GUIAS DE ACTIVIDADE EMPRESARIAL
Guía para a elaboración dun plan de negocio
GUÍA PARA A ELABORACIÓN DUN PLAN DE NEGOCIO
IGAPE
BIC GALICIA
FSE
http://guias.bicgalicia.es

# Índice

1. INTRODUCCIÓN ..... 4
2. Proyecto empresarial y presentación de los emprendedores ..... 11
2.1. Definición de las características generales ..... 11
2.2. Presentación de los emprendedores: formación, experiencia empresarial ..... 13
3. Actividad de la empresa: el producto o servicio ..... 17
4. El mercado ..... 21
4.1. Características diferenciadoras respecto a los productos/ servicios de la competencia ..... 21
4.2. Definición del mercado al que se dirigirá el producto o servicio: dimensión, localización, consumo, estructura, tipo de clientes, mercado real y mercado potencial ..... 23
4.2.1. Participación prevista en el mercado ..... 25
4.3. Previsión de la evolución del mercado ..... 26
4.4. La Competencia ..... 28
4.5. DAFO ..... 30
5. La comercialización del producto o servicio ..... 32
5.1. Presentación del producto o servicio ..... 32
5.2. Determinación del precio de venta y su comparación con los de la competencia ..... 34
5.3. Penetración en el mercado. Canales de distribución. Red comercial 37
5.4. Acciones de promoción: publicidad, catálogos, descuentos ..... 39
5.5. Previsión de ventas anuales ..... 42
5.6. Garantías, servicio técnico, servicio post-venta ..... 44
6. El proceso de producción o de prestación del servicio ..... 46
6.1. Determinación del proceso de producción o de prestación del servicio ..... 46
6.2. Selección de equipos necesarios ..... 49
6.3. Aprovisionamiento: materias primas, proveedores, suministros básicos, etc ..... 51
6.4. Gestión de Stocks: materias primas, productos intermedios, productos terminados ..... 54
6.5. Determinación del coste del producto/servicio ..... 56
Concepto ..... 58
Importe ..... 58
6.6. Control de calidad. Aseguramiento de la calidad. Procesos ..... 59
7. Localización de la empresa ..... 61
7.1. Ubicación prevista y criterios para su elección ..... 61
7.2. Terrenos, edificios e instalaciones ..... 64
7.3. Comunicaciones e infraestructura ..... 67
8. Recursos humanos ..... 68
8.1. Puestos de trabajo que se van a crear ..... 69
8.2. Distribución por categorías y asignación de responsabilidades ..... 71
8.3. Organigrama ..... 72
8.4. Perfiles de las personas que se van a contratar, conocimientos, experiencia ..... 74
8.5. Selección de personal ..... 76
*También existe la posibilidad de contar con alumnos de los ciclos Técnicos de Formación Profesional en prácticas curriculares. De este modo la empresa puede formar y cualificar a futuros trabajadores que se puedan incorporar a la actividad de la emp* ..... 77
Una posible fuente de reclutamiento es la posibilidad de acudir a centros de formación, sin olvidarse que dispones de más alternativas. 77
8.6. Formas de contratación ..... 78

8.7. Previsiones de crecimiento de empleo ..... 80
9. Plan Económico-Financiero ..... 82
9.1. Inversiones ..... 83
9.2. Política de Amortizaciones ..... 85
9.3. Financiación y distribución del capital ..... 87
9.3.1. Ayudas públicas para la implantación del proyecto ..... 89
9.4. Ingresos por área de negocio ..... 91
9.5. Costes variables ..... 93
9.6. Costes fijos ..... 94
9.7. Política de circulante ..... 96
9.8. Cuentas de resultados previsionales ..... 97
9.9. Balances previsionales ..... 99
9.10. Previsiones de tesorería ..... 101
9.11. Rentabilidad del proyecto ..... 103
10. Los aspectos formales del proyecto ..... 105
10.1. Elección de la forma jurídica ..... 106
10.2. Protección jurídica ..... 107
10.2.1. Seguros ..... 107
10.2.2. Patentes, marcas y licencias ..... 109
10.3. Autorizaciones, permisos, etc ..... 111
10.4. Normas que regulan el desarrollo de la actividad ..... 115
10.4.1. Normas que regulan la fabricación o comercialización del producto o la prestación del servicio ..... 115
10.4.2. Medidas de seguridad e higiene (prevención de riesgos laborales) ..... 117
11. La innovación ..... 118
11.1. Elementos de sostenibilidad de la innovación ..... 119
11.2. Capacidad imitativa de la competencia y grado de protección ..... 121
11.3. Elementos de sostenibilidad de la innovación. ..... 122
11.4. Organización de recursos y medios técnicos y humanos. ..... 124
12. Planificación temporal de la puesta en marcha ..... 125
12.1. Cronograma ..... 128
13. NOTA DE LOS AUTORES ..... 129

# 1. INTRODUCCIÓN

## Descripción:

El objetivo fundamental de esta Guía es el de intentar dar respuesta a todas las dudas que, normalmente, asaltan a un emprendedor a la hora de elaborar su plan de empresa.

En el contenido de esta Guía para la Elaboración de un Plan de Negocio aparecen reseñados aquellos recursos, herramientas de los que dispone BIC Galicia y que pueden servir de apoyo al emprendedor para la elaboración de cada uno de los apartados del Plan de Empresa: MEMOFichas, Guías de Actividad Empresarial, Guía de Recursos, CD el Emprendedor, CD Emprendiendo, CD Simula, Banco de Ideas, Campus Virtual, actividades formativas..., además de otras herramientas multimedia recogidas en la web www.bicgalicia.es, y en la Guía de Recursos de esta misma colección.

La estructura de la presente guía contiene:

**>EXPLICACIONES SOBRE EL ALCANCE DE LA INFORMACIÓN QUE DEBE APARECER RECOGIDA EN LOS DIFERENTES APARTADOS DEL PLAN DE EMPRESA.**

**>PUNTOS CLAVE**

**>RECURSOS DISPONIBLES PARA LA ELABORACIÓN DE CADA UNO DE LOS APARTADOS.**

**>EJEMPLOS CONCRETOS DONDE EL EMPRENDEDOR PUEDE OBSERVAR UN USO PRÁCTICO DE LOS DIFERENTES RECURSOS.**

Esta Guía para la Elaboración de un Plan de Negocio pretende ser un punto de referencia para el emprendedor que le aporte una serie de pautas para la realización de su plan de empresa. Se recomienda la adaptación de dichos datos a las necesidades concretas de cada proyecto; para ello cada emprendedor deberá consultar, entre otras, la Guía de Actividad Empresarial específica que se ajuste a su actividad y otras relacionadas.

Al plan de empresa o negocio se le asignan normalmente las funciones siguientes:

- Es un recurso fundamental en la planificación del desarrollo futuro de una empresa. La elaboración ordenada de cada uno de los epígrafes permite clasificar todos los procesos para la puesta en marcha de la empresa
- La definición concreta de la línea de actividad o en su caso la reordenación de la idea inicial. No es un documento estático, aún cuando debe valorar el punto de partida inicial
- Desde el punto de vista financiero es una herramienta fundamental para la presentación de los objetivos
- Ser la carta de presentación del emprendedor a 3ª personas (públicas o privadas)
- Es una herramienta interna de valoración de la puesta en marcha

El plan de empresa, aparte de las actividades generales, presenta unas ventajas, no solo de cara al exterior, sino también a nivel endógeno:

- Da una visión global de la viabilidad del negocio
- Permite una estructuración de la información
- Garantiza imagen y profesionalidad
- Sirve de presentación a terceros
- Descubre posibles diferencias de criterio entre los socios

El diseño y ejecución del plan de empresa exige el seguimiento de una serie de recomendaciones, algunas de tipo formal (vocabulario, estructura, contenido), que lejos de ser obligatorias pueden ayudar a la propia presentación del mismo. Como argumentos de referencia, se pueden tener en cuenta en este plan de negocio:

La calidad de la información aportada, que sea oportuna, seleccionada, novedosa, comprobable

- Datos actualizados, ya que en caso contrario se engaña uno mismo, su utilidad se verá recortada
- Información global, completa, con el objetivo de dar respuesta a todas las áreas de la actividad
- Accesible y homogéneo, el plan de empresa como herramienta de presentación de la misma, va a tener varios destinatarios lo cual hace necesario que facilite la comprensión a cada uno de ellos

La información contenida en esta guía debe ser considerada no de modo exhaustivo ni limitativo, pudiendo ser completada y mejorada por el propio emprendedor o sus tutores y asesores, ya que esta guía pretende ser un elemento de apoyo.

Los recursos que BIC Galicia pone a disposición de los emprendedores serán utilizados para elaborar un proyecto empresarial, tomando como referencia el siguiente esquema:

Los epígrafes sobre los que se desarrolla el documento son:

Proyecto empresarial y presentación de los emprendedores

Actividad de la empresa: el producto o el servicio

- El Mercado
- La comercialización del producto o servicio
- El proceso de producción o de prestación del servicio
- La localización de la empresa
- Recursos Humanos
- Plan Económico – Financiero
- Los aspectos formales del proyecto
- La innovación

Planificación temporal de la puesta en marcha

En caso de que alguno de los apartados considerados no sea de aplicación en un determinado proyecto empresarial podrá ser eliminado del documento final

## Idea empresarial – Idea de Negocio

Definir la idea empresarial como toda actividad económicamente orientada a satisfacer una necesidad del consumidor en el mercado sea comercio, servicio y/ o producto, para que cumpla con la finalidad, debe ser viable.

La idea empresarial es un descubrimiento que surge ante el emprendedor en varias circunstancias:

- **La casualidad, la suerte**
    - Las nuevas necesidades de procesos
    - Necesidades no satisfechas
- **Me lo dicen**
    - Profesores
    - Amigos y familiares
    - Bancos de ideas
    - Lecturas
    - Estudios históricos y tendencias
    - Expertos
    - Futuros clientes, competidores y distribuidores
- **Lo veo**
    - Cambios en la industria o en el mercado
    - Cambios demográficos
    - Cambios en la percepción de la gente
    - Nuevos conocimientos
    - Recursos de los que se dispone
- **Busco fuera**
    - Lecturas
    - Países o zonas
    - Inventos o patentes
    - Ferias, congresos
    - Listados de franquicias
    - Necesidades de la industria

- Necesidades del consumidor final
- Análisis de carencias
- Know-how
- Análisis de la oferta en un segmento concreto
- Normativa
- Perfeccionar un eslabon en la cadena de valor

- **Busco dentro**
  - Disfrutar de las aficiones
  - Experiencias laborales
  - Experiencias personales
  - Punto de vista del consumidor
  - Desarrollo de mis habilidades
  - Desarrollo de mis conocimientos
  - Nuevas aplicaciones a viejos productos
  - Soluciones a las deficiencias de los productos y/o servicios existentes

A nivel de conclusión podríamos agruparlos en los siguientes indicadores:

- Por observación
- Como una variante del trabajo diario
- Como una mejora de producto – servicio
- Demandas insuficientemente cubiertas
- Nueva segmentación del mercado
- Informaciones, publicaciones, estudios procedentes de:
  - Administraciones
  - Organismos financieros
  - Entidades profesionales

Disponer de la idea es, a veces el empujón que necesita el emprendedor para comenzar su búsqueda. El camino a recorrer es largo, teniendo que realizar varios peajes, los cuales te pueden resultar más agradables si trabajas, desarrollas y dimensionas un plan de empresa.
La idea pasa por un periodo de maduración donde el emprendedor debe realizar una reflexión y análisis para considerar las consecuencias positivas y negativas que no deben olvidarse.

Recuerda que existen muchos medios que te pueden ayudar a profundizar en el desarrollo de tu idea: en la Guía de Recursos, de esta misma colección y de la que dispones en la página web http//guias.bicgalicia.es, tienes indicaciones que actúan sobre todos los sectores; de la misma manera las MEMOFichas, disponen de información muy útil para el emprendedor, para consultarlas: www.bicgalicia.es.

Dispones también del CD “Banco de Ideas” en el que aparecen algunas ideas de emprendedores clasificadas por varios criterios que pueden ayudarte a decidir.

## El emprendedor

El objetivo emprender, para un emprendedor, pasa al menos por 4 fases:

- Descubrimiento de la oportunidad de negocio
- Definición del producto-servicio
- Cubrir la necesidad descubierta
- Puesta en marcha de la idea para solucionar la deficiencia

El emprendedor es el artífice de la creación y desarrollo de la futura empresa, para ello deberá conocer cuales son las motivaciones, las barreras y las características personales para lograr el éxito como empresario.

Las motivaciones del emprendedor van ser múltiples, pudiendo agruparse en :

- Ser su propio jefe
- Poner en práctica la experiencia profesional y las ideas de uno mismo
- Huir del desempleo y dejar de depender de la familia
- Conseguir que los esfuerzos en el trabajo reviertan en él

En la experiencia de montar una empresa hay muchos problemas, dificultades que resolver, es conveniente conocer los obstáculos a los que se va enfrentar. Analizados los estímulos que llevan a crear una empresa, el emprendedor deberá pensar en las barreras

- Falta de experiencia en el sector de actividad o en la gestión empresarial
- Falta de recursos financieros
- Falta de confianza
- Falta de idea empresarial coherente

El conocimiento , potenciación y perfeccionamiento de las características personales del emprendedor, es la situación ideal. Merece pues la pena considerar:

- Habilidades: de organización, creatividad, liderazgo, competitivas,..
- Actitudes: Ilusión, confianza, asumir riesgos, visión crítica
- Conocimientos: técnicos, experiencia en el sector, gestión comercial

# 2. Proyecto empresarial y presentación de los emprendedores

## 2.1. Definición de las características generales

### Descripción:

Dedica tus primeros esfuerzos en el Plan de Empresa a realizar un análisis de ti mismo, presentándote en sociedad como paso previo para detallar el resto de la información. Hazlo de una manera elegante y atractiva; se trata de tu "puesta de largo" para que te conozcan, sé exhaustivo.

### Puntos clave

- **En qué consiste la idea de negocio**
- **Explicar cómo surgió la idea**
- **Quiénes son los promotores del proyecto**
- **Dónde se ubicará**
- **Qué necesidad planteada por el mercado se está cubriendo**
- **A qué mercado se dirige el producto o servicio**
- **Elemento clave diferenciador del negocio**
- **Objetivos de la empresa a corto, medio y largo plazo**
- **Resumen de los principales datos económico – financieros**

## Ejemplo:

Un emprendedor que quiera crear una pequeña empresa constructora atendiendo a la información recogida en el apartado de “Producto” de la Guía de Actividad Empresarial nº 77,

6.1.1. Producto

*¿Que bens e servicios pode ofrecer ós meus clientes?*

As empresas constructoras poden ter unha ampla carteira de produtos. Dirixindo a súa liña a rehabilitación e o mantemento dos edificios, que acostuman acometer en maior medida as empresas de reformas, a política comercial das empresas constructoras adoita centrarse na realización dun único tipo de traballo: obra civil ou edificación. Só acometen os grandes proxectos de reforma, como poden ser: a rehabilitación de edificios históricos ou a ampliación e mantemento de edificacións.

Sen prexuízo do dito anteriormente, a pequena empresa construtora acostuma centrar a súa actividade na edificación residencial. Inclúese dentro deste grupo a construcción concibida para ser utilizada como vivenda familiar ou colectiva. Son os edificios destinados, á menos nun 50% da súa superficie útil, a ser habitados por persoas, ben de forma permanente ou con carácter eventual, e entre os que cabe diferenciar:

- Vivendas familiares. Constrúense principalmente en edificios, partes dos mesmos, destinados á ocupación particular. A súa finalidade é a de ser habitadas de forma permanente ou por temporadas.
- Establecementos colectivos. Son os destinados a ser habitados por un grupo de persoas que non constitúen unha familia. Non chegan a ter a categoría de vivenda ó existir determinados servicios xestionados a un réxime común, claros exemplos son: cuarteis, cárceres e centros de menores, residencias de anciáns, etc.

Aínda que a demanda de edificacións residenciais supera á de edificación non residencial, xa que estas supoñen un 11,33% do total das licenzas, tamén é unha das oportunidades que ten a empresa construtora para prestar os seus servicios. A construcción de edificios destinados a fins agrarios, industriais, prestación de servicios ou, en xeral, para o desenvolvemento dunha actividade, dependerá do nivel económico da zona onde vaian a ser usados e da súa área de influencia.

Unha práctica moi habitual entre as empresas construtoras de reducida dimensión é a realización dunha soa parte da obra. Tralo estudo de campo realizado, observouse que existe certa especialización nesta actividade, encontrámonos así: empresas que só dedican unicamente a cimentación, levantamento de estructuras, realización de fachadas, etc.

La actividad de la empresa estará centrada en la construcción de pequeñas viviendas familiares dejando aparte los establecimientos colectivos o grandes edificios de viviendas. Dentro de las empresas familiares se especializará en el levantamento de estructuras y en la realización de fachadas.

# 2.2. Presentación de los emprendedores: formación, experiencia empresarial

## Descripción:

En términos empresariales se puede afirmar que un proyecto es viable si lo es técnica, económica y financieramente.

Desde el punto de vista técnico puede afirmarse que, en gran medida la viabilidad técnica de un proyecto está marcada por el perfil de los emprendedores que pretenden iniciar dicha actividad. En este sentido parece necesario disponer de la información que permita tener una visión clara y precisa de tus/ vuestras características como emprendedores, por lo que al menos debes fijarte en aspectos como:

Detalla tu experiencia en el ámbito empresarial, si dispones de ella, si no, profundiza en las ideas que manejas con la finalidad de valorar los pros y contras de lo que quieres poner en marcha. La experiencia personal como empresario la puedes "adquirir" por haberla vivido en el entorno familiar y/ o en ocasiones por imitación de modelos extraídos de nuestro entorno social. No olvides que puedes trasladar ideas de otros sectores...

Clarifica la formación de la que dispones y trata siempre de relacionarla con tu área de empresa , seguro que existe un punto de relación. La formación, te va indicar también tu capacidad para aprender e integrar conocimientos. Define, si es posible, las necesidades de mejora o adecuación, trázate un itinerario de formación que te ayude en la aventura empresarial. Recuerda que vas a disponer de poco tiempo, la empresa absorbe mucho, por lo sería recomendable buscar y seleccionar alternativas.

Disponer de experiencia profesional en el área de desarrollo de tu idea empresarial es lo ideal, te permite tener una visión crítica del mismo. De la misma forma tus conocimientos, contactos y habilidades en el sector te pueden dar un empuje importante, considéralos al realizar el plan de empresa, exponlos de manera detallada.

Existen en tu vida personal, profesional, entorno social y familiar, muchos otros datos que te van a permitir vincularte-relacionarte con el proyecto que quieres poner en marcha, no te olvides de relacionarlos porque aportan elementos de valor a la idea empresarial, al tiempo que son una referencia para los demás.

Deberéis realizar un cronograma para definir el nivel de dedicación previsto a la empresa, recuerda que la organización personal y empresarial repercute en los objetivos de la empresa, en la implantación en el mercado, en los resultados.

Para definir el proyecto empresarial se hace necesario disponer de un currículum de los promotores, en el que se detallen datos como los que siguen, objetivos como:

1. Identificación personal de el/ los emprendedor/ es, donde figuren sus datos, comprobados y contrastados. Existen muchos modelos a utilizar pero sería recomendable que utilizases el cronológico por la visión de conjunto

que puede dar (puedes buscar referencias en multitud de páginas web o pasarte por el Servicio Galego de Colocación,…)

2. Detalla la formación de la que dispones, realiza una clasificación en la que destaquen aquellos aspectos relacionados con la idea empresarial a poner en marcha.

3. Recréate en tu experiencia profesional, porque es siempre una base de referencia y seguridad para el futuro. Si tienes experiencia como empresario no está de más que comentes los "logros" de la empresa en cuestión, puede actuar como puente a la hora de solicitar ayudas económico-financieras, avales.

4. La participación de los promotores en otras iniciativas empresariales, como colaboradores, es un indicador de la iniciativa del mismo y te da más valor empresario de futuro.

Las capacidades emprendedoras son otra variable a tener en cuenta a la hora de elaborar el plan de empresa y dentro de ellas se podrían destacar las siguientes:

- Optimismo vital
- Capacidad de asunción de riesgos
- Dedicación, entrega y perseverancia
- Visión de oportunidades
- Capacidad de análisis: objetividad, realismo
- Control de la información y manejo adecuado de la misma
- Iniciativa personal y capacidad para tirar del grupo: liderazgo
- Creatividad: racionalizar situaciones
- Confianza en si mismo y en el proyecto
- Realización de una buena selección de colaboradores: motivación, dirección
- Organización y coordinación de los recursos económicos, materiales y humanos

## Herramientas

Recuerda que existen muchos medios que te pueden ayudar a profundizar en el desarrollo de tu idea: en la Guía de

Recursos, de esta misma colección y de la que dispones en la página web , tienes indicaciones que actúan sobre todos los sectores; de la misma manera las MEMOFichas, disponen de mucha información útil para el emprendedor.

Además, en el "Banco de Ideas" aparecen algunas ideas de emprendedores clasificadas por varios criterios y que pueden ayudarte a decidir sobre como será tu negocio.

Puedes encontrar un modelo de currículum en el CD "El emprendedor", distribuido por BIC Galicia. También puede ser de ayuda la consulta del CD " Banco de Ideas" en el que aparecen algunos datos curriculares de los promotores

## Puntos clave

- Resumen del C.V. de los promotores, con estos puntos; experiencia profesional; formación, experiencia y datos personales de interés en relación al proyecto; grado de dedicación futura al proyecto de cada promotor

- C.V. completo de los promotores (que se adjuntará en un Anexo) mencionando: datos de identificación ; formación; experiencia; participación en otros proyectos empresariales

## Ejemplo:

Ejemplo de Curriculum Vitae

**1. DATOS PERSONALES**

*1.1. Nombre y apellidos*

*1.2. Fecha de nacimiento*

*1.3. Domicilio y teléfono de contacto*

*1.4. Situaciones que condicionen la disponibilidad del trabajo*

**2. FORMACIÓN Y ESTUDIOS**

*2.1. Datos académicos*

*2.2. Formación complementaria*

**3. EXPERIENCIA PROFESIONAL**

*3.1. Experiencia profesional*

*3.2. Otras experiencias profesionales*

*3.3. Actividades profesionales, no estrictamente laborales*

**4. DATOS COMPLEMENTARIOS**

*4.1. Idiomas*

- Grado de conocimiento
- Título obtenido y centro que lo expide

*4.2. Informática*

- Programas que se manejan
- Grado de conocimiento. Indicar si es como usuario o como técnico
- Título acreditativo del centro donde se hubieran adquirido los conocimientos

**5. REFERENCIAS**

*Lugar y fecha*

*Firma*

# 3. Actividad de la empresa: el producto o servicio

## Descripción

Definir tu actividad es un paso fundamental para elaborar el plan de empresa. Has de describir de forma genérica el producto que vas a fabricar en caso de que se trate de una empresa de producción. En caso de prestación de servicios has de comentar cuáles vas a ofrecer. En cualquier caso, deberías delimitar tu cartera de productos y diferenciar los servicios principales de aquellos otros que ofrecerás de modo complementario.

En este apartado deberás realizar una relación detallada de los productos o servicios que vas a ofrecer haciendo referencia al diseño, la marca, el tipo de envoltorio que se utilizará, la calidad en relación con los productos de la competencia, etc. Si comercializas servicios tendrás que definir sus características, si vas a ofrecer garantías, etc.

## Herramientas

Para llevar a cabo esta tarea pueden servirte de ayuda las Guías de Actividad Empresarial. En el apartado ”Descripción de la Actividad y Perfil de las Empresas Tipo” podrás encontrar una relación detallada de los servicios que ofrecen las empresas de tu mismo sector que ya están establecidas en el mercado. También en el contexto sectorial cuentas con una serie de datos relativos a la evolución del sector

## Puntos clave

Comentario general sobre;

- **Sector de referencia, evolución en los últimos años, previsiones para el futuro**
- **Cartera de productos, distinguiendo actividades/servicios principales de los secundarios**
- **Futuros productos /servicios que piensas ofertar.**
- **Actividades que tienes previsto subcontratar**
- **Relación de los productos/servicios que vas a ofrecer, describiendo sus atributos (propiedades físicas, envase, marca, servicio posventa, etc)**

## Ejemplo:

**Ejemplo de comentario general sobre la actividad, basado en la empresa tipo descrita en la guía de actividad empresarial de "Envases y embalajes";**

- La actividad de la empresa está enmarcada en un sector en expansión, que no ha dejado de crecer en los últimos seis años. En 2003 la facturación estimada fue de 8.846 millones de euros lo que representa un 41% más que en 1997, según datos del Libro Blanco del Envase y Embalaje.

- Es previsible que el sector continúe la buena racha, por diversos factores (creciente importancia del envase como herramienta de márketing; aumento de la actividad, derivada de la expansión del consumo; reducción de la vida útil de los productos, etc.)

- La empresa se dedicará a la fabricación de envases y embalajes de papel y cartón. La cartera de productos estará compuesta inicialmente de los siguientes artículos; cajas de todo tipo, bolsas y papel para empaquetar. Se prevé la posibilidad de ampliar el surtido, ofreciendo elementos para publicidad en punto de venta (carteles, expositores automontables, expositores de folletos y estanterías modulares)

- La empresa realizará la subcontratación de los servicios legales, informáticos, de prevención de riesgos laborales, de asistencia técnica de la maquinaria y de limpieza. No se descarta la posibilidad de externalizar el transporte en épocas de mucha actividad.

**Un emprendedor que quiera montar un quiosco atendiendo a la información recogida en el apartado de "Producto" de la Guía de Actividad Empresarial nº 93,**

"La cartera de productos de un quiosco de prensa se compone, principalmente, de publicaciones periódicas:

- Diarios: internacional, nacional, regional o local; pueden contener temática
- general, económica o deportiva.
- Revistas: de temas de actualidad, científicas, de informática, deportivas, del hogar, de moda, de belleza, del corazón, de hobbies, etc.
- Coleccionables.
- Revistas de crucigramas-pasatiempos.
- Tebeos, cuentos infantiles y publicaciones para niños y adolescentes
- Venta de cursos de idiomas, etc. en soporte CD, así como videos y DVDs

Como se ha señalado en varios apartados de esta Guía, la mayoría de los quioscos

ofrecen otros productos como complemento a su actividad. La elección de este surtido complementario dependerá principalmente, del perfil de la clientela que pueda frecuentar el establecimiento y la oferta que exista en la zona. Las posibilidades son múltiples:

- golosinas
- artículos de papelería
- juguetes
- regalos
- libros
- tabaco
- tarjetas telefónicas (de prepago y de recarga de móvil)
- artículos de carácter estacional (artículos de playa, adornos navideños, de carnaval, etc.)
- servicio de fotocopiadora
- locutorio telefónico, fax
- etc.

Además de la venta de productos, los quioscos ofrecen algunos servicios dirigidos a incrementar su valor ante la clientela y lograr su fidelización. Entre otros, podemos citar:

- reserva de publicaciones
- petición de números atrasados
- encuadernación

# 4. El mercado

## 4.1. Características diferenciadoras respecto a los productos/ servicios de la competencia

### Descripción:

Una vez realizada la definición de las características del producto o servicio objeto de la actividad empresarial, debes escoger una estrategia para establecer su ventaja competitiva y así poder diferenciar tu actividad comercial de la de tu competencia.

Existen tres estrategias básicas de actuación frente a la competencia:

**La estrategia de liderazgo** en costes se basa en la productividad y en una estricta vigilancia de los costes, pudiendo penetrar en el mercado con un precio inferior al de los productos/ servicios similares. En el sector textil algunos fabricantes escogen esta estrategia de introducirse en el mercado a bajos precios.

**La estrategia de diferenciación** determina que la empresa penetre en el mercado basándose en las cualidades distintivas del producto o servicio. La diferenciación puede fundamentarse en la imagen de la marca, avance tecnológico, apariencia exterior, servicios complementarios y todos aquellos factores valorados por el consumidor. Generalmente esta estrategia implica que el mercado paga un precio superior por el producto diferenciado. Sectores tan dispares como las entidades aseguradoras, la joyería o los fabricantes de automóviles toman como referencia la estrategia de diferenciación.

**La estrategia especialista** se centra en las necesidades concretas de un segmento de mercado específico. La actuación de la empresa se limita a un grupo de consumidores reducido, para así satisfacer mejor sus necesidades. Cuando algún sector detecta alguna carencia en el mercado, busca un producto que satisfaga las necesidades concretas de los consumidores, como es el caso de las ortopedias y de los productos dietéticos.

### Herramientas:

Los estudios sectoriales o informes que analizan los distintos factores relacionados con tu actividad, ofrecen información sobre alguno de los datos expuestos anteriormente. Las entrevistas a clientes te ayudarán a saber por qué compran y qué es lo que valoran de un producto o servicio. Las entrevistas a empresarios de tu misma actividad ofrecen información sobre la parte de mercado que te corresponde y su ámbito de actuación. Puedes encontrar más información en las Guías de Actividad Empresarial

## Puntos clave:

- **Definición de la estrategia de mercado**
- **Ventajas competitivas**
- **Cualidades distintivas del producto o servicio: marca, apariencia exterior, servicios complementarios... que los diferencian de la competencia**
- **Cómo piensas mantener esa ventaja competitiva**

## Ejemplo:

**Estrategia competitiva que puede utilizar un emprendedor de un Café-bar:**

En la guía de Pubs – Café Bar, apartado 5.3.1.Producto, se señala que para diferenciarte de la competencia puedes optar por ofrecer productos novedosos, productos tradicionales o especializarte en un producto en particular: coctelería, cafés, productos exclusivos.

Pero además puedes utilizar como estrategia de diferenciación , la prestación gratuita de servicios adicionales para tus clientes, añadiendo valor al servicio que prestas:

- Organización de conciertos
- Exposiciones de obras de arte
- Monólogos
- Concursos en los que puedan participar los clientes (obra de teatro)

# 4.2. Definición del mercado al que se dirigirá el producto o servicio: dimensión, localización, consumo, estructura, tipo de clientes, mercado real y mercado potencial

## Descripción:

Debes determinar los criterios de segmentación aplicables en tu actividad empresarial.

A la hora de crear una empresa tienes que identificar con claridad a tus posibles clientes y conocer qué variables son las que más valoran a la hora de adquirir un producto o demandar un servicio.

Para calcular el tamaño del mercado, debes tener en cuenta todos los factores que intervienen en él: clientes, competidores y volumen de negocio de la actividad correspondiente. Esta estimación se ha realizado de diversas maneras dependiendo del sector de que se trate y puede venir dado a partir de varias variables como el número de empresa y su facturación agregada, la mano de obra empleada en el sector, etc. Estos datos te permitirán conocer la importancia que el sector tiene dentro de la economía así como la evolución del mismo durante los últimos años.

Una vez definido el tamaño de mercado tienes que establecer la parte del mismo que vas a poder captar, es decir, el conjunto de clientes que está dispuesto a adquirir tu producto/ servicio.

## Herramientas:

En la Guía de Actividad Empresarial en el apartado “Mercado” (que incluye los epígrafes de análisis de la demanda, tamaño del mercado, tipos y características de los clientes) encontrarás toda la información referida al tamaño de mercado aplicable a tu actividad empresarial. Además, en la Guía de Recursos, encontrarás un apartado específico dedicado a la definición de métodos de cálculo del tamaño del mercado.

Además, en las Guías puedes obtener información acerca del tipo de clientes de tu negocio. Los datos recogidos te servirán para determinar los criterios de segmentación aplicables en cada caso, así como el perfil de los distintos segmentos. La información se obtiene a través de entrevistas a empresarios, por lo que podrías ponerte en contacto con alguno de ellos si deseas profundizar en el análisis

## Puntos clave:

- **Criterios de segmentación**
- **Número de empresas competidoras**
- **Facturación de las empresas competidoras**
- **Perfil de los clientes que demandan tu producto o servicio**
- **Cuantificación del mercado potencial y del real**
- **Participación prevista en el mercado**

## Ejemplo:

Un emprendedor que desee crear un pequeño establecimiento de efectos navales podrá conocer su tamaño de mercado del siguiente modo:

En el apartado “Mercado” de la Guía “Servicios Auxiliares del Sector Pesquero” se ha estimado que cada barco de la flota de altura gasta 300.000 euros anuales en aparejos de pesca y en el caso de los buques de la flota costera el gasto anual asciende a 20.000 euros anuales.

En el apartado “Anexos” de dicha guía se puede obtener el número de barcos que existen en cada puerto por tipo de flota, lo que permite realizar los cálculos por zonas geográficas específicas.

Siguiendo el ejemplo, si el emprendedor pretende establecer su empresa de efectos navales en Burela:

Atendiendo a los datos recogidos en los anexos estadísticos de dicha guía existen un total de:

Barcos de la flota de altura 51

Barcos de la flota costera 56

Según el gasto medio indicado anteriormente puede afirmarse que el tamaño total del mercado potencial es de: 16.420.000,00 €, etc.

No debes olvidar que en la guía de actividad se realiza un cálculo genérico del tamaño del mercado. En función del producto concreto que comercialices puedes utilizar el mismo método y fuentes de información que se utilizan en la Guía, (en este caso realizando encuestas entre los armadores de buques y los pescadores y el Registro de Buques Pesqueros, Consellería de Pesca e Asuntos Marítimos, para el número de buques) puedes obtener datos de a cuanto asciende el gasto anual de este colectivo en tu producto en particular.

## 4.2.1. Participación prevista en el mercado

### Descripción:

Una vez definido el mercado y su tamaño debes determinar qué parte del mismo puedes absorber.

La porción de mercado que se puede captar vendrá determinada por la estrategia de márketing, es decir el nivel de precios, del volumen de trabajo, de las instalaciones, de los canales de distribución utilizados, del número de clientes, etc.

### Herramientas:

Para determinar la participación prevista en el mercado puedes entrevistar a empresarios del sector que realicen la misma actividad y hacer la previsión teniendo en cuenta que, los primeros años no se alcanza el mismo nivel de ventas que empresas consolidadas en el mercado.

En los apartados de “Mercado” y “Previsión de ingresos” de las Guías que se ajusten a tu actividad empresarial, encontrarás la información referida al tamaño de mercado que quieras abordar.

### Puntos clave:

- **Nivel de precios**
- **Volumen de trabajo**
- **Canales de distribución**
- **Número de clientes**

### Ejemplo:

**Un emprendedor que quiere montar un centro de estudios empresariales;**

La guía de “Academias de Enseñanza” recoge en el apartado “Análisis de la demanda” que, para esta clase de academia , el número medio de alumnos al año se sitúa en 262. Además, indica que en los cursos FIP o de formación ocupacional el número oscila entre quince y veinte alumnos.

Estos datos te pueden servir para orientarte sobre cuál podría llegar a ser tu participación en el mercado.

# 4.3. Previsión de la evolución del mercado

## Descripción:

La previsión de la evolución del mercado te permitirá saber si la demanda en tu sector está en crecimiento , estancada o en recesión, lo cual es un factor importante a tener en cuenta a la hora de decidir la puesta en marcha del negocio. A través de este epígrafe, conocerás la situación actual de la actividad empresarial en tu ámbito de influencia y la evolución que ha sufrido el sector a lo largo del tiempo.

## Herramientas:

Este dato lo puedes obtener en las Guías de Actividad Empresarial consultando el apartado “Contexto Sectorial”, donde aparecen datos de la evolución del mercado en los últimos años en España. Para adaptar esta información a tu ámbito de influencia puedes realizar la estimación utilizando las mismas fuentes que se utilizan en la guía en la medida que sea posible, pues no todas las fuentes ofrecen los datos lo suficientemente desagregados por áreas geográficas.

## Puntos clave:

- **Características actuales del negocio**
- **Dimensión económica de la actividad empresarial**
- **Evolución del sector en el ámbito geográfico correspondiente**

## Ejemplo:

**Previsión de la evolución del mercado de panaderías:**

La guía de "Despachos de pan y Bollería Artesanal" recoge en el apartado de "Contexto Sectorial" la variación en el consumo y el gasto en España de los productos de panadería, tomada del Panel del Consumo Alimentario que elabora anualmente el Ministerio de Agricultura, Ganaderia y Pesca.
Los datos que proporciona esta fuente, entre otros, te pueden servir para prever la evolución de tu mercado y justificarlo adecuadamente en tu Plan de Empresa:

Por ejemplo, para el año 2003 los datos más relevantes son los siguientes:

| | Consumo | Situación con respecto al 2002 | Precio |
|---|---|---|---|
| Pan | 57 kg. (por habitante) | Descenso de un 1,2% | Descenso de 0,5% |
| Bollería | 13,7 kg. (per cápita) | Aumentos de un 3,6% | Aumento del 0,4% |

# 4.4. La Competencia

## Descripción

Para analizar la competencia es necesario obtener información sobre la oferta existente, es decir, identificar a las empresas que operan en el sector y determinar las ventajas y desventajas de tus productos/ servicios para competir en el mercado. Conocer el número de personas contratadas, las instalaciones que posee, la distribución geográfica o el ranking por cuotas de mercados, te ayudará a conocer mejor a tu competencia.

## Herramientas:

En la Guía de Actividad Empresarial que elijas de referencia para tu proyecto, en el apartado “Análisis Competitivo” puedes obtener información sobre esta materia. Es interesante que observes el número de competidores directos que se identificaron y como están distribuidos por las cuatro provincias gallegas. Además, las fuentes de información que se citan como por ej. Ardán o Camerdata (donde puedes localizar para un determinado código de IAE, las empresas dadas de alta en una determinada área geográfica) o en ocasiones la observación directa pueden servirte para identificar competidores en tu propia área de influencia.

También, puedes preguntar directamente a tus competidores, y así averiguar su posicionamiento en el mercado o sus ventajas competitivas.

## Puntos clave:

- **Identificación de competidores**
- **Descripción de las principales características de los competidores**
- **Distribución geográfica**
- **Cuotas de mercados**
- **Variables demográficas empresariales ( Nº empleados, facturación,etc )**

## Ejemplo:

**Ejemplo: Un emprendedor que pretenda crear una empresa de calderería y mecanizado, podrá conocer su competencia del siguiente modo:**

En el apartado 5.2 de la Guía "Industria auxiliar del sector naval", se hace referencia al número de empresas y a su distribución geográfica:
Según datos de ACLUNAGA (Asociación Cluster del Naval Gallego) existen un total de 30 empresas que prestan servicios auxiliares al sector naval, de las cuales 25 se dedican a actividades de calderería y mecanizados, 3 son empresas de pintura y 2 de limpieza. La distribución provincial de las mismas es la siguiente:
Cuadro 8: Cuadro del número de empresas de industria auxiliar naval y su distribución geográfica, Galicia, 2004 (%)

| Provincia | Nº empresas | % |
|---|---|---|
| A Coruña | 13 | 43,33 |
| Pontevedra | 17 | 56,67 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ACLUNAGA.

La totalidad de las empresas de este subsector se localizan en A Coruña y Pontevedra. Pontevedra aglutina alrededor del 57% de las empresas auxiliares del sector naval, mientras que en A Coruña se concentran un 43% de las mismas. Esto es debido a que en Vigo y su zona de influencia, se localizan un gran número de astilleros de pequeño tamaño, lo que supone que la industria auxiliar esté más diversificada, mientras que en A Coruña la actividad de estas empresas se centraliza en el complejo naval formado por las dos factorías de titularidad pública de Ferrol y Fene.

# 4.5. DAFO

## Descripción:

Como técnica de diagnostico y definición del proyecto emprendedor recurriremos a las propias de identificación de problemas y soluciones, a través de la técnica DAFO

La metodología tradicional DAFO tiene como objetivo la realización de diagnóstico exhaustiva de la problemática analizada, a partir de la identificación de los aspectos positivos internos (fortalezas) y externos (oportunidades) así como de aspectos negativos internos (debilidades) y externos (amenazas).

El análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades es un modelo conceptual que facilita el estudio sistemático y que nos permite comparar las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas. Debemos también tener en cuenta que las fortalezas y debilidades son actuales (Tiempo presente), mientras que las amenazas y oportunidades son provocadas por un análisis a posteriori.

Una fortaleza es una ventaja competitiva, una oportunidad es la posibilidad de obtener una ventaja competitiva en el futuro si se toman las medidas pertinentes. Por el contrario una debilidad es una carencia o un punto débil y una amenaza una tendencia desfavorable

En definitiva, los objetivos de su aplicación:

- Lograr un entendimiento común de los problemas.

- Proporcionar una definición clara y realista de los medios para conseguir la meta

- Establecer los indicadores para el seguimiento y evaluación del proyecto

## Herramientas:

En las Guías de Actividad Empresarial dentro del apartado de Mercado (Situación actual y previsiones para el futuro) dispones de algún ejemplo que te puede servir de referencia

## Puntos clave:

- **Debilidades**

- **Amenazas**
- **Fortalezas**
- **Oportunidades**

## Ejemplo:

Si quieres establecer un comercio de Librería, puedes consultar el DAFO de la guía de Comercio de proximidad y el correspondiente en la microguía de "Librería" donde dispones de los siguientes datos de análisis interno y externo:

| AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
|---|---|
| >Competencia de grandes superficies y de empresas de papelería técnica.<br><br>>Ventas en internet<br><br>> Franquicias | > Aumento en el número de lectores de prensa y revistas especializadas.<br><br>>La clientela sigue prefiriendo las librerías a los grandes almacenes a la hora de comprar libros.<br>>Posibilidad de convertirse en un lugar de ocio.<br><br>> Posibilidad de orientar el negocio a mercados diferentes, como por ejemplo libros de segunda mano, descatalogados, etc |
| **PUNTOS FUERTES** | **PUNTOS DÉBILES** |
| >Proximidad al cliente.<br><br>>Gran amplitud del surtido.<br><br>>Atención más especializada y personalizada.<br><br>>Especialización en producto | >Fragilidad financiera.<br><br>>Escasa formación en gestión empresarial. |

# 5. La comercialización del producto o servicio

## 5.1. Presentación del producto o servicio

### Descripción:

A la hora de planificar las formas de comercialización del producto o servicio que vas a ofrecer a tus clientes, debes definir la manera de vender tu producto o servicio, considerando una serie de factores como:

Si lo que vas a comercializar es un producto, deberás definir la presentación más adecuada para su salida al mercado; qué imagen externa puede resultar más atractiva para tus posibles clientes: características del envase, etiquetado, etc. que haga que ese producto pueda ser más demandado. Asimismo, deberás tener en cuenta si se trata de un producto dedicado al consumo, o, por el contrario, enfocado al sector industrial, pues la valoración en el proceso de compra en cada uno de ellos es distinto, por lo que los atributos del mismo en los que deberás incidir son también diferentes.

Para la prestación de un servicio, debes considerar las distintas posibilidades que se te presentan para introducirlo en el mercado, qué imagen corporativa es la más apropiada para identificar tu negocio o qué nombre comercial se adecua más a tu idea empresarial. Debes poner especial atención en este punto, pues la intangibilidad de los servicios supone que los atributos destacados del mismo se conviertan en un factor clave a la hora de su definición para el mercado. Así por ejemplo, en el sector de hostelería el uso de vestimenta uniformada en el personal de atención al público puede ser un indicativo de profesionalidad.

En este sentido, a la hora de decidir la imagen del producto o de la empresa que vas a transmitir, deberás tener presente a qué público objetivo deseas dirigirte y analizar si esta imagen es coherente con las necesidades de ese segmento de mercado, si a éste le resultará sencillo identificar esa imagen, etc. Asimismo, deberás estudiar el mercado para comprobar que ese distintivo no identifica a ninguna otra empresa o marca.

### Herramientas:

Puedes ampliar cuanta información precises en la Guía de Actividad Empresarial correspondiente editada por el BIC Galicia o en la página web http://guias.bicgalicia.es, donde podrás encontrar una orientación sobre las estrategias de promoción empresarial más adecuadas dentro del sector donde se incluye tu actividad.

## Puntos clave:

- **Determinación de los objetivos de mercado**
- **Estrategia de presentación en el mercado**
- **Marca y nombre comercial**
- **Envase y embalaje**

## Ejemplo:

Determinación de la presentación de servicios de una agencia de viajes especializada;

En la guía correspondiente a esta actividad se recomienda a toda agencia de viajes recurrir a la creación de una imagen corporativa para “tangibilizar” el servicio; en ese caso, deberás describir aquí el aspecto interior y exterior del local, los procedimientos de trabajo, el material de promoción, la página web, etc.

Otro ejemplo: en el caso de una empresa dedicada a la fabricación de conservas podría considerarse la posibilidad de comercializar sus productos entre los particulares exclusivamente, o incluir entre su clientela a empresas de hostelería y restauración; en este caso, deberían diseñarse dos líneas diferenciadas de producto: una con envases pequeños, dedicada a la venta a clientes particulares, y otra con envases grandes, que cubra las necesidades de gran consumo del sector hostelero, el canal de comercialización para cada una sería también distinto, en la determinación de precio de venta se considerarían factores diversos, etc.

Así en el sector de hostelería el uso de vestimenta uniformada en el personal de atención al público puede ser un indicativo de profesionalidad

# 5.2. Determinación del precio de venta y su comparación con los de la competencia

## Descripción:

La determinación del precio de venta es un elemento fundamental que deberás tener presente a la hora de elaborar tu plan de empresa. Para ello, es preciso que no descuides una serie de variables tales como:

- **Criterios para la fijación del precio**

  *¿Qué criterios vas a seguir para fijar el precio del producto o servicio que vas a ofrecer?*

- **Estrategia**

  *¿Vas a seguir una estrategia de liderazgo de costes para diferenciar tu producto/ servicio del de la competencia o, por el contrario, adoptarás una estrategia de diferenciación o especialización?*

Es importante que tengas en cuenta el coste de producción o la prestación del servicio asociado al mismo, la cuantía que deberás abonar a tu distribuidor, o el beneficio que desees conseguir con cada una de las ventas.

Debes tener presente cuál es el precio fijado por tu competencia a la hora de ofertar un producto o servicio como el tuyo, ya que si tu precio es demasiado elevado, existe el riesgo de que tus posibles clientes se desplacen hacia la competencia. En este sentido, es fundamental tener presente cuál es el aspecto más valorado por los clientes a la hora de tomar la decisión de compra. Si uno de los aspectos principales que tienen en cuenta es el precio, no deberás exceder el precio de mercado existente en cada momento para ese producto o servicio; si, por el contrario, prestan más atención a la calidad del servicio, podrás establecer un precio más elevado, siempre y cuando la relación calidad precio sea adecuada.

Deberías también consultar las tarifas oficiales o posibles sustitutivos. Puedes consultar estos precios en sus páginas web o recurrir a los catálogos que publican.

Sin embargo, si has optado por abrir una franquicia debes saber que tu proveedor establece las normas que regirán el funcionamiento de tu establecimiento, incluidas en muchos casos las tarifas.

Por otro lado, a la hora de elaborar tu plan de empresa es preciso que tengas muy presente la política de ventas que más se adecue a tu negocio y los cobros derivados de la misma; para ello tendrás que planificar los pagos que estés obligado a realizar, ya que si existe un desfase importante entre pagos y cobros, te verás obligado a financiar inicialmente los plazos entre unos y otros.

Se recomienda que, cuando la dimensión del proyecto lo justifique, se solicite un cobro parcial por adelantado y otro tras la finalización del servicio.

## Herramientas:

Los medios de cobro más habituales en el sector de actividad al que te dediques puedes consultarlos en la guía de actividad correspondiente, en los apartados de Análisis de los clientes, además de los plazos y las peculiaridades en su realización dependiendo del tipo de cliente de que se trate. Asímismo, en el apartado "Precio", se da una orientación sobre los distintos elementos a considerar para la fijación de precios en una determinada actividad, así como una relación de los precios más habituales para las empresas del sector, que te pueden servir de referencia a la hora de determinar el precio de venta de tus productos/ servicios.

## Puntos clave:

- **Precio de mercado**
- **Oferta de la competencia**
- **Estrategia competitiva (liderazgo de costes, diferenciación o especialización)**
- **Valoración del producto por el consumidor**
- **Precio de aceptación: lo que los consumidores están dispuestos a pagar**
- **Condicionantes legales en la fijación de precios (IVA, precios públicos, tasas, precios colegiales …)**

## Ejemplo:

**En la guía "Producción de alimentos de elaboración tradicional", se establecen los siguientes parámetros para orientar al emprendedor sobre el establecimiento del precio de venta de sus productos:**

Existen varios aspectos a considerar para fijar el precio del producto, que pueden variar dependiendo de tu elección. Sin embargo a raíz de las entrevistas realizadas destacan en un mayor porcentaje el margen sobre los costes y mediante el tiempo de ejecución del trabajo y, en menor porcentaje por la necesidad de personal para la elaboración de los productos.

- Margen sobre los costes: es conveniente que fijes el precio por encima de tus costes. A través de las entrevistas realizadas, se estima que el margen medio sobre costes es del 100%, aunque este dato puede variar de una actividad a otra.

- Mediante el tiempo de ejecución: el precio de cada producto se fija en función del tiempo de elaboración de cada uno.

Otros elementos que deben considerarse a la hora de fijar el precio de un producto son:

- Los precios de la competencia.

- Por el precio que están dispuestos a pagar los clientes.

- Por el precio fijado por los proveedores, tal y como ocurre en las empresas de elaboración de quesos de forma artesanal.

- Por ley, como es el caso de las panaderías.

La mayor parte de los entrevistados cree que un ligero aumento en el precio de sus productos no influiría negativamente en sus ventas, ya que se trata de productos de calidad, bien valorados por el cliente, donde prima la calidad e individualidad del producto frente al precio.

# 5.3. Penetración en el mercado. Canales de distribución. Red comercial

## Descripción:

Una vez hayas tomado la decisión sobre el segmento de mercado al que te quieras dirigir, y que más adecuadamente se ajuste con tu idea de negocio, es muy importante determinar cómo vas a introducir tu producto o servicio en dicho mercado. Dependiendo de las características del producto o servicio que vayas a comercializar, se presentan diversas alternativas: realización de venta directa, a través de intermediarios, etc. En caso de que decidas optar por comercializar tus productos o servicios directamente se presentan, a su vez, diversas posibilidades, como la contratación de un comercial que realice las tareas de promoción y representación, la localización de posibles prescriptores que puedan actuar como tales ante futuros clientes, comercialización en uno o varios establecimientos, venta por catálogo, etc. Deberás evaluar la idoneidad de cada una de ellas en función de las características del producto o servicio que vayas a comercializar, y seleccionar aquellas que te permitan la accesibilidad a un segmento de público mayor.

## Herramientas:

En la Guía de Actividad Empresarial que elijas como referencia puedes encontrar toda la información que precisas para el análisis de mercado, tus potenciales clientes, sus características más destacables, el cálculo de dicho mercado..., en base a la que podrás determinar la forma más adecuada para comercializar tus productos/ servicios. Asímismo, en el apartado "Áreas de la Empresa" ( Marketing :distribución/ fuerza de ventas) se realiza un análisis sobre los canales de comercialización y fuerzas de venta más empleadas en una determinada actividad o sector.

## Puntos clave:

- **Elección canales de distribución (canal largo, corto, especializado...)**
- **Determinación de los sistemas de comercialización**
- **Otras alternativas de distribución (venta por catálogo, Internet, etc)**
- **Técnicas de venta, formas de cobro, descuentos...**

## Ejemplo:

**En la Guía de Actividad Empresarial "Sector Turístico" se realiza un análisis de los canales de comercialización de productos turísticos más usuales para las empresas del sector:**

Los viajeros, bien independientes o con paquete turístico, son los clientes finales de este sector. De la totalidad de los turistas, un 70% son viajeros independientes y el 30% son viajeros con paquete turístico gestionado por una agencia de viajes. Dentro de los viajeros independientes el 50% son viajeros particulares y el 50% viajeros de empresas.

Las agencias de viajes mayoristas venden la totalidad de sus paquetes turísticos a las agencias de viajes, ya que tienen prohibido por ley contratar directamente con el cliente final. Esta normativa puede ser consultada en la Guía de Actividad Empresarial: Agencia de viajes especializada (84).

Existen agencias que tienen una doble licencia, para funcionar como agencia de viajes mayoristas y como agencias de viajes minoristas.

Debe señalarse en este sentido, que el número de agencias de viajes en España y, concretamente, en Galicia está sufriendo un aumento, lo que incrementa la eficiencia de los servicios prestados a los consumidores finales.

Un nuevo concepto que aparece en los canales de distribución, es el de la aplicación de las nuevas tecnologías. Internet es un medio de contratación para el consumidor final y es una herramienta de trabajo para las empresas de comercialización de los servicios turísticos. El 40% de las ventas que se realizan on line, corresponde a ventas de productos del sector turístico

Consecuencia de lo anterior se podría indicar que no parece idóneo trabajar en exclusiva con touroperadores porque limitaría en exceso nuestras oportunidades, por cuanto la mayoría de los usuarios realizan viajes de manera independiente

# 5.4. Acciones de promoción: publicidad, catálogos, descuentos

## Descripción:

A la hora de elaborar tu plan de empresa es muy importante que concretes en el mismo aquellas herramientas de promoción que consideras más eficaces para dar a conocer el negocio y sus productos para poder aumentar tus ventas. Debes planificar, por un lado, campañas de lanzamiento con el objetivo de introducir el producto en el mercado y posibilitar que el cliente lo pueda conocer, y promociones de mantenimiento que ayuden a la empresa a mantenerse en dicho mercado de modo competitivo.

El tipo de comunicación y promoción que decidas emplear debe ser coherente con el resto de componentes de tu estrategia : debe estar íntimamente relacionado con el público objetivo al que te dirijas, el tipo de distribución y el precio de venta que hayas establecido para tu producto, etc. Así por ejemplo, si decides orientar tu producto hacia un segmento de población con un nivel de renta alto, la distribución será selectiva, y las campañas de promoción y publicidad deberán ofrecer una imagen de exclusividad. Si por el contrario tu producto está enfocado hacia un consumo masivo, como en el caso de ciertos productos alimenticios, debes introducirlo en las grandes cadenas de distribución, realizar promociones con el fin de incentivar el consumo y ofrecer publicidad suficiente enfocada a establecer una imagen de marca.

Los elementos de comunicación que decidas emplear para dar a conocer tu establecimiento deben ser acordes con el tipo de negocio de que se trate. Las campañas publicitarias deben ir dirigidas a tu público objetivo y no a crear expectativas que no se pueden cumplir.
Deberías comenzar limitando la publicidad a tu entorno más cercano, para después expandir el negocio y ampliar el ámbito de influencia. Algunos de los medios de comunicación más utilizados en las campañas de lanzamiento son: los mailing, por medio de los que te puedes dirigir a posibles clientes para que conozcan tus productos o los servicios que ofertas; el telemárketing, que podrías realizar tú mismo o los anuncios en directorios comerciales como las Páginas Amarillas.

Para estimar el coste asociado a estas acciones de comunicación puedes contactar con una agencia de publicidad para solicitar presupuesto, o con un gabinete de diseño gráfico que elabore tu imagen corporativa, tu página web o diseñe las tarjetas de visita y catálogos, que podrás utilizar en tus visitas comerciales.

Las campañas publicitarias en medios de comunicación como prensa, radio o televisión llevan asociadas un mayor coste, con lo que deberías valorar la repercusión que este tipo de publicidad puede aportar a tu negocio y si el volumen de ventas que puede generar justifica que asumas ese gasto.

## Herramientas:

Puedes ampliar la información relativa a las acciones de promoción con la información de las guías de actividad relacionadas con tu sector, donde se reflejan en el apartado de Áreas de la Empresa las herramientas de marketing (promoción y comunicación,....) más utilizadas por las empresas dedicadas a la misma actividad que existen en el mercado; sin embargo, debes tener presente que cada empresa tiene sus peculiaridades, y debes analizar las necesidades de tu caso concreto en relación a los objetivos de mercado que te hayas marcado.

## Puntos clave:

- **Objetivos publicitarios, marca, conocimiento (Que)**
- **Cómo influir en la toma de decisiones (Quien)**
- **Medios, tipo de publicidad, promoción (Donde)**
- **Adaptar el mensaje a medios y personas (Como)**
- **Periodo de desarrollo de las campañas**
- **Valora momentos (Cuando)**
- **Políticas de impulso en ventas**
- **Conocimiento en técnicas**

**Ejemplo:**

**La guía de actividad empresarial "Arreglo de ropa y calzado" recoge las herramientas de promoción más frecuentes en el sector;**

Cuadro 16: Elementos de comunicación utilizados por los talleres de arreglo de ropa y reparación de calzado

| CONCEPTO | % sobre la muestra |
|---|---|
| Rótulo en el exterior | 100 |
| Escaparates | 40 |
| Papel impreso con el logotipo del local | 40 |
| Anuncios en prensa | 20 |
| Anuncios en t.v. | 20 |
| Anuncios en radio | 20 |
| Anuncios en directorios comerciales | 20 |
| Patrocinio | 20 |
| Buzoneo | 20 |
| Reparto de folletos | 20 |
| Visitas comerciales | 20 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de entrevistas

# 5.5. Previsión de ventas anuales

## Descripción:

Partiendo de los precios que hayas fijado en el apartado “Determinación del precio de venta”, de tu plan de empresa, debes realizar una previsión de ingresos anual, teniendo en cuenta los siguientes factores:

Si has decidido crear una empresa de elaboración de productos debes estimar el número de unidades que, como media, piensas comercializar en un año; si has pensado en prestar servicios, puedes realizar la estimación a partir del número anual de servicios que tengas previsto prestar.

Es importante conocer el punto muerto, sobretodo en aquellos negocios donde no es especialmente fácil estimar las ventas como resultado del producto precio por unidades vendidas (Ej: bar, servicio de abogacía … )

Normalmente el plan de empresa se elabora para un período de cinco años; se recomienda que a la hora de realizar estas estimaciones adoptes una postura conservadora, ya que las variaciones del mercado para los próximos años pueden provocar que tus cálculos no resulten los más adecuados.

## Herramientas:

En el apartado “Previsión de ingresos” de las Guías de Actividad Empresarial se realiza una previsión de ventas anual para una empresa tipo de la actividad considerada. Puedes consultar la que corresponda a tu actividad, teniendo en cuenta que estos datos son orientativos, y que varían de una empresa a otra dependiendo de los productos o servicios que comercialice, y de los precios que establezca para cada uno de ellos.

## Puntos clave:

- **Delimitación de la gama de productos o servicios**
- **Determinación del precio de venta**
- **Estimación de ventas para un período de cinco años**
- **Valoración de las variaciones del mercado**
- **Estacionalidad de la demanda**

## Ejemplo:

**En la Guía de Actividad Empresarial "Venta y distribución de productos para la agricultura y ganadería" se hace la siguiente previsión de ingresos anual para una empresa tipo:**

-Herbicidas.

10 euros por 1 litro x 5.000 litros al año =50.000 euros al año

-Fungicidas.

6 euros por 250 cc x 4.500 productos = 27.000 euros anuales

-Insecticidas y plaguicidas.

6 euros por 200 ml x 8.000 productos = 48.000 euros al año

-Sustratos, abonos y fertilizantes.

0,4 euros por 1 kg x 250.000 kg anuales = 100.000 euros anuales

-Viveros

2 euros por vivero de planta x 12.500 viveros de planta anuales = 25.000 euros al año

-Semillas.

2 euros por kilo x 12.500 kg =25.000 euros al año

-Cereales.

0,15 euros por 1 kg x 500.000 kg al año = 75.000 euros al año

-Pienso y forraje.

12,5 euros por 40 kg x 10.000 sacos de 40 kg = 125.000 euros año

-Comederos.

100 euros unidad x 100 unidades = 10.000 euros anuales

-Bebederos.

50 euros unidad x 300 unidades = 15.000 euros anuales

50.000 euros + 27.000 euros + 48.000 euros + 100.000 euros + 25.000 euros + 25.000 euros +75.000 euros + 125.000 euros + 10.000 euros + 15.000 euros = 500.000 euros de facturación total

Hacer una distribución pormenorizada de los productos/servicios con los que cuento, estimar ventas de cada uno de ellos te va ayudar a realizar una previsión de ingresos realista

# 5.6. Garantías, servicio técnico, servicio post-venta

## Descripción:

En tu plan de empresa debes constatar el tipo de garantías que pondrás a disposición del cliente. Cuando la empresa ofrece cualquier tipo de garantía asociada a sus productos debe considerar la legislación específica del sector respecto a ese elemento.

En ocasiones, la garantía puede emplearse como un elemento diferenciador respecto a la competencia, especialmente cuando exista cierta reticencia a la adquisición del producto/ servicio. Si tu producto o servicio no cumple las expectativas de la clientela debes disponer de hojas de reclamación donde el cliente podrá plasmar su descontento hacia tu establecimiento, documento que será revisado por la inspección correspondiente, quien determinará qué grado de responsabilidad tienes y si es objeto de sanción. También deberás conocer el grado de compromiso de tus proveedores en relación a los defectos en los productos que distribuye para poder exigirles responsabilidades ante posibles reclamaciones de tu clientela.

Para algunas actividades se hace necesario disponer de posibilidades de seguimiento del producto; una buena estrategia postventa te acerca al cliente y le da al producto-servicio un impulso de calidad. Entre los servicios posventa que podrías plasmar en tu plan de empresa están el servicio de mantenimiento telefónico, a través del cual poder solucionar dudas de tus clientes luego de realizada la compra; el portal web gracias al cual, mediante una clave a disposición del usuario, poder contestar a las preguntas que éste realice sobre el producto adquirido, las visitas de seguimiento, etc. Este tipo de servicios te ayudará a mantener unas relaciones cordiales con tus clientes, que pueden demandar de tu empresa nuevos productos o servicios, o servir de prescriptores para otros futuros clientes.

## Herramientas:

Para obtener esta información, puedes visitar las oficinas del consumidor, e informarte sobre el tipo de garantías que tienes la obligación de ofrecer en relación al producto o servicio que vayas a comercializar. En las MEMOFichas, editadas por BIC Galicia y disponibles en su página web, encontrarás información referente a diferentes aspectos legales y normativos.

## Puntos clave:

- **Análisis de la legislación aplicable**
- **Constatación de las garantías ofrecidas al cliente**
- **Servicios post-venta**
- **Exigencias legales**

## Ejemplo:

En la guía de actividad empresarial “Tiendas de informática” se recoge el servicio posventa más frecuente en el sector;

- La asistencia técnica, que incluye reparaciones de equipos y programas, reposición de piezas e instalación de programas. La guía señala la garantía legal mínima para esta actividad (dos años en componentes y seis meses en mano de obra).

Esto se completa a menudo con servicios complementarios, como;

- Atención telefónica, a través del teléfono propio o de líneas específicas (algunos establecen 902)
- Servicio de reparación urgente (asistencia en un plazo máximo de 24 horas)

Esto da una indicación de algunos de los aspectos que te permiten competir en tu sector

# 6. El proceso de producción o de prestación del servicio

## 6.1. Determinación del proceso de producción o de prestación del servicio

### Descripción:

A la hora de determinar el proceso de producción o de prestación de servicios, has de tener en cuenta aspectos técnicos y organizativos; ya que ambos tienen especial relevancia sea cual sea la actividad que realices.

En el caso de que tu empresa se dedique a la producción, deberás describir en tu plan de empresa; cuáles son las etapas necesarias para su elaboración, qué procesos se deben seguir y qué características debe tener el producto para su adecuada comercialización.
Para ello es imprescindible que tengas un amplio conocimiento sobre dicho producto y total dominio del proceso de fabricación.

Si tu empresa está especializada en la prestación de servicios; deberás contemplar las fases para la elaboración de cada uno de ellos, los recursos disponibles para la realización de los mismos, el personal contratado para su consecución, la jornada laboral que es preciso emplear, etc.

La subcontratación de servicios deberá estar indicada en el plan de empresa, señalando qué partes del proceso de producción son las que subcontratas o qué servicio solicitas a otras empresas.

### Herramientas:

La Guía de Actividad Empresarial relativa a tu negocio puede orientarte sobre las fases del proceso de producción/ prestación del servicio.

Si deseas ampliar información puedes recurrir a los recursos que ofrece BIC Galicia en su Guía de Recursos, disponible en formato web en la dirección http://guias.bicgalicia.es, donde se contempla una serie de organismos que pueden ayudarte a resolver todas las dudas relativas a este tema.

## Puntos clave:

En el caso de empresas de producción:

- **Elementos singulares a producir**
- **Relación individualizada del proceso, desde la adquisición de la materia prima hasta la salida del producto al mercado**
- **Partes del proceso que se contrata**
- **Cronograma de producción que incluya planificación anual**
- **Capacidad máxima de producción con los recursos disponibles**
- **Valoración del producto**
  - Coste materia prima
  - Coste mano de obra
  - Volumen diario de producción
- **Necesidades de suministros (agua, electricidad,...)**
- **Caracterización de los medios y equipos necesarios**
- **Organización del trabajo: distribución espacial,...**

En el caso de empresas de servicios a otras empresas o particulares:

- **Descripción de los servicios disponibles; proceso y fases del mismo; definición del perfil necesario para la tarea**
- **Cronograma de prestación de servicios**
- **Partes del proceso que se subcontrata**
- **Capacidad máxima de prestación de servicios con los recursos disponibles**
- **Definición de los medios materiales y humanos**
- **Valoración individual de la prestación**
  - Medios materiales
  - RR.HH

## Ejemplo:

**La Guía de Actividad Empresarial "Elaborador de vino con denominación de origen" recoge un proceso de producción marcado por las siguientes fases;**

- Vendimia

- Aplastado

- Prensado

- Fermentación

- Crianza

Deberás identificar las operaciones necesarias para la elaboración de tu producto, describiéndolas brevemente, como hace la guía. También deberás indicar aquellas etapas del proceso que piensas subcontratar, como el análisis de calidad, que suele realizar un enólogo externo.

Como conocedor del producto a elaborar o del servicio a prestar debes detallar aquellas aspectos relevantes con el objetivo de transmitir y clarificar la información sobre el tema.

# 6.2. Selección de equipos necesarios

## Descripción:

Para poner en funcionamiento tu empresa, será necesario que cuentes con unos medios que te permitan desarrollar la actividad. Además deberás tener en cuenta el crecimiento previsto durante los años objeto de estudio.

Las características de dichos medios dependerán, en todo caso, del tipo de producto y/ o servicio que ofrezcas, del perfil del cliente, de la ubicación, de la normativa que debes cumplir y de las particularidades del local en el que te vayas a establecer.
Es el momento de solicitar presupuestos y comparar las ofertas de los distintos proveedores.

## Herramientas:

En la Guía de Actividad Empresarial relacionada con tu actividad publicada por el BIC Galicia, en el apartado de Mercado (Análisis competitivo se detallan el tipo de instalaciones mínimas necesarias para desarrollar tu actividad y los medios con los que debes contar para la prestación de los servicios.
Se plantean una serie de recomendaciones como dimensiones del establecimiento, medios técnicos con los que debe contar; sin embargo, debes adaptar dichas recomendaciones a las peculiaridades de tu empresa, sin descuidar las especificidades de la zona que hayas elegido para desarrollar tu idea de negocio.

## Puntos clave:

- **Descripción del equipamiento que se requiere.**
  - **Equipos informáticos y de comunicación**
  - **Mobiliario**
  - **Maquinaria**
  - **Elementos de transporte**
- **Necesidad o no de ampliar o mejorar el equipamiento**
- **Tecnología vinculada a las maquinarias que utilizas para la prestación / elaboración del servicio / producto**

## Ejemplo:

**Un emprendedor que vaya a crear una granja escuela, siguiendo la información recogida en el apartado 5.2.1.6 Instalaciones, de la guía número 91 "Granja Escuela", puede realizar la descripción de las instalaciones y equipamientos del siguiente modo**:

La superficie del local dispone de 2.800 $m^2$ distribuidos del siguiente modo:

- Zona cubierta para la cuadra y los talleres (salas de ocio): 600 $m^2$.
- Huerta: 700 $m^2$
- Invernadero: 80 $m^2$
- Zonas ajardinadas y corral: 770 $m^2$
- Albergue: 650 $m^2$

En cuanto al equipamiento :

- Maquinaria industrial para el desarrollo de la actividad:
  - Cámara frigoríficas
  - Cocina
  - Congelador
  - Horno
- Mobiliario:
  - Camas
  - Mesas comedor
  - Sillas
- Material informático
  - Ordenadores
  - Fax
  - Impresora

Realiza un estudio detallado de cuáles son tus prioridades, comprueba que exista coincidencia entre necesidades y posibilidades reales. La superficie necesaria depende de las actividades que se realicen y de los servicios ofertados.

Con frecuencia se ofrecen productos o servicios en función de las características de las instalaciones y de la superficie disponible.

# 6.3. Aprovisionamiento: materias primas, proveedores, suministros básicos, etc

## Descripción:

Tras definir en apartados anteriores de este plan de empresa el tipo de producto que vas a fabricar o el tipo de servicio que esperas prestar, deberás concretar ahora qué materias primas o suministros necesitas y qué proveedores serán los encargados de suministrar dicho material.

Normalmente existen dos tipos de proveedores, los proveedores de material y los proveedores de servicios.

La búsqueda inicial de proveedores, se realiza recurriendo a contactos de experiencias anteriores o a directorios comerciales e Internet.

## Herramientas:

Puedes considerar las indicaciones plasmadas en la Guía de Actividad Empresarial, relacionada con tu actividad, dentro del Área de Mercado (Análisis competitiva) en la que se recogen aspectos claves como: el poder de negociación de los proveedores, el tipo de producto o servicio que se les contrata, el coste asociado a dicha compra, etc.

## Puntos clave:

- **Describe cuáles son las materias primas, suministros o materiales que vas a utilizar**
- **Proveedores con los que vas a trabajar**

**- Tipo de proveedor**

**- mayorista / almacenista**

**- minorista**

**- productor**

**- Criterios de elección de proveedor**

**- calidad**

**- cartera de productos**

**- precio**

**- plazos de entrega**

**- facilidades de pago**

**- Forma de localización**

**- directorios**

**- contactos**

**- ferias**

**- revistas especializadas**

**- visitas comerciales**

## Ejemplo:

**Un emprendedor que vaya a crear una peluquería, siguiendo la información que aparece en la guía número 48 "Peluquerías", puede señalar como aprovisionamientos:**

- Materiales:
  - Una cabina estética
  - Cuatro tocadores
  - Dos lavacabezas
  - Un mostrador
  - Tres estanterías
  - Un secador de pie
- Suministros:
  - Peines, tijeras, navajas
  - Aparatos de manicura y depilación
  - Secadores de mano
  - Pinzas y horquillas
- Productos:
  - Tintes
  - Champús
  - Decolorantes
  - Mascarillas/Cremas
  - Lacas
  - Maquillaje/Perfumes
- Proveedores:
  - Proveedores de materiales y suministros:
    - Mayoristas o comerciales de diferentes fabricantes
    - Criterios de selección: precios y calidad de los aparatos.
    - Localizados a través de directorios especializados y contactos
  - Proveedores de productos:
    - Minoristas y representantes de casas comerciales y tiendas especializadas de la zona
    - Criterios de selección: cartera de producto, calidad, imagen de la marca, precio, novedades, descuentos.
    - Localizados por contactos, visitas comerciales o revistas especializadas

En cada guía de actividad se indica los aprovisionamientos con los que se trabaja en tu sector, la observación de los mismos te permitirá saber tus necesidades tanto en cuanto a productos y suministros como a los proveedores de referencia, sean mayoristas, minoristas,....

# 6.4. Gestión de Stocks: materias primas, productos intermedios, productos terminados

## Descripción:

Uno de los aspectos más importantes que deberás tener presente para desarrollar tu actividad, es la gestión adecuada del material disponible en almacén, sobre todo si te decides a crear una empresa dedicada a la producción.

Tendrás que decidir, si te vas a decantar por la contratación de personal que desarrolle todas las actividades vinculadas a la gestión del almacén, si formará parte de tus obligaciones o si subcontratarás este servicio a una empresa logística

La gestión de stocks tiene como objetivo, mantener en todas las fases del sistema logístico un nivel óptimo de materias y productos, que pueda incrementar al máximo la rentabilidad de los recursos financieros.

## Herramientas:

BIC Galicia pone a tu disposición, en las Guías de Actividad Empresarial que edita, en el apartado Área de la Empresa (Análisis económico-financiero) información relativa a la inversión en stock, los costes asociados al mantenimiento del mismo, etc.

## Puntos clave:

- **Personal responsable del almacén**

  **-contacto con los proveedores**

  **- realización de los pedidos**

- **Diseño de la gestión del almacén**

  **- almacenamiento de productos**

  **- inmovilizado con el que cuentas**

  **- coste asociado al mismo**

- **Política y gestión de stocks**

  **- período de realización del período y plazos de entrega**

  **- nivel de existencias en inventario**

- **materias primas**

- **materiales**

- **semielaborados**

- **productos terminados**

## Ejemplo:

La Guía de Actividad Empresarial de “Distribuidora de productos gourmet” contiene las siguientes indicaciones relativas a este aspecto;

-Los gerentes son los encargados en la mayoría de los casos de las tareas de gestión de almacén , seguidos del personal de administración y, en algunas ocasiones, de los repartidores.

-El stock inicial para emprender la actividad de distribución de productos gourmet se ha estimado en 120.000€. El valor que alcance esta partida depende en gran medida de los acuerdos y condiciones que rijan la relación con los proveedores, tanto en lo referido a las condiciones de entrega de la mercancía (depósito o venta) como al tamaño del pedido y al plazo de aprovisionamiento. Es importante indicar que existen algunas empresas que logran reducir las existencias de mercaderías a un valor próximo a los 30.000 €, aunque esta situación es excepcional.

En función de cómo te organices tendrás que invertir más o menos en mantener un stock suficiente, así como la relación a establecer con los proveedores, periodicidad de compras, pedido medio,...

# 6.5. Determinación del coste del producto / servicio

## Descripción:

Habrá que detallar cuales son las partidas de coste que intervienen en la obtención del producto o en la prestación del servicio. Se desglosará el coste del producto en costes fijos y variables, directos e indirectos. En base a estos datos, se determinará el coste unitario del producto.

A continuación se cuantificará el margen para cada uno de los productos y se calculará si dicho margen puede soportar los diferentes tipos de costes y generar un beneficio para la empresa:

| PRODUCTO 1 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| **Precio venta unitario** | | | | | |
| **Coste unitario** | | | | | |
| **Margen neto** | | | | | |

En este punto se entrará una vez finalizado el estudio económico-financiero

## Herramientas:

En la guía de actividad correspondiente tendrás una estimación de lo que suponen los costes fijos y variables

## Puntos clave:

- **Detalla las partidas de gastos fijos y variables:**

  **- Gastos fijos (son aquellos que no dependen del volumen de producción)**

  **- gastos de personal**

  **- alquiler del local**

  **- suministros**

  **- comunicación**

  **- amortizaciones, etc**

  **- Método de asignación de costes fijos a los distintos productos: puedes hacerlo en valores absolutos (anuales), en proporción a las ventas**

  **- Gastos variables (son aquellos que dependen directamente del nivel de producción)**

- **Señala el coste unitario del producto o servicio, a partir de la estimación previa sobre los costes generales de producción.**

## Ejemplo:

**La guía de actividad empresarial de "Confección de prendas de vestir" recoge la siguiente estructura de costes, para una empresa tipo que facture 1.200.000 euros anuales;**

-Gastos por depreciación del inmovilizado, por valor de 24.960 euros, y demás gastos fijos anuales, desglosados en el cuadro que aparece a continuación;

| Concepto | Importe |
|---|---|
| Gastos personales | 113.040 |
| Seguridad Social | 39.564 |
| Alquiler nave | 28.000 |
| Gastos de mantenimiento | 1.800 |
| Suministros (luz, agua) | 5.400 |
| Comunicaciones (Teléfono, fax, internet) | 6.000 |
| Material de oficina | 2.100 |
| Promoción | 48.000 |
| Servicios profesionales | 2.100 |
| Primas de seguro | 4.200 |
| **Total gastos fijos anuales** | **250.204** |

-Los gastos variables, dependientes de la producción, se estiman en los siguientes porcentajes

| | |
|---|---|
| **Costes variables de producción** | **60%** |
| *Materias primas y producción externa* | 60% |
| **Costes variables de comercialización** | **9,5%** |
| *Agentes comerciales* | 8% |
| *Transporte* | 1,5% |

-Por lo tanto, para los 1.200.000 euros de facturación, tendríamos los siguientes costes

VARIABLES
De producción 1.200.000*60%=**720.00**
De comercialización 720.000*9,5%=**68.400**

FIJOS
Amortización **24.960**
Demás gastos fijos **250.240**

-Para determinar el coste unitario, tendrías que dividir el número de piezas producidas entre los costes variables

# 6.6. Control de calidad. Aseguramiento de la calidad. Procesos

## Descripción:

La calidad de la empresa está relacionada con la posibilidad que tiene la misma, de ofrecer productos y/ o servicios de acuerdo a las expectativas del cliente.

Existen diferentes modelos de sistemas de gestión de calidad, pero todos ellos, están orientados a la mejora continua de las actividades desarrolladas en la empresa.

Para planificar la política de calidad de tu empresa, debes plantearte las siguientes metas:

- Mejorar el desempeño, coordinación y productividad

- Establecer los objetivos que pretendas alcanzar

- Lograr y mantener la calidad del producto, para satisfacer las necesidades implícitas y explícitas de los clientes.

- Establecer indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de la calidad buscada. (por ej.)

- Control de las características del producto

- Grado de satisfacción del cliente

## Herramientas:

Puedes encontrar información sobre las normas de calidad en la Guía de Recursos editada por el BIC Galicia y disponible en formato web en la dirección http://guias.bicgalicia.es.

Además, en sectores específicos, la guía de actividad empresarial correspondiente, en el apartado de " Normas sectoriales de aplicación" puede contener indicaciones sobre las certificaciones de calidad más frecuentes en ese mercado.

## Puntos clave:

- **Qué procedimientos y/o modelos vas a utilizar para garantizar la calidad del producto**

- **Cuáles son los controles que estableces en el proceso de producción/ prestación del servicio**

- **Cómo vas a llevar a cabo el control de la calidad alcanzada**

## Ejemplo:

**Determinación de los modelos ISO 9000 de aseguramiento de la calidad**;

La Guía de Recursos señala que existen tres modelos normalizados;

ISO 9001 Sistemas de la Calidad. Modelo para el aseguramiento de la Calidad en el diseño, el desarrollo, la producción, la instalación y el servicio postventa.

ISO 9002 Sistemas de la Calidad. Modelo para el aseguramiento de la Calidad en la producción, la instalación y el servicio postventa.

ISO 9003 Sistemas de la calidad. Modelo para el aseguramiento de la Calidad en la inspección y los ensayos finales.

**Determinación de los modelos más comunes en la industria auxiliar del automóvil**;

La Guía de Actividad Empresarial correspondiente señala diversos modelos que desarrollaron los requerimientos de la ISO 9000 para el sector automotriz (ISO/ TS 16949, VDA 6.1; QS 9000)

# 7. Localización de la empresa

El éxito o fracaso de una iniciativa empresarial depende en ciertos sectores de la localización de la empresa. Es por este motivo importante dar respuesta a cuestiones como:

**>¿ DONDE PUEDO UBICAR MI EMPRESA?**

**>¿ VENTAJAS E INCONVENIENTES DE SU SITUACIÓN?**

**>¿DEBO MANEJAR VARIAS ALTERNATIVAS?**

**>¿ EXISTEN CLIENTES DE MI PRODUCTO / SERVICIO EN LA ZONA?**

## 7.1. Ubicación prevista y criterios para su elección

### Descripción:

Valora siempre antes de decidir un asentamiento definitivo, los pros y contras, piensa que merece la pena tener en cuenta ciertas variables:

- Producto o servicio a comercializar
- Recursos en el entorno
- Tecnológicos
- Humanos
- Infraestructuras
- Situación administrativa del espacio
- Existencia de ayudas públicas
- Polígonos o viveros empresariales
- Accesibilidad de locales,...

Tampoco debes olvidarte de analizar aquellos factores que van a condicionarte, el desarrollo de tu iniciativa:

- Accesibilidad a las materias primas (Cercanía):

- Mercado potencial próximo (número, renta clientes...)

- Coste materia prima.

- Coste mano de obra.

- Volumen diario de producción:

- Tránsito de clientes (movilidad...).

- Capacidad adquisitiva de los clientes.

- Incremento de costes debido al desplazamiento.

- Dotación de infraestructuras, equipamientos y posible externalización de actividad.

- Adecuación de ordenanzas locales, impuestos.

Sé previsor, en las futuras necesidades vinculadas al espacio y la ubicación por crecimiento del negocio, diversificación....
Si eres capaz de enumerar y clarificar los motivos para ubicarte en un punto u otro, tendrás las ventajas e inconvenientes de la elección.

Las necesidades de espacio y las características de la actividad empresarial definen la elección, como consejo, visita u observa otras empresas "similares", te van a dar ideas de mejora y sobre todo te permiten tener referencias ,….

## Herramientas:

Puedes obtener más información en el apartado de "Análisis competitivo" de las Guías de Actividad Empresarial, editadas por el BIC Galicia, sobre la ubicación mayoritariamente elegida por las empresas del sector.

## Puntos clave:

- **Localidad**
- **Medio / zona dentro de dicha localidad**

  **- Urbana / Rural**

  **- Centro / periferia**

  **- Zona comercial / industrial / residencial**
- **Criterios de ubicación**

## Ejemplo:

**Un emprendedor que vaya a abrir un Pub/Café-bar , siguiendo la información que aparece en la guía correspondiente, puede señalar la ubicación del siguiente modo:**

*El lugar donde ubiques el local va a ser determinante a la hora de establecer el perfil del cliente. Las zonas donde están situados los pubs y locales de copas se caracterizan por estar saturadas de gente por la noche y por no presentar mucho tránsito peatonal durante el resto del día. Si finalmente decides establecerte en esa zona, tendrás que potenciar la afluencia de clientela durante la noche ya que*

*durante el resto del día va a ser escasa. Si por el contrario, te sitúas en zonas más transitadas, te asegurarás una afluencia de público más estable a lo largo de toda la jornada. A continuación te proponemos un método para evaluar la situación del local donde vas a desarrollar tu actividad. El modelo que te proponemos consiste en:*

- *Identificar cuáles son las variables que determinan la idoneidad de una ubicación.*
- *Ponderar la importancia de los factores*
- *Cliente potencial que acudirá al local*

# 7.2. Terrenos, edificios e instalaciones

## Descripción:

Para este aspecto debes definir tu sede física como empresa, cuáles son los recursos mínimos que necesitas en cuanto a espacio, instalaciones, etc. En función de la actividad las necesidades de las instalaciones se modifican.

El domicilio de tu empresa va a condicionar en gran medida a los clientes, por lo cual en función de ello, deberás considerar planes de marketing, como se indica en otro apartado. Dependiendo de la actividad de la empresa, la importancia de las instalaciones varia.

Si es posible realiza un croquis de las instalaciones que precises, trata de ver si se adapta a tu idea, si se adecua al uso para el que está previsto, no te quedes corto al definir esta área.

Debes valorar al menos los siguientes parámetros:

- Superficie necesaria para inicio de la actividad y previsión de crecimiento

- Distintos usos de las instalaciones (oficinas, almacén,..)

- Elección entre la posibilidad de compra o alquiler

- Valoración de la adecuación de la oferta existente o necesidad de una nueva construcción

- Se ajuste o permita ajustarse a los requisitos legales necesarios para el desarrollo de la actividad (licencia de actividad, licencia de obras, requisitos de seguridad e higiene, insonorización, etc.

Recuerda que debes sentirte a gusto y cómodo en este espacio, personalízalo, decóralo en función de lo que quieres representar, vender, mostrar…

## Herramientas:

Para obtener más información sobre cuales son las instalaciones necesarias puedes consultar las Guías de Actividad Empresarial, editadas por el BIC Galicia.

## Puntos clave:

- **Descripción de todos los elementos referentes a las necesidades de instalaciones**
- **Delimita el tamaño del local y su distribución**
    - **Zona administrativa**
    - **Atención al cliente**
    - **Almacén**
    - **Otros**
- **Zona productiva**
- **Plano general de la zona**
- **Plano de superficie**
- **Distribución interior**
- **Coste de adquisición o de alquiler**

## Ejemplo:

**Si un emprendedor quiere dedicarse a la explotación y producción agrícola y ganadera de avestruces, caracoles y ranas las instalaciones necesarias, tal y como aparece en los apartados Instalaciones e Inversiones de la Guía de Actividad Empresarial nº 101 Granjas de consumo especializado (caracoles, avestruces y ranas).**

*Las instalaciones para este tipo de empresas pueden ser:*

*-Granja de caracoles: un invernadero que debe tener capacidad para una densidad máxima de 6.000 crías/m2 y un terreno que debe tener una densidad máxima de 600 caracoles/m2.*

*-Granja de ranas: el espacio dedicado al criadero debe ser de 2.500 a 3.000 metros cuadrados aproximadamente, con suministro de agua de pozo y electricidad. Para reproducir el hábitat natural de las ranas, se tienen que instalar charcas de 1,7 m x 15 m x 40 cm. Las instalaciones se han de completar con criaderos cubiertos para lo que se tendrá que habilitar una nave de 200 $m^2$. como mínimo.*

*- Granja de avestruces: se debe contar con una nave diseñada para albergar de quince a veinte animales y con un terreno de 2.500 $m^2$ aproximadamente. Además, en la fase de reproducción cada trío debe tener su propio terreno de entre 1.500 e 2.500 $m^2$.*

**Ejemplo: Un emprendedor que vaya a crear una granja escuela, siguiendo la información recogida en el apartado 5.2.1.6 Instalaciones, de la guía número 91 "Granxa Escola", puede realizar la descripción de las instalaciones y equipamientos del siguiente modo:**

*La superficie del local dispone de 2.800 $m^2$ distribuidos del siguiente modo:*

- *Zona cubierta para la cuadra y los talleres (salas de ocio): 600 $m^2$.*
- *Huerta: 700 $m^2$*
- *Invernadero: 80 $m^2$*
- *Zonas ajardinadas y corral: 770 $m^2$*
- *Albergue: 650 $m^2$*

# 7.3. Comunicaciones e infraestructura

## Descripción:

La necesidad de disponer de redes de comunicación tanto físicas como telemáticas adecuadas para el desarrollo de la actividad, son distintas para cada tipo de negocio. Así por ejemplo en el comercio o la hostelería deben tener buenos accesos, aparcamiento cercano...

## Herramientas:

Para ello no olvides consultar los datos que puede aportar la Consellería de Política Territorial, SEPES, Plan General de Ordenación municipal.

## Puntos clave:

- **Estado de las comunicaciones y las infraestructuras de la zona geográfica en la que te vas a situar.**
- **Centrarse en los elementos que más influyan en nuestra actividad, como: Calidad de carreteras, transporte público aeropuertos, puertos, acceso rodado, aceras, aparcamiento, recogida de basuras, alcantarillado, líneas de alta tensión, ...**

## Ejemplo:

**Si decides establecer tu empresa en zona montañosa debes tener en cuenta que tanto la tecnología como las buenas vías de acceso tardarán tiempo en llegar**

# 8. Recursos humanos

La gestión de los Recursos Humanos de una empresa es una pieza clave para el buen funcionamiento de la misma y para convertirla en competitiva. Como emprendedor, recuerda que las personas son el mejor activo de cualquier empresa

Los conocimientos, las capacidades y atributos de los RR.HH disponibles aportan vida y dinámica a la organización empresarial. La definición de Análisis y Descripción de puestos de trabajo como "procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo", nos indica el carácter científico del proceso.

Para llevar a cabo esta labor de descripción, has de manejar las siguientes variables (definiciones O.I.T) :

**Ocupación:** Conjunto de empleos con cierta similitud

**Profesión:** Grupos de empleo con tareas semejantes que requieren de una capacitación, calificación y conocimientos

**Empleo:** Grupo de puestos de trabajo donde las tareas básicas son similares

**Puesto de trabajo:** Conjunto de tareas realizadas por una sola persona

**Tarea:** Unidad de trabajo, con un inicio y un fin, que realiza el trabajador con el objeto de lograr unas metas en su puesto

**Operación:** Conjunto de acciones que en si constituyen una tarea

**Acción:** Combinación de movimientos para realizar una operación

**Movimiento**: Elemento individualizado de cada acción

Recuerda que has de ser muy meticuloso en la elaboración de este apartado, puesto que las decisiones en este ámbito van a determinar la estructura de costes de la empresa. Por ello, debes procurar que la información recogida en este punto concuerde con la correspondiente al Plan Económico Financiero. También que sea una plantilla coherente con el sector en el que vas a desarrollar tu actividad.

# 8.1. Puestos de trabajo que se van a crear

## Descripción:

El análisis de descripción de los puestos de trabajo concretos de cada actividad necesita y/ o demanda el conocimiento necesario, propio y especifico en cualquier profesión. La definición correcta de los puestos es un elemento clave en el diseño y adecuación de la estructura empresarial a los requerimientos del mercado de trabajo. La relevancia en este aspecto viene dada por las siguientes variables:

- Especialización creciente en los distintos sectores y dentro de estos en cada una de las actividades que lo componen
- Coordinación para la ejecución de las tareas.
- Fragmentación previa para la especialización
- Aportación individual a cada puesto

## Herramientas:

Puedes encontrar más información sobre el cuadro de personal más común en tu tipo de empresa, en el apartado “Recursos Humanos”, de las Guías de Actividad Empresarial, disponibles en la web http://guias.bicgalicia.es.

## Puntos clave:

- **Definición de los puestos de trabajo a crear**
- **Número de empleados por puesto**
- **Previsión de contratación de personal de refuerzo y épocas determinadas o externalizar servicios**
- **Fechas de incorporación del personal**

## Ejemplo:

**Supón que tu empresa es una residencia de la tercera edad y que tu cuadro de personal coincide con el recogido en la guía de actividad correspondiente.**

*En este apartado define los puestos a cubrir, en este caso los siguientes:*

- *Un/ a gerente.*
- *Dos gobernantes/ as*
- *Dos cocineros/ as*
- *Dos limpiadores/ as*
- *Dos cuidadores/ as*
- *Un/ a médico*
- *Un/ a enfermero/ a*
- *Un/ a fisioterapeuta*

# 8.2. Distribución por categorías y asignación de responsabilidades

## Descripción:

Cada profesión, cada sector laboral tiene unas características que lo hacen diferente de los demás.A la hora de configurar tus necesidades de personal debes diferenciar entre lo que tú aportas a nivel profesional y lo que esperas de tu personal. La identificación de las funciones, tareas y responsabilidades, obliga a una descripción pormenorizada de los distintos puestos de trabajo con la finalidad de fijar tareas y responsabilidades a cada uno de los puestos. Analiza las posibilidades que para este estudio te ofrecen los certificados de profesionalidad y la información sectorial de la que dispongas.

## Herramientas:

En la Guía de Actividad Empresarial correspondiente a tu actividad, el apartado "Estructura Organizativa" te puede aportar alguna información sobre este punto.

## Puntos clave:

- **Funciones de cada puesto de trabajo, tareas a desarrollar y responsabilidades que le corresponden**

## Ejemplo:

**La guía "Granjas de Consumo Especializado", señala qué granjas están formadas normalmente por el propio emprendedor, el cual realiza los labores propios de una explotación y la actividad comercial.**

**Además es habitual que se subcontrate personal de forma esporádica, cuando las fases del proceso productivo así lo requieran o cuando el volumen de trabajo sea importante.**

# 8.3. Organigrama

## Descripción:

El organigrama es para ti un recurso que te va permitir definir, como emprendedor, los niveles organizativos, así como las diferentes funciones, relaciones, procedimientos de trabajo y responsabilidades de la empresa.

Con un correcto desarrollo de un organigrama conseguirás para tu empresa:

- Mejores resultados
- Detectar necesidades formativas del grupo
- Definir concretamente los puestos de trabajo
- Gestionar el desempeño individual
- Visionar los perfiles personales para cada puesto
- Fijar las jerarquías de la empresa

## Herramientas:

Para realizar el organigrama empresarial, puede resultar útil la información contenida en el apartado “Recursos humanos” de la Guía de Actividad Empresarial correspondiente.

## Puntos clave:

- **Organigrama funcional**
- **Organigrama jerárquico**
- **Establecimiento del número de niveles orgánicos**

## Ejemplo:

**La guía "Empresas de Tiempo Libre" te muestra los organigramas más comunes, uno correspondiente a una empresa ya instalada en el mercado y otro relativo a un negocio de nueva creación.**

5.4.2 Estructura organizativa

*¿Como debe estar organizada a empresa?*

A continuación mostrámoslle o organigrama dunha empresa xa implantada no mercado que leva a cabo un abano moi amplo de actividades.

XERENTE
(Leva a cabo a xestión da empresa)

Coordinadores de centros/actividades
(Tarefas de seguimento e control das actividades)

Persoal
(Encargados das actividades)

O habitual é que as empresas que se inician na actividade non teñan un organigrama tan estruturado e que sexa o emprendedor ou emprendedores quen realicen as tarefas de xestión, coordinación además de encargarse da realización das actividades. O que predomina nas empresas de nova creación é unha estructura como a que sigue:

XERENTE-MONITOR
(Xestiona, coordina e imparte actividades)

Persoal
(Eventual en función das actividades, número de participantes e duración)

# 8.4. Perfiles de las personas que se van a contratar, conocimientos, experiencia

## Descripción:

Existe la falsa creencia de que los perfiles profesionales responden en exclusiva al dominio técnico de una determinada materia, como emprendedor debes ser conocedor que esto no es así. La actividad de la empresa marca la tendencia del perfil profesional más comercial, menos técnico.

Como recomendación márcate unos mínimos y máximos en cuanto a formación y experiencia, si te quedas escaso pierdes porque la persona no ofrece lo que tú necesitas, pero si está muy por encima a la primera oportunidad que tenga, se va.

## Herramientas:

La Guía de Actividad Empresarial en el apartado “Perfil profesional” te puede dar una idea de cuáles son los perfiles profesionales más comunes en el sector correspondiente.

## Puntos clave:

- **Mención detallada del perfil profesional (formación, experiencia, habilidades sociales) que se requerirá para cada puesto de trabajo.**

## Ejemplo:

**La guía "Centros de Impresión Digital" señala que los perfiles más demandados en una empresa de impresión digital son:**

- *Diseñador gráfico: profesional con experiencia que proviene de Bellas Artes o de academias de diseño gráfico*
- *Autoedición: profesional con formación en edición electrónica y diseño gráfico con buenos conocimientos en entorno Macintosh, que desempeñaría labores de maquetación y grabación de textos*
- *Escanista: especialista en el área de fotomecánica con formación en Artes Gráficas. Su trabajo consiste en la digitalización de imágenes, filmación y realización de pruebas digitales*
- *Impresor: profesional con formación en Artes Gráficas. Actualmente existen dificultades en las empresas para encontrar buenos profesionales disponibles*
- *Operario de encuadernación: perfil que desempeña distintas funciones, que abarcan el plegado mecánico, manual, encuadernación a grapa, hilo y manipulados de diversos tipos*
- *Comercial: profesional con amplios conocimientos del mercado y de las distintas técnicas de impresión. Su labor consiste en mantener la cartera de clientes de la empresa y conseguir otros nuevos*

# 8.5. Selección de personal

## Descripción:

El éxito de las organizaciones empresariales depende en gran medida del criterio del emprendedor a la hora de seleccionar las personas idóneas para el correcto desempeño de tareas y deberes. Se trata de saber encontrar a quienes estén más capacitados para el aseguramiento de un buen funcionamiento empresarial. Las necesidades a la hora de captar RR.HH son muchas y muy variadas, se indican algunas por si fueran de tu interés:

- Creación de nuevos puestos, vinculados a nuevas tareas
- Expansión de la empresa
- Adaptación a nuevas circunstancias de producción
- Puesta en marcha de una nueva iniciativa empresarial

No debes olvidar que una política adecuada de reclutamiento del personal ayuda a la empresa, pero te obliga a:

- Planificar adecuadamente el personal, evitar cargas de trabajo innecesarias o por el contrario inexistentes
- Disponer de un conocimiento adecuado de los puestos a cubrir: saber qué buscas, con qué requisitos
- Conocer el mercado de mano de obra (dónde buscar, qué pedir,…)
- Valorar número de puestos
- Evaluar presupuesto de personal

Puedes acudir a diversas fuentes de reclutamiento del personal (anuncios, Servicio Galego de Colocación, empresas de selección, ETT, contactos..). Dependerá del coste y de la rapidez en el proceso que puedas o quieras asumir.

Una vez que cuentes con candidatos para cubrir el puesto, tendrás que seleccionarlos. El método idóneo (Currículum Vitae; pruebas psicotécnicas; entrevista; contactos..) variará en función del puesto de trabajo a desempeñar.

En todo caso, siempre se acaba realizando una entrevista personal. Sería conveniente que elaborases un modelo de valoración de candidatura, para poder registrar las impresiones que te producen la formación y la experiencia que reúnen los distintos entrevistados.

Si prevés cubrir algún puesto mediante la promoción de empleados de categorías profesionales inferiores, o realizar algún plan específico de formación, también deberías mencionarlo en este apartado.

## Herramientas:

La Guía de Actividad Empresarial en el apartado “Recursos humanos” te puede aportar alguna información en este punto.

## Puntos clave:

- **Fuentes de reclutamiento**
- **Métodos de selección**

## Ejemplo:

**La guía de Gabinetes de Programación señala**

*“Por lo general el cuadro de personal está compuesto por 1 emprendedor, con labores gerenciales, que se encargan de la compra de consumibles y de equipos de trabajo, de la contratación de personal y en ocasiones de la parte comercial, además de la labor de consultoría propiamente dicha. Esto se completa con dos técnicos de programación, diseño y desarrollo de sistemas y un administrativo. A veces se incluye un técnico de productos que lleva la negociación con clientes y proveedores, un asistente técnico.*

*Formación Profesional en prácticas curriculares. De este modo la empresa puede formar y cualificar a futuros trabajadores que se puedan incorporar a la actividad de la emp*

**Una posible fuente de reclutamiento es la posibilidad de acudir a centros de formación, sin olvidarse que dispones de más alternativas**

# 8.6. Formas de contratación

## Descripción:

A la hora de decidir la contratación, hay que decir que existe una amplia variedad de contratos, como referencia se agruparían en 8 grandes grupos:

- Indefinidos
- Indefinidos bonificados
- Indefinidos o temporales bonificados
- Con minusválidos
- De duración determinada
- De relevo
- Formativos
- Otros (a domicilio, ...)

## Herramientas:

Para obtener información sobre cada tipo de contrato dispones de las MEMOFichas (www.bicgalicia.es), las oficinas del INEM (o su página web www.inem.es, en la que puedes descargar los modelos) y el Servicio Galego de Colocación.

Lo relativo a altas y cotización de los trabajadores, que necesitarás para elaborar la tabla salarial, puedes encontrarlo en la página web de la Seguridad Social (www.seg-social.es) o consultarlo en la Guía Laboral y de Asuntos Sociales del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (www.mtas.es).

Para determinar el convenio colectivo aplicable a tu actividad puedes acudir al apartado “Recursos Humanos” de la Guía de Actividad empresarial correspondiente, o en su caso, a organizaciones sectoriales, bases de datos en Internet...etc.

A la hora de elaborar la tabla salarial, ten en cuenta que las cotizaciones a la Seguridad Social de los trabajadores se pueden calcular a grosso modo en un 33% del salario base. En cuanto al emprendedor, acostumbra a ser autónomo, por lo que dependerá de la base de cotización que elija.

Para confeccionar esta tabla también te puede resultar útil el apartado “Análisis económico-financiero” de la guía relativa a tu actividad, puesto que en él se indican los sueldos brutos más comunes en la empresa tipo.

## Puntos clave:

- **El tipo de contratos (temporal o indefinido) y de jornadas laborales (a tiempo parcial o completo)**
- **Convenio colectivo de aplicación**
- **Jornada laboral anual**
- **Tabla salarial en función de la jornada laboral, y de acuerdo con el convenio**
- **Incremento salarial que tienes previsto aplicar a partir del segundo año**

## Ejemplo:

**En la guía de Consultoría Informática aparece dentro del apartado de gastos el siguiente texto**:

*"Para estimar los gastos de personal se han considerado catorce pagas al año. El importe que resta para alcanzar el gasto estimado en el cuadro corresponde a la Seguridad Social. Los salarios son los siguientes:*

*- El emprendedor: 1.000 euros brutos/mes, lo que supone un total de 14.000 euros al año.*

*- Dos técnicos: 750 euros brutos/mes cada uno, lo que supone un total de 21.000 euros al año.*

*- Un administrativo: 600 euros brutos/mes, lo que supone un total de 8.400 euros al año.*

**En el apartado "Gastos" las siguientes cantidades:**

*- Un emprendedor; 1000 € brutos/mes*

*- Dos técnicos; 750 € brutos/mes*

*- Un administrativo; 600 € brutos/mes*

*Éstos son los montantes más habituales en la empresa tipo para cada puesto, lo que puede servir de referencia para tu tabla salarial.*

*Las posibilidades de la empresa junto con el convenio correspondiente van a determinar la modalidad de contratación del personal en función de necesidades y posibilidades del emprendedor*

# 8.7. Previsiones de crecimiento de empleo

## Descripción:

Las nuevas empresas (sobre todo pymes) constituyen una referencia de estabilidad y competitividad intersectorial. El papel del emprendedor como dinamizador en la creación de riqueza local se sustenta sobre el volumen de empleo que puede generar, así como su capacidad de adaptación a los cambios empresariales. La estabilidad social y el dinamismo económico los debes considerar a la hora del establecimiento y diseño del plan de empleo. Trata de ser realista a la hora de realizar las previsiones, considera todas las variables y optimiza los recursos de los que dispones.

En este apartado tendrás que indicar las previsiones de nuevas contrataciones, en los próximos 5 años. Sería conveniente que elaboraras un cuadro con el número de empleos por puesto de trabajo en ese horizonte temporal, así como la creación neta de empleo indefinido.

Deberá ser coherente con las previsiones de ventas y capacidad productiva en cada momento a la hora de definir la plantilla de la empresa.

## Herramientas:

El crecimiento de tu plantilla de personal dependerá de la facturación que preveas alcanzar y de las características de tu actividad empresarial, por lo que puedes recurrir a la observación directa del sector o al Banco de ideas del Bic Galicia para orientarte sobre cuál ha sido la evolución de empresas similares a la tuya.

## Puntos clave:

- **Previsión de nuevas contrataciones, en un período de 5 años**
- **Especificación del número de empleos por puesto de trabajo**

## Ejemplo:

**En el Banco de Ideas del BIC Galicia aparece la empresa JAVUCHO Publicidad, con el siguiente comentario**

*"Ahora acabo de abrir una tienda en Vigo con una persona con la que he formado una sociedad. El taller se estaba quedando pequeño y esta persona, que tenía en principio una copistería, me propuso montar una tienda de publicidad personalizada, en la que se hacen artículos como tazas, llaveros, bolígrafos, etc. Personalizados".*

**Para poder hacer frente al aumento de la demanda de tus productos y que tus clientes estén satisfechos, tu empresa también necesitará crecer. De esta forma, necesitarás buscar alternativas para hacer frente al aumento de la ventas.**

# 9. Plan Económico-Financiero

El plan económico financiero debe estar sustentado y justificado por cada uno de los apartados anteriores, es decir, la previsión de ventas, el precio, la distribución, etc, deben de ser coherentes entre sí y al mismo tiempo coherentes con el plan económico-financiero que se presente.

Para realizar este apartado BIC Galicia pone a disposición de los emprendedores la herramienta BIC Proyecta y Simula que te ayudará a realizar los cálculos y te facilitará modelos para cada uno de los apartados: plan de inversiones, política de amortizaciones, etc...

La preparación de los distintos estados financieros necesarios para la elaboración del plan de empresa debe incluir:

- Plan de inversiones
- Tabla de amortizaciones
- Plan de financiación
- Previsión por ventas
- Balance
- Cuenta de perdidas y ganancias

# 9.1. Inversiones

## Descripción:

El plan de inversiones está directamente relacionado con la previsión de ventas y como se ha señalado anteriormente ha de ser coherente con el mismo. Por tanto, deberás adaptar la dimensión de tu empresa al volumen de ventas que pienses alcanzar.

## Herramientas:

En la Guía de Actividad correspondiente, en el apartado Análisis económico-financiero (Inversiones), se señalan las partidas de inversión más importantes, necesarias para comenzar la actividad de una empresa tipo del sector. Las inversiones que se recogen en la guía son la del local en caso de compra del mismo, maquinaria necesaria para iniciar la actividad, elementos de transporte, si existen. Deberás tener en cuenta las peculiaridades de tu empresa y realizar detalladamente un listado de inversiones junto con el precio de adquisición de cada elemento.

Aunque en la Guía de Actividad se han tomado precios medios de mercado deberás de adaptar el coste de cada elemento a tu caso en concreto, para ello puedes ponerte en contacto con empresas inmobiliarias que te informarán del precio de una nave o un local en la zona donde tengas previsto establecerte. Los proveedores de maquinaria podrán proporcionarte información sobre los precios de los equipos que vas a precisar, etc. En las Guías de Actividad puedes encontrar información acerca de donde localizar a tus posibles proveedores.

## Puntos clave:

- **Determinar los elementos de inversión necesarios para desarrollar la actividad**
- **Indicar el precio de adquisición de cada elemento.**

## Ejemplo:

**Si quieres dedicarte a la Formación On line atendiendo a la información recogida en el apartado "Inversiones" en la Guía de Actividad Empresarial nº 83 Formación On-Line, los distintos elementos de inversión y su importe serían los siguientes:**

**Cuadro 22: Inversiones estimadas (euros)**

| CONCEPTO | IMPORTE |
|---|---|
| Acondicionamiento del local | 7.200 |
| Mobiliario | 6.300 |
| Equipos para procesos de información | 6.000 |
| Aplicaciones informáticas | 28.000 |
| Gastos de constitución y primer establecimiento | 1.800 |
| **Total** | **49.300** |

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos de entrevistas*

El acondicionamiento del local incluye las obras necesarias para desempeñar la actividad en un establecimiento de 60 m

# 9.2. Política de Amortizaciones

## Descripción:

Una vez que hayas detallado tus inversiones, es decir, los elementos y precios de compra de cada uno, deberás establecer una política de amortización, que consistirá en realizar el cálculo de la depreciación de cada uno de los inmovilizados. Debes saber que el Ministerio de Economía y Hacienda ha establecido unos coeficientes máximos de amortización y un periodo máximo de años durante los que puedes amortizar cada elemento del inmovilizado. Ambos elementos pueden servirte de ayuda para tener una referencia sobre el importe de este concepto

## Herramientas:

En las Guías de Actividad, en el apartado Análisis económico-financiero (Gastos) aparecen recogidos estos coeficientes pero si deseas ampliar la información deberás de consultar la página web de la Agencia Tributaria (www.aeat.es).

## Puntos clave:

- **Ver qué amortización es la más adecuada para cada elemento.**
- **Averiguar cuales son los porcentajes de amortización anual y aplicarlos.**
- **Elección de la política de amortización**
- **Valores propuestos por el Ministerio de Economía**
- **Fijar porcentajes**

## Ejemplo:

**Para calcular la amortización de un ordenador para una distribuidora de productos gourmet, tal y como viene reflejado en el apartado "Gastos" de la Guía de Actividad Empresarial nº 117 Distribuidora de productos gourmet, se haría de la siguiente forma:**

*Precio de adquisición de un ordenador = 1.000 euros*

*Coeficiente de amortización lineal máximo = 25%*

**Cuadro 30: Tabla de amortización**

| Concepto | Coeficiente lineal máximo (%) | Período máximo (años) |
|---|---|---|
| **Acondicionamiento del local** | 12 | 18 |
| **Mobiliario** | 10 | 20 |
| **Maquinaria** | 12 | 18 |
| **Elementos de transporte** | 16 | 14 |
| **Equipos para proceso de información** | 25 | 8 |
| **Aplicaciones informáticas** | 33 | 6 |
| **Gastos de constitución** | 20 | 5 |

*Fuente: Elaboración a partir de datos de entrevistas, A.E.A.T..*

# 9.3. Financiación y distribución del capital

## Descripción:

En este apartado deberás describir con detalle cómo se va a financiar la empresa, es decir cómo obtendrás los recursos necesarios para acometer la puesta en marcha del proyecto. Estos recursos deben cubrir por completo las necesidades financieras iniciales, que vendrán dadas por la suma de la inversión más el fondo de maniobra inicial. El fondo de maniobra, explicado de una forma sencilla, es una cantidad de dinero que se mantiene disponible para hacer frente los gastos que surgirán mientras no obtengas ingresos suficientes para hacerles frente. Normalmente los emprendedores no financian con sus propios recursos toda la inversión, las necesidades financieras son grandes y recurren a préstamos a largo y corto plazo, pólizas de crédito, etc. Es el momento de que reflexiones sobre tu verdadera capacidad de abordar financieramente el proyecto, tanto en el que se refiere a tu aportación al capital como a la accesibilidad a financiación ajena.

## Herramientas:

En la Guía de Recursos, de esta misma colección y disponible en la página web http://guias.bicgalicia.es se detallan una serie de organismos tanto públicos como privados a los que puedes recurrir para obtener financiación. También en las MEMOFichas disponibles en www.bicgalicia.es puedes ampliar información sobre financiación.

## Puntos clave:

- **Necesidades financieras: inversión y fondo de maniobra**
- **Aportación de capital de cada uno de los socios**
- **Importe de la financiación bancaria y sus condiciones**
- **Financiación no bancaria a la que se puede acudir: aplazamiento de pago a proveedores**
- **Otras fuentes de recursos (capital riesgo, business angels ...)**

## Ejemplo:

**En la Guía de Actividad Empresarial de "Comercio de Productos Ecológicos" aparece la siguiente reflexión : "La financiación de un establecimiento de venta minorista de productos ecológicos se puede realizar a través de fondos propios y ajenos. Una vez determinadas las inversiones necesarias para la puesta en marcha, la estructura financiera se ampara, al principio, en las cantidades aportadas por el propietario. En caso de no ser suficientes se recurre a financiación ajena mediante créditos con entidades financieras, hasta completar las necesidades.**

*En este supuesto consideramos que los fondos propios y ajenos se reparten al 50 %. Finalmente debes tener en cuenta la posibilidad de obtener alguna subvención. Éstas se cobran de modo diferido y normalmente son utilizadas para amortizar los créditos o préstamos solicitados.*

*A la hora de solicitar financiación para iniciar tu actividad empresarial, debes estudiar las fuentes de financiación existentes, entre las que cabe destacar las siguientes:*

*- Privadas: cajas y bancos*

*- Organismos Públicos (dedicados exclusivamente a la financiación):*

*- Sociedades de capital riesgo: Unirisco, Xesgalicia, Gescaixagalicia, Ascri.*

*- Instituto de Crédito Oficial (ICO).*

*- Instituto Galego de Promoción Económica (IGAPE).*

*- Business Angels Network Galicia: BANG (www.red-bang.net).*

*- University Business Angels Network: UNIBAN (www.uniban.org)*

*Por otro lado están las sociedades de garantía recíproca, como SOGARPO y AFIGAL, que son entidades financieras que proporcionan avales".*

## 9.3.1. Ayudas públicas para la implantación del proyecto

## Descripción:

Las administraciones públicas ponen a disposición de los emprendedores, diferentes ayudas para la creación de empresas.

Los criterios que se utilizan para poder solicitarlas, dependen en muchas ocasiones del tipo de ayuda solicitada.
Recuerda que las ayudas son un recurso, nunca una solución, como norma ten en cuenta a la hora de solicitarlas:

1. Plazos de entrega, resolución; lugar,…
2. Características especificas de tramitación
3. Documentación necesaria de apoyo
4. Compatibilidad con otras ayudas

## Herramientas:

Para lograr información actualizada de las distintas ayudas puedes acudir a los Técnicos Locales de Empleo, al IGAPE, Cámaras de Comercio, así como a las distintas páginas web de organismos e instituciones. Dispones también de las Guías de Actividad Empresarial en el apartado de ayudas y de la Guía de Recursos

## Puntos clave:

- **Relación detallada de las ayudas solicitadas para la puesta en marcha del proyecto.**
  - **procedencia estatal, autonómica, provincial y/o local**
  - **organismo que la concede**
  - **estado de tramitación**

## Ejemplo:

**Si un emprendedor quiere montar una empresa de diseño gráfico, tal y como aparece reflejado en el apartado Ayudas de la Guía de Actividad Empresarial nº 110 Diseño gráfico, las ayudas públicas específicas que puede solicitar son las siguientes:**

*- Orden del 10 de febrero por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de ayudas para el fomento de la innovación empresarial, en régimen de concurrencia competitiva, en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Galicia, y se procede a su convocatoria para el año 2004.*

*- DOG nº 33 del 17/02/2004.*

# 9.4. Ingresos por área de negocio

## Descripción:

Normalmente, los productos o servicios que ofrece una empresa se agrupan en distintas categorías. Como se ha señalado en el apartado de descripción del producto, en las empresas existen un producto/ servicio principal y otros complementarios. En este apartado se deben detallar los ingresos por cada una de las áreas de negocio, y otros que pudiesen surgir al margen de la actividad habitual (patrocinios, alquileres…)

## Herramientas:

En las Guías de Actividad, en el apartado de previsión de ingresos puedes encontrar las líneas de negocio más usuales en las empresas tipo del sector, para cada una de ellas se establece una previsión de ventas lo cual puede servirte como referencia aunque debes tener en cuenta las características propias de tu negocio.

## Puntos clave:

- **Determinar áreas de negocio**
- **Cantidad de productos vendidos o servicios prestados al año**
- **Precio de cada producto o servicio**
- **IVA a repercutir**
- **Otros ingresos ajenos a la explotación**

## Ejemplo:

**Una consultora informática podría establecer tres líneas de negocio : creación de software, mantenimiento de programas y formación a empresas. En este caso se deberán concretar los ingresos previstos para cada una de ellas.**

**Cuadro 34: Estimación de ingresos anuales.**

| | PRECIO MES | PRECIO ANO | Nº SERVICIOS | TOTAL |
|---|---|---|---|---|
| **Empresa tipo 1** | 600,00 € | 7.200,00 € | 9 | 64.800 € |
| **Empresa tipo 2** | 200,00 € | 2.400,00 € | 20 | 48.000 € |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Empresa tipo 3** | 90,00 € | 1.080,00 € | 26 | 28.080 € |
| **Servicios complementarios** | 300,00 € | 3.600,00 € | 4 | 14.400 € |
| **Total** | | | | 155.280 € |

*(*) Precios estimados en función de las entrevistas y consultas realizadas.*

**En este caso la previsión de ventas viene dada por el tipo de clientes, deberás establecer tu propia tipología de clientes diferenciando aquellos que proporcionaran la mayor parte de los ingresos de los complementarios**

**En caso de una tienda de venta minorista, al comercializar un número muy elevado de productos, éstos podrían agruparse por familias.**

# 9.5. Costes variables

## Descripción:

Son aquellos que varían en función del volumen de actividad: aumentan cuando se incrementa el volumen de actividad y son inferiores en el momento que este disminuye.

Dentro de los costes variables puedes incluir: compra de mercancía , materias primas, comisiones comerciales

## Herramientas:

Dentro de las Guías de Actividad Empresarial, en el apartado de Análisis Económico-financiero, se recoge el margen medio del sector lo que te permitirá cuantificar tus gastos variables. Se trata de datos referenciales y que deberás de adaptarlos según las características de tu empresa

## Puntos clave:

- **Identificación de las partidas de coste variable**
- **Cuantificación**

## Ejemplo:

**En la guía de microactividad de Bazar dentro del apartado de Viabilidad económico financiera aparece el siguiente comentario:**

*"El principal gasto variable corresponde a la compra de mercancía. El emprendedor debe realizar un buen control de los productos que vende para mantener un nivel de stock óptimo.*

*En relación a los ingresos, el emprendedor debe tener en cuenta que las ventas se mantendrán más o menos constantes a lo largo del año, aunque en época de rebajas se puede incrementar.*

*Según las entrevistas realizadas se estima que el margen medio sobre ventas es del 25%, aunque este dato puede variar de una actividad a otra"*

**Esto nos indica que el coste variable representa el 75% de las ventas**

# 9.6. Costes fijos

## Descripción:

Los costes fijos son aquellos que se mantienen invariables independientemente del nivel de producción y que deberás separar de tus ventas. La determinación de los costes fijos es imprescindible para el análisis de la viabilidad económica de tu proyecto.

La determinación de los costes fijos será necesaria también para el cálculo del punto muerto.

## Herramientas:

En las Guías de Actividad se recogen los costes fijos más comunes en cada actividad entre los que se encuentran los alquileres, sueldos de los trabajadores, seguros, etc. Debe señalarse que estos datos son orientativos y que deberás de ajustarlos según las características de tu empresa.

## Puntos clave:

- **Diferenciar los gastos fijos de los variables**
- **Determinar fielmente el importe de los gastos fijos**

## Ejemplo:

**Los gastos fijos para un taller de arreglo de ropa, tal y como aparece en el apartado "Gastos" de la Guía de Actividad Empresarial nº 102 Arreglo de ropa y calzado, serían los siguientes:**

**Cuadro 20: Gastos fijos anuales estimados en talleres de arreglo de ropa (euros)**

| CONCEPTO | IMPORTE |
|---|---|
| **Gastos de personal (sueldo + SS)** | 36.000 |
| **Alquiler del local** | 4.000 |
| **Suministros*** | 1.100 |
| **Comunicaciones**** | 360 |
| **Publicidad** | 800 |
| **Servicios de profesionales independientes** | 600 |
| **Gastos financieros***** | 483 |
| **Seguros** | 600 |
| **Amortizaciones** | 2.249 |
| **Total** | **46.192** |

**Incluye: luz y agua**Incluye: teléfono, fax e Internet***El emprendedor financia el 50% de la inversión con un préstamo de 8.050 euros al 6%*

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos de entrevistas, ARDAN*

# 9.7. Política de circulante

## Descripción:

El circulante de la empresa viene determinado por el período de cobro a clientes, el periodo de pago a proveedores y el stock en existencias que se mantenga.

## Herramientas:

En las Guías de Actividad puedes encontrar los periodos medios de cobro y de pago más habituales en el sector lo que te permitirá realizar un cálculo de la inversión necesaria que tendrás que afrontar en el caso de que el período de pago sea inferior al período de cobros. También has de tener en cuenta que las existencias que mantendrás en la empresa requerirán de financiación. En las guías de actividad también podrás obtener información de los niveles de existencias que suelen mantener las empresas que realizan tu misma actividad.

## Puntos clave:

- **Establecer los periodos medios de cobro y de pago**
- **Cómo se financia el activo circulante.**
- **Stock de existencias**

## Ejemplo:

**En una empresa de fabricación de envases y embalajes, tal y como aparece recogido en el apartado "Financiación" de la Guía de Actividad Empresarial nº 122 Fabricación de envases y embalajes, el período medio de cobro es de 70 días y el período medio de pago es de 80 días. Así, para el supuesto presentado, cada tres meses, deberás hacer frente al pago de 213.698,63 euros.**

# 9.8. Cuentas de resultados previsionales

## Descripción:

A partir de los datos calculados en los apartados anteriores, es decir, la previsión de ventas, costes fijos y costes variables, se puede establecer una cuenta de resultados previsional.

Esta cuenta pretende predecir los beneficios o perdidas que obtendría la empresa en los próximos años.

## Herramientas:

En la Guía de Actividad correspondiente, en el apartado de Análisis económico-financiero, se muestra una cuenta de resultados estimada para el primer año de vida de la empresa. Es necesario que realices una cuenta de resultados para un período de tiempo más amplio, cinco años es lo más usual.

## Puntos clave:

- **Obtención del resultado del ejercicio**
- **Ver la evolución comparando ejercicios consecutivos**
- **Ofrece información acerca de dónde se pueden realizar mejoras en la empresa**

Ejemplo

**Un modelo de cuenta de resultados sería la siguiente:**

| CONCEPTO | PERÍODO | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| **Ingresos**<br>• Ventas<br>• Subvenciones<br>• Ingresos financieros<br>• Otros ingresos de explotación | | | | | |
| **A. TOTAL INGRESOS** | | | | | |
| **Gastos**<br>1. Compras<br>• Mercaderías<br>• Materias primas<br>• Variación de existencias<br>2. Servicios<br>• Gastos en I+D<br>• Arrendamientos<br>• Reparaciones y conservación<br>• Servicios de profesionales independientes<br>• Transportes<br>• Primas de seguros<br>• Servicios bancarios<br>• Publicidad, promoción y RRPP<br>• Suministros<br>• Otros servicios<br>3. Tributos<br>• Impuestos, contribuciones y tasas (excepto impuesto sobre sociedades o beneficio)<br>• Ajustes IVA<br>4. Gastos de personal<br>• Sueldos<br>• Seguridad Social a cargo de la empresa<br>5. Gastos financieros<br>• Intereses<br>• Descuentos sobre ventas<br>• Otros gastos financieros<br>6. Dotaciones para amortización<br>• De gastos de establecimiento<br>• De inmovilizado | | | | | |
| **B. TOTAL DE GASTOS** | | | | | |
| **C. MARGEN BRUTO** | | | | | |
| **D. RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A-B)** | | | | | |
| **E. IMPUESTO DE SOCIEDADES (O SOBRE EL BENEFICIO)** | | | | | |
| **F. RESULTADO (D-E)** | | | | | |

**Para el primer año puedes utilizar los datos que figuran en los apartados de gastos fijos y variables, previsión de ingresos, pudiendo calcular la variación que se producirá en los siguientes años.**

# 9.9. Balances previsionales

## Descripción:

El balance comprende los bienes y derechos que constituyen el activo de la empresa y las obligaciones y los fondos propios que forman el pasivo de la misma.

Para realizar el balance previsional necesitarás conocer todas las partidas de inversión así como la estructura de capital de la empresa. A partir del volumen de compras y del plazo de pago a proveedores así como del volumen de ingresos y el plazo de cobro a clientes podrás determinar el importe medio de las cuentas de proveedores y clientes respectivamente que también se han de reflejar en el balance.

## Herramientas:

En las Guías de Actividad Empresarial, en el apartado de " Análisis económico-financiero" puedes encontrar alguna referencia a los balances previsionales

## Puntos clave:

- **Representar los bienes y derechos por un lado y las obligaciones por otro**
- **Reflejar los recursos totales en un momento dado y cómo se han utilizado**
- **Representar la evolución do patrimonio de la empresa**

Ejemplo

**Un modelo de balance sería el siguiente:**

| ACTIVO | PASIVO |
|---|---|
| **ACTIVO FIJO O INMOVILIZADO**<br>• Gastos de establecimiento<br>• Inmovilizado inmaterial<br>• Inmovilizado material<br>• Inmovilizado financiero | **RECURSOS PERMANENTES**<br>a. No exigibles o fondos propios<br>• Capital suscrito<br>• Prima de emisión<br>• Reservas<br>• Resultado de ejercicios anteriores<br>• Beneficio o pérdida<br>• Ingresos a distribuir en varios ejercicios (subvenciones de capital)<br>b. Exigible a largo plazo<br>• Deudas con entidades de crédito<br>• Otros acreedores |
| A. ACTIVO TOTAL FIJO | A. TOTAL RECURSOS PERMANENTES |
| **ACTIVO CIRCULANTE**<br>• Existencias<br>• Deudores<br>• Tesorería | **EXIGIBLE A CORTO PLAZO**<br>• Deudas con entidades de crédito<br>• Acreedores comerciales<br>• Otras deudas no comerciales |
| B. TOTAL ACTIVO CIRCULANTE | B EXIGIBLE A CORTO PLAZO |
| TOTAL ACTIVO (A+B) | TOTAL PASIVO (A+B) |

# 9.10. Previsiones de tesorería

## Descripción:

Para una nueva empresa es fundamental disponer de dinero en efectivo para realizar su actividad. El instrumento para gestionar el dinero de la empresa es la previsión de tesorería, ya que nos muestra cuál será la liquidez y las necesidades de financiación a corto plazo de la empresa, en función de las diferencias previstas de cobros y pagos.

Es importante distinguir entre ingreso-cobro y gasto-pago. El ingreso se genera cuando se produce la venta o se presta el servicio y el cobro cuando se recibe el montante de la operación. De la misma manera, el gasto se produce cuando nace la obligación, mientras que el pago se genera cuando se produce la salida de efectivo.

Es necesario que realices el cálculo de la previsión de tesorería mensualmente.

## Herramientas:

En las Guías de Actividad Empresarial, en el apartado de " Análisis Económico-financiero", puedes encontrar algún dato que te ayude a confeccionar tu previsión de tesorería

## Puntos clave:

- **Refleja el flujo o corriente monetaria**
- **Permite detectar posibles desfases entre cobros y pagos.**

Ejemplo

Un modelo para hacer la previsión de tesorería sería el siguiente:

| CONCEPTO | PERÍODO | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| A. SALDO INICIAL | | | | | | | | | | | | |
| Cobros<br>• Ventas<br>• Desinversiones<br>• Capital<br>• Subvenciones<br>• Préstamos<br>• Otros | | | | | | | | | | | | |
| B. TOTAL COBROS | | | | | | | | | | | | |
| Pagos<br>• Proveedores<br>• Inversores<br>• Arrendamientos<br>• Reparaciones y conservación<br>• Servicios profesionales<br>• Transportes<br>• Servicios bancarios<br>• Publicidad y promoción<br>• Suministros<br>• Tributos<br>• Salarios<br>• Seguridad social<br>• Gastos financieros<br>• Inversiones<br>• Amortización de deudas<br>• Otros | | | | | | | | | | | | |
| C. TOTAL PAGAMENTOS | | | | | | | | | | | | |
| D. SALDO NETO (B-C) | | | | | | | | | | | | |
| E. SALDO FINAL (A+D) | | | | | | | | | | | | |

# 9.11. Rentabilidad del proyecto

## Descripción:

En este apartado vas a estudiar la rentabilidad de tu proyecto de negocio.

El punto muerto o umbral de rentabilidad te permitirá conocer el nivel mínimo de producción o servicios que tendrás que realizar para no incurrir en pérdidas, a partir de los cuales la empresa empezaría a dar beneficios. Para calcularlo deberás tener bien determinados los importes de los costes fijos y variables, así como una estimación sobre el nivel de ingresos anuales. Esto se estimará para los cinco primeros años de vida del proyecto.

Para realizar el análisis económico existen diversos indicadores con los que podrás analizar la eficiencia en la gestión empresarial.

Con el análisis de la rentabilidad financiera podrás conocer la rentabilidad de tu empresa. Para ello deberás utilizar datos obtenidos en otros apartados.

## Herramientas

En las Guías de Actividad Empresarial, en el apartado de " Análisis económico-financiera", puedes encontrar alguna referencia para interpretar los resultados obtenidos y cómo se pueden mejorar.

## Puntos clave:

- **Conocer el nivel mínimo de producción o de prestación de servicios a partir del cual obtendrás beneficios**
- **Analizar la gestión empresarial**
- **Analizar la rentabilidad del proyecto**

## Ejemplo:

**Un ejemplo del cálculo del punto muerto, tal y como aparece recogido en el apartado Estructura de la cuenta de resultados de la Guía de Actividad Empresarial nº 111 Servicios de asistencia técnica, sería el siguiente:**

**Cuadro 21: Determinación del punto muerto en servicio de asistencia técnica**

| Concepto | Importe |
|---|---|
| **Ingresos** | 140.127,45 |
| **Ingresos por reparaciones** | 55.467,11 |
| **Ingresos por ventas** | 84.660,34 |
| **Gastos Variables** | 68.662,45 |
| **Consumo de explotación por reparación** | 11.093,42 |
| **Consumo de explotación por venta** | 57.569,03 |
| **Ingresos - Gastos Variables** | 71.465,00 |
| **Gastos Fijos** | 71.465 |
| **Resultado Bruto de Explotación** | 0 |

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos de entrevistas, ARDAN*

# 10. Los aspectos formales del proyecto

A la hora de darle forma a la empresa es necesario que consideres:

> **>¿QUÉ FORMA JURÍDICA TE PUEDE INTERESAR? ¿POR QUÉ?**
>
> **>VALORA SI TE INTERESA EJERCER TU ACTIVIDAD COMO PERSONA FÍSICA (AUTÓNOMO) O JURÍDICA**
>
> **>REALIZA UNA RELACIÓN NOMINAL DE TRÁMITES ADMINISTRATIVOS Y BUROCRÁTICOS PARA LA CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MACHA DE LA EMPRESA**
>
> **>COMPRUEBA CUALES SON LAS OBLIGACIONES DE LA EMPRESA A NIVEL CONTABLE, FISCAL, LABORAL,...**

En el caso de existir o ser necesario debes hacer referencia a las gestiones para la obtención de patentes , así como otros recursos para la defensa y protección jurídica del producto o servicio. Pregunta, cuestiona y averigua si por el tipo de actividad a realizar estás sometido a alguna normativa en especial, debes registrarte,....

# 10.1. Elección de la forma jurídica

## Descripción:

A la hora de seleccionar una forma jurídica sobre otra para iniciar tu actividad y constituirte como empresa debes tener en cuenta una serie de factores tales como: necesidades financieras, el tipo de obligaciones derivadas de cada una de ellas, la responsabilidad del titular y la repercusión derivada del cese de dicha actividad, los requisitos exigidos para cada forma de constitución o los trámites necesarios para la puesta en marcha del negocio. Cada una de ellas cuenta con ventajas e inconvenientes, debes analizarlas.

## Herramientas:

Dispones de toda la información necesaria sobre las formas jurídicas que puedes adoptar y las obligaciones que tendrás como empresario en las MEMOFichas editadas por BIC Galicia (www.bicgalicia.es) o en la Guía de Recursos que pertenece a esta misma colección y que está disponible en formato web (guias.bicgalicia.es) la cual contiene una ficha resumen con las peculiaridades más destacables de cada forma jurídica. Analiza todos estos datos y podrás plasmar en tu plan de empresa los motivos que te han llevado a elegir una u otra forma para constituir tu empresa.

Por otro lado en la guía de actividad correspondiente tienes la distribución de la competencia en función de su forma jurídica.

## Puntos clave:

- **Elección de una forma jurídica**
- **Motivos por los que se ha escogido esa forma**
- **Proyecto de estatutos, si procede**

## Ejemplo:

**Para una tienda de comercio de proximidad, tal y como aparece recogido en el apartado Condición jurídica de la Guía de Actividad Empresarial nº 95 Comercio de proximidad, la condición jurídica adoptada mayoritariamente por las empresas del sector es la de autónomo.**

# 10.2. Protección jurídica

## 10.2.1. Seguros

## Descripción:

La empresa puede suscribir diversos seguros, algunos voluntarios y otros obligatorios, a la hora de ejercer su actividad comercial.

Las entidades aseguradoras ofrecen a las empresas seguros de responsabilidad civil, clasificándolos en: seguros industriales, seguros profesionales y seguros obligatorios.

**a) Seguros Industriales:** La cobertura de los riesgos de responsabilidad civil de la empresas determina garantías según las necesidades de la empresa. Las garantías básicas son:

Explotación: Es la garantía base de los contratos y asegura las indemnizaciones por los daños provocados por los inmuebles e instalaciones, la maquinaria y las actividades que realiza el personal de la empresa.

Patronal: Cubre los riesgos de reclamaciones de los empleados como consecuencia de accidentes laborales, excluyéndose las propias del derecho laboral, reclamaciones de la Seguridad Social por incumplimiento de las normas laborales y las sanciones por falta de medidas de seguridad.

Productos: Este tipo de seguros cubre las reclamaciones por daños ocasionados por los productos fabricados por el asegurado, como consecuencia de la existencia de defectos que generen un daño. Este seguro esta dirigido tanto a fabricantes, como a distribuidores, ya que su objeto es la protección del consumidor.

**b) Seguros Profesionales:** Cubre los daños que puedan ocasionar los errores profesionales cometidos por personas que ejercen las actividades propias de la titulación que poseen. Los profesionales liberales suscriben este tipo de seguros, como los médicos, arquitectos, abogados, etc.

**c) Seguros Obligatorios:** Los seguros obligatorios son aquellos que vienen exigidos por la ley y la Administración como requisito para poder realizar una actividad. Las actividades para las que la Administración requiere la existencia de un seguro son entre otras, instaladores eléctricos, de gas, de aparatos elevadores, mantenimiento de extintores, etc. Algunos de los seguros obligatorios sobre actividades que están reguladas por leyes específicas son: daños nucleares, seguros de caza, seguros de embarcaciones, seguros de daños a la vivienda.

Por otra parte el emprendedor puede proteger sus ideas o inventos frente terceros, y para ello se articulan una serie de figuras legales de protección de la propiedad industrial: patentes, modelos de utilidad, modelos industriales, nombres comerciales, dibujos industriales, marcas.

## Herramientas:

En las MEMOFichas, editadas por BIC Galicia y disponibles en la página web www.bicgalicia.es, encontrarás información referente a diferentes aspectos legales y normativos, que pueden afectar a tu actividad.

## Puntos clave:

- **Seguros voluntarios y obligatorios**
- **Seguros industriales**
- **Seguros profesionales**
- **Seguros obligatorios**
- **Protección de ideas o inventos**

## Ejemplo:

**Seguro obligatorio que afecta a una actividad comercial concreta:**

*En el apartado 7.1 Normas Sectoriales de Aplicación de la Guía "Ludoteca", aparece una legislación específica que obliga a las ludotecas a tener suscrita una póliza de seguros de responsabilidad civil, que garantice la cobertura de las indemnizaciones a los usuarios y siniestros del edificio, y a formalizar un seguro que cubra las actividades externas del centro, en el caso de que las realice.*

*La norma de aplicación es el Decreto 354/2003, de 16 de septiembre, por el que se regulan las ludotecas como centros de servicios sociales y se establecen sus requisitos. DOG 89, viernes 26 de septiembre de 2003.*

## 10.2.2. Patentes, marcas y licencias

## Descripción:

A la hora de iniciar tu actividad debes estudiar si es preciso solicitar algún tipo de licencia, registro de marca o patente, por lo que deberás contemplar en tu plan de empresa todos aquellos trámites que necesitarás cumplir según la legislación vigente y tus necesidades. Con relación a la marca, una situación particular se da en las franquicias

Cuando decides crear una empresa a partir de la adquisición de una franquicia, debes reflejar en el plan de empresa: qué tipo de relación contractual vas a mantener con el franquiciador, qué tipo de apoyo te prestará, los derechos de imagen y publicitarios, el asesoramiento, etc. Debes saber que podrás aprovechar la fortaleza de la marca y la experiencia adquirida en tu propio beneficio; además la fidelización de la clientela te resultará más sencilla debido a que disfrutarás de una imagen conocida y el apoyo publicitario necesario para desarrollar tus campañas de lanzamiento; sin embargo, debes saber que no sólo cuentas con ventajas; por otra banda debes aportar un canon para el inicio de la actividad y una cuota periódica de mantenimiento o royalty de explotación; tendrás que valorar los pros y contras para decidir si te puede compensar establecerte como franquiciado.

## Herramientas:

En algunas Guías de Actividad Empresarial, en el apartado de Análisis Competitivo, puedes ampliar toda la información que precises relativa a la creación de una franquicia, sus características, las ventajas e inconvenientes, la normativa vigente que regirá el funcionamiento del negocio, etc.

Para resolver cualquier duda sobre los requisitos exigidos por ley puedes consultar las MEMOFichas editadas por el BIC Galicia en su página web www.bicgalicia.es

## Puntos clave:

- **Trámites (y costes derivados) necesarios para solicitar una licencia, registro de marca o patente**
- **Aspectos destacables de la licencia o patente: duración, ámbito geográfico ...**
- **Requisitos que debes cumplir para ser franquiciado**
- **Condiciones a cumplir con el franquiciador**

## Ejemplo:

**Un emprendedor que desee crear una empresa a partir de una franquicia de mensajería, tal y como aparece recogido en el apartado Franquicia de la Guía de Actividad Empresarial nº 81 Empresas de mensajería urbana, tendrá que pagar al franquiciador lo siguiente:**

*- Canon de entrada: 12.000 – 36.000 euros.*

*- Royalty: % sobre servicio realizado.*

*- Canon de publicidad: incluido en el Royalty*

# 10.3. Autorizaciones, permisos, etc

## Descripción:

Existe la necesidad de cumplir una serie de requisitos legales (permisos, autorizaciones, etc.) dependiendo del tipo de negocio. Todo emprendedor está obligado a realizar en el momento de constituir un negocio: gestiones previas, presentación de solicitudes, registros, etc.

### 1.Trámites administrativos:

- **Trámites previos :**

  - Certificación negativa del nombre ( una semana)

  Para constituir una sociedad mercantil debes obtener el certificado de la Sección de Denominaciones de Registro Mercantil Central, que acredita la inexistencia de otra sociedad con la misma denominación.

  - Licencia municipal de obras (entre un mes y dos)

  Tendrás que solicitarla, ante el municipio correspondiente, una vez que hayas adquirido los terrenos o arrendado, para poder iniciar las obras en el mismo o para llevar a cabo modificaciones o adaptaciones de los locales, naves o edificios.

  - Escritura notarial (1 semana)

  En el caso de que decidas crear una sociedad mercantil.

  Es el acto por el que los socios fundadores proceden a la firma de la escritura ante un notario y a la aprobación de los estatutos.

  - Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (inmediata)

  Deberás realizarlo siempre que aumente o disminuya el Capital Social o se disuelva una sociedad. La base imponible será el importe nominal del capital social. La cuota tributaria será del 1% del capital y se abonará en los 30 días hábiles desde el contrato privado de Constitución. La documentación se presentará en la Dirección General de Tributos.

- **Trámites ante la Seguridad Social:**

  - Alta en el Régimen General de la Seguridad Social (inmediata)

  Régimen general para trabajadores por cuenta ajena. La afiliación y alta serán previas al comienzo de la relación laboral.

- Alta en el Régimen Especial de Autónomos de la Seguridad Social (inmediata)

Régimen obligatorio si decides establecerte como Autónomo o a través de una Comunidad de Bienes; es opcional para los trabajadores de Cooperativas.

La afiliación y el alta se harán dentro de los 30 días naturales siguientes al alta en la Seguridad Social.

- Inscripción de la empresa en la Seguridad Social (inmediata)

Tienes que solicitar a la Tesorería General de la Seguridad Social, la inscripción en el sistema de la Seguridad Social.
Al mismo tiempo que se realiza la inscripción de la empresa, se asigna el "Código de Cuenta de Cotización" para su identificación numérica.
Tendrás que decidir si optas por el Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS) o una Mutua Patronal para cubrir los accidentes de trabajo y/o enfermedades profesionales.

- Afiliación y alta de los trabajadores ante la Seguridad Social

La afiliación a la Seguridad Social es obligatoria y única para toda la vida. Se puede realizar a instancia del empresario, del trabajador o de oficio.

Además, estás obligado a comunicar las altas de los trabajadores que entren en la empresa o cambien de centro de trabajo con número de cotización diferente.

- Comunicación de apertura del Centro de Trabajo (inmediata)

Una vez constituida la sociedad o decidida por el empresario la iniciación de su actividad, se deberá proceder a la comunicación de apertura del centro de trabajo.

- **Trámites ante Hacienda:**

- Alta en el censo (inmediata)

Declaración censal de comienzo, modificación o cese de la actividad que has de presentar a efectos fiscales.

Tendrás que entregar la documentación en la Administración de Hacienda correspondiente al domicilio fiscal de la empresa.

- Alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas (inmediata)

Tributo directo de carácter real cuyo hecho imponible está constituido por el ejercicio en territorio nacional de actividades empresariales se ejerzan o no en un local determinado y se encuentren o no especificadas en las tarifas del impuesto. En el que todas las empresas deben estar dadas de alta aún cuando no deban cotizar por el mismo

- Alta en el Impuesto sobre Bienes Inmuebles. (inmediata)

Tributo directo que grava la propiedad de bienes inmuebles, la titularidad de un derecho real de usufructo, la titularidad de un derecho de superficie, la titularidad de una concesión administrativa sobre dichos bienes o sobre los servicios públicos a los que estén afectados.

- **Otros trámites:**

- Licencia municipal de apertura (aprox. un mes)

Es la orden de comprobación de que la solicitud del administrado es conforme con las normas de uso previstas en los planes de urbanismo. Se solicitará en el departamento de Urbanismo del ayuntamiento correspondiente.

### 2. Libros con los que debe contar tu empresa:

- Adquisición y legalización de los libros oficiales

En los que debes reflejar las distintas actividades empresariales.

- Adquisición y legalización del libro de visitas

Libro de carácter obligatorio que anota las diligencias que practiquen los Inspectores de Trabajo tras el resultado de las visitas realizadas a la empresa.

- Adquisición y legalización del libro de Matrícula

Libro donde serán inscritos todos los trabajadores en el momento en que se inicien las prestaciones de servicios. Cuando existe más de un centro de trabajo se llevarán tantos libros como centros haya.

### 3. Trámites no administrativos:

Son todas aquellas gestiones que realizas para la puesta en marcha y que no tienen que ver con la Administración Pública

Al mismo tiempo, deberías informarte sobre las entidades de apoyo que ofrecen asesoramiento y orientación en todas las fases del proceso de creación de una empresa. La Guía de Recursos contiene un listado de los medios con los que cuentas en tu entorno que te facilitan ese tipo de información y asesoramiento.

## Herramientas:

Para la elaboración del apartado relativo a los trámites administrativos obligatorios para la constitución de la actividad puedes consultar las MEMOFichas editadas por BIC Galicia (www.bicgalicia.es), donde encontrarás información sobre el tipo de tramitación.

## Puntos clave:

- **Trámites administrativos obligatorios para la constitución de la empresa.**
- **Tramites sectoriales específicos**

## Ejemplo:

**La Guía de Empresas de Mudanzas señala en el apartado 7.2 "Normas sectoriales de aplicación" que para el ejercicio de esta actividad se requieren diversos requisitos; inscripción en el Registro de Empresas de Mudanzas , homologación por la Dirección General de Transporte Terrestre, permisos municipales para la carga y descarga...etc.**

# 10.4. Normas que regulan el desarrollo de la actividad

## 10.4.1. Normas que regulan la fabricación o comercialización del producto o la prestación del servicio

### Descripción:

A la hora de crear una empresa has de tener en cuenta los aspectos legales que afectan a la constitución de la misma. La creación de una empresa está sujeta a los trámites ordinarios de constitución de un negocio.

Existen normas que afectan a todas las actividades de forma genérica. Esta normativa está centrada en la materia de prevención de riesgos laborales, protección de datos y calidad.

Además puede existir alguna normativa que regule de forma específica la actividad comercial que se va a desarrollar.

### Herramientas:

El BIC Galicia pone a tu disposición varios documentos de ayuda donde puedes informarte sobre estas materias.

Los trámites ordinarios de constitución de un negocio puedes consultarlos en la Guía de Recursos, que pertenece a esta misma colección y está disponible en formato web (http//guias.bicgalicia.es). En ese mismo documento podrás analizar otras normas que afectan a todas las actividades de forma genérica.

En las MEMOFichas, editadas por BIC Galicia y disponibles en la página web www.bicgalicia.es, encontrarás información referente a diferentes aspectos legales y normativos. En la Guía de Actividad Empresarial correspondiente (apartado “Normas Sectoriales de Aplicación”) encontrarás aquella normativa que afecta de modo particular a tu actividad comercial.

### Puntos clave:

- **Normas de aplicación general**
- **Normativa específica aplicable a cada actividad comercial**

## Ejemplo:

**Normativa específica que puede afectar a una actividad comercial concreta:**

*En el apartado 7.1 Normas Sectoriales de Aplicación de la Guía "Reciclaje de consumibles ofimáticos", aparecen desglosadas algunas de las normas que afectan de manera específica a la actividad empresarial. A continuación se enumeran alguna de las normas:*

*Ley 10/1998, de 21 de abril, de Residuos.*

*Ley 10/1997, de 22 de agosto, de Residuos Sólidos Urbanos de Galicia.*

*Decreto 298/2000, de 7 de diciembre. Autorización y Notificación de Productor y Gestor de Residuos de Galicia y se crea el Registro General de Productores y gestores de Residuos de Galicia.*

*Directiva 2004/35/CE, de 21 de abril de 2004. Responsabilidad Medioambiental en relación con la prevención y reparación de daños medioambientales.*

## 10.4.2. Medidas de seguridad e higiene (prevención de riesgos laborales)

### Descripción:

El cumplimiento de la normativa en materia de prevención de riesgos laborales y seguridad e higiene en el trabajo, es uno de los aspectos fundamentales que debes atender, a la hora de desarrollar una actividad empresarial.

Debes conocer en profundidad la legislación aplicable en esta materia, que pueda concernir a tu negocio y respetar su cumplimiento íntegro, además de exigir y poner a disposición de todo el personal de la empresa, los medios necesarios para que ese cumplimiento sea verdaderamente efectivo.

### Herramientas:

Puedes consultar la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, y algunas normas posteriores que la desarrollan, en el apartado “Legislación sobre riesgos laborales” de la Guía de Recursos, que pertenece a esta misma colección y que está disponible en formato web (guias.bicgalicia.es).

### Puntos clave:

- **Obligaciones, según la legislación vigente.**
- **Medios que utilizarás para llevarlas a cabo.**
- **Control de cumplimiento de dichas obligaciones**

### Ejemplo:

**La Guía de Recursos recoge la normativa más importante en materia de prevención de riesgos laborales, por ejemplo;**

*- Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales, de 8 de noviembre.*

*- RD 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención de Riesgos Laborales.*

*- Ley 54/2003 del 12 de diciembre de reforma del Marco normativo de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.*

*- RD 485/1997, de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas en materia de señalización de seguridad y salud en el trabajo.*

*- RD 486/1997, de 14 de abril, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo.*

# 11. La innovación

La innovación es un factor importante en el logro de proyectos empresariales viables.

Cuando una idea creativa se convierte en parte del mercado, ofreciéndosela a posibles clientes con un producto por el que pagarán un precio, esta idea creativa se transforma en objeto de negocio.

Si buscas información sobre los principios de la "competencia" puede aparecer algún elemento que apoye la necesidad de innovar.

Los planes y programas de innovación empresarial son aplicables tanto a empresas asentadas como aquellas en constitución. Existen dos tipos diferentes de innovación:

**-Innovación total:**

- desarrollo de nuevos mecanismos de producción y/o modos de prestación del servicio, tecnología, capacidad productiva, infraestructuras, etc.

- comercialización de productos y/o servicios totalmente nuevos.

**-Innovación incremental:**

- mejora y perfeccionamiento continuo de tecnología, infraestructuras, mecanismos de producción, productos y/o servicios ya existentes en el mercado, etc.

Los puntos clave de este apartado son:

- **Incrementar el nivel tecnológico de la empresa.**
- **Mejorar la competitividad y la diferenciación frente a competidores.**
- **Realizar un aprovechamiento de los procesos de I+D propios o generalizados por otras empresas.**
- **Fortalecer los procesos de transferencia tecnológica.**
- **Potenciar el aumento de capacitación de los RR.HH.**
- **Transferir modelos de gestión y producción de la gran empresa a la pyme.**

# 11.1. Elementos de sostenibilidad de la innovación

## Descripción

En este apartado debes contemplar todas aquellas medidas, que planifiques en tu empresa conducentes a mejorar la producción o la prestación de servicios. Para ello, debes concretar en el plan de empresa en qué aspectos deseas innovar y qué necesidades específicas se desprenden de ese deseo de innovación.

La paulatina incorporación de la innovación a la empresa tiene por objetivo facilitar que la tecnología se convierta en un elemento de mejora y diferenciación competitiva.

Debes reflexionar sobre qué aspectos te pueden aportar un incremento en el grado de competencia de cara a otras empresas del sector, qué tipo de medidas puedes adoptar para optimizar el rendimiento del personal contratado y del equipamiento técnico con el que dispongas.

## Herramientas

La herramienta más empleada por los emprendedores a la hora de buscar qué tipo de innovación introducir en su proyecto empresarial es el Banco de Ideas BIC Galicia. La información la encontrarás dentro del epígrafe correspondiente a Innovación.

## Puntos clave

- **Elementos que proporcionan mejoras en la producción o la prestación de servicios.**
- **Elemento de mejora y diferenciación competitiva**.

## Ejemplo:

**Un emprendedor de una empresa de servicio a domicilio a la tercera edad, decide utilizar un nuevo mecanismo que mejora la calidad del servicio ofrecido.**

**Consiste en entregar a sus clientes, un pequeño aparato que conecta directamente con la centralita de urgencias del centro, sin necesidad de marcar el número de teléfono.**

**Facilitaría el contacto entre el centro y los pacientes.**

# 11.2. Capacidad imitativa de la competencia y grado de protección.

## Descripción

Al inicio de la actividad, observarás cuáles son las herramientas diferenciadoras empleadas por tus competidores con el objeto de equipararte a ellos, aunque debes tener en consideración, que cuando trates de transferir ideas de otros proyectos todo aquello que puede resultar positivo y atractivo para una empresa no tiene por qué servir para la tuya.

## Herramientas

En la guía de actividad correspondiente dentro del apartado Análisis Competitiva, puedes ampliar toda la información que precises relativa a competidores potenciales y productos substitutivos.

## Puntos clave

- **Imitación.**
- **Transferencia de ideas.**

## Ejemplo:

**El emprendedor de un despacho de pan y bollería artesanal, decide instalar un sistema informatizado, semejante al que se utiliza en los restaurantes y bares, para gestionar los encargos que le realicen y para anotar el estado de las ventas de productos que se realizan diariamente.**

# 11.3. Elementos de sostenibilidad de la innovación.

## Descripción

Es importante que tengas presente en todo momento cuál es tu mercado objetivo y las expectativas de futuro que deseas alcanzar para dirigir los esfuerzos innovadores en esas áreas.

Deberías plantearte un programa de innovación paulatina que te permita alcanzar una situación de sostenibilidad real.

Puedes presentar un cronograma que contemple cada una de las fases del proceso de innovación que pretendes implantar en tu empresa.

## Herramientas

En la Guía de Actividad correspondiente dentro del apartado Análisis Competitivo, puedes encontrar alguna información puntual relativa al proceso innovador

## Puntos clave:

- **Orientación de la innovación**
- **Introducción de la innovación en varias fases**
- **Establecimiento de fases para a innovación**

## Ejemplo:

**Un emprendedor que tenga una empresa de servicios de atención educativa al niño, en función de su público objetivo (los niños) se plantea como objetivos:**

*- Desarrollar plenamente las capacidades psicomotrices de los niños.*

*- Estimular el aprendizaje, a través de actividades que resulten motivadoras para los niños.*

*- Fomentar la interacción de los niños con la sociedad en general.*

*Para ello el emprendedor prevé la creación de varios espacios en los que se realizarán talleres de gimnasias, música, cocina, baile etc.(En este caso la innovación tendrá que realizarse en las infraestructuras que execute)*

*Realización de excursiones y visitas, que faciliten la comprensión de los nuevos conceptos que estén aprendiendo. Por ejemplo, visita a un mercado para facilitar la comprensión de los colores al mismo tiempo que aprenden los nombres de las frutas y hortalizas. (En este caso lo que se pretende es innovar en la prestación del servicio, mejorando la calidad del mismo)*

# 11.4. Organización de recursos y medios técnicos y humanos.

## Descripción:

La innovación te va exigir una planificación de actuaciones para asegurar el correcto funcionamiento de las tecnologías implantadas. Pero no olvides incorporar novedades a la organización, gestión de la empresa y/ o a la capacitación de los Recursos Humanos de que dispongas.

## Herramientas

El Banco de Ideas desarrollado por BIC Galicia , con las empresas que allí aparecen es una herramienta eficaz a la hora de organizar recursos y medios

## Puntos clave:

- **Formación empresario, trabajador...**
- **Tiempo disponible.**
- **Conocimientos mínimos**.

## Ejemplo:

**El emprendedor de una empresa de reciclaje de consumibles ofimáticos compra una máquina dotada con tecnología nueva que realiza el proceso de vaciado y relleno de un tóner ahorrando tiempo y costes.**

**La máquina es compleja, por lo que será necesario impartir cursos sobre el manejo y funcionamiento de la misma a través de varios cursos.**

**El emprendedor divide al personal de la empresa en grupos pequeños, para que la atención en los cursos sea más especializada.**

*Crea un calendario, en el que se distribuyen los cursos a cada grupo.*

# 12. Planificación temporal de la puesta en marcha

## Descripción

Llegados a este punto, ya debes tener claro que tu proyecto es viable tanto técnica como económicamente.

La puesta en marcha de la empresa lleva asociado un periodo temporal, derivado tanto de los trámites administrativos como del tiempo de constitución física de la empresa o entidad. Pero para que planifiques la puesta en marcha de tu empresa no basta con saber qué trámites tienes que efectuar, considera al menos las siguientes variables:

- Adecuación de espacios e infraestructuras

- Dotación de equipamientos

- Negociación de operaciones de préstamo

- Disponibilidad de equipo profesional y formación del mismo

Teniendo en cuenta la distinta naturaleza de las acciones que se deberán llevar a cabo durante la puesta en marcha, habrá que establecer una planificación lo suficientemente detallada, de manera que este periodo transcurra de la forma más fluida posible.

Habrá que considerar el orden en que se deberán llevar a cabo las diferentes acciones y los plazos de realización. Es muy importante tener muy presentes los momentos en los que se deberá disponer de liquidez para afrontar los pagos que tienen lugar durante este periodo: desde la aportación de capital a la sociedad, si es el caso, hasta los pagos previos a la realización de una obra civil (licencia de obras, honorarios técnicos ...), el equipamiento, el pago a una empresa que haga la selección de personal ...

Es conveniente efectuar una planificación detallada, reflejada en un plan, que llevará asociado un cronograma o diagrama de tiempos. El cronograma es un esquema secuencial del tiempo, donde se observan las diferentes tareas a realizar y el posible tiempo de realización. En este esquema se delimita la fecha de inicio-culminación de actividades-tareas, así como las etapas de planificación

El Cronograma debe recoger:

- **Tareas a efectuar,**
- **Plazos (Pueden ser días, semanas, meses,....)**
- **Recursos que involucran**
- **Responsables de ejecución.**
- **Orden de ejecución**
- **Restricciones o desvíos**

No debes limitar la funcionalidad del cronograma a la realización de trámites y tareas de puesta en marcha, lo puedes utilizar como herramienta de seguimiento (liquidez de pagos, previsiones de crecimiento,....)

## Herramientas:

Para obtener más información puedes emplear la herramienta creada por el BIC Galicia como son las MEMOfichas y el Banco de Ideas y consultar en la página web www.bicgalicia.es

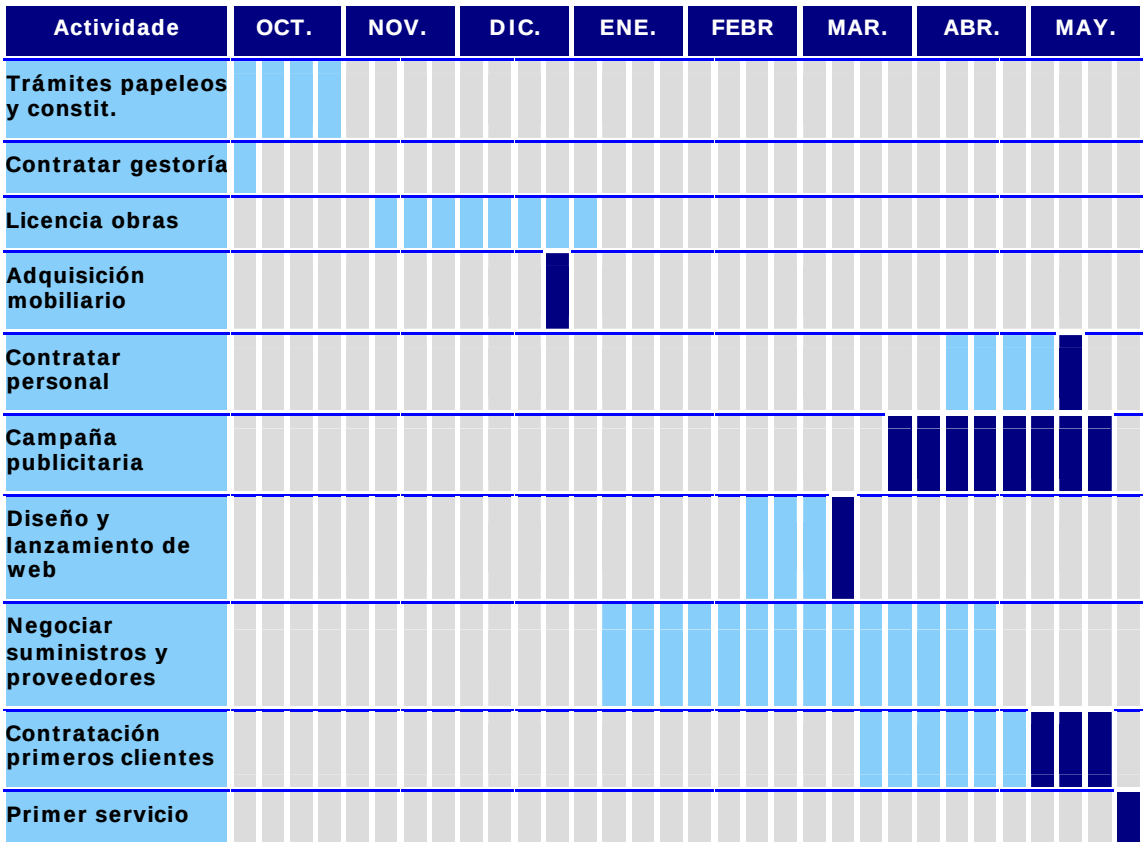
## Puntos clave:

- **Realización de un cronograma**

## Ejemplo

| ACTIVIDADE | RESPONSABLE | RECURSOS | PERÍODO / DURACIÓN | SECUENCIA |
|---|---|---|---|---|
| **Trámites, papeleos y constitución** | Emprendedor | Gestoría | 1 mes | |
| **Contratar gestoría** | Emprendedor | | 1 semana | |
| **Licencia obras** | Arquitecto | Arquitecto | 2 meses | Tras proyecto |
| **Adquisición mobiliario** | Dueño | Decorador | 7 días | Tras proy. Decor. |
| **Contratar personal** | Encargado | Gestoría | Para 15 días antes del verano | |
| **Campaña publicitaria** | Dueño | Agen. Public. | Dos meses antes de verano | |
| **Diseño y lanzamiento de web** | Dueño/Encargado | Agencia web | Para dos meses antes del verano | |
| **Negocios suministros y proveedores** | Dueño/Encargado | | | |
| **Contratación primeros clientes** | Dueño/Encargado | Agencias/Central reservas | | |

# 12.1. Cronograma




La unidad temporal del cronograma, en este caso, son las semanas y las divisiones de la escala en meses.

# 13. NOTA DE LOS AUTORES

Las referencias nominales suministradas en esta Guía, tales como centros de estudio, asociaciones, instituciones, ferias, páginas web, etc. que el lector puede encontrar a lo largo de la lectura de este documento no pretenden ser una enumeración exhaustiva sino una muestra orientativa de las entidades detectadas durante a elaboración de este estudio. Es posible que existan otras referencias, similares a las citadas, que no fueron incluidas por no constituir tales relaciones el objetivo principal de la presente Guía.

Todos los datos relacionados con estadísticas, legislación, cursos, ayudas y cualquier otra información susceptible de ser actualizada, fueron obtenidos durante la realización de la presente Guía.

Santiago, diciembre de 2004