores para ayudarles a poner en marcha sus proyectos empresariales.

Además, Antonio y Francisco Javier han fundado, junto con otros socios, su propia empresa: GEISER, dedicada a la eficiencia energética y medioambiental. Se trata de una spin-off universitaria, es decir, de una empresa privada creada a partir del conocimiento científico-técnico desarrollado dentro de una universidad.

**Antonio Chamorro Mera** es profesor del Área de Comercialización e Investigación de Mercados de la UEx. [chamorro@unex.es](mailto:chamorro@unex.es).

**Francisco Javier Miranda González** es profesor del Área de Organización de Empresas de la UEx. [fmiranda@unex.es](mailto:fmiranda@unex.es).

A woman in a dark pinstriped business suit and white shirt is shown from the chest up, pointing her right index finger towards a computer monitor. The monitor is silver and sits on a matching stand. The background behind the monitor is a grey gradient. The monitor's screen shows the woman's hands and part of her suit. The text "SUCCESS DEPENDS ON YOU." is overlaid on a white horizontal band across the middle of the image.

**SUCCESS DEPENDS ON YOU.**

UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA

