Universitat Oberta de Catalunya

Servei d'Ocupació de Catalunya

Proyecto de empresa

Roger Fosas Ferrer

50 horas

Generalitat de Catalunya
Departament d'Empresa i Ocupació

Unió Europea
Fons social europeu
L'FSE inverteix en el teu futur

Índex

Introducción 5

Objetivos 7

1. Qué es y para qué sirve un plan de empresa 8
1.1. Concepto de plan de empresa 8
1.2. ¿Para qué he de hacerlo? 10

2. El punto de partida: la idea 14
2.1. ¿Cómo se generan las ideas empresariales? 15
2.2. Si no tenemos ninguna idea, ¿cómo la podemos buscar? 21
2.2.1. Técnicas de creatividad: *brainstorming* 21
2.2.2. Técnicas de creatividad: *Googlestorming* 23
2.2.3. Técnicas de creatividad: SCAMPER 24

3. De la idea al proyecto 25
3.1. Las fuentes de valor de la idea 26
3.2. Evitemos los errores más previsibles 28
3.3. El riesgo, ¿lo podemos calcular? 30
3.3.1. Cálculo del punto de equilibrio 32
3.4. ¿Qué ha de contener el plan de empresa? 36

4. El plan de marketing 42
4.1. ¿Cómo podemos conocer nuestro mercado? 43
4.1.1. Tipo de fuentes de información que podemos buscar 44
4.2. ¿Somos competitivos? Análisis DAFO 49
4.3. ¿Cómo decidimos el precio? 51

5. **Acabemos de hacer los números** 53
5.1. Plan de inversiones inicial 54
5.2. Plan de financiación 55
5.3. Cuenta de resultados 58
5.4. Previsión de tesorería 59

Resumen 61

Ejercicios de autoevaluación 62

Soluciones 64

Glosario..... 66

Bibliografía 68

Introducción

Ser una persona emprendedora no es tarea fácil. Cuando hablamos de una empresa desde el punto de vista económico, hablamos de una unidad económico-jurídica que lleva a cabo la síntesis de los elementos de la producción, para la obtención de bienes o de servicios destinados al cambio. Esta es una posible definición que encontraremos en cualquier diccionario. Cuando buscamos un significado más generalista, encontramos la siguiente definición: aquello que se emprende, designio que se pone en ejecución.

Tener un proyecto de empresa quiere decir precisamente eso, planificar cómo debe ser este designio. No es una tarea fácil, pero es solo una primera prueba de lo que vendrá después. Para entrar a competir en un mercado hay que estar preparado. Cometeremos errores, pero estos tienen que ser los mínimos posibles y planificar previamente cómo ha de ser la empresa que tenemos en mente nos ayudará a cometer menos. Algunos errores los veremos mientras estamos planificando, y va bien que sea aquí cuando lo hagamos, porque todavía no cuestan dinero y estamos a tiempo de rectificar. Una vez que nos hayamos "tirado a la piscina", cada error que hagamos tendrá una afectación a la cuenta de resultados de la empresa. Tener los tendremos, pero cuantos menos, mejor.

Las personas emprendedoras se equivocan como todo el mundo, quizás más porque quien más hace más probabilidades tiene de equivocarse, pero eso en ningún caso nos puede hacer dar marcha atrás. El miedo a equivocarnos no debe paralizarnos y, seguramente, cuando nos equivocamos es cuando más aprendemos. Lo que sí debemos aprender es a valorar las consecuencias de nuestros errores y a calcular el riesgo. Debemos conseguir que las debilidades se conviertan en fortalezas, saber aprovechar las oportunidades y ser capaces de evitar las amenazas. Cuando estemos haciendo un proyecto de empresa, estaremos entrenando todos estos aspectos.

En esta asignatura trabajaremos en planificar un proyecto empresarial, valorar qué es lo más importante que debemos tener en cuenta y utilizar las herramientas que tenemos a nuestro alcance para evaluar nuestra idea. Esto es lo que algunos llaman plan de empresa, otros, plan de negocio (la traducción literal del conocido *business plan*); también se llama plan de viabilidad, proyecto de empresa o memoria económica. Todos estos nombres sirven para identificar un documento que, como decíamos, nos ha de servir para planificar un proyecto empresarial y evaluar la posibilidad de sacarlo adelante. Seguramente es la primera tarea que debemos hacer si nos pasa por la cabeza crear una empresa. Puede ser más grande o más pequeña, productiva o de servicios, que contrate personal o que nosotros seamos los únicos traba-

jadores. En todos estos casos será necesario hacer un análisis previo, y el plan de empresa será la herramienta que nos permitirá hacerlo.

En esta asignatura veremos para qué sirve el plan de empresa, trabajaremos el origen de las ideas empresariales y qué debe hacerse para transformar esta idea en proyecto de empresa. Veremos también cómo podemos conocer el mercado y cómo podemos evaluar la viabilidad económica y financiera de esta idea.

Trabajaremos con un guión para planificar nuestro propio proyecto empresarial y pondremos especial atención en dos de los tres pilares que sostienen un plan de empresa, como son el plan de marketing y el estudio económico y financiero. El otro pilar en cuestión, y el más importante de todos, sois vosotros, la persona o personas que lideran el proyecto.

Intentaremos estructurar todos estos conceptos de una manera ordenada y plasmaremos sobre el papel todo aquello que es necesario conocer antes de emprender este viaje. Este es el objetivo de la asignatura.

Objetivos

A pesar de que existen numerosos cursos y herramientas dirigidos a la creación de empresa, casi todos siguen los patrones clásicos de estrategia de mediana empresa en una economía de producción. Este curso presenta como novedad la microempresa como elemento relevante de la economía del conocimiento, poniendo atención en las relaciones en red, en el uso de las nuevas tecnologías y en las innovaciones organizativas que estas comportan, y en el aprovechamiento de las herramientas y la información que podemos encontrar en la Red.

Los objetivos de aprendizaje son:

- Conocer los aspectos más relevantes de la economía del conocimiento.
- Dotarse de herramientas para planificar una iniciativa empresarial en este nuevo entorno.
- Identificar los aspectos clave de un proyecto empresarial.
- Disponer de una primera aproximación a la viabilidad de una idea de negocio.
- Trabajar un caso de creación de empresa.

En definitiva, al acabar el curso debéis tener las competencias suficientes para idear, evaluar y planificar una iniciativa empresarial. Es decir, deberéis ser capaces de transformar una idea en un proyecto.

1. Qué es y para qué sirve un plan de empresa

1.1. Concepto de plan de empresa

Para situarnos en la asignatura, una de las primeras cosas que tendremos que hacer es saber qué es el famoso plan de empresa. Seguro que muchos/as de vosotros/as ya lo sabéis, y otros/as quizás no le habéis puesto este nombre, pero si estáis pensando en crear una empresa o en montar un negocio, llamémosle como queramos, seguro que por vuestra cuenta ya os habéis hecho muchas preguntas que el plan de empresa pretende resolver.

Para situarnos, desde el punto de vista del proceso, hay cuatro fases en la creación de una empresa, en las que las necesidades a cubrir y las tareas a realizar son muy diferentes.

1. Una fase inicial de gestación, en la que una persona especialmente motivada identifica en el entorno algún elemento que puede generar un proyecto empresarial.
2. Una segunda fase de análisis, donde el/la emprendedor/a evalúa la viabilidad de su idea empresarial.
3. Una vez que se ha decidido sacar adelante el proyecto, empieza la fase de creación, en la que se buscan los medios necesarios para su puesta en funcionamiento, como puede ser el espacio físico de la empresa, la búsqueda de la financiación, la contratación del personal, las distintas gestiones administrativas, etc.
4. El proceso culmina cuando la empresa logra su consolidación, con unos productos o servicios totalmente desarrollados, con un número importante de clientes, con una estabilidad financiera, etc. Esta última fase normalmente no se logra hasta después de tres o cuatro años de su creación.

En esta asignatura trabajaremos elementos de las dos primeras fases, principalmente de la segunda, que es donde se trabaja el plan de empresa y es la herramienta principal que debe utilizarse para decidir si el proyecto es lo bastante sólido para crear la empresa, o bien si es necesario que se reconduzca algún aspecto comercial, productivo, de organización o financiero. También permitirá analizar la futura situación de la empresa ante el mercado real y sus competidores, así como determinar el modelo de dirección y organización adecuado para lograr los objetivos fijados.

Web recomendada

www.inicia.gencat.cat

Una de las primeras cosas que debemos saber es que no estaremos solos en la redacción de un plan de empresa. Hay una gran cantidad de entidades públicas, la mayoría ayuntamientos, agrupadas en lo que se denomina la Red INICIA: por la creación de empresas (Generalitat de Cataluña), que apoyan a las personas emprendedoras y nos pueden ayudar en la elaboración del plan de

empresa. Eso no quiere decir que nos lo hagan, pero sí que nos lo pueden revisar, asesorar y orientar, si fuera necesario. Ahora bien, quien debe hacer el plan de empresa es siempre la persona emprendedora o el equipo fundador del proyecto.

Durante la realización del curso no habrá que acudir a estos servicios porque el mismo curso ya os surtirá de todas las herramientas para desarrollar el plan. En todo caso, más adelante, si continuáis con el proyecto, es importante que sepáis que están ahí y que os podréis dirigir a ellos.

No tiene ningún sentido encargar el plan de empresa a un tercero. Otra cosa es que queramos hacer un estudio de mercado muy ambicioso y necesitemos el apoyo de una empresa especializada para llevar a cabo una parte del estudio. O que queramos hacer un plan de comunicación y necesitemos recurrir a profesionales del sector, o que seamos fabricantes de un producto y queramos hacer unos tests de resistencia en un centro tecnológico. A veces tendremos que recurrir a los especialistas y pagar por los servicios a los que nosotros no llegamos, pero el grueso del plan de empresa lo tenemos que hacer nosotros. Normalmente, cuando planteamos un proyecto pequeño y no disponemos de recursos ilimitados, deberemos recurrir a técnicas más caseras y de bajo coste, que muy probablemente serán las más adecuadas para este tipo de proyectos. La información que recogeremos nosotros mismos seguramente será mucho más provechosa que la que nos pueda hacer un tercero y, lo que es más importante, no se perderá información relevante por el camino.

En definitiva, un plan de empresa es un documento formal escrito de manera ordenada que describe, analiza y evalúa de una manera concisa, objetiva y coherente la oportunidad de negocio.

Cuando hablamos de empresa, nos quedamos con el significado más generalista del término, puesto que el plan de empresa es un instrumento aplicable prácticamente a cualquier organización que se quiera crear. Por lo tanto, y a modo de ejemplo, además de lo que todos entendemos por empresa con ánimo de lucro, el plan de empresa es igualmente útil para una nueva asociación (deportiva, cultural...), una fundación o un nuevo proyecto en una institución pública o privada. Podemos tener un proyecto sin ánimo de lucro, pero igualmente tendrá que ser sostenible desde el punto de vista económico o financiero, puesto que, si no, difícilmente perdurará en el tiempo.

Esencialmente, proporciona información concreta y contrastada con datos sobre los siguientes puntos:

- el equipo emprendedor,
- el entorno, el sector y el mercado,

- el producto o servicio que se ofrecerá,
- las necesidades financieras,
- la rentabilidad esperada.

Más adelante profundizaremos algo más en las preguntas básicas a las que este plan de empresa debe responder, e iremos trabajando con un guión clásico para que cada cual pueda redactar el suyo.

Cada proyecto es un mundo, y cada mercado tiene unas inercias y una manera de funcionar en las que difícilmente podemos incidir. Aquí veremos algunas herramientas y técnicas, y cada cual tendrá que decidir cuáles son las más adecuadas para su proyecto. Pero antes de llegar aquí, ¿tenéis todos claro para qué sirve un plan de empresa?

1.2. ¿Pará qué hemos de hacerlo?

En la misma introducción del concepto de plan de empresa ya se desprende su utilidad principal, que no es otra que la de decidir internamente, uno mismo, o el grupo si formamos un equipo, si vale la pena llevar adelante el proyecto empresarial o no.

A partir de aquí el plan de empresa puede tener otras utilidades. Una de ellas, e importante, puede ser la de utilizarlo como carta de presentación para buscar financiación ajena. Nos lo puede pedir el banco o caja si queremos optar a préstamos con unas condiciones especiales (tipos de interés preferenciales, sin comisiones, con posibilidad de carencia, sin avales...), un inversor privado (*business angel*) que quiera participar en el proyecto e invertir dinero, o si debemos ir a buscar capital riesgo. Cuando trabajemos el plan económico y financiero, ya profundizaremos algo más en las diferentes posibilidades de financiación, y sobre qué productos son más adecuados en cada situación.

> Ana quiere pedir un préstamo ICO, ha ido a la oficina de su caja y, antes de nada, le han pedido un plan de empresa.

Una tercera finalidad puede ser la de convencer a un proveedor muy importante para que nos ceda en exclusiva la distribución de su producto, o que una empresa se avenga a colaborar con nosotros para explotar un proyecto en común.

> Ángel instala alarmas, puertas y cerraduras de seguridad. Quiere trabajar con una marca francesa muy conocida del sector que da exclusividad a solo una empresa por área comercial. Para estudiar si quieren trabajar con él y si tiene un proyecto serio, lo primero que le piden es un plan de empresa.

Una cuarta finalidad será la de utilizar el plan de empresa como memoria económica para optar a ayudas o subvenciones públicas. La Administración tiene diferentes líneas de subvención, dependiendo de la finalidad del proyecto o de la forma jurídica, por citar los criterios más importantes.

Juan, que ha abierto un taller mecánico, quiere pedir la subvención llamada "Promoción a la Ocupación Autónoma", para la que, además de las facturas de la inversión y otra documentación, le piden un plan de empresa acompañado de un informe de viabilidad hecho por una entidad acreditada de la red INICIA: por la creación de empresas.

Lo que tienen todas en común es que hay que explicar qué se quiere hacer, y hay que explicarlo bien, puesto que el objetivo de la Administración es subvencionar empresas que creen riqueza y puestos de trabajo.

El plan de empresa suele ser una de las primeras herramientas que hay en un proyecto recién puesto en marcha para ver si tiene potencial y si es serio y coherente. También el INEM, por medio del SOC, permite capitalizar (adelantar una parte importante o todo) el dinero que nos queda pendiente de cobrar en forma de prestación de desempleo, siempre y cuando se explique con detalle y mediante un plan de empresa (memoria) qué se pretende hacer.

En definitiva, el plan de empresa nos será útil para:
- Evaluar el proyecto y decidir si lo sacamos adelante.
- Buscar financiación.
- Buscar un socio colaborador o proveedor.
- Optar a ayudas y subvenciones públicas.

Por ejemplo, cuando estamos planificando un viaje con la familia o los amigos, lo primero que solemos hacer es decidir adónde vamos. Debemos pensar también qué pondremos en la maleta, hacemos números de cuánto nos podemos gastar, qué medio de transporte utilizaremos, dónde dormiremos, etc. En definitiva, estamos planificando. Si lo hacemos para un viaje que quizás dure quince días, ¿por qué no lo vamos a hacer para un viaje que quizás dure el resto de nuestra vida?

Veamos un caso real, con las consecuencias que puede acarrear no tener el proyecto trabajado previamente:

Víctor está muy animado. Aunque hace seis meses que está cobrando la prestación por desempleo, tiene un proyecto empresarial que cree que le ayudará a salir adelante. Ha estado muchos años trabajando en la industria del metal, hacía muchas horas y tenía un buen sueldo. Eso le ha permitido ahorrar un poco y a la vez un amigo le ha dicho que puede capitalizar el paro, que quiere decir que le adelantarán de golpe un 60% de lo que cobraría en los 16 meses que le quedan. Él dispone de unos 20.000 euros y, a grandes números, calcula que puede tener unos 10.000 euros más por capitalizar. El proyecto que tiene es una cafetería en la zona de moda de la ciudad. Es una zona que ha crecido mucho en los últimos años, donde hay pisos muy modernos que se vendían a unos precios muy altos. Durante los 10 últimos años se han hecho muchos pisos nuevos y los bajos se han ido llenando de comercios. Como dispone de estos 30.000 euros, eso es lo que se quiere gastar. Aunque tiene estos ahorros, sabe que el banco no le dejará dinero, puesto que no tiene a nadie que lo avale ni quiere que lo avalen, y la vivienda donde vive es más del banco que suya, puesto que está hipotecada y el valor actual de mercado está por debajo de lo que él pagó. Aunque le concedieran un préstamo, él tiene muy claro que no se quiere endeudar más.

Buscando por la zona, encuentra un local que cree que es muy bueno. Es un local de 80 m^2 y tendrá que pagar por él 800 euros al mes. En otras zonas de la ciudad puede

encontrar alquileres de locales parecidos por 500 euros, pero la zona se paga, a pesar de que no es el centro más comercial. Lo plantea como un proyecto pequeño, pues el presupuesto es el que es e inicialmente le parece que trabajando él solo será suficiente. No se quiere complicar mucho la vida, puesto que no tiene ninguna experiencia en el sector. Se apresura a alquilar el local, puesto que le han dicho que hay otros interesados en él y no lo quiere perder de ninguna manera. Va al ayuntamiento para ver qué necesita para poder abrirlo y a un gestor que le haga todos los trámites, entre ellos una memoria que le piden los del SOC para capitalizar el paro (por 200 euros se lo hacen y se ahorra complicaciones). Lo primero que le pide el Ayuntamiento es un proyecto técnico del local. ¡Caray!, piensa él, ¡sí que es caro esto! El ingeniero le pide 4.850 euros. Como no tiene otro remedio le contrata, aunque no lo había previsto. Tendrá que recortar por otro lado. Una vez acabado el proyecto, se apresura a pedir la licencia de actividad al Ayuntamiento, así en un mes ya podrá abrir: al final, para poner una barra y 4 mesas hay suficiente tiempo. Tiene que pagar 1.400 euros más que no preveía. Al ir a presentar la solicitud para la licencia, pregunta si hay algún tipo de ayuda y le dan hora con un técnico de la red INICIA, que según le dicen es especialista en creación de empresas. Queda con el técnico y este le explica que, ante todo, lo primero que hay que hacer es un plan de empresa donde se analice la viabilidad económica y financiera del proyecto, que allí le ayudarán a hacerlo, pero que él debe llevar la información requerida para ello.

Víctor es un hombre de acción: los papeles le agobian y tiene mucha prisa, puesto que ya tiene el local alquilado, cada mes va pagando y necesita empezar las obras. Eso del plan de empresa lo deja para más adelante. No tiene tiempo de ir a mirar todos los bares que hay en la zona, ni de pedir presupuestos de todo lo que tiene que hacer… ni de hacer una lista de precios y costes... y un montón de cosas más. Le piden demasiadas cosas y no tiene tiempo. Él conoce a un albañil que se encargará de todo, pero le pide el proyecto del ingeniero. Le dice que hay que hacer unas rampas para facilitar la accesibilidad, que hace falta una salida de humos que debe adaptarse, que hay que hacer las instalaciones de agua y eléctricas nuevas y que hay que poner un material ignífugo y un aislamiento acústico... Todo ello le sale por más de 50.000 euros y todavía le falta el mobiliario, la maquinaria, el letrero, la puerta exterior... A él le quedan poco más de 20.000 euros (ha tenido que pagar una fianza de dos meses y el mes en curso, el gestor)… ¿Y ahora qué? Al final se lo replantea y va al banco a pedir un préstamo y le dicen que antes de nada debe traer el plan de empresa. ¡Qué pesados con eso!, piensa él. Pero ya le adelantan que, como mucho, le dejarán 15.000 euros, pero primero quieren ver el plan de empresa. No sabe hacia dónde tirar y al final piensa en reorientar la idea, y hacer algo que se ajuste al presupuesto inicial que él tenía. Un conocido tiene una frutería y parece que le va bastante bien. Eso parece más sencillo, no le exigen el proyecto técnico (a pesar de que ya lo tiene) y no hace falta todo esto de los humos, ruidos y fuegos. Muy cerca ya hay una frutería, pero fruta come todo el mundo y le parece que esa frutería es una cadena y el trato que dispensa no es nada personalizado. Con una cámara frigorífica tendrá bastante y con cuatro arreglos en el local será suficiente, piensa. Al final, una frutería no es una tienda de moda, con que haya fruta como en todas partes a buen precio, es suficiente. Lo tiene claro. Busca una cámara y la compra, ha encontrado una por 6.000 euros. Calcula que tendrá que gastarse 5.000 euros más para dejarlo todo a punto para abrir, puesto que él mismo irá a buscar la fruta a Mercabarna con un furgón del que ya dispone.

Cuando llevaba un mes abierto vuelve a ver el técnico que le había recomendado hacer el plan de empresa, puesto que también le había informado de que había una subvención que se podía pedir una vez creado el negocio y que se le acababa el plazo. Estaba dispuesto a hacer ese famoso estudio de viabilidad que tanto le pedían y que necesita, también por la subvención.

Empezó a hacer números con el técnico y estos no le salían de ninguna manera. Tenía que facturar 280 euros al día de media y no llegaba a los 100 euros. No tenía ni para comprar nuevo producto y, del poco que compraba, la mitad se le estropeaba porque no lo vendía. Resultado: continuaba en el paro y había perdido sus ahorros. Ya era demasiado tarde para hacer el plan de empresa.

El plan de empresa, entre otras cosas, puede servir para pedir subvenciones, pero esta no es su primera finalidad.

Habiendo hecho el plan de empresa se hubiera dado cuenta de que con 30.000 euros no podía montar la cafetería y se hubiera ahorrado el dinero de la licencia y del proyecto técnico. Una vez descartada la primera opción por falta de viabilidad financiera, había que hacer otro plan de empresa del proyecto de la frutería. Tenía que haber valorado que el perfil de clientes potenciales al que se dirigía, más que el precio (que también), valoraba la calidad y diversidad de productos. Debía haberse comparado con la competencia y tener muy claro cuál era el argumento que ofrecía para que le

compraran a él. No tenía que menospreciar la imagen del establecimiento, y la distribución de los productos dentro de este. La tienda tenía que entrar también por los ojos. Había que hacer un plan de organización esmerado. Era muy difícil que él solo hiciera todas las tareas en un sector que no conocía en absoluto. También era complicado competir con una empresa consolidada. Al estar él solo, se tenía que levantar muy temprano para ir a Mercabarna a comprar el producto, pero tampoco compraba mucho porque tenía miedo de que se le echara a perder, como ya le había pasado las primeras semanas. Tenía que conocer previamente el margen comercial de acuerdo con su política de compras y precios, y tenía que prever una posible merma o reducción de margen en productos ya poco atractivos. Habiendo hecho el plan de empresa, calculando el punto de equilibrio se hubiera dado cuenta de que con el margen comercial ajustado que tenía y un alquiler bastante alto le hacía falta una rotación alta de producto y un volumen de ventas diarias muy elevado difícil de conseguir con el modelo de negocio que él ofrecía.

Parece claro que el plan de empresa le hubiera dado respuesta a todas las preguntas que se ha acabado haciendo, pero demasiado tarde, con la ventaja de que equivocarse no le hubiera costado dinero (o mucho menos).

El plan de empresa le habría dado respuesta sobre quiénes tenían que ser sus clientes, le hubiera ayudado a compararse con la competencia más directa, a definir su política de producto y precios, a conocer sus costes fijos, a tener clara su capacidad, a saber su margen comercial, a calcular qué facturación media diaria necesitaría y contrastar si era posible conseguirla. Tenía que saber qué trámites había y qué exigencias comportaban estos trámites y calcular cuidadosamente qué inversión inicial requería el proyecto pidiendo presupuestos. Antes de pedir una licencia y alquilar un local, había que tener claro si quería sacar la idea adelante una vez analizado el proyecto y asegurar que lo podía financiar.

Pero antes de entrar a profundizar qué debe contener el plan de empresa, habrá que tener claro qué idea queremos sacar adelante. Quizás muchos ya la tenéis clara, otros la tenéis que acabar de perfilar y otros todavía la estáis buscando. Sea cual sea el caso, ante todo tendremos que trabajar un poco esa idea en la que se basará el proyecto.

2. El punto de partida: la idea

La idea es sin duda el punto de partida de un proyecto empresarial. Sin ella no podemos empezar a trabajar, es la base del negocio, su hecho diferencial. Es importante pensarla bien, madurarla, evaluarla y mejorarla.

El primer paso en el proceso de creación de una empresa es la generación de la idea de negocio, pero este paso debe estar seguido y apoyado por el desarrollo de esa idea. Tanto o más importante es tener la idea como madurarla, para eventualmente analizar su viabilidad y sus posibilidades reales de sobrevivir en el mercado.

La herramienta de mayor ayuda durante el proceso de desarrollo y maduración de la idea es el plan de empresa. El plan de empresa como herramienta de reflexión interna, como elemento que pone en entredicho y en constante reto la idea generada, desde un punto de vista de viabilidad conceptual y económico-financiera. Y es que una buena idea o una idea original se convertirá en viable en el momento en que haya una masa crítica lo suficientemente dispuesta a comprar el producto o servicio que proponemos.

Aun así, la supuesta viabilidad o no de la idea no es algo definitivo. Toda concepción inicial está sujeta a modificaciones que podrán aportar nuevo valor a la idea y mejorar su competitividad en el mercado. Es decir, tal vez nos demos cuenta de que lo que habíamos concebido inicialmente no es viable en el momento en que hacemos el plan de empresa, pero puede perfectamente serlo introduciendo algunas modificaciones en cuestiones puntuales que arreglen las limitaciones detectadas. Por ejemplo, podíamos haber pensado en vender joyas artesanas por Internet y, después de analizar las características de nuestro público objetivo, concluir que el mejor canal de distribución para este tipo de productos son las tiendas físicas. O podemos haber planteado una política de precios y, al estudiar la competencia y tener claros nuestros precios de compra, quizás los tenemos que modificar.

También existe el factor suerte, de azar, que puede influir de manera determinante (tanto positivamente como negativamente) en el devenir de nuestra empresa. No obstante, es recomendable no caer en la tentación victimista de la mala suerte como causante de todos los males. Siempre debemos analizar primero qué hubiéramos podido hacer nosotros mejor.

Debemos ser conscientes de que la puesta en marcha de cualquier negocio, a pesar de que la elaboración del plan de empresa nos determine que puede ser

viable, implica un grado de riesgo, en muchas ocasiones relacionado con circunstancias que pueden darse y que se escapan a nuestras acciones y decisiones. Debemos ser conscientes de que la posibilidad del fracaso está ahí y forma parte de la esencia del éxito. Pero eso lo veremos más adelante. Ahora todavía estamos hablando de la idea.

2.1. ¿Cómo se generan las ideas empresariales?

Las ideas empresariales pueden venir de la propia experiencia profesional o de una afición de la que se es un experto, de la detección de un vacío en el mercado, es decir, de una necesidad no cubierta o, dicho de otro modo, de encontrar la solución a un problema no resuelto que tiene mucha gente. Hay quien se limita a copiar lo que se está haciendo en otro lugar y hay quien simplemente compra la idea (franquicia).

Enlace recomendado

Cuadernillo para personas emprendedoras:

http://inicia.gencat.cat/inicia/es/articles/2009/quadernet-persones.jsp

En definitiva, ¿cómo se generan las ideas empresariales?

El primer paso para la creación de una empresa es encontrar una idea empresarial. Nos puede resultar difícil encontrar una idea si lo que buscamos es algo nuevo e innovador. La experiencia nos demuestra que muchas de las empresas de nueva creación no aportan nada especialmente nuevo y, sin embargo, subsisten en el mercado.

En la creación de empresas acostumbran a conjugarse tres circunstancias: partiendo de una situación (trabajo, viajes, etc.), las personas emprendedoras identifican una idea empresarial que llevan a cabo de una manera determinada (ejerciendo las propias habilidades, copiando, etc.) y con un propósito muy claro (hacer las cosas mejor que los demás, satisfacer una necesidad, etc.). Así pues, ¿dónde empieza todo?

A partir de una situación.

- La experiencia laboral previa: haber trabajado un tiempo en un sector de una actividad proporciona información suficiente como para conocer ámbitos susceptibles de generar una idea empresarial. Los estudios demuestran que muchas empresas nacen a partir de la experiencia previa de los promotores.
- Cambios perceptibles en el entorno: los cambios que se generan en nuestra sociedad (el envejecimiento de la sociedad, la reincorporación de la mujer al mercado de trabajo, el aumento de la inmigración, la nueva percepción del medio ambiente, la utilización de las telecomunicaciones, etc.) nos facilitan ideas de las nuevas oportunidades para crear una empresa.

- Informaciones personales: son otras fuentes a partir de las cuales se han creado numerosas empresas, como son las circunstancias personales, actividades que se realizan fuera del trabajo, aficiones, viajes, cursos, educación recibida, etc.

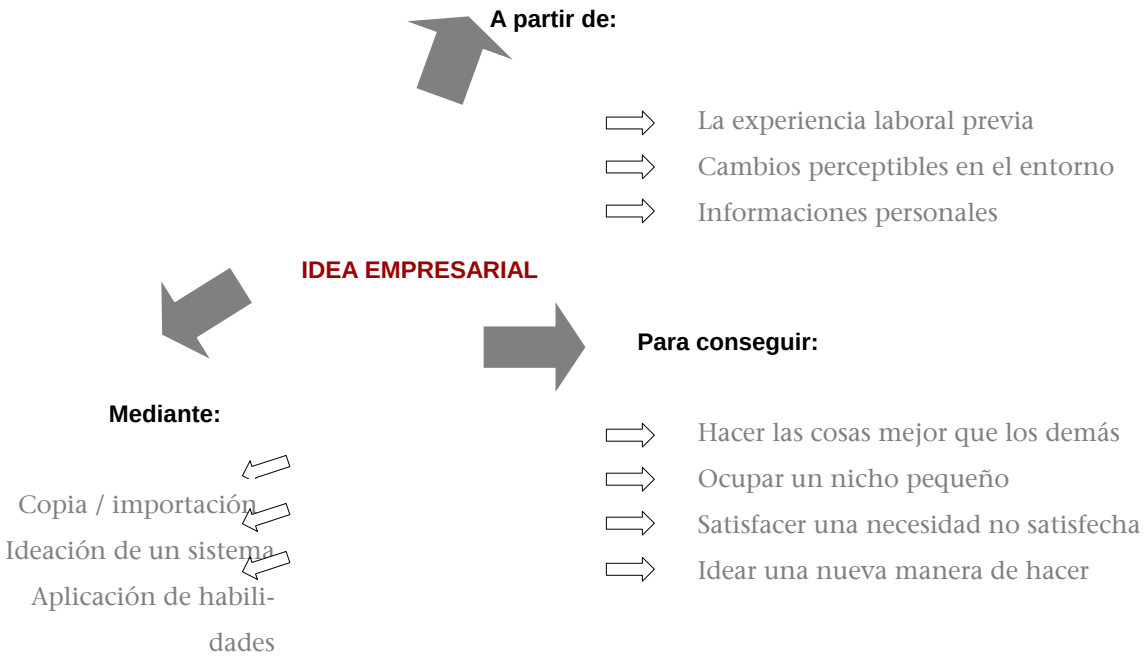
De una manera determinada:

- La copia/importación: es una manera muy habitual de poner en marcha las ideas. Cualquiera de nosotros ha visto a menudo ideas empresariales en ciertos lugares que podrían funcionar en otros.
- Idear un sistema: hay personas con una gran capacidad para idear cosas; en ocasiones, se trata de inventos, y en otras, de hacer un trabajo de otra forma.
- Aprovechar habilidades propias: en muchas ocasiones no es necesario copiar ni inventar, simplemente explotar las habilidades propias para desarrollar una profesión, un trabajo concreto o para captar nuevos clientes.

Para conseguir un propósito:

- El propósito de cualquier empresa nueva tiene que ser, evidentemente, aportar aquello que necesita la clientela. Dentro de este objetivo tan genérico, se han identificado cuatro propósitos más concretos y que resultan muy habituales en los nuevos negocios:
    - Cumplir con una necesidad no satisfecha: solucionar problemas, aportar una solución a una necesidad o a una demanda de mercado son otras de las fuentes que generan empresas.
    - Hacer las cosas mejor que los otros.
    - Producir o vender de una manera diferente: muchas veces, introducir cambios en la manera de producir o vender un producto puede hacer que el valor percibido del mismo se incremente.
    - Ocupar un nicho de mercado pequeño, específico o desatendido: en casi todos los sectores de actividad existe siempre algún pequeño segmento específico en el que nadie repara. En la medida en que este pequeño segmento tenga suficientes posibles clientes y se les pueda dar una atención específica, nos encontraremos ante una posibilidad de crear una empresa.

En resumen:



Fuente: *Quadernet per a persones emprenedores*. Edició 2009. La meva Idea. Seminaris de generació d'idees i creació d'empreses. INICIA: per la creació d'empreses.

Si salimos a la calle, veremos que todos los negocios se mueven entre estos parámetros. Podemos hacer el ejercicio y analizar los que tenemos más cerca o que conocemos directamente y veremos cómo eso se cumple. El objetivo es siempre estar despiertos y preguntarnos el porqué de las cosas.

Alejo quiere poner una tienda de comidas preparadas en el centro de la ciudad donde vive. Ve que hay muchas oficinas y que la gente cada vez invierte menos tiempo y dinero en comer, igual como se hace en muchos países europeos. Está convencido de que este cambio de hábitos de la gente (cambio perceptible en el entorno) le puede suponer una oportunidad de negocio. Él les solucionará el problema. Le da un poco de miedo porque no conoce demasiado el sector. Para solucionar esta desventaja, se pone en contacto con una empresa comarcal que se dedica a la elaboración de comidas preparadas a gran escala pero caseras y que está en pleno proceso de expansión. La opción de comprar una franquicia de esta empresa le soluciona el problema del desconocimiento del sector (copia). Lo que hace no deja de ser comprar una idea que ya funciona, aprovechando el saber acumulado de la empresa que la ideó y la marca que esta haya podido conseguir a lo largo del tiempo. Eso sí, el riesgo lo continúa asumiendo Alejo.

No obstante, igualmente existe la opción de copiar, sin utilizar la misma marca, un modelo de negocio que ya existe, cubriendo la misma necesidad detectada, simplemente observando lo que hacen los demás y aplicando el conocimiento que se tiene del negocio. Aquí será imprescindible una experiencia en el sector y empezar trabajando con un buen conocimiento de la empresa. Quizás no hacemos nada muy especial, pero trabajamos bien, cubrimos una necesidad concreta en un mercado determinado y somos competitivos. Tal vez sea el caso de los comercios y servicios de proximidad.

Ese puede ser el caso de Marcos y Óscar. Óscar estudió en una escuela de hostelería y lleva más de quince años trabajando como cocinero en diferentes restaurantes, empezando por abajo y acabando como responsable de cocina desde los últimos cinco años. Hace tiempo que está pensando en crear su propio restaurante. Marcos, un amigo suyo, se ha quedado en el paro. No tiene experiencia en el sector, pero Óscar lo conoce bien y sabe que es una persona muy trabajadora, constante, capaz de asumir riesgos, con ganas de aprender y facilidad para relacionarse y comunicarse. Viven en un pueblecito de 6.000 habitantes y les han llegado voces de que se traspasa un restaurante que hay en el pueblo. Parece una buena oportunidad, puesto que no hay un traspaso inicial, solo una fianza de 30.000 euros con una opción de compra futura y un alquiler, eso sí, bastante alto. Deciden montar una SCP y continuar con el proyecto. Óscar estará en la cocina y Marcos en la sala. Hace dos años que han empezado y les va bastante bien dado el panorama actual. Les quedan tres años para decidir si hacen efectiva la opción de compra; todo parece indicar que sí que lo harán.

También están aquellas personas que hacen lo mismo que otros pero de una manera diferente e inspirándose en cómo se hace en otros lugares.

Más ejemplos...

Dos experiencias de cooperativas (OLIKLAK y REBROT):

http://inicia.gencat.cat/inicia/cat/experiencies.do

Xavier Paves, socio de Trèvol mensajeros:

"Nuestro origen tiene una raíz de lucha sindical, para pedir una relación laboral para los mensajeros: algo tan normal como tener asegurados la Seguridad Social y un contrato. A partir de aquí, se crea la cooperativa y un poco más adelante nos planteamos, por temas de coherencia con nuestro proyecto, introducir todo el tema de medio ambiente.

No teníamos ningún tipo de preparación empresarial. Lo que sabíamos hacer era ir en moto –entonces no íbamos en bicicleta sino en moto–, teníamos experiencia profesional y muchas ganas de llevar adelante un proyecto para demostrar que existe una manera diferente de hacer economía y una manera diferente de gestionar la empresa.

La gestión cooperativa es la que nos da la ilusión de ir haciendo cosas diferentes y de la innovación, y llega un momento en que nos planteamos que hemos de poner un granito de arena en la contribución medioambiental de nuestra ciudad. Entones nos planteamos: ¿por qué no vamos en bicicleta si lo hacen en otras grandes ciudades como Ámsterdam, Nueva York o San Francisco?

Empezamos a ocuparnos de la actividad de ecolimpieza, utilizar productos naturales en una cooperativa de limpieza que absorbemos dentro de Trèvol. Poco a poco, vamos evolucionando hasta que, en estos momentos, aparte de la mensajería que estamos ofreciendo, el transporte y la limpieza, también hemos introducido transportar mercancías y productos socialmente útiles como son los ecológicos o los de comercio justo. Nos estamos especializando en este tipo de distribución.

El factor humano es muy importante en las cooperativas. Todo lo que está en nuestro entorno y todo lo que está desfavorecido se va interrelacionando y, al final, deviene algo global. También, sobre todo en limpieza y distribución, el proyecto es la inserción sociolaboral de personas que en este momento están desfavorecidas. Nosotros consideramos que tienen mucho que dar y que podemos hacer conjuntamente trabajos muy interesantes. Estamos hablando de que un mensajero o una mensajera de Trèvol puede hacer una media de 65 kilómetros diarios. Estamos hablando de pedalear en una ciudad como Barcelona unos 65 kilómetros. Eso es duro, muy intenso. Tienes que creer mucho en tu trabajo para poder hacerlo."

Transcripción de una entrevista hecha por el Departamento de Empresa y Empleo de la Generalitat de Cataluña.

Los hay, no obstante, que son muy creativos, más rompedores. Aquellos que inventan algo nuevo. Eso sí: la invención, la innovación, para que tenga éxito, tendrá que ser valorada por el mercado. Alguien puede inventar el aparato más sofisticado del mundo pero que no solucione un problema a nadie, o puede darse el caso de que los que tienen el problema no pueden pagar lo que vale solucionarlo. Un invento viable tiene que solucionar un

problema y el que lo tiene debe estar dispuesto a pagar para solucionarlo, y el coste de solucionarlo tiene que estar por debajo del precio que el cliente está dispuesto a pagar como máximo. Solo así tendrá lugar el intercambio, la compra.

Regió 7, 5 de febrero del 2008

Pau Garcia-Milà, un olesano de solo 20 años, acaba de recibir el premio estatal de Yahoo! a la web revelación de tecnología del 2007 por su proyecto EyeOs, un ordenador virtual accesible desde la Red.

Martínez Morera / Olesa de Montserrat. Cuando llego al estudio desde donde trabaja, me hace sentar en la mejor silla y, con una sonrisa imperturbable, me explica que el equipo actual de EyeOs lo forman seis personas: los fundadores del proyecto el diseñador Marc Cercós, también de 20 años, y él, tres programadores, José Carlos Norte, Alejandro Fiestas y Daniel Gil, de entre 20 y 22 años, y un francés, Pol Watine, de 40 años, que se encarga de las cuentas del grupo por Internet.

¿Cuáles fueron los inicios del proyecto?
Marc y yo nos conocimos a los 16 años. La idea de EyeOs surgió a principios del 2004 cuando estábamos trabajando en nuestro primer proyecto en Internet llamado Pamtomaket, un programa gratuito para crear páginas web sencillas. Mientras lo desarrollábamos, cada uno trabajaba su parte en casa y después nos reuníamos para ponerlas en común, pero a menudo nos dejábamos archivos en casa y empezamos a pensar en un sistema para acceder a nuestro trabajo desde cualquier lugar, sin tenerlo que transportar físicamente.

¿Qué pasó con Pamtomaket?
Todavía se usa en algunas escuelas, pero lo dejamos de lado para centrarnos en el nuevo proyecto. Hasta que el 1 de agosto del 2005 publicamos el EyeOs 0.6, que solo era la idea inicial con una pequeña implementación de código libre. Escogimos el nombre de EyeOs, del inglés ojo y sistema operativo, porque queríamos crear un entorno muy atractivo visualmente. Al poco tiempo de colgarlo en la Red recibimos muchas más reacciones y opiniones de las que esperábamos. El proyecto salió en importantes webs técnicas de los Estados Unidos y mucha gente quiso colaborar con la idea, pero no podíamos gestionar una comunidad tan grande. Hacia enero del año pasado, establecimos el equipo actual y, después de trabajar durante seis meses, publicamos el EyeOs 1.0, el 4 de junio pasado. Fue toda una revolución.

¿Por qué?
Porque con EyeOs queremos aprovechar al máximo las posibilidades que nos da Internet, sobre todo el trabajo en red con programadores y usuarios de todo el mundo. Y por el hecho de que, desde la primera versión del sistema, habían aparecido proyectos calcados de código cerrado y algunos de ellos llegaron a ser más potentes técnicamente. Pero, de momento, nuestra versión 1.0 los ha superado a todos, porque vuelve a ser un sistema de código libre, un hecho atractivo tanto para nuestra comunidad de unas 8.000 personas como para los usuarios, que ya son más de 230.000, y en aumento a razón de unos 500 nuevos cada día, desde particulares hasta escuelas, empresas europeas y administraciones, como en el caso de la prueba piloto que está haciendo el Departamento de Gobernación de la Generalitat.

¿Qué es lo que hace tan atractivo el código libre?
Pues que puedes gestionar tú mismo tu información, y eso les interesa sobre todo a las empresas, que con la EyeOs pueden gestionar sus propios datos.

Al final vosotros también habéis creado una empresa, ¿no?
Hasta ahora, EyeOs era solo un proyecto de código libre con una gran comunidad y muchos usuarios eyeos.org, pero el pasado enero creamos una web profesional, eyeos.com, que ofrece a cualquier tipo de empresa un soporte continuo (24 horas, los 7 días de la semana), programación específica y formación tanto para el usuario final como para otros programadores de las mismas compañías. Además, ofrecemos un servidor gratuito, eyeos.info, para que los usuarios prueben el sistema con 500 megas de memoria, gracias a un acuerdo con Interdominios.

¿Sabíais que..

3 años después, EyeOs contiuna saliendo en la prensa por sus continuas innovaciones?

http://www.regio7.cat/tecnologia/2011/04/19/lescriptori-eyeos-llanca-versio-mobils-pda-tauletes/138924.html

http://www.elpais.com/articulo/Pantallas/escritorio/virtual/eyeOS/llega/moviles/tabletas/elpepirtv/20110411elpepirtv_1/Tes

Enlace recomendado

Banco de casos de experiencias emprendedoras:

http://inicia.gencat.cat/inicia/cat/experiencies/index.jsp

Los diferentes ejemplos que hemos visto son igual de válidos y cumplen sus objetivos. Hay muchas maneras de crear, y una no es mejor que otra. Cada cual llega allí por circunstancias diferentes, y el objetivo es que el proyecto sea sostenible y que cada cual logre las metas que se ha marcado, que pueden ser muy diferentes. Habrá quien montará un pequeño negocio con el objetivo de crearse su propio puesto de trabajo y consiguiéndolo se da por más que satisfecho, y habrá quien tendrá un proyecto más ambicioso con el fin de hacerse millonario y salir en la revista *Forbes*. Todos ellos tienen unos objetivos lícitos y, si los consiguen, habrán logrado el éxito, pero lo que sí tienen en común es que su empresa debe ganar dinero. Y para sostener el éxito, este deberá ser de forma permanente.

Siempre hay que estar con los ojos muy abiertos. Por ejemplo, un ejercicio recomendable para generar ideas es pensar en los viajes que hemos hecho en los últimos años por el país o al extranjero. A partir de aquí, intentar recordar y destacar algún tipo de tienda, servicio o actividad empresarial que hayáis visto en vuestros viajes y que no existe en vuestros municipios.

Otra cosa recomendable es pensar en cuáles son vuestros *hobbies* o principales aficiones y qué habéis observado que podríais mejorar cuando los practicáis.

Otra pregunta útil para reflexionar sería la de qué necesidades creéis que no están satisfechas en vuestra ciudad o en vuestro barrio.

Finalmente, os podéis preguntar también si existe alguna oportunidad para algún negocio o actividad de servicios dirigida a un público de vuestra edad que no esté suficientemente desarrollado.

Un ejercicio muy sencillo con el objetivo de que estéis al corriente de lo que pasa en vuestro entorno no es otro que el de observar, pero precisamente la observación es lo que nos puede dar la idea inicial sobre la que puede girar un proyecto empresarial. Es un ejercicio que podéis hacer en este momento, pero es una actitud que debe tenerse siempre si se quiere emprender. Observar, preguntarse el porqué de las cosas y actuar.

No basta con la idea. A partir de aquí tendremos que ver si esta se puede llevar a cabo, y es entonces cuando iniciaremos el plan de empresa. La clave de la viabilidad de la idea es que esta dé solución a un problema que afecte a un mínimo de personas. Partiendo de ello, habrá que ver si tenemos las capacidades para llevarla adelante, si podemos disponer de los recursos necesarios, si tenemos suficiente mercado (suficientes personas

que puedan demandar lo que ofrecemos) y si este la valora suficientemente (está dispuesto a pagar lo que vale).

Las ideas están al alcance de todo el mundo.

La creatividad está presente en todos y cada uno de nosotros, la única diferencia es que algunas personas la trabajan, la miman y la potencian. Por lo tanto, no es una diferencia de capacidad sino más bien de voluntad. Se dice que querer es poder, y en el ámbito de la creación de empresas esta frase no es menos cierta.

Utilizar nuestra capacidad creativa para detectar una oportunidad de negocio y desarrollar una idea que dé respuesta a las necesidades existentes no cubiertas está al alcance de todo el mundo. Solo se trata de observar con ganas de ver algo, de aprovechar nuestro día a día para ver aquello que todo el mundo ve pero solo algunos se paran a mirar.

De nuestra actividad profesional, de nuestras aficiones, de nuestros amigos, del camino que utilizamos para ir de casa al trabajo, de nuestra formación o de nuestros viajes, de nuestra vida cotidiana en general puede salir una idea de negocio. Pensad que la clave para generar una idea de negocio que desemboque en un proyecto empresarial puede estar al volver cualquier esquina, solo hace falta la determinación de querer topar con ella.

Fuente: *Quadernet per a persones emprenedores*. Edició 2009. La meva Idea. Seminaris de generació d'idees i creació d'empreses. INICIA: per la creació d'empreses.

Para consolidar conceptos, podéis hacer el ejercicio "El canguro".

2.2. Si no tenemos ninguna idea, ¿cómo la podemos buscar?

Aunque muchas veces una idea viene por los motivos que hemos trabajado en el anterior apartado, también es cierto que hay técnicas para generar nuevas ideas o simplemente mejorar una que ya tenemos. Veremos solo un par de ellas, puesto que tendríamos material para un curso entero. En este caso son técnicas muy habituales y conocidas, el *brainstorming* y el SCAMPER. Veremos también una variante de la primera que nos permitirá trabajarla individualmente.

Para saber más

Para profundizar en la técnica del brainstorming y sus variantes o ver otras técnicas de creatividad: http://www.innovaforum.com/index2.htm

2.2.1. Técnicas de creatividad: *brainstorming*

Para saber más

- Edward De Bono. El pensamiento creativo.

- Michael Michalko. Thinkertoys (juegos para pensar).

Empezamos, si os parece, por la más famosa de todas, el conocido *brainstorming* (A. F. Osborn, 1953) o lluvia de ideas, que en este caso sería indicada a la hora de plantearse ejercer la creatividad para la innovación empresarial y que resulta especialmente indicada para la resolución de problemas o situaciones no muy complejas y más bien sencillas.

Consta de dos fases claramente diferenciadas y, cuanto más separadas estén entre sí, mejores serán los resultados. Estas fases son:

- Fase 1: generación de ideas.
- Fase 2: selección de las mejores ideas y evaluación.

La mejor manera de llevar a cabo la "separación" entre las dos fases consiste en elegir personas diferentes para llevar a cabo cada fase. Es decir, que las personas que participan en la generación de ideas no formen parte del equipo que después procederá a su evaluación. En el caso de que esto no sea posible, entonces es conveniente que la segunda fase sea llevada a cabo en un día o semana diferente.

Para que el *brainstorming* funcione apropiadamente, además de tener presente la separación entre las fases antes mencionadas, es necesario que se respeten una serie de reglas o normas fundamentales. Estas son las siguientes:

1. Buscar cuantas más ideas mejor. El objetivo de la lluvia de ideas es producir un gran número de ellas. Cuantas más ideas surjan, más probabilidad habrá de que una de ellas sea genial o brillante.
2. No criticar las otras ideas. Está prohibida la crítica, la censura. Incluso debe decirse que la autocrítica y la autocensura también lo están. La crítica y la censura son grandes destructoras de la creatividad. Por lo tanto, se tiene que hacer un esfuerzo por parte de todos para no caer en el error ni en la tentación de criticar ninguna idea ni ninguna actuación de las otras personas que participen en el proceso.
3. Dejarse llevar por la situación. A menudo, según avanza el *brainstorming*, es habitual que todo vaya derivando en situaciones o ideas alocadas. Eso no es malo. Todas las ideas y propuestas son buenas, incluso las más osadas.
4. Favorecer la sinergia. Está permitido y bien visto jugar con las ideas de los otros. Es decir, que se puede coger la idea de un compañero y modificarla poco o mucho, o juntar dos o más propuestas de otras personas. Cualquier tipo de juego o combinación con lo que han dicho o propuesto el resto de las personas está muy visto y es positivo. A su vez, cada persona tiene que saber y admitir que sus propuestas pueden ser objeto de modificación y mejora por parte de los otros.
5. Intentar divertirse. Si en todo el proceso reina el buen humor y la distensión, todo ello será mucho más fructífero. La tensión y la seriedad no son buenas amigas de la creatividad. La risa anima a proponer más ideas.

Para profundizar, podéis acceder al enlace recomendado, donde encontraréis también otras muchas técnicas.

2.2.2. Técnicas de creatividad: *Googlestorming*

Una variante del *brainstorming* que podemos practicar individualmente es lo que se denomina *Googlestorming*.

A veces hay problemas a los que habéis ido dando vueltas durante semanas y necesitáis alguna solución rápida, algo fácil, algo que podáis desarrollar voso-

tros sin reunir a un montón de gente. La sencilla técnica del *Googlestorming* os puede solucionar el problema. Si queréis, también le podéis llamar *Yahoostorming*, *Bingstorming* o cualquier otro buscador que uséis habitualmente.

Básicamente, haremos que el buscador busque para nosotros. El procedimiento es el siguiente:

1. Echad un vistazo a vuestro alrededor y coged un objeto... cualquier objeto.
2. Buscadlo en un buscador (Google, Yahoo!...).
3. Después, escoged una de las respuestas que os aparecen en la primera página (no importa cuál).
4. Abridla y dejad que la información de la página estimule nuevos pensamientos sobre vuestro tema.

Un ejemplo para que veáis un poco cómo funciona. Antes de nada, he pensado en uno de los negocios más comunes. Un bar. Todo un clásico.

Pues bien, teniendo el bar en mente, he mirado a mi alrededor y he visto la botella de agua que siempre tengo a mi lado cuando trabajo. He puesto *ampolla* (*botella* en catalán) en el Google. Lo primero que me ha salido ha sido la población que hay en el Delta del Ebro… he ido bajando, he descartado los mapas meteorológicos del pueblo y he ido a una entrada en castellano que ponía "cómo curar las ampollas de las manos y los pies". Aquí ya se veía que podría sacar algo interesante, ¡como mínimo divertido!

En el primer párrafo ya encuentro una frase mágica:
- "Lo primero que hay que hacer es quitar el líquido que se encuentra dentro".
Continúo buscando frases y las anoto:
- "Si cicatriza correctamente, la piel superficial de la ampolla se irá haciendo más gruesa y se desprenderá en pequeños trozos".
- "A continuación, preparamos una mezcla de clara de huevo con aceite de oliva (a partes iguales) y la aplicamos sobre la ampolla".
- "Si en la zona en donde se encuentra la ampolla nota la aparición de dolor, enrojecimiento, hinchazón, es conveniente acudir al médico, ya que es muy probable que se haya infectado".

De acuerdo, ahora ¿qué hago con estas frases? Pues pienso cómo las puedo aplicar a mi bar.

- De acuerdo con la primera frase, ahora que están de moda las terracitas al aire libre por las restricciones a los fumadores (de una amenaza hago una oportunidad), se me ocurre que lo que haré es poner un expendedor de refrescos y cervezas fuera del bar, así llamará la atención y el camarero podrá servir más rápido.
- Leo la segunda, "pequeños trozos"... Pienso en poner un expendedor en cada mesa que tenga fuera. Es una idea que ha de trabajarse, pero en principio es rompedora. Que sea el propio cliente el que se sirva. Quizás poniendo una moneda puedo hacer que el expendedor suelte la cantidad justa para una consumición. Hago bajar los costes de personal y soy diferente del resto de los bares. Tendré que valorar los costes de inversión.
- La tercera frase me hace pensar que debo ofrecer algún plato, algún combinado, algo que solo tenga yo... que también me diferencie de los otros bares… Tengo que continuar pensando... ¿Cuántos de nosotros no conocemos aquel bar donde hacen las bravas más buenas, o que tienen no sé qué que no hacen en ninguna parte?
- La nota que me habla de si aparece dolor, me recuerda que tengo que pensar la manera de que la gente no pueda utilizar los expendedores ilimitadamente, pues pueden hacer un mal uso de ellos si hay bebidas alcohólicas y no sería conveniente que acabaran en el médico cuando salieran de mi bar... Hay que pensar.

Ya vemos lo que hemos sacado en un momento de un negocio tan habitual como un bar y de un objeto tan común como una botella. A partir de aquí habría que ver si es viable hacerlo, pero al menos unas posibles innovaciones ya las tenemos.

2.2.3. Técnicas de creatividad: SCAMPER

SCAMPER es una lista de verificación (*ckecklist*) generadora de ideas basada en verbos de acción que sugieren cambios en un producto existente, servicio o proceso.

Ejercicio recomendado

Si queréis practicar el SCAMPER, el siguiente enlace os ayudará:

http://www.innovaforum.com/tecnica/scampara.htm

La lista de verificación verbal original estaba ordenada así: darle otros usos (*put to other uses*), adaptar (*adapt*), modificar (*modify*), magnificar (*magnify*), minimizar (*minify*), sustituir (*substitute*), reorganizar (*rearrange*), invertir (*reverse*), combinar (*combine*). Bob Eberlee (el autor) los reordenó para hacerla más fácil de recordar:

S = ¿Sustituir? (*Substitute*?)
C = ¿Combinar? (*Combine*?)
A = ¿Adaptar? (*Adapt*?)
M = ¿Magnificar? (*Magnify*?) ¿Modificar? (*Modify*?)
P = ¿Darle otros usos? (*Put to other uses*?)
E = ¿Eliminar? (*Eliminate*?) o ¿Minimizar? (*Minify*?)
R = ¿Reorganizar? (*Rearrange*?), ¿Invertir? (*Reverse*?)

La idea que hay detrás de esta lista de verificación es que un producto, servicio o proceso existentes, tanto si son propios como si son de la competencia, se pueden mejorar si uno aplica una serie de verbos y preguntas relacionadas y persigue las respuestas para ver adónde lo llevan. Estos verbos indican posibles maneras de mejorar un producto, servicio o proceso existente haciendo cambios. A lo largo del tiempo, miles de organizaciones han usado la lista de verificación verbal y otras derivadas, como SCAMPER, para crear o mejorar miles de productos y servicios.

Para utilizar SCAMPER:
1. Identificad el elemento –el producto, servicio, o proceso– que queréis mejorar.
2. Haceos las preguntas SCAMPER sobre vuestro elemento y mirad qué nuevas ideas emergen.

3. De la idea al proyecto

Ya hemos visto que la idea es un elemento esencial en el desarrollo de un proyecto empresarial, pero hay que decir que la idea solo es una de las piezas que dan coherencia al mismo. Tan importantes como la idea de negocio son, al menos, otros dos elementos: la persona emprendedora y el mercado.

El equilibrio entre idea, persona emprendedora y mercado es clave a la hora de llevar el proyecto a buen término. No solo es necesario que la idea sea, en principio, viable: es esencial que la persona emprendedora sustente y esté determinada a realizar los esfuerzos y acciones necesarios para desarrollar la idea y convertirla en una empresa real.

La autodiagnosis para analizar si tenemos incorporados los hábitos y comportamientos que pueden contribuir al éxito de la idea es muy recomendable. Debemos ser capaces de valorar de forma objetiva si tenemos las habilidades y comportamientos que se requieren para ser emprendedores y para salir adelante con la idea. Hablamos de hábitos y comportamientos, por lo tanto, de maneras de ser y de hacer que no son innatas sino que se pueden trabajar, reforzar e incorporar. Se trata de hábitos y comportamientos tan comunes como la persistencia, el cumplimiento, la eficiencia, la calidad, la fijación de metas o la iniciativa, entre otros, sin olvidarnos de grandes dosis de ilusión que nos harán ser más fuertes.

El conocimiento del mercado en el que queremos desarrollar nuestra actividad es otro de los elementos críticos que dan solidez al proyecto. Delimitar nuestro público objetivo (a quién queremos vender nuestro producto o servicio) y conocer en profundidad cómo es, qué les impulsa a comprar este producto o servicio, qué les condiciona o cuáles son sus hábitos de compra será clave para poder desarrollar una correcta estrategia comercial y poder hacer llegar nuestro mensaje al mayor número posible de personas susceptibles de estar interesadas.

Pero el conocimiento del mercado también se refiere a investigar sobre nuestra competencia. Competencia directa, es decir, aquellas empresas que hacen lo mismo que nosotros, que venden el mismo producto o servicio. Pero también nuestra competencia indirecta, es decir, aquellas empresas que quizás con productos o servicios diferentes a los nuestros cubren las mismas necesidades y, por lo tanto, con las que compartimos el mismo público objetivo. Su conocimiento exhaustivo comporta no solo saber quiénes son con nombres y apellidos, sino también qué hacen y cómo lo hacen, qué productos o servicios venden y en qué condiciones, cuáles son sus puntos fuertes y sus

Para saber más

Leed el siguiente informe: Cómo debe ser la persona emprendedora actual. http://inicia.gencat.cat/inicia/es/informes/2008/perfil_emprenedor_la_persona_emprenedora_avui.jsp

También podéis hacer el cuestionario de autodiagnosis que encontraréis en el Cuadernillo para personas emprendedoras que ya hemos recomendado antes: http://inicia.gencat.cat/inicia/cat/articles/2009/quadernet-persones.jsp

Podéis encontrar múltiples aplicaciones que muchas entidades que hacen asesoramiento a personas emprendedoras cuelgan en sus webs.

¿Conocíais el programa Emprenedors?

http://www.tv3.cat/videos/750299

debilidades; en definitiva, saber qué podremos hacer diferente y en qué probablemente no podremos llegar al mismo nivel. El objetivo es aprovechar nuestras fortalezas y trabajar para mejorar nuestras debilidades.

Así pues, queda claro que el proyecto pasa por la idea, la persona emprendedora y el mercado.

3.1. Las fuentes de valor de la idea

El objetivo final de la idea es convertirse en un producto o servicio atractivo para el público, de tal manera que haya gente dispuesta a pagar por adquirirlo. Alguien estará interesado en adquirir nuestro producto o servicio siempre y cuando encuentre algún valor en su uso y, por lo tanto, los beneficios de comprarlo sean superiores a los costes. Parece sencillo.

Todos nosotros, cuando tomamos la decisión de adquirir un producto o servicio en detrimento de otro, estamos de manera inconsciente poniendo en un lado los beneficios de su compra y en el otro los costes. Cuando finalmente adquirimos el producto o servicio, lo hacemos porque hemos determinado que este es el que nos genera un mayor beneficio y unos menores costes.

Contra lo que pueda parecer, el precio no es el único coste o beneficio que puede tener un producto o servicio y, por lo tanto, no es el único elemento que determina nuestra decisión final de compra.

Así pues, se trata de que como "cubridores" de necesidades nos pongamos al otro lado del mostrador y pensemos en los potenciales beneficios y costes de nuestro producto o servicio e intentemos que los primeros pesen más que los segundos. Se trata de añadir valor a la idea de tal manera que nuestros potenciales compradores y compradoras valoren positivamente nuestra oferta y se decidan por nosotros.

Las fuentes de valor de la idea son múltiples y variadas: desde la rapidez en la provisión hasta la facilidad de pago, la amabilidad, el trato personalizado, el consejo experto, la variedad en la oferta o la exclusividad. Estos son solo algunos de los elementos que podemos introducir en nuestro negocio para añadir valor a nuestra idea, aumentando así nuestra diferenciación con respecto a la competencia, haciendo que el precio sea más difícil de comparar y aumentando nuestras posibilidades de éxito.

Cualquier decisión que tomamos en la vida tiene unos costes y un beneficio. Una relación amorosa, por ejemplo, tiene razón de ser si lo que te aporta estar con la otra persona supone más que los costes (las renuncias que has de hacer) para estar con ella. ¿Qué puede motivar que una pareja se rompa? Que uno de los dos se enamore de otra persona, que nos hayamos cansado, que prefiramos estar solos... ¿Qué puede hacer que nosotros como clientes

dejemos de ir a comprar a un lugar y vayamos a otro? Seguramente lo mismo. Quizás nos "enamoramos" de la competencia y dejamos de ir a comprar donde lo hacíamos anteriormente, quizás ya no necesitamos ir porque nuestras necesidades han cambiado, porque siempre hacen lo mismo y nos hemos aburrido, etc. Una buena política de comunicación puede hacer que "se enamoren" de nosotros o al menos, que se interesen por nosotros. A partir de aquí habrá que cumplir las expectativas para hacer durar la relación.

El valor es la percepción que tiene un posible cliente de los beneficios y costes inherentes a la compra de un producto o a la prestación de un servicio. En cualquier relación tenemos una balanza de beneficios y costes que hace que escojamos una cosa u otra. Si la diferencia entre estos beneficios y los costes es positiva, la compra tendrá razón de ser. Cuanto mayor sea la capacidad de generar valor, más probabilidades habrá de que consigamos mantener una relación, en este caso comercial, con nuestra clientela potencial.

Otro aspecto importante será cómo nos repartimos este valor. Seguramente, si del valor generado (aquello que el cliente está dispuesto a pagar menos lo que nos cuesta a nosotros) nos lo quedamos todo nosotros (precio muy alto), puede ser que un pequeño descenso en la valoración que nos hacen o un pequeño aumento de los costes que pone el consumidor en su balanza rompa la relación.

La balanza del valor

Supongamos que una persona va a comprar un coche. Cuando alguien decide comprar un producto o un servicio siempre sopesa una serie de factores positivos y negativos.

En el caso del coche, la persona querrá que tenga una potencia determinada, un tamaño concreto, un diseño de acuerdo con su gusto y que le proporcione la utilidad que necesita.

En definitiva, está buscando una serie de características positivas que le permitirán satisfacer el deseo de tener el coche y que llamaremos beneficios.

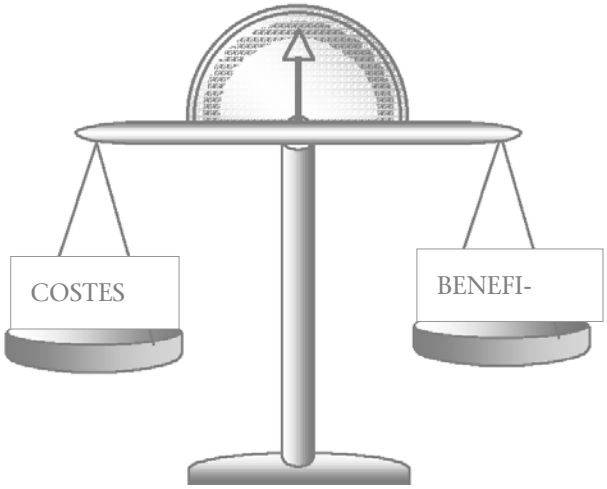
Por otro lado, para comprar el coche que busca, esta persona tendrá que superar algunos inconvenientes: deberá desplazarse para buscarlo y encontrarlo, tendrá que pagar un precio, tendrá que esperar un plazo de entrega, etc.

En definitiva, son factores negativos a los que llamaremos costes.

Imaginemos ahora un concesionario de coches. ¿De qué dependerá que un cliente compre el coche en este concesionario y no en otro?

El cliente sopesará los beneficios y los costes que supone adquirir el coche en aquel concesionario en una balanza imaginaria a la que denominaremos la balanza de valor. El significado de esta balanza es muy sencillo. Si los beneficios son superiores a los costes, la balanza de valor se inclinará del lado de los beneficios y la persona comprará el coche en aquel concesionario.

Si, contrariamente, la balanza de valor se inclina del lado de los costes, entonces es que el posible comprador piensa que no vale la pena comprar el coche, por lo tanto, para el cliente, el valor no es más que su percepción de los beneficios y costes que comporta la compra de un producto o de un servicio a una empresa.



Fuente: *Quadernet per a persones emprenedores*. Edició 2009. La meva Idea. Seminaris de generació d'idees i creació d'empreses. INICIA: per la creació d'empreses.

3.2. Evitemos los errores más previsibles

Antes de ponernos a trabajar en nuestro propio proyecto, es importante que tengamos en cuenta errores que han cometido otras muchas personas emprendedoras previamente, para así intentar anticiparnos y evitar aquellos que son evitables con una planificación previa. Si los conocemos y tomamos conciencia de ellos, inevitablemente continuaremos cometiendo errores, pero seguramente muchos menos y no aquellos que son evitables.

Exponemos a continuación una relación resumida de los errores más frecuentes extraída de un informe titulado "Errors més habituals a la vida de la persona emprenedora", extraída de la web http://inicia.gencat.cat/inicia/es/index.jsp, del Departamento de Empresa y Empleo de la Generalitat de Cataluña.

1. Empezar con demasiado optimismo: dar por supuesta la viabilidad comercial del negocio. Tenemos que ser lo más objetivos posible.
2. No tener claro qué nos han de comprar: ¿cómo ve el público objetivo nuestro producto? Tenemos que salir del yo, yo y yo... y ponernos en la piel de nuestros clientes y clientas potenciales.
3. Basarnos en una cosa que ya se vende bien sin considerar si también nos la comprarán a nosotros. La imitación no es siempre una estrategia de éxito. A veces es básico tener credibilidad en un mercado, cosa que solo se consigue con muchos años de experiencia y haciendo bien las cosas.
4. No tener claro a quién se tiene que vender: los productos no interesan a todo el mundo por igual. ¿Es necesario que segmentemos?

Para saber más

Fernando Trias de Bes. El libro negro del emprendedor.

Este libro es para todos los públicos y aborda los errores más habituales que cometen los emprendedores y que son los que explican la mayor parte de los fracasos.

Lectura recomendada

"Los 35 errores del emprendedor y cómo evitarlos". Revista Emprendedores:

http://www.emprendedores.es/var/em/storage/original/application/em081_14.pdf

5. Confiar en la llegada de la clientela: no es suficiente que tengamos un producto o servicio interesante. No basta con "subir la persiana" y esperar a que nos vengan a comprar.
6. Obviar la necesidad de la diferenciación. Si hacemos "más de lo mismo", ¿tenemos posibilidades de tener éxito?
7. No saber que la clientela no confía mucho en los "principiantes". Somos nuevos en la plaza y esto normalmente no facilita las cosas.
8. Pensar solo en necesidades financieras de inversión. ¿Qué pasa si solo disponemos de la financiación justa para afrontar la primera inversión y las primeras semanas no vendemos nada? ¿Podremos pagar el alquiler, a los proveedores,... en definitiva, los gastos fijos que tengamos? Y, sobre todo, primero calculemos bien cuál será la inversión a realizar, que no nos encontremos después con sorpresas. Hay que preverlo todo antes y, si no sabemos algo, pedir información a aquellos que nos la puedan dar.
9. Dar por segura la financiación externa. Si nos hace falta financiación ajena, es lo primero que debemos tener atado una vez acabado el plan de empresa; no lo demos por seguro, y menos en los tiempos que corren.
10. No estar preparados para el éxito. Tenemos que poder afrontar lo que ofrecemos. Debemos analizar de qué somos capaces y comprometernos solo a lo que podremos lograr.
11. Subestimar el coste promocional. Tenemos claro que los recursos son limitados y que no podemos gastar en publicidad alegremente, pero sabemos que en la mayoría de los casos es básico darnos a conocer. Tenemos que valorar bien cuánto costará hacerlo y cuáles son los medios más adecuados.
12. Despreocuparnos de aspectos funcionales. Crear una empresa no solo es vender: debemos tener claros los números y entenderlos, cuidar la atención al cliente, la administración y dirección de la empresa, aspectos a menudo vinculados a la organización interna de la misma. Debemos saber dónde estamos y hacia dónde queremos ir.
13. Dar por supuesta la colaboración de los suministradores. En ciertos sectores puede ser un elemento clave y debemos seleccionarlos bien, saber su manera de funcionar y si querrán trabajar con nosotros.

Para saber más

Una visión anglosajona de los 8 errores devastadores que cometen los propietarios de negocios:

http://www.entrepreneur.com/startingabusiness/startupbasics/article206908.html

El ánimo no es el de desanimar, más bien al contrario, pero sí que es recomendable reflexionar sobre estos aspectos, tenerlos presentes desde un buen principio y plantearlos mientras hacemos el plan de empresa. Después puede ser demasiado tarde. Las estadísticas de las que se dispone hablan por sí solas. Según la observación de las tasas de mortalidad de las empresas catalanas que se crearon en 1996 (Urbano, 2006), el 36,3% habían cerrado al tercer año de actividad (en 1999). Otras informaciones que corroboran estos datos son un estudio elaborado desde el entonces llamado Servicio de Creación de Empresas (ahora red INICIA: por la creación de empresas) en el 2006 mediante una encuesta realizada a una muestra de 400 empresas asesoradas por este servicio: del total de empresas asesoradas en los últimos diez años, más de dos terceras partes (68%) aún continuaban desarrollando su actividad. Por lo

tanto, el cierre de empresas que en su momento se crearon mediante el apoyo de este servicio ha sido del 32%.

Estamos diciendo que aproximadamente una de cada tres empresas ya ha cerrado al tercer año de actividad. No cometer errores que se pueden evitar puede aumentar la tasa de supervivencia, y este tiene que ser uno de los principales objetivos y el motivo para hacer un buen plan de empresa.

3.3. El riesgo, ¿lo podemos calcular?

Ya hemos visto que los empresarios de éxito tienen una serie de habilidades y capacidades que hacen que puedan sacar adelante una empresa. Entre estos comportamientos emprendedores, hay uno tan básico como la planificación, que ya hemos introducido cuando hablábamos de por qué se tenía que hacer el plan de empresa; y otro también muy importante, la capacidad de asumir riesgos. Cuando nos pongamos a elaborar el plan de empresa estaremos trabajando con estos dos conceptos. El primero es inherente al plan de empresa, y el segundo también, pues con el plan de empresa tenemos que ser capaces de cuantificar este riesgo y a partir de ahí decidir si se asume o no.

En nuestra vida diaria los riesgos siempre están presentes. Cuando hablábamos de planificación la comparábamos con la preparación de un viaje. Hay otro elemento clave que debe considerarse cuando tenemos que emprender un viaje como el que aquí comentábamos: el riesgo. El riesgo también es un concepto que tenemos muy presente en nuestras vidas. Cuando cogemos el coche, existe riesgo, aunque muchas veces no somos conscientes de él, pero está claro que los responsables de tráfico sí que lo tienen presente y nos alertan muy a menudo a este respecto.

¿Consideráis arriesgado ir a pie por la plaza España de Barcelona? Siempre puede pasar algo, pero en principio hay unas señales, hay unos semáforos, sabemos por dónde podemos atravesar la calle y por dónde no. En definitiva, puede haber un riesgo pero lo tenemos controlado. ¿Dejaríais que hiciera lo mismo un niño de 2 años? Seguramente no, y aquí es adonde queríamos llegar. El riesgo siempre está ahí, pero en la medida en que lo tengamos controlado es asumible. Cualquier adulto que haya vivido en el mundo occidental y esté acostumbrado a la metrópoli no tendrá ningún problema en caminar por una ciudad, y seguramente llegará sano y salvo a casa, pues está preparado para una actividad aparentemente tan sencilla como andar por las calles. Pero es evidente que un niño de 2 años todavía no tiene esa capacidad, y dejarlo solo en medio de la plaza España de Barcelona o de cualquier otra ciudad es una auténtica temeridad. Lo mismo pasará con personas que quieran entrar en sectores o negocios de los que no saben nada. Cambiando el contexto, estaríamos hablando de la misma temeridad.

Cuando entramos en un sector o negocio que conocemos o del que hemos sido capaces de aprender cómo funciona, el riesgo siempre estará, pero lo tendremos bajo control, lo podemos afrontar porque sabemos dónde nos metemos. Al menos, podremos ser conscientes de ese riesgo y decidir si lo asumimos o no.

Otro ejemplo. Mirad esta fotografía:

¿Consideráis arriesgado atravesar este puente? Seguramente, para alguien que no haya ido nunca a la montaña y que no sepa asegurarse puede ser una osadía. Para un escalador que sepa cómo debe asegurarse, esto no es más que un bonito paseo.

La persona emprendedora puede no encontrarse un camino fácil, pero debe disponer de las herramientas y capacidades suficientes para hacer este camino lo más llano posible. El plan de empresa le ayudará a conseguirlo. Las ganas de emprender tienen que hacer que ese camino, además, sea bonito.

Lectura recomendada

Todo un clásico, la parábola Who moved my cheese? de Spencer Johnson.

Asimismo, debemos estar preparados para el cambio, sabernos anticipar a este, adaptarnos a él si es necesario, disfrutarlo. Alguien que quiera montar un despacho de abogados debe tener claro que el plan de empresa no le enseñará a ser buen abogado, pero sí le ayudará a saber exactamente qué quiere ofrecer, para quién, qué o cuánto le costará ofrecerlo, entre otras muchas cosas que veremos.

3.3.1. Cálculo del punto de equilibrio

Una primera herramienta disponible para dimensionar el proyecto y hacer un primer cálculo del riesgo es lo que se denomina "punto de equilibrio" o "punto muerto". También lo podréis encontrar como "umbral de rentabilidad". Aquí trabajaremos ya con casi todas las variables que aparecerán en el estudio económico y financiero y veremos que es una herramienta muy útil para hacer una primera valoración de la viabilidad de un proyecto empresarial. ¿Cuál es ese punto al que llamamos "de equilibrio"?

El punto de equilibrio es la cifra de ingresos necesaria para llegar a cubrir los costes, tanto los fijos como los variables. Es decir, es lo mínimo que necesitamos facturar cada día, semana, mes o año (como nos vaya mejor para situarnos) para que el negocio sea sostenible. Es el volumen de ventas a partir del cual empezaremos a tener beneficios.

Esta cifra la podremos calcular con euros o con unidades de lo que vendamos, sean horas, bocadillos, pelotas, zapatos o calcetines. Lo más importante aquí es que aprendamos a dimensionar el proyecto.

Calcular el punto de equilibrio del proyecto y contrastarlo con la realidad de una manera lógica y coherente tiene que ser un ejercicio imprescindible para cualquier persona emprendedora.

Para empezar a trabajar en saber cuál es el punto muerto, necesitaremos conocer las siguientes variables:

- Costes fijos.
- Costes variables (margen comercial).
- Ingresos por unidad vendida (sería el precio unitario, si lo queremos calcular por unidades).
- Volumen de producción (es importante conocer nuestra capacidad máxima).

Así, el análisis del punto muerto nos ayudará siempre a dar respuesta a preguntas del tipo siguiente:

- Vendiendo productos al precio que hemos decidido, ¿cuántos tenemos que llegar a vender para cubrir todos los costes?
- Aumentando-bajando el precio, ¿cómo variará esta cifra? Cuando estemos planificando, ¿podremos jugar y ver cómo afecta cada modificación de precios a este punto de equilibrio?

- Si nos aumenta el coste variable de producción o de ofrecer el servicio (reducimos el margen comercial), ¿cuánto tendremos que subir el precio para ganar lo mismo?
- Si nos cambia el coste variable de producción (aumentamos o disminuimos el margen comercial), ¿cuál será la nueva cantidad mínima que debemos vender para no tener pérdidas?
- ...

Para todos estos aspectos (y más) sirve conocer el punto de equilibrio de la empresa. Todas las preguntas anteriores giran en torno a este punto, a esa cifra que es tan útil tener presente y que nos ayuda mucho a situarnos.

Toda unidad vendida más allá del punto de equilibrio proporcionará a la empresa beneficios. Es decir, a partir de esta cifra, cada euro que ganemos será de beneficios (ya habremos incluido nuestro sueldo dentro de los costes fijos). Si no se llega a vender la cantidad que determina el punto de equilibrio, eso quiere decir que no estamos cubriendo todos los costes y que por lo tanto tenemos pérdidas, lo cual podremos soportar temporalmente al inicio si hemos hecho una buena previsión de tesorería pero es una situación insostenible en el tiempo.

Para poder calcular este umbral de rentabilidad se tiene que ser capaz de separar los costes fijos y los costes variables de la empresa. Algunas veces esta tarea es sencilla, según el tipo de gasto que se analice, pero otras es complicada y hay que recurrir a los porcentajes para determinar la proporción entre fijos y variables.

Hay que recordar qué diferencia los costes variables de los fijos:

Los costes variables son los que están directamente relacionados con la cifra de ventas. Cuanto más se vende, más se gasta. Los costes fijos son aquellos que no están vinculados a las ventas que realiza la empresa; tanto si vende como si no, la empresa los tendrá que soportar.

El cálculo del punto muerto se hace, habitualmente, sobre cifras anuales, aunque, como ya hemos dicho, puede ser interesante hacerlo sobre las cifras de un mes u otros periodos contables (por día, si nos va mejor para situarnos).

Por otro lado, el cálculo del punto de equilibrio no tiene por qué hacerse siempre sobre cifras globales de la empresa, sino que a veces puede ser interesante calcular el punto muerto de una línea de negocio para ver si nos

interesa ponerla en marcha o no, o calcular diferentes puntos de equilibrio para cada escenario que planteamos.

Eulalia y Sandra hace tiempo que trabajan en una gestoría y deciden instalarse por su cuenta. Eulalia es especialista en llevar contabilidad de sociedades limitadas y Sandra lleva la contabilidad de empresarios individuales y sociedades civiles. Ahora mismo no tienen claro si crear una asesoría que dé un apoyo integral a la empresa o centrarse solo en el área fiscal-contable que ellas dominan. Además de un estudio de mercado, para decidirlo les será muy útil calcular el punto de equilibrio haciendo varias hipótesis. Ofrecer un servicio integral implicará un local más grande y contratar personal especialista en otras áreas como la jurídica, laboral, financiera,... Pueden hacer la hipótesis sobre cómo se les quedará el punto de equilibrio si tienen esta estructura de costes más grande o son solo ellas dos.

Finalmente, recordemos que el cálculo del punto de equilibrio también se puede hacer sobre unidades vendidas (sean los bocadillos, pelotas o los calcetines que decíamos). Se puede calcular la cantidad de servicios o artículos que deben venderse para llegar al punto de equilibrio de la empresa.

Una vez hecha la división de todos los gastos de la empresa entre fijos y variables, solo habrá que aplicar la fórmula para obtener el punto de equilibrio.

Punto de equilibrio = Costes fijos / 1 – (Costes variables / Importe de las ventas)

Otra manera de hacer estos cálculos es introduciendo el concepto de "margen comercial".

El margen comercial es el porcentaje que ganamos de cada 100 euros que facturamos. Es decir, cuando decimos que tenemos un margen comercial del 40%, estamos diciendo que de cada 100 € + IVA que facturamos, 60 euros es el coste variable que hemos tenido para ofrecer ese producto o servicio y los 40 euros son los que ganamos, los cuales tienen que servir para cubrir el resto de los costes fijos (incluidas las retribuciones propias). Simplemente sería coger el precio de venta y restar los costes variables.

El margen comercial bruto también se conoce como "margen bruto de contribución": es la diferencia entre el precio de venta unitario y los costes variables unitarios.

Dicho de otro modo, es la diferencia entre los ingresos por ventas y los gastos proporcionales de fabricación y comercialización.

Si lo hacemos en porcentajes, será el precio de venta menos el precio de coste respecto al precio de venta:

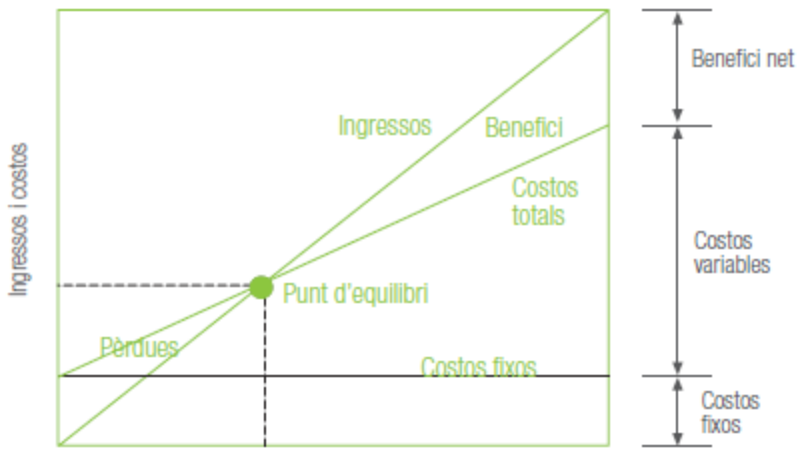
Margen comercial bruto (%) = (PV – PC) / PV x 100

Donde PV = precio de venta y PC = precio de coste

En definitiva, cuando calculamos el punto de equilibrio, estamos diciendo que tomamos todos los costes fijos y los dividimos por nuestro margen comercial.

Punto de equilibrio: Costes fijos / Margen comercial bruto

Gráficamente podemos ilustrar bien el concepto. Vemos que inicialmente tenemos una línea fija que representa los costes fijos. El volumen de ventas debe cubrir estos costes y lo que nos ha costado (coste variable) lo que vendemos, sea un producto o un servicio. El punto en el que se cortan los ingresos con los costes totales determina el punto de equilibrio. Más allá de este, hay beneficios (los ingresos superan los costes totales). A la izquierda del punto de equilibrio hay pérdidas. El siguiente gráfico marca las zonas de beneficio y de pérdida según se produzca y venda más hacia un lado o más hacia el otro del punto de equilibrio.



Traducción imagen

Ingresos y costes
Pérdidas
Punto de equilibrio
Costes fijos
Costes totales
Beneficio
Ingresos
Beneficio neto
Costes variables
Costes fijos

Fuente: *Guia per a l'elaboració del pla d'empresa* (2010). Generalitat de Cataluña.

Antes de cerrar la unidad, detengámonos un momento en el margen comercial, puesto que es un elemento clave en la viabilidad de una idea. Si hablamos de un proyecto pequeño, tener un buen margen comercial será muy necesario, puesto que difícilmente podremos competir por precio con los "grandes" del sector, ya que no podremos disfrutar de economías de escala y tendremos una rotación limitada. Podemos tener referencias del sector sobre qué márgenes son los habituales, pero debemos ser conscientes de que no todas las empresas tienen los mismos. Si compramos al mismo precio que el competidor más directo y decidimos aplicar una política muy agresiva en precios (precios muy bajos), está claro que tenemos un margen comercial inferior que nuestro competidor y que necesitaremos vender más (más rotación) para llegar al mismo punto que él. A partir de aquí, habrá que ver si tenemos la capacidad productiva suficiente para asumir esta cifra de ventas necesaria y tenemos suficiente mercado.

La economía de escala, en microeconomía, es el conjunto de ventajas que obtiene un negocio gracias a su expansión. Son factores que hacen que el coste por unidad del productor disminuya a medida que la cantidad de producción se incrementa.

Por lo tanto, ojo al escoger una estrategia de precios bajos cuando no se tiene una ventaja competitiva en costes, pues eso comporta trabajar con márgenes comerciales muy ajustados.
Cuando hagamos el plan de marketing ya profundizaremos en el tema de la política de precios, pero debemos considerar la importancia de tener un buen margen comercial, sin perder de vista los precios del sector. De ahí la importancia de diferenciarse, para así hacer más difícil la comparación con la competencia y que el precio no sea el único elemento de decisión por parte del consumidor. Recordad: margen, margen, margen, margen, margen...

¿Sabíais que...

el Instituto de Estadística de Cataluña hace una encuesta anual de servicios en la que recoge, entre otras cosas, los márgenes comerciales brutos sobre ventas de varios sectores en http://www.idescat.cat/serveis/?
También puede ser útil hablar con los propios proveedores y los gremios o asociaciones que pueda tener cada sector.

Para practicar estos conceptos, podéis hacer el caso Leucada.

3.4. ¿Qué ha de contener el plan de empresa?

Como ya hemos dicho, el plan de empresa es el paso previo a la puesta en marcha del proyecto empresarial y es imprescindible para poner por escrito todo aquello que deberéis tener en cuenta a la hora de poner en marcha la nueva empresa. Elaborar el plan de empresa os ayudará a analizar el proyecto y a tener muy estructurados todos los pasos que deberéis seguir para crear la empresa y todos los factores que podrán intervenir en su funcionamiento. Además, ya hemos visto que os servirá para presentar el proyecto a otras personas en caso de que tengáis que pedir financiación o negociar la participación de posibles socios.

Vídeo recomendado

Cómo crear un plan de empresa: http://www.youtube.com/watch?v=YWSsCvJw62I

Así pues, ¿qué debe contener?

Lectura más que recomendable

Guia per a l'elaboració del pla d'empresa: http://inicia.gencat.cat/inicia/cat/articles/2009/article50750.jsp

Estos son los contenidos que deberéis incluir en un plan de empresa básico. En función del tipo de proyecto, se puede ampliar en algunos apartados. Existen muchos guiones diferentes, pero acaban trabajando los mismos puntos. A veces cambia el orden y a algunos apartados se les cambia el nombre, pero se pretende responder siempre a las mismas preguntas.

1. Resumen:
   - Aspectos más relevantes del proyecto.

2. Persona emprendedora o equipo fundador:
   - Datos personales, formación y experiencia laboral.
   - Motivos de la iniciativa y objetivos personales.

3. Plan de marketing:
   - Necesidades que satisface el producto o servicio.
   - Descripción del producto o servicio.
   - Análisis del entorno: mercado de trabajo (factores económicos, factores culturales) y cambios previstos.
   - Análisis del mercado: zona geográfica donde se prevé comercializar el producto o servicio, cálculo del volumen del mercado, análisis de los clientes potenciales, análisis de la competencia.
   - Política de producto o servicio: número y tipo de variantes, calidad, marca, envase, diseño, etc.
   - Política de comunicación.
   - Política de distribución.
   - Política de precios: estrategia de precios y método de fijación de precios.
   - Previsión de ventas.

4. Plan de producción o de operaciones:
   - Proceso de producción o de operaciones: capacidad productiva (horario de trabajo si es un servicio), recursos necesarios, tecnología necesaria, disposición de personal, etc.
   - Ubicación y descripción del local y equipos necesarios.
   - Plan tecnológico: tecnología utilizada y estado en el que se encuentra el mercado.
   - Gestión de existencias: aprovisionamiento y almacenamiento (material necesario, proveedores, precios y condiciones, plazos de entrega).
   - Determinación del coste del producto o servicio.
   - Gestión de la calidad.
   - Seguridad, higiene y gestión medioambiental.

5. Plan de organización:
   - Estructura organizativa: tareas y actividades que deben llevarse a cabo y personas que las han de hacer.
   - Planificación de recursos humanos: personas necesarias, selección, formación, tipo de contratos y remuneraciones. Distribución de los beneficios entre los socios, si se da el caso.

6. Plan jurídico-fiscal:
   - Forma jurídica. Permisos, licencias y obligaciones registrales.
   - Contratación, si procede.

- Obligaciones fiscales y cobertura de responsabilidades.
- Marcas y patentes.
- Organismos y medidas de apoyo a la creación de empresas.

7. Plan económico financiero:
- Cálculo de la inversión inicial.
- Plan de financiación.
- Cálculo del punto de equilibrio.
- Cuenta de pérdidas y ganancias a 3 años.
- Plan de tesorería a 1 año.

De momento, empezaremos planteando las principales preguntas a las que el plan de empresa intenta responder:

- Equipo emprendedor: ¿estamos capacitados para sacarlo adelante? ¿Somos buenos haciendo nuestro trabajo? ¿Debemos completar nuestra formación en algún área?
- Plan de marketing: una vez que hemos definido bien el producto o servicio que se quiere ofrecer, ¿tenemos claro por qué nos comprarán a nosotros? ¿Qué es lo que hacemos diferente de la competencia?
- Producción o servicio: ¿tenemos claro todo lo que nos hace falta para sacar adelante el proyecto? Necesitamos un local, maquinaria..., ¿qué recursos materiales y humanos se necesitan?
- Jurdídico-fiscal: ¿sabemos qué forma jurídica nos puede ir mejor? ¿Qué ventajas y desventajas tiene cada una? ¿Tenemos claros todos los pasos que debemos seguir?
- Económico y financiero: ¿cuánto nos costará poner el negocio en marcha? ¿Tenemos los recursos para afrontarlo o sabemos de dónde sacarlos? ¿Sabemos cuánto tendremos que facturar para que funcione? ¿Tenemos la capacidad productiva para hacerlo?

En la siguiente unidad nos detendremos en algunos aspectos importantes del plan de marketing y veremos algunas técnicas para profundizar en el estudio de mercado. Por último, abordaremos los aspectos económicos y financieros de nuestro proyecto empresarial.

En cuanto al plan de organización y gestión que hemos visto en este guión resumido y que también aparecen con más detalle en la *Guia per a l'elaboració del pla d'empresa* de la red INICIA, también es importante planificarlo de forma anticipada y no improvisar. Es importante que tengamos claro cuántas personas serán necesarias para poder dar el producto o servicio que ofreceremos. Hay que saber también, antes de pensar en nombre y apellidos, cuáles son las características del puesto de trabajo a cubrir y a partir de ahí buscar a las personas más adecuadas para hacerlo de acuerdo con su formación, habilidades, etc. Tendremos que pensar en las remuneraciones que

Algunos ejemplos de plan de empresa

Los podéis encontrar en la web www.inicia.gencat.cat:

Montakit, Artevia y Hollywood M.

¿Sabíais que...

podéis encontrar en la web del Departamento de Empresa y Empleo de la Generalitat unBuscador de convenios, acuerdos y pactos?

El organigrama

Para ver gráficamente cómo nos repartimos las responsabilidades entre los miembros del equipo, es interesante hacer un organigrama. Ejemplo: Organigramas_C.doc.

estas deben tener (no nos olvidemos de las cuotas a la Seguridad Social), qué tipo de contrato nos conviene más, etc.

Asimismo, cabe recordar que los técnicos de la red INICIA u otros asesores y consultores externos también nos podrán ayudar a hacer estos cálculos si lo necesitamos.

También nos tendremos que plantear si subcontratamos algunos servicios, como puede ser parte de la gestión contable, fiscal o laboral, los temas informáticos, la limpieza del local (si tenemos), etc. Habrá que valorar entonces qué coste supondrá esta externalización.

Es recomendable, cuando se inicia un proyecto empresarial, minimizar los costes fijos todo lo posible. Por lo tanto, todo aquello que podamos alquilar o subcontratar se traducirá en una estructura más pequeña, es decir, menos costes fijos. Por ejemplo, quizás al principio nos sale más a cuenta subcontratar el transporte a una empresa logística que comprarnos una furgoneta, porque la tendríamos mucho rato parada y no la amortizaríamos. Igualmente, contratar una gestoría que nos lleve las cuentas nos puede salir más económico que contratar a un contable. Nos interesa ser ágiles y flexibles. Todo dependerá de la magnitud del proyecto y de si se puede o no externalizar sin penalizar la calidad del producto o servicio que se ofrece.

Hay algunos apartados del plan de empresa, como es el plan jurídico y fiscal, en los que, si bien son igualmente importantes, no profundizaremos demasiado en ellos, puesto que en la fase de proyecto seguramente son prioritarios los otros puntos. Pero sí que es imprescindible que nos asesoremos bien antes de iniciar la actividad, mientras estemos elaborando el plan de empresa, sobre qué trámites hay que tener en cuenta y de si hay alguna normativa específica que afecte a la actividad que se plantea desarrollar. Estos sí que son aspectos que pueden condicionar la inversión, o incluso la posibilidad de sacarlo adelante o no.

Por ejemplo, quizás tenemos la intención de crear un estanco. En este caso, debemos saber que eso depende de un concurso que ha de salir publicado en el BOE y que en ningún caso puede ser un particular quien decida dónde y cuándo poner un estanco. Por lo tanto, en este caso, sabemos que es un sector que está regulado y al que no podemos entrar libremente, y tendríamos que esperar a que saliera una licitación donde poder concursar. Otro ejemplo puede ser si queremos montar una ludoteca. Aquí tenemos que saber que hay una normativa específica que regula esta actividad, hemos de ver cómo nos puede afectar esta normativa y si podemos cumplir lo que esta exige. Como estos dos casos, hay muchos otros.

Habrá otra decisión que tarde o temprano deberemos tomar antes de iniciar la actividad, y es cómo nos organizamos jurídicamente. Si queremos hacernos empresarios individuales, sociedad civil privada, sociedad limitada, co-

Para ver las diferentes formas jurídicas, podéis utilizar la siguiente aplicación:

http://inicia.gencat.cat/inicia/cat/guia_tramits/index44001.jsp

Se encuentran numerosas guías en las diferentes webs de entidades que ofrecen asesoramiento a personas emprendedoras.

Sabíais que...

existen entidades especializadas para el fomento de determinadas formas jurídicas como pueden ser las cooperativas? Por ejemplo, en Cataluña existe www.aracoop.coop, donde encontraréis información y asesoramiento para constituir una cooperativa.

operativa... Seguramente, cuando estamos en la fase de elaboración del plan de empresa, la forma jurídica que acabamos escogiendo no es una prioridad y tenemos que focalizar nuestra atención en otros aspectos más relevantes, como puede ser ver si la idea es viable o no, o si disponemos de los recursos para sacarla adelante. Aun así, a pesar de que no nos condiciona la viabilidad del negocio, tarde o temprano tendremos que decidir qué forma jurídica encaja mejor con nuestro proyecto, y lo tenemos que decidir antes de cerrar el plan de empresa. No hay una mejor que otra. Todas ellas presentan ventajas e inconvenientes. En todo caso, debemos tener claro qué queremos priorizar (costes, separación del patrimonio personal y el de la empresa...) y a partir de ahí decidir la que nos aporte más ventajas que inconvenientes.

Existen numerosas guías donde podemos ver los diferentes tipos de forma jurídica y sus características. En la propia web de la red INICIA: por la creación de empresas las encontraremos. Los diferentes ayuntamientos y entes que trabajan en el apoyo a la emprendeduría también acostumbran a disponer de información sobre estos aspectos jurídicos y legales en sus páginas web. Un cuadro resumen de una de las guías es el siguiente:

Forma	Personas asociadas	Capital	Responsabilidad	Fiscalidad	Seguridad Social	Ventajas	Inconvenientes
Trabajo autónomo (empresario/a empresaria individual)	1	No hay límite legal	Ilimitada (personal)	I.V.A. Alta I.A.E. I.R.P.F.	Régimen Especial de Trabajo Autónomo (RETA)	- Es la forma más sencilla para iniciar la actividad, no requiere proceso de constitución. - No exige capital mínimo.	Responsabilidad ilimitada: el empresario responde con su patrimonio personal.
Sociedad civil privada	2 o más	No hay límite legal	Ilimitada (personal)	I.V.A. Alta I.A.E. Atribución rentas: I.R.P.F.	Las personas que se asocian en la SCP se darán de alta del Régimen Especial de Trabajo Autónomo (RETA)	- Requiere pocas gestiones para iniciar actividad con una complejidad y costes mínimos. - Se puede formalizar en escritura notarial y adquirir personalidad jurídica. No exige capital mínimo.	Responsabilidad ilimitada, subsidiaria y mancomunada, todos los socios/as responden de las obligaciones de la sociedad frente a terceros.
Sociedad limitada	Mínimo 1 (S.L. unipersonal)	Mínimo 3.005,06 €	Limitada al capital aportado	I.V.A. Alta I.A.E. I.S. (tipo 25-30%)	RÉGIMEN GENERAL: - Personas asociadas trabajadoras con <1/3 capital social - Personas trabajadoras no asociadas RÉGIMEN GRAL. SIN FOGASA/PARO: - Personas asociadas trabajadoras con <25% capital social que no lo administren ni integren el consejo de forma retribuida - Administración y Consejo de la empresa retribuidos por el cargo o como personal no asociado RETA : - Personas asociadas trabajadoras con <1/3 capital social o con el 50% o más del capital con familiares 2.º grado (*) que convivan en el mismo domicilio. -Personas asociadas que administran o forman el consejo de manera retribuida con el 25% capital social o más	- Limitación de responsabilidad al capital aportado. - Restricción entrada nuevos/as socios/as.	Desembolso del 100% del capital en la constitución
Sociedad anónima	Mínimo 1 (S.A. unipersonal)	Mínimo 60.101,21 €	Limitada al capital aportado	I.V.A. Alta I.A.E. I.S. (tipo 25-30%)		- Responsabilidad de los accionistas limitada al capital aportado. - Existe la posibilidad de desembolsar inicialmente solo el 25% del capital social.	- Gastos de constitución elevados - Capital mínimo elevado

Formas jurídicas con las que la propiedad está siempre en manos de los trabajadores:

Forma	Personas asociadas	Capital	Responsabilidad	Fiscalidad	Seguridad Social	Ventajas	Inconvenientes
Sociedades laborales S.A.L. / S.L.L.	Mínimo 3, de los que 2 han de trabajar	Mínimo S.L.L. 3.005,06 € Mínimo S.A.L. 60.101,21 €	Limitada al capital aportado	I.V.A. Alta I.A.E. I.S. (tipo 25-30%)	RÉGIMEN GENERAL: - Personas asociadas de trabajo no administradoras o consejeras retribuidas RÉGIMEN GRAL. SIN FOGASA/PARO: - Personas asociadas de trabajo que administran o sean consejeras retribuidas. RÉTA: - Personas asociadas de trabajo que posean junto con familiares hasta 2.º grado(*) que convivan en el mismo domicilio el 50% o + del capital social	- Capitalización 100% del paro - Beneficios fiscales adicionales a los de las pymes	- No es posible contratar personas asociadas en prácticas o formación. - Ningún socio o socia puede tener más de 1/3 del capital. - Limitación contratación personal no asociado (no más de 15% horas trabajadas por los asociados trabajadores)
Sociedad cooperativa de trabajo asociado	3 personas físicas	Mínimo 3.000 €	Hay que especificar en los estatutos si se quiere responsabilidad limitada o ilimitada	I.V.A. Alta I.A.E. I.S. (tipo 20%)	Todas las personas asociadas de trabajo han de optar en bloque por el Régimen General o por el Régimen de Autónomos.	- Capitalización 100% del paro - Beneficios fiscales adicionales a los de las pymes	- Dificultad toma decisiones (1 persona = 1 voto). - Constitución obligatoria fondo de reserva y fondo de educación. - Limitación contratación trabajadores no socios (no más de 30% horas trabajadas por socios/as trabajadores/as)

Fuente: Informe *Formes jurídiques* (2010). INICIA: per la creació d'empreses. Departament d'Empresa i Ocupació. Generalitat de Catalunya.

4. El plan de marketing

Nos detendremos en el plan de marketing porque, al igual que el estudio económico y financiero, es uno de los pilares del plan de empresa. Antes de nada quizás habrá que definir un poco qué es el marketing, puesto que aunque todos hemos oído hablar de ello y más o menos sabemos qué es, vendrá bien que lo repasemos.

El marketing es el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios, según Philip Kotler, considerado por algunos como el padre del marketing.

Aun así, hay otras definiciones para el concepto de marketing, como la que afirma que es el arte o ciencia de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo. Ya vimos cuando hablábamos de cómo pasar de la idea al proyecto que este concepto, el de satisfacer necesidades, es clave para el éxito de una empresa y es donde se apoya el marketing.

El plan de marketing, en definitiva, es un proceso de planificación de las variables del producto, precio, distribución y promoción de bienes (publicidad, venta directa, promoción de ventas, relaciones públicas, propaganda, etc.), servicios o ideas, y la ejecución y control de esta planificación para que el intercambio sea satisfactorio tanto para el consumidor como para la empresa u organización. Es decir, busca la satisfacción del consumidor combinando las variables, políticas o instrumentos que hemos nombrado.

Por lo tanto, cuando hablamos de plan de marketing lo que hacemos es identificar en primer lugar cuáles son estas necesidades que cubrimos, investigar quién las puede tener, compararnos con quienes también las cubren y definir estas variables que hemos visto (producto/servicio, precio, distribución y promoción), con el objetivo de llegar a ese potencial consumidor y que este nos compre el producto o servicio que le ofrecemos, satisfaciendo las expectativas de ambas partes.

Cuando hablamos de plan de marketing, tenemos los siguientes objetivos.

En cuanto al análisis del entorno:

- Definir la necesidad o necesidades que cubrirá nuestro producto/servicio.
- Describir las características más importantes de nuestro producto/servicio.
- Detallar el entorno general y el mercado en el cual la empresa mantendrá la actividad principal, así como los clientes potenciales y la competencia.

En cuanto a las políticas de marketing:

- Proporcionar la información en lo referente a la comercialización del producto/servicio.
- Detallar desde el punto de vista comercial qué producto/servicio se quiere vender, cómo se dará a conocer, cómo se hará llegar al cliente, y a qué precio se venderá, así como, si procede, el servicio de preventa y de posventa que se piensa ofrecer.
- Hacer la previsión de las ventas.
- Indicar la estrategia general de marketing a seguir para lograr las previsiones de venta marcadas (combinación de las políticas de producto, de comunicación de distribución, de precio y de servicios complementarios) y el coste.

Dentro del plan de marketing, en cuanto a la teoría, nos detendremos en el estudio del mercado, en cómo estudiar nuestra situación competitiva y en la política de precios. El resto de los apartados (igualmente importantes), como puede ser la política de producto (ya lo hemos trabajado un poco cuando hablábamos de la idea, del valor), la de comunicación, la de distribución, etc., que debe contener los trabajaremos directamente siguiendo la guía para la elaboración del plan de empresa.

4.1. ¿Cómo podemos conocer nuestro mercado?

Coincidimos muchos profesionales que estamos en este mundo de la creación de empresas en que uno de los apartados que acostumbra a fallar de los planes de empresa de los pequeños proyectos es, precisamente, el estudio de mercado. En la mayoría de los casos este brilla por su ausencia o, si existe, es en forma de observación rápida del entorno más cercano y la competencia más directa. Por suerte, nos encontramos algunas excepciones. Ya sabemos, por ejemplo, que es realmente complicado hacer una previsión de ventas sin contar con datos históricos, pero conocer el mercado no solo sirve para eso –que también–, sino que nos servirá a la vez para ofrecer un mejor servicio al cliente, porque sabremos lo que este valora. Asimismo, nos servirá para ver si lo que nosotros podemos ofrecer puede competir con lo que ofrece la competencia, y nos puede servir también para verificar realmente si la necesidad que nosotros pretendemos cubrir realmente existe y hasta qué punto está cubierta.

Entonces, si puede dar una información tan necesaria y útil, ¿por qué no todo el mundo lo hace? Muy a menudo la respuesta es por pereza. Una pereza justificada a veces por no saber cómo hacerlo, por no saber por dónde empezar. Eso no tiene que ser una excusa. Aquí apuntaremos unas cuantas técnicas para obtener información del mercado al que nos dirigimos.

Para saber más

Si queréis ver un ejemplo de un estudio de mercado hecho, podéis pulsar en el siguiente enlace: Empresa de servicios a domicilio para la tercera edad.

Para hacer un estudio de mercado, primero deben concretarse las necesidades de información iniciales. Para ello, deben especificarse los objetivos concretos de la investigación (también llamados objetivos de información), que han de redactarse de manera clara y concisa.

Por otro lado, si se quiere elaborar un estudio de mercado para determinar la viabilidad de una empresa de nueva creación, hay que concretar los objetivos de información a partir de los siguientes cuatro objetivos generales:

1. Conocer el entorno.
2. Conocer el funcionamiento del sector.
3. Conocer las actividades de marketing.
4. Conocer la previsión de ventas.

Antes de poneros a realizar vuestro propio estudio, es conveniente que conozcáis las diferentes fuentes de información que existen, puesto que, como veremos, podremos diferenciar las fuentes internas o externas y, en este segundo caso, si se trata de fuentes primarias o secundarias.

4.1.1. Tipo de fuentes de información que podemos buscar

Fuentes internas

Esencialmente, son los datos históricos de los que podemos disponer y que ya están dentro de la empresa. Podremos distinguir entre las fuentes primarias y las secundarias

Primarias: son las que se generan en la empresa fruto de la propia actividad. Básicamente podemos conseguir información sobre:

- ventas,
- existencias,
- publicidad (para ver si ha funcionado o no),
- clientes,
- precios propios,
- aspectos financieros,
- personal (niveles de ocupación, horas extras hechas...),
- ...

Cuando iniciamos un proyecto partiendo de cero, no tendremos información interna que nos ayude a hacer previsiones en el futuro, pero será impor-

tante que, a partir del momento en que la tengamos, la podamos recoger de forma ordenada, concisa y accesible.

Si se trata de asumir un traspaso de un negocio que ya funciona, este sí que dispondrá de unos datos históricos que nos pueden ser muy útiles. En este caso, hablamos de datos como la facturación que se ha hecho en los últimos ejercicios, los costes que ha habido (esto lo encontraríamos resumido en las cuentas de resultados), qué línea de precios ha seguido el negocio, si dispone de información sobre clientes, etc.

Las fuentes internas secundarias son aquellas de las que puede disponer la empresa pero que no son originadas por sí misma, sino que han sido elaboradas en un momento dado por alguien y están disponibles en la empresa. Ejemplo: antiguos estudios encargados a institutos de investigación. Si se trata de un traspaso, también podemos preguntar si existen, sin embargo, si partimos de cero, tendremos que informarnos a través de una fuente externa.

Para saber más

Si queréis ver la teoría de cómo se prepara un cuestionario, lo encontraréis pulsando el siguiente enlace: Preparación y codificación de un cuestionario.

Fuentes externas

Son las que están situadas fuera de la empresa, y la información se puede obtener por diferentes medios. Se desglosan en:

Primarias

Son las que están localizadas en la unidad básica de información, es decir, consumidores, distribuidores y, en general, en el mercado del que se quiere obtener información adecuada. Se trata de fuentes de las que se puede obtener con mayor o menor facilidad la información necesaria para tomar determinadas decisiones, pero que hay que recoger específicamente en cada caso con las técnicas o procedimientos adecuados. Uno de los mayores inconvenientes es el coste, puesto que si el trabajo lo queremos encargar a especialistas, nos saldrá caro. Hay determinadas investigaciones que no se encuentran en ninguna otra fuente, pero podemos optar por recoger nosotros mismos la información que buscamos. Una vez que tenemos claro qué información buscamos, entonces habrá que elegir la técnica más adecuada para conseguirla.

¿Sabíais que...

actualmente existen muchas empresas que ofrecen la posibilidad a un coste muy razonable (incluso gratuitamente algunos servicios) de hacer encuestas en línea. Si queréis, podéis buscar en Google "encuestas online" y encontraréis múltiples webs con aplicaciones SaaS (software as a service) que os lo permitirá hacer de manera sencilla.

Las técnicas de recogida de la información más habituales son:

- **Encuestas *ad hoc*:** son aquellas encuestas realizadas de forma ocasional y diseñadas específicamente para obtener una información determinada. Entre las más habituales destacan las encuestas por correo, telefónicas, personales y por Internet. Nos interesará definir previamente el número de preguntas del cuestionario, el tipo de encuesta que se ha realizado (personal, telefónica, postal), la duración media para cumplimentar el cuestionario, etc.

La encuesta

Para ver un ejemplo de encuesta, podéis pulsar el siguiente enlace: Cuestionario encuesta ludoteca.

- **Encuestas ómnibus:** es una técnica de recogida de información sobre diferentes temas al mismo tiempo que se realiza mediante entrevistas personales con cuestionarios generalmente estructurados. Esta encuesta surge como consecuencia de aprovechar las ventajas de la encuesta personal, reduciendo al mismo tiempo su principal inconveniente, que es el elevado coste. Teniendo en cuenta que la mayor parte del coste total de una encuesta personal está representada por los gastos que suponen los viajes y las remuneraciones de los entrevistadores, la única forma de reducir estos gastos es la de realizar la encuesta para varios temas, habitualmente cuatro o cinco, así el coste de los entrevistadores se reduce a la cuarta o quinta parte. También tendremos que definir previamente variables, como el número de preguntas del cuestionario total y el número de preguntas que hacen referencia al propio estudio, el tipo de encuesta que se ha realizado (personal, telefónica, postal), etc.
- **Panel:** es una técnica de investigación de mercados cuantitativa que obtiene información periódica de una muestra de población. La muestra está formada por personas (físicas o jurídicas) que colaboran libre y voluntariamente en el estudio y se comprometen a permanecer en el tablón durante un tiempo mínimo (variable según el tipo de panel de que se trate). Hay pocas empresas especializadas en este tipo de técnica. No se suele utilizar para hacer un estudio de mercado de un pequeño proyecto, en todo caso, se puede aprovechar información (fuente externa secundaria) de panel de consumo ya hecho.
- **Observación**: como indica la palabra, se trata de observar. Podemos observar la competencia para obtener información, podemos observar los hábitos y comportamientos de los potenciales consumidores, etc. Tendremos que definir el objetivo de la observación: localización. Asimismo, se pueden indicar las ocasiones en las que se ha realizado y las franjas horarias. Es una herramienta esencial para hacer un estudio de mercado casero. Por ejemplo, observar los anuncios publicitarios de la competencia para obtener información de su gasto en publicidad y sus estrategias de promoción y nuevos productos. Otro ejemplo podría ser la visita a los puntos de venta de la competencia para observar precios, distribución física, modelos de productos, etc. Observar también la frecuencia de paso de peatones de un determinado local...
- **Prueba de producto:** consiste en que un determinado perfil de consumidores experimenten o degusten algún producto y lo comparen con otro u otros del mismo tipo, lo cual permite determinar el gusto o preferencia de los consumidores por una marca o fórmula respecto a otras marcas o fórmulas competitivas. Habrá que definir los productos a comprar, los productos de la competencia, los parámetros a valorar.
- **Dinámica de grupo:** consiste en la reunión de un grupo de personas, recomendable entre seis y doce, con un moderador encargado de

hacer preguntas y dirigir la discusión. Habrá que definir previamente el objetivo de la dinámica de grupo (tema de discusión), el número de cuestiones planteadas, la duración media de las dinámicas...

- **Entrevista en profundidad:** se trata de hacer una entrevista personal a fondo a personas representativas del sector de las que se pueda obtener información cualitativa muy valiosa para el ejercicio de la futura actividad. Habrá que definir previamente a quién se harán las entrevistas, el objetivo de la entrevista, el número de cuestiones planteadas (si se ha trabajado con guión previo), la duración media de las entrevistas...
- **Pseudocompra:** la pseudocompra, también denominada cliente oculto o cliente fantasma, es una técnica mediante la cual el investigador se presenta en una empresa como un cliente potencial y se comporta como un comprador normal, aunque en realidad está actuando de manera premeditada. El objetivo de la pseudocompra es analizar cómo reacciona normalmente el vendedor de una empresa. El informe se suele realizar a la salida del establecimiento, puesto que es el momento en que la información está más fresca, y en este informe se refleja:
  - La actitud del vendedor.
  - Los argumentos de venta que ha utilizado el vendedor.
  - Las marcas ofrecidas al cliente.
  - Las soluciones dadas a los problemas planteados por el falso comprador.
  - El aspecto interior y exterior del local, así como las características personales del vendedor y su apariencia.
  - El movimiento de clientes en este local.

  Habrá que definir el objetivo de la pseudocompra, el número de establecimientos visitados. Asimismo, se pueden indicar las ocasiones en las que se ha realizado y las franjas horarias.

Así pues, ya conocemos varias técnicas que se pueden emplear para conseguir información. Hay más, pero estas son las más habituales y las que mejor se pueden trasladar a un estudio de mercado pensado para una microempresa. Además del panel y quizás la encuesta ómnibus, el resto son técnicas que se pueden realizar con pocos recursos y directamente uno mismo. Hay que tener clara la información que se pretende conseguir, ganas de trabajar y, a partir de aquí, utilizar la técnica o técnicas más adecuadas para conseguir esta valiosa información.

Para consolidar estas técnicas, podéis hacer el ejercicio Pizzería *a taglio* Gabriella.

Secundarias

Están situadas en el exterior de la empresa y la información que pueden proporcionar ha sido previamente elaborada a todos los efectos por determinadas personas o entidades. Estas fuentes se subdividen a su vez en:

- Metodológicas: son aquellas que proporcionan información sobre los fundamentos teóricos de las diferentes técnicas y métodos que pueden utilizarse para llevar a cabo una determinada investigación, pero no proporcionan una información o datos específicos. Estas fuentes están compuestas por aquellos manuales, publicaciones, revistas, estudios, etc., elaborados por el área de investigación de mercados.
- Estadísticas: son aquellas que proporcionan información de tipo cuantitativo sobre diferentes temas o aspectos, como pueden ser el consumo, los precios, los salarios, la producción, etc. A su vez, pueden clasificarse por:
    - Su origen:
        - Públicas
        - Privadas
    - Su extensión:
        - Internacionales
        - Nacionales
        - Regionales
        - Provinciales
        - Locales
    - Su contenido:
        - Monográficas
        - Sectoriales
        - Intersectoriales
    - Su finalidad:
        - De producción
        - De consumo
        - De precios
        - De salarios

La aplicación de las fuentes estadísticas requiere dos consideraciones:

La primera es el grado de fiabilidad, es decir, la seguridad sobre la fiabilidad de los datos haciendo consultas oportunas a las personas y entidades que elaboran estas estadísticas.

La segunda, el grado de desfase temporal, es decir, que hay que tener cautela a la hora de hacer cualquier estimación futura sobre bases de datos del pasado.

¿Dónde buscar?

Algunas buenas fuentes estadísticas secundarias pueden ser:
www.idescat.cat
www.ine.es
www.rmc.es
http://www.camerdata.es
http://www.esade.es/guiame
…

¿Sabíais que...

normalmente los ayuntamientos y consejos comarcales también hacen recopilaciones de información socioeconómica de la ciudad? Siempre puede ser recomendable echar un vistazo a la web de la ciudad donde te quieres ubicar o pedirlas directamente.

¿Sabíais que...

otra fuente de información secundaria útil se puede conseguir en los gremios, colegios, y demás organizaciones sectoriales? Muy a menudo encargan estudios sobre el sector que se pueden conseguir gratuitamente.

¿Sabíais que...

a veces, cuando lo único que buscamos son empresas competidoras, nos puede ser útil rastrear en los buscadores más habituales o acceder a buscadores comerciales como
www.paginasamarillas.es
www.qdq.es
http://www.laguiadeguias.es/

4.2. ¿Somos competitivos? Análisis DAFO

Para compararnos con la competencia y ver hasta qué punto somos competitivos, podemos utilizar lo que se denomina el análisis DAFO. Este análisis es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a los efectos de determinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (el término anglosajón es *swot*).

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Con la matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades), se pretende reflexionar sobre las principales oportunidades que ofrece el entorno en relación con el desarrollo del negocio, así como sobre las principales amenazas que presenta, y confrontar los dos o tres principales puntos fuertes de los promotores con sus puntos débiles más acusados.

Más enlaces

Podéis encontrar más enlaces de fuentes secundarias en: http://plaempresa.inicia.gencat.cat/plan/info/info_frames.jsp?idBloc=2

Por ejemplo, en una tienda dedicada al comercio al por menor de ropa para bebés, donde las ventas decrecen de forma alarmante –por lo que se encuentra ante una situación de amenaza–, una empresa que consigue la patente de fabricación de un producto nuevo tiene una oportunidad de negocio. El objetivo es que se puedan identificar las amenazas y las debilidades y convertirlas en oportunidades y fortalezas. Se utiliza la siguiente tabla, donde vamos listando cada una de ellas:

Oportunidades	Amenazas
Fortalezas (puntos fuertes)	Debilidades (puntos débiles)

Esta reflexión tiene que ayudar a enfocar la estrategia del negocio (especialmente la reflexión sobre la necesaria combinación oportunidad-fortaleza, aunque también pueden establecerse estrategias que tiendan a corregir las debilidades o defenderse de las amenazas).

	Puntos fuertes	**Puntos débiles**
Oportunidades (O)	Estrategias O/F * Se usan las fortalezas del listado (F) para aprovechar las oportunidades (O)	Estrategias O/D * Se superan las debilidades (D) aprovechando las oportunidades (O)
Amenazas (A)	Estrategias A/F * Se evitan las amenazas (A) con las fortalezas (F)	Estrategias A/D * Se busca reducir las debilidades y eludir las amenazas

Lo que se pretende con esta matriz no es determinar qué estrategia sería la mejor, sino solo contemplar y comparar las estrategias viables o, al menos, las más significativas.

Las oportunidades y amenazas (análisis externo) son siempre aspectos relativos a la evolución del entorno, que condicionan de alguna manera la viabilidad del negocio y actúan en general como tendencia. Algunos ejemplos pueden ser los siguientes:

- Aspectos legislativos (regulaciones, necesidad de homologaciones).
- Aspectos socioculturales (hábitos de vida, modas).
- Aspectos demográficos (evolución de la pirámide de población, aspectos migratorios).
- Aspectos económicos (renta disponible, etc.).
- Aspectos políticos (liberalización del comercio, barreras arancelarias u otro tipo de proteccionismo nacional).
- Aspectos tecnológicos (adelantos técnicos).
- Posibles ventajas de situación, locales (especialización local o acceso a materias primas, proximidad en el mercado u otra ventaja en costes).

Por el contrario, las fortalezas y debilidades (análisis interno) son siempre aspectos relativos a las propias capacidades de los promotores, que condicionan de alguna manera el planteamiento del proyecto y juegan generalmente en presente. Algunos ejemplos pueden ser los siguientes:
- Conocimiento del negocio, de clientes, de proveedores, etc.
- Conocimiento de algún aspecto técnico.
- Capacidad comercial.
- Capacidades generales de gestión.

- Capacidad financiera.

4.3. ¿Cómo decidimos el precio?

Es una de las cuatro variables que hemos visto en las que se centra el marketing. Nos detenemos en él porque es importante que tengamos algunas pistas de cómo decidirlo. En la mayoría de los sectores nosotros decidimos los precios, puesto que estos son libres, con la excepción de algunos productos de primera necesidad o de materias primas estratégicas, bienes producidos o comercializados en régimen de monopolio o concesión administrativa (tabacos, loterías) y servicios básicos, como por ejemplo el agua, la luz, el gas... Por lo tanto, seremos nosotros quienes debemos conocer una serie de variables que condicionarán el precio que podemos ofrecer.

Para la gran mayoría de los servicios y productos de consumo la ley obliga a los establecimientos a dar la máxima información sobre los precios de los productos y servicios, de forma que estos puedan ser exigibles por parte de la clientela, puesto que el precio anunciado vincula al establecimiento.

¿Sabíais que...

una buena fuente de información, a la hora de decidir precios, es contactar con los gremios y asociaciones empresariales del sector? También en la web www.consum.cat

Actualmente, la fijación de precios es uno de los factores más importantes a la hora de establecer una estrategia de marketing mix (combinación de herramientas de marketing: precio, producto, distribución y promoción) que hemos visto anteriormente. La política de precios tiene que sintetizar una estrategia que hay detrás. Por lo tanto, una política de fijación de precios racional tiene que estar vinculada a las diferentes circunstancias del momento, sin considerar únicamente el sistema de cálculo utilizado (no son inamovibles).

Los factores que afectan a la fijación de los precios pueden ser internos (dependientes de la propia empresa) y externos, como puede ser la competencia, la percepción de la clientela…

En definitiva, para decidir nuestro precio, ya sea el precio/hora, porque lo que estamos ofreciendo es un servicio, el precio de un bocadillo si montamos un bar, o el precio de unos zapatos si montamos una zapatería, debemos primero tener muy claro cuáles son nuestros costes. Es decir, antes de nada debemos saber cuánto nos cuesta a nosotros poder ofrecer ese producto o servicio. Hay que saber qué coste variable tiene. La otra gran variable a tener en cuenta es a qué precio se está pagando ese producto o servicio en el mercado. Esto básicamente implica estudiar los precios a los que la competencia está ofreciendo el producto o servicio que cubre la misma necesidad que el nuestro. Debemos tener claro que, con lo que ganamos con cada unidad vendida, además de cubrir los costes del propio producto, si los hay (costes

variables), deberemos tener las suficientes ventas como para cubrir los costes fijos. Vamos a ver un par de ejemplos:

Javier es informático y trabajará principalmente en el mantenimiento informático de otras empresas. Básicamente, lo que él vende son horas. ¿Qué precio/hora tiene que fijar Javier? El que él quiera. ¿Qué elementos ha de tener en cuenta a la hora de fijar su precio? Para establecer un precio/hora, tendrá que calcular efectivamente cuál es su capacidad productiva, es decir, cuántas horas productivas tiene disponibles. Él calcula que quiere dedicar 40 horas a la semana al trabajo, pero entre desplazamientos y trabajo administrativo (registrar entradas y salidas, hacer presupuestos, facturas, seguir los cobros...), calcula que podrá destinar 25. Ha buscado información, y el sueldo medio por un trabajo cualificado como el suyo es de 30.000 euros brutos (coincide con lo que él cobraba hasta ahora). Aquí hay que añadir el coste de la Seguridad Social, que él cuantifica en 4.000 euros más al año (puede variar dependiendo de la base de cotización que nosotros decidamos). Añade algunos costes fijos que también tendrá al año, como es la gestoría, seguros, el teléfono y los propios desplazamientos. En total suma 6.000 euros más al año (no tiene local). Haciendo números rápidos, le sale que, para poder sacarse el sueldo de mercado y cubrir el resto de los costes, tendría que cobrar a 33 € + IVA (40.000 € / 48 semanas / 25 h/semana). Lo compara con precios de otros profesionales (técnica de pseudocompra) del sector y ve que es un precio muy competitivo. Es decir, el precio final que decidirá dependerá de la estrategia que él quiera seguir, pero ya tiene una referencia de los mínimos en los que se tendría que mover.

Montse quiere abrir una zapatería y tiene muy claro las marcas que quiere ofrecer. Contacta con los proveedores y la mayoría le recomienda un precio de venta, a pesar de que ella tiene la última palabra (eso sí, tiene que hacer los pedidos una temporada antes). Lo compara con los precios de la competencia más directa y ve que son los precios de mercado. No quiere sorpresas y sigue sus recomendaciones. Por lo tanto, se limita a aplicar un margen comercial al precio de compra y listos. Eso sí, para hacerse un lugar en el mercado, no tiene que olvidar las otras variables del plan de marketing que deben tenerse en cuenta (en su caso, producto y promoción). El precio no será el factor que determine la decisión de compra final, por lo tanto, tendrá que buscar sus fuentes de valor para poder ser competitiva.

5. Acabemos de hacer los números

Ya hemos tenido un aperitivo cuando hemos visto el punto de equilibrio, pero ahora toca acabar de traducir a números todo lo que hemos trabajado en el plan de empresa. Para que todo el mundo (recordemos que podrían ser los bancos, potenciales inversores, futuros socios o socias, empresas proveedoras, la Administración...) los pueda leer y entender, los tendremos que recoger de acuerdo con los modelos estándares utilizados por la gestión económico-financiera de la nueva empresa.

Es importante tener claro una serie de conceptos y saber interpretar los números, tanto en una primera fase de análisis como en una posterior de evaluación de resultados. Se puede delegar la elaboración de los modelos que Hacienda nos obliga a presentar cada trimestre y podemos utilizar programas informáticos que elaboran automáticamente los documentos contables, pero debemos tener siempre muy claro qué ingresos tenemos, de dónde salen y qué gastos tenemos y por dónde van. Al final, hablamos de sumas y restas.

Los objetivos del plan económico y financiero se centran en concretar:
- el plan de inversiones iniciales,
- el plan de financiación,
- el cálculo del punto de equilibrio,
- la cuenta de resultados,
- la previsión de tesorería.

Para trabajar con estos diferentes documentos contables, se suelen utilizar plantillas ya hechas de hoja de cálculo, pero primero debemos tener claro qué información nos están dando todos estos documentos.

Uno de los conceptos clave cuando hagamos el estudio económico y financiero es la coherencia. Debemos reflejar todo lo que ya hemos apuntado en los apartados anteriores y hemos de tener la capacidad de explicar de dónde sale cada número de los que aquí aparecerán.

5.1. Plan de inversiones iniciales

El plan de inversiones iniciales hace referencia a los recursos que hay que invertir para llevar a cabo la actividad que se plantea.

Hay que tener claro todo lo que necesitamos para sacar el negocio adelante y cuánto vale. Debemos ser capaces de expresarlo en euros y debemos tener claro también cuándo tendrán lugar estas inversiones.

Para no cometer errores a la hora de prever cuál será esta inversión, tendremos que pedir presupuestos formales de todo lo que necesitamos. Puede ser, por ejemplo, que tengamos que arreglar un local. Antes de nada habrá que ver qué nos exige la licencia de actividad municipal (puede ser que nos condicione parte de la inversión). A partir de aquí, tendremos que pedir presupuestos que afecten a la construcción, a las instalaciones, qué máquinas necesitamos, si hay que adquirir mobiliario, si tenemos que comprar equipos informáticos para la gestión, si nos hace falta algún elemento de transporte, más otros gastos que podamos prever como el propio proyecto técnico del ingeniero (si nos lo requieren) o la propia licencia de actividad (pese a estos gastos de constitución, con el nuevo Plan general contable se imputarán en el primer ejercicio como un gasto más, no como una inversión).

Veamos un ejemplo simplificado:

Fernando ha constituido una sociedad limitada con Sonia. La llamarán Designado, S.L. Son diseñadores (ella hace de decoradora y él es diseñador industrial), y una bajada de trabajo les ha hecho plantear abrir una tienda sin dejar su actividad como diseñadores. Quieren abrir una tienda de objetos de diseño, parecida a unas que frecuentaban cuando vivían en Berlín. Después de pedir muchos presupuestos, prevén la inversión que aparece en el cuadro de debajo. Fernando y Sonia calculan, además de lo que serán los elementos que forman parte de la inversión, los gastos iniciales que tendrán de establecimiento y calculan también lo que les costará llenar la tienda (han pedido presupuestos detallados a los que serán los principales proveedores). También tienen en cuenta el IVA. A pesar de que finalmente no lo tendrá que pagar la sociedad, sí deben tener en cuenta que se ha de adelantar; por lo tanto, ni que después pidan la devolución, tanto el albañil como el instalador y el resto de las facturas incluirán el IVA. También ya han hecho una estimación de acuerdo con lo que les ha dicho Hacienda de lo que se tendrá que imputar como amortización, que imputarán después a la cuenta de resultados. Incluyen también una pequeña provisión de fondos para imprevistos. Así pues, su inversión prevista es la siguiente:

¿Qué diferencia hay entre inversión y gasto?

Inversión es todo bien que necesitamos para disponer de los equipos e infraestructura necesarios para poder desarrollar la actividad del negocio; normalmente son bienes con una vida larga (maquinaria, instalaciones, edificios). Gastos son las salidas de dinero de las empresas destinadas al ciclo normal o de explotación diaria del negocio, y tienen una duración no superior a un año (nóminas, suministros, materias primas, etc.).

¿Qué es la amortización?

La amortización es un término económico y contable referido al proceso de distribución en el tiempo de un valor duradero. Poniendo un ejemplo fácil, si tenemos un ordenador que prevemos que durará 4 años y nos ha costado 1.000 euros, la amortización sería de 250 euros anuales. Pero cuando hablamos de amortización contable, será Hacienda quien nos dirá qué coeficiente tenemos que aplicar o hasta cuántos años como máximo podemos amortizar esos bienes.

INVERSIÓ INICIAL		%	Amortització
INVERSIONS INTANGIBLES		*Coef. lineal màxim*	
Drets de traspàs	0,00	10	0,00
Programes informàtics	600,00	26	156,00
INVERSIONS MATERIALS			
Compra local	0,00	3	0,00
Obres	20.000,00	10	2.000,00
Instal·lacions	3.000,00	10	300,00
Maquinària	0,00	12	0,00
Utillatge	0,00	30	0,00
Mobiliari	10.000,00	10	1.000,00
Equips informàtics	2.000,00	26	520,00
Vehicles	0,00	16	0,00
Altre immobilitzat	0,00	10	0,00
DIPÒSITS I FIANCES	3.000,00		
DESPESES D'ESTABLIMENT			
Constitució de la Societat	600,00		
Llicència municipal	1.000,00		
Projecte tècnic	0,00		
EXISTÈNCIES			
Mercaderies	30.000,00		
TOTAL	**70.200,00**	**Total**	**3.976,00**
IVA	12.456,00		
TOTAL + IVA	**82.656,00**		
PROVISIÓ DE FONS	**2.344,00**		
TOTAL INVERSIONS	**85.000,00**		

Traducción imagen

Inversión inicial
Amortización
Inversiones intangibles
Derechos de traspaso
Programas informáticos
Inversiones materiales
Compra local
Obras
Instalaciones
Maquinaria
Utillaje
Mobiliario
Equipos informáticos
Vehículos
Otro inmovilizado
Depósito y fianzas
Gastos de establecimiento
Constitución de la sociedad
Licencia municipal
Proyecto técnico
Existencias
Total
IVA
Total + IVA
Mercancías
Provisión de fondos
Total inversiones

5.2. El plan de financiación

El plan de financiación es donde nos paramos a pensar cómo pagaremos la cifra que nos ha salido en el plan de inversiones. Es decir, definimos de dónde sacamos los recursos económicos necesarios para el funcionamiento y puesta en marcha de la empresa.

Debe referirse a la forma en que se financiarán las inversiones que han de hacerse. Deben detallarse las fuentes de financiación, y también el porcentaje de cada una de estas y la fecha en la que debe obtenerse.

Web recomendada:

Se pueden ver todas las fuentes de financiación disponibles en el portal: www.gencat.cat/finempresa

¿Sabíais que...

es posible adelantar hasta el 100% de la prestación por desempleo para invertir en la empresa que se quiere crear, dependiendo de la forma jurídica que uno elija?

Como fuentes principales de financiación, destacan las siguientes:

Fuentes propias: aportaciones que provienen de las personas asociadas (ahorros personales, ahorros de la familia o de las amistades).

Fuentes ajenas: financiación bancaria (préstamos y créditos de bancos y cajas) y financiación no bancaria (créditos de proveedoras, adelantos de clientes, *factoring*, *leasing*, etc.)

En el caso de las nuevas empresas tecnológicas, innovadoras y de crecimiento rápido, también está la posibilidad de recurrir al capital riesgo (participación minoritaria y durante un periodo de tiempo determinado en el capital de la nueva empresa por parte de las sociedades inversoras). A pequeña escala tenemos los *business angels* o inversores privados, que hacen lo mismo que las sociedades de capital riesgo pero son personas con nombre y apellidos.

Si estamos en situación de paro y tenemos cantidades pendientes de cobrar, podremos pedir que nos lo adelanten (hasta un 100%, dependiendo de la forma jurídica que escojamos).

A día de hoy, para tener opciones a una financiación ajena, es muy recomendable aportar como mínimo una parte del total a financiar con recursos propios (depende de las cantidades que se soliciten, pero normalmente se pide alrededor del 30%), a pesar de que existen préstamos de origen público que pueden financiar el 100% de la inversión inicial. Si bien se pueden conseguir, es igualmente recomendable no endeudarse en un porcentaje tan elevado, puesto que eso supondrá una carga financiera superior (más gastos), una tesorería más ajustada (después lo veremos) y poca capacidad de maniobra.

Sea como fuere, en esta fase tendremos que determinar si hay que financiar una parte del proyecto o toda con recursos ajenos, y si es así, qué parte de la inversión financiamos mediante un préstamo. Si este es el caso, tendremos que asegurarnos ante todo de si podemos conseguir la cantidad que necesitamos y calcular qué gasto financiero anual supondrá, que lo sabremos si sabemos el tipo de interés que nos cobrarán y a cuántos años devolveremos ese préstamo.

Cuando hagamos el plan de financiación, también debemos prever que la empresa necesitará un tiempo para arrancar. Por lo tanto, tendremos que destinar una parte de nuestros ahorros a cubrir este periodo de tiempo. Es lo que se denomina previsión de tesorería. Si no, ¿qué pasaría si financiamos la inversión al 100% y no disponemos de nada más para pagar los primeros gastos que vendrán? ¿Tendremos suficientes ingresos los primeros meses para afrontar todos los gastos?

Si nos planteamos qué financiación es la más adecuada en cada caso, la respuesta no será única. Primero debemos tener clara la inversión, y a partir de ahí, si la podemos asumir nosotros solos o no. Si es que no, debemos plantearnos las diferentes posibilidades. ¿Nos la puede dar un banco? ¿Necesitamos un socio inversor? ¿Lo queremos?

Si finalmente optamos por ir al banco, que es por lo que optan la gran mayoría de las microempresas, una de las reglas básicas que debemos tener presentes es que para financiar gastos corrientes no podemos utilizar productos de largo plazo como préstamos. Con esto estamos diciendo que hacer la primera compra de existencias para abrir una tienda o para pagar el alquiler del primer año mediante un préstamo a largo plazo no es lo más recomendable, puesto que estaremos pagando a plazos un gasto que ya hemos tenido y estamos disponiendo de una cantidad de dinero durante un tiempo (con los intereses que comporta) que quizás no necesitaremos.

Los gastos deberían poderse afrontar con los ingresos de explotación del negocio (los que se generan fruto de la propia actividad de la empresa) y los iniciales con recursos propios. Eso no quiere decir que no podamos financiar el activo circulante: existen productos financieros para tal efecto y las empresas lo hacen, pero se tendría que hacer solo cuando tenemos problemas de tesorería (desfases entre pagos y cobros).

Tenemos que ser capaces de distinguir un problema económico de uno financiero. Resumidamente, un problema económico lo tendríamos cuando tenemos más gastos que ingresos. Un problema financiero sería cuando tenemos un desfase entre cobros y pagos, es decir, cuando pagamos al contado y cobramos más tarde. No podemos buscar soluciones financieras a problemas económicos, porque lo único que estaremos haciendo es agravar el problema (más gastos) y no lo solucionaremos. Empezar la empresa financiando el activo circulante y los gastos iniciales con un préstamo a largo plazo puede suponer una carga demasiado fuerte al inicio y que acabe con un problema económico futuro de difícil solución.

Todavía es menos recomendable el caso inverso: la financiación de la inversión con productos financieros a corto plazo (crédito), básicamente porque son productos que el banco nos puede cortar en cualquier momento.

Veamos cómo lo hacen Fernando y Sonia, continuando con el ejemplo que hemos iniciado.

> Fernando y Sonia han acordado poner 25.000 euros cada uno. Sonia se quería comprar un coche muy de diseño y hacía tiempo que ahorraba. Finalmente, ha decidido posponer la compra, lo que le permite disponer de estos 25.000 euros. Fernando vive más al día y, a pesar de que también tenía algo ahorrado, ha tenido que hacer malabares para llegar a la cantidad acordada. Suerte que su hermano y su padre han confiado en él y en el proyecto. Saben que es muy trabajador y cumplidor, y que tarde o temprano les devolverá el dinero. No se han querido complicar la vida. Les hubiera podido hacer socios con una participación, pero ni a unos ni a otros les interesaba, y

Algunas recomendaciones antes de ir al banco

Analizad qué queréis financiar exactamente (inversiones, déficits de tesorería...). Por ejemplo, no financiéis el pago mensual del alquiler del local del negocio con un préstamo, puesto que es mucho mejor hacerlo con un renting, ni compréis una furgoneta con una línea de crédito, es más adecuado hacerlo con un leasing.

No os dirijáis solo a una entidad de crédito, visitad varias, puesto que las condiciones de un mismo producto bancario, por ejemplo el tipo de interés, pueden ser diferentes.

Preparad la entrevista con la entidad. Planteadla como lo que realmente es, un proceso de negociación a dos bandas.

Contad con lo que realmente tenéis y no con lo que pueda venir. Por ejemplo, no computéis nunca ninguna ayuda (subvención, capitalización...) si no tenéis el pago asegurado, puesto que, si os la deniegan, podríais tener problemas de financiación.

Sea cual sea el resultado de vuestro plan de tesorería, en algunos casos es recomendable disponer de una línea de crédito con un límite mínimo, para cubrir los imprevistos que pueda haber en cuanto a gastos.

realmente no hubieran aportado demasiado valor a la sociedad. El resto que les falta lo quieren ir a pedir al banco. Han conseguido un préstamo de 35.000 euros a devolver en cinco años con muy buenas condiciones. Ha sido clave ir al banco con el plan de empresa redactado junto con un informe de viabilidad y han tenido que poner sus casas (que todavía son más del banco que suyas) como garantías. Finalmente, así les queda el plan de financiación.

FINANÇAMENT	
Recursos propis	
- Ferran	25.000,00
- Sònia	25.000,00
Recursos Aliens	
Capitalització de l'atur	0,00
Préstec	35.000,00
Subvencions	0,00
Altres	0,00
TOTAL FINANÇAMENT	**85.000,00**

Traducción imagen

Financiación
Recursos propios
- Fernando
- Sonia
Recursos ajenos
Capitalización del paro
Préstamo
Subvenciones
Otros
Total financiación

5.3. La cuenta de resultados

La cuenta de resultados expresa el beneficio de un periodo determinado a partir de la diferencia entre los ingresos y los costes producidos en el mencionado periodo. Normalmente, nos lo pedirán a tres años.

Lo que hacemos aquí es plasmar en el apartado de los ingresos la previsión de ventas resultante de nuestro plan de marketing (coherente con nuestra capacidad productiva) y los gastos que habremos tenido (tanto fijos como variables) para llegar a este nivel de ventas descrito. Visualizaremos qué resultado tendríamos si consiguiéramos las ventas previstas contando todos los costes necesarios para conseguirlas.

El orden de cómo ponemos estos gastos normalmente ya nos lo da la plantilla de hoja de cálculo con la que trabajaremos.

Continuamos con el ejemplo de Sonia y Fernando:

Fruto de un cuidadoso estudio de mercado, ven que tienen serias posibilidades de hacerse un lugar en el mercado, puesto que es una necesidad no demasiado bien cubierta en la ciudad donde se ubican y con mucho público potencial. Calculan que pueden facturar alrededor de 150.000 euros al año. Tienen un margen comercial medio del 50%, pagan un alquiler de 1.500 euros al mes (es un lugar céntrico). Entre luz, teléfono y agua se han gastado 4.500 euros. Saben que al principio se tienen que ajustar el cinturón, pero trabajarán los dos; por lo tanto, se ponen un sueldo de como mínimo 1.000 euros al mes, al que hay que añadir el coste de cotizar a la Seguridad Social. Hay que considerar también los seguros, la publicidad, la gestoría,... En definitiva, considerando los ingresos y los gastos previstos, parece que tendrían beneficios. Les quedaría la siguiente cuenta de resultados previsional:

COMPTE DE PÈRDUES I GUANYS		
	ANY 1	
INGRESSOS		
Vendes	150.000,00	100%
Altres ingressos	0,00	0%
Capitalització atur autònoms	0,00	0%
TOTAL INGRESSOS	150.000,00	100%
DESPESES		
Compres	75.000,00	50%
MARGE DE CONTRIBUCIÓ	75.000,00	50%
Lloguer	18.000,00	12%
Serveis Professionals	1.600,00	1%
Assegurança	800,00	1%
Publicitat	6.000,00	4%
Subminitraments	4.500,00	3%
Despeses diverses	1.750,00	1%
Tributs	200,00	0%
Personal		
-Sous	24.000,00	16%
-Seguretat Social	6.101,04	4%
EBITDA	12.048,96	8%
Amortitzacions	3.976,00	3%
RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	8.072,96	5%
Despeses financeres	1.000,00	1%
RESULTAT ABANS IMPOSTOS	7.072,96	5%

Traducción imagen

Cuenta de pérdidas y ganancias
Año 1
Ingresos
Ventas
Otros ingresos
Capitalización paro autónomos
Total ingresos
Gastos
Compras
Margen de contribución
Alquiler
Servicios profesionales
Seguro
Publicidad
Suministros
Gastos varios
Tributos
Personal
- Sueldos
- Seguridad Social
EBITDA
Amortizaciones
Resultado de explotación
Gastos financieros
Resultado antes impuestos

5.4. La previsión de tesorería

La previsión de tesorería es el documento que refleja los flujos monetarios (pagos y cobros) que generará la actividad.

Esta previsión es básica para detectar posibles desfases entre cobros y pagos, lo que nos llevaría a descubiertos. Dado que queremos hacer un análisis de viabilidad financiera a corto plazo, elaboraremos una previsión de tesorería mensual del primer año.

¿Cómo gestionar de manera eficiente los cobros a clientes y los pagos a proveedores?

Procurad mantener un **equilibrio** entre los periodos de pago y de cobro para tener siempre dinero y no haber de recurrir a créditos ni a otros productos financieros.

Si conseguís **negociar** bien vuestros **plazos de pago**, vuestros proveedores pueden ser una fuente de financiación para vuestra empresa.

Pensad que las necesidades de tesorería las podéis solucionar **renegociando plazos de cobro**. Si no es posible, siempre podéis acudir a productos bancarios.

Tened en cuenta que no es lo mismo que os paguen con **tarjeta de crédito** que en efectivo. La tarjeta de crédito siempre tiene una comisión bancaria, por lo cual siempre os resultará mucho más beneficioso el pago en efectivo. Quizás en alguna ocasión podáis ofrecer al cliente un pequeño descuento si paga en efectivo.

En definitiva, ha de quedar reflejada la previsión de cobros y de pagos, así como las necesidades de dinero que tendrá la empresa en cada momento, con el fin de prever los desfases que se puedan producir. En ese caso únicamente se tendrán en cuenta los flujos que den lugar a entradas o salidas de dinero. A su vez deben considerarse las condiciones y los plazos de cobro a clientes (descuentos a aplicar; cobros a 30, 60, 90 días...) y de pago a empresas proveedoras (descuentos a obtener; pagos a 30, 60, 90 días...).

Traducción imagen

Plan de tesorería - primer año
Saldo inicial
Ingresos
IVA repercutido
Otros ingresos
Total cobros
Compras
Alquiler
Servicios profesionales
Publicidad
Suministros
Gastos varios
IVA soportado
Seguro
Servicios bancarios
Tributos
Sueldos
Retenciones IRPF
Seguridad Social
Préstamo
Pago inversión
Liquidación IVA
Total pagos
Saldo final

Nuestros amigos diseñadores no deberían tener problemas de tesorería, puesto que cobran al contado. Otra cosa será que no vendan suficiente y no puedan pagar, pero eso es más un problema económico, no financiero.

De momento, para simplificarlo, han puesto unos ingresos lineales, es decir, que cada mes ingresen lo mismo. En realidad no será así, aunque sí se pueden prever en algunos sectores periodos donde la facturación puede ser superior que en otros. Haciendo el plan de tesorería podemos tener controlado cuándo nos vendrán los pagos, y en los casos en los que se cobra mucho más tarde de cuando se paga, esto debe preverse, y puede ser necesario contratar una póliza de crédito o producto similar.

PLA DE TRESORERIA - PRIMER ANY

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
SALDO INICIAL	85.000,00	415,33	2.826,67	5.038,00	5.143,83	7.555,17	9.966,50	9.532,33	11.943,67	14.355,00	10.380,83	12.792,17	
INGRESSOS	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	150.000,00
IVA REPERCUTIT	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	27.000,00
ALTRES INGRESSOS	508,42	508,42	508,42	508,42	508,42	508,42	508,42	508,42	508,42	508,42	508,42	508,42	6.101,04
TOTAL COBRAMENTS	15.258,42	15.258,42	15.258,42	15.258,42	15.258,42	15.258,42	15.258,42	15.258,42	15.258,42	15.258,42	15.258,42	15.258,42	183.101,04
COMPRES	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	6.250,00	75.000,00
LLOGUER	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	18.000,00
SERVEIS PROF.	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33	1.600,00
PUBLICITAT	3.000,00									3.000,00			6.000,00
SUBMINISTRES	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	375,00	4.500,00
DESPESES DIVERSES	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	1.000,00
IVA SUPORTAT	2.041,50	1.501,50	1.501,50	1.501,50	1.501,50	1.501,50	1.501,50	1.501,50	1.501,50	2.041,50	1.501,50	1.501,50	19.098,00
ASSEGURANÇA	800,00												800,00
SERVEIS BANCARIS	62,50	62,50	62,50	62,50	62,50	62,50	62,50	62,50	62,50	62,50	62,50	62,50	750,00
TRIBUTS			200,00										200,00
SOUS	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	21.600,00
RETENCIONS I.R.P.F.				600,00			600,00			600,00			1.800,00
SEGURETAT SOCIAL	508,42	508,42	508,42	508,42	508,42	508,42	508,42	508,42	508,42	508,42	508,42	508,42	6.101,04
PRÉSTEC	633,00	633,00	633,00	633,00	633,00	633,00	633,00	633,00	633,00	633,00	633,00	633,00	7.596,00
PAG. INVERSIÓ	82.656,00												82.656,00
LIQUIDACIÓ IVA				1.705,50			2.245,50			2.245,50			6.196,50
TOTAL PAGAMENTS	99.843,09	12.847,09	13.047,09	15.152,59	12.847,09	12.847,09	15.692,59	12.847,09	12.847,09	19.232,59	12.847,09	12.847,09	252.897,54
SALDO FINAL	415,33	2.826,67	5.038,00	5.143,83	7.555,17	9.966,50	9.532,33	11.943,67	14.355,00	10.380,83	12.792,17	15.203,50	

Si os parece, intentad calcular su punto de equilibrio, ejercicio Designado, S.L.

Resumen

En este curso hemos visto de dónde sale una idea empresarial, cómo podemos trabajarla y transformarla en un proyecto. Hemos visto que, para convertirla en proyecto, habrá que trabajar a fondo esta idea, y lo hemos hecho mediante una herramienta que hemos denominado y se denomina plan de empresa. Proyectar una idea mediante el plan de empresa nos evitará olvidarnos de información importante que hay que conocer antes de emprender un proyecto. Hemos visto que es importante plasmarlo en el papel de forma objetiva, lógica y coherente, puesto que este documento nos puede servir también como carta de presentación para terceros.

Antes de entrar a detallar todo lo que debe contener un proyecto de empresa, nos hemos detenido a ver las fuentes de valor de la idea y la importancia de dar valor a esta para conseguir que el mercado nos la aprecie. Hemos repasado los errores que muchas personas emprendedoras cometen para evitar caer en los mismos. El cálculo del punto de equilibrio nos debe permitir dimensionar nuestro proyecto y hacernos reflexionar sobre si la cifra que nos da es asumible con los medios de los que disponemos, teniendo en cuenta el mercado al que nos dirigimos. Hemos trabajado algunas de las técnicas que tenemos a nuestro alcance para conocer ese mercado al que nos queremos dirigir y también nos hemos parado a elaborar los documentos contables básicos que debemos conocer y que resumen en números lo que antes hemos explicado con palabras.

En definitiva, toda esta información recogida nos tiene que permitir reflexionar sobre la viabilidad de una idea empresarial, evaluar el riesgo y poder así decidir si la llevamos adelante.

Ejercicios de autoevaluación

Ejercicio "El canguro"

Un ejemplo cercano puede ser "El canguro". Solo hace falta que nos conectemos a la web http://www.emprendedorestv.com/. En el motor de búsqueda que tenemos arriba a la derecha, ponemos "Cangur". Vemos el vídeo de tres minutos que nos explica la experiencia de una chica que convirtió su idea en realidad.

Una vez visto el vídeo, responded a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se le ocurre la idea a Montse?
2. ¿Qué empezó a hacer para darse a conocer?
3. ¿Para qué dice que le sirvió el plan de empresa?

Ejercicio. Caso Leucada

Carla, Gema y Eulalia están en la AMPA de la Escuela Leucada y no están contentas con la comida que se les da a sus pequeños. Hace tiempo que están fuera del mercado laboral y se plantean volver a entrar en él y optar a la nueva licitación que debe hacer la escuela para la gestión de los comedores. Será la manera de reinsertarse en el mercado laboral y a la vez controlar qué comen sus hijos e hijas. Lo primero que hacen es ir a ver a un técnico de la Red INICIA para que les ayude a valorar si les vale la pena o no optar a este concurso. Paralelamente, también se informan de las opciones jurídicas que hay, y parece que los principios de la cooperativa encajan muy bien con su sensibilidad y con el proyecto que plantean, y además podrán cotizar en el Régimen General de la Seguridad Social como socias trabajadoras. Pero primero deben saber cuántos niños necesitan que se queden a comer de media para que les salgan las cuentas.

La escuela les cede la cocina, que ya tienen perfectamente habilitada. Simplemente deben comprar maquinaria y utensilios que faltan, que han valorado en 5.000 euros, y equipos informáticos por valor de 1.000 euros más. El precio pactado del tique que han de pagar los padres para que su hijo o hija se quede a comer en la escuela es de 5,6 € + IVA. Ellas calculan que de media el coste de la materia prima será de 2,25 € + IVA por alumno/a. Trabajarán las tres, dos a tiempo completo y una a tiempo parcial. Se asignan un sueldo de mercado de 1.003,57 euros las socias a tiempo completo, y de 669,58 euros la socia que trabaja a tiempo parcial, lo que sumado a la cotización en el Régimen General de la Seguridad Social da un total de 33.426,26 euros el conjunto de costes laborales de las promotoras (suponiendo que trabajan 9,5 meses al año, de acuerdo con el año escolar). A la vez, deben contratar moni-

tores/as para el comedor de acuerdo con la legislación vigente. Hay que incorporar a dos personas más 2 horas cada día, a un sueldo de 452,21 euros por 9,5 pagas (de acuerdo con el año escolar). Contando la seguridad social que tiene que pagar la empresa, todo suma 11.371,50 euros más al año.

Hay que sumar también el coste de un plan de prevención de riesgos laborales, y la gestoría que les ayudará a llevar la gestión contable, fiscal y laboral. En total, 2.400 €/año. Otros costes fijos a tener en cuenta son:

- Seguro: 1.200 €/año.
- Teléfono: 1.200 €/año.
- Gastos varios: 1.000 €/año.
- La concesión sería inicialmente por cuatro años. Por lo tanto, calculan que tienen que amortizar la inversión que hacen en estos cuatro años, puesto que después no se sabe qué pasará. Calculan, pues, un coeficiente lineal de amortización del 25% del conjunto de la inversión de 6.000 euros que tienen que hacer (1.500 €/año).

La escuela tiene 150 alumnos, y actualmente se queda a comer una media del 60% del alumnado. Está previsto que el próximo año aumente la capacidad de la escuela en un 20%. La capacidad del comedor es de 60 alumnos, pero se pueden llegar a hacer tres turnos sin problema.

1. ¿Cuántos alumnos calculáis que deben quedarse a comer de media cada día? (contamos 188 días lectivos al año)
2. De acuerdo con estos datos, ¿les recomendarías sacar adelante el proyecto?

Ejercicio Pizzería *a taglio* Gabriella

Gabriella tiene pensado abrir una pizzería *a taglio.* Ha visto un local pequeño en la zona universitaria de la ciudad. En la misma zona hay otros establecimientos de comida rápida, como son una cafetería especializada en la elaboración de sándwiches para comer allí o para llevar, un lugar especializado en *döner-kebab* para comer allí o para llevar y una pizzería sin espacio para degustar que solo sirve a domicilio, pero donde también se pueden comprar porciones.

¿Cuál de las técnicas que has visto le recomendarías a Gabriella que utilizara y con qué objetivo?

Ejercicio Designado, S.L.

Continuando con el ejemplo que hemos introducido en la unidad 5, mirad la cuenta de resultados y a partir de ahí haced el cálculo del punto de equilibrio (facturación mínima necesaria este primer año en euros).

Solucionario

Solución al ejercicio "El canguro"

1. Partiendo de una necesidad que tenía ella misma, pensó que la podía tener mucha otra gente e ideó un servicio que solucionara este problema.

2. Como tenía pocos recursos, ella misma creó su publicidad y empezó a repartirla por los buzones. Asimismo, se busca los clientes, no espera a que la vengan a buscar.

3. Le ayuda a ordenar las ideas y a planificar sobre el papel. Le permite hacer números y ver a partir de cuántos servicios el proyecto puede empezar a ser viable. Le permite transformar una simple idea en un proyecto serio.

Solución al caso Leucada

1. 52097,75 / 0,59 / 188 / 5,56 = 84 alumnos.

2. Sí. La previsión es que tengan una media de 90 alumnos al día y necesitan un mínimo de 84. Manteniendo la demanda actual ya se logra el punto de equilibrio. Si además se prevé un aumento del número de alumnos, también puede crecer en la misma proporción el número de alumnos que se quedan a comer. Por lo tanto, con las condiciones actuales ya es viable, y el escenario futuro es mejor que el actual. La rentabilidad no es demasiado elevada, pero hay que considerar que sus pretensiones no son muy altas y que la inversión es pequeña.

Solución al ejercicio Pizzería *a taglio* Gabriella

Podría aplicar varías técnicas. Primero debería tener claro cuál sería su público objetivo.

Por ejemplo, sería recomendable que hiciera una encuesta *ad hoc* personal a los peatones que pasaran por el local que tiene visto. A cuantas más personas mejor, pero sería interesante un mínimo de 100 encuestas. Podría hacer preguntas como dónde cubren ahora mismo la necesidad de comida rápida, cuánto se acostumbran a gastar, si creen que hace falta algún otro tipo de establecimiento de comidas y de qué tipo, etc. Al hacer la encuesta también podría ver qué frecuencia de paso de peatones hay ante el local y qué perfil tienen.

Evidentemente, también tendría que aplicar la técnica de la **observación**: puede observar la competencia para obtener información, observar los hábitos y comportamientos de los consumidores potenciales, etc. Deberá definir el objetivo de la observación: localización. Asimismo, puede indicar las ocasiones en las que se ha realizado y las franjas horarias, observar precios de la competencia, la distribución física, modelos de productos, etc.

Para profundizar en la observación, puede utilizar la de la **pseudocompra:** haciéndose pasar por clienta y anotar cosas como:

- El trato que nos han ofrecido.
- Las soluciones dadas a problemas planteados.
- El aspecto interior y exterior del local, así como las características personales del vendedor y su apariencia.
- El movimiento de clientela en ese local.

También podría hacer **una prueba de producto**: a ciegas con conocidos, para ver qué opinan de su pizza, comparándola con una muestra de la competencia más directa que tiene, etc.

Solución al ejercicio Designado, S.L.

CÀLCUL DEL PUNT D'EQUILIBRI		
COSTOS FIXES		
Lloguer	18.000,00	
Serveis Professionals	1.600,00	
Assegurança	800,00	
Publicitat	6.000,00	
Subministres	4.500,00	
Despeses diverses	1.750,00	
Tributs	200,00	
Personal	30.101,04	
Despeses Financeres	1.000,00	
Amortitzacions	3.976,00	
TOTAL COSTOS FIXES	67.927,04	
COSTOS VARIABLES		
Compres	50,00	% s/vendes
TOTAL COSTOS VARIABLES	50,00	% s/vendes
MARGE BRUT D'EXPLOTACIÓ	50,00	% s/vendes
INGRESSOS ANUALS NECESSARIS =	135.854,07 €	+IVA

Traducción imagen

Cálculo del punto de equilibrio
Costes fijos
Alquiler
Servicios profesionales
Seguro
Publicidad
Suministros
Gastos varios
Tributos
Personal
Gastos financieros
Amortizaciones
Total costes fijos
Costes variables
Compras
% s/ventas
Total costes variables
% s/ventas
Margen bruto de explotación
% s/ventas
Ingresos anuales necesarios = 135.854 € + IVA

Glosario

activo *m* Conjunto de bienes y derechos de una empresa susceptibles de ser valorados económicamente.

activo circulante *m* Activo que puede transformarse en dinero en un periodo corto de tiempo, generalmente antes de un año.

business angel *m* Véase **inversor privado**.

capital riesgo *m* Método de financiación que consiste en la participación en el proyecto empresarial, con carácter temporal y normalmente minoritario.

coste inicial *m* Coste que, por definición, es inevitable, por cuanto cubre los gastos del equipo necesario para el inicio del proceso productivo.

economía de escala *f* Conjunto de ventajas que obtiene un negocio gracias a su expansión. Son factores que hacen que el coste por unidad del productor disminuya a medida que la cantidad de producción se incrementa.

gasto *m* Utilización y valor de los bienes o servicios necesarios para llevar a cabo una actividad económica de producción, consumo o acumulación.

inmovilizado *m* Dicho de la parte del activo de una empresa materializada en bienes o derechos no convertibles inmediatamente en disponibilidades líquidas. Tanto el activo fijo como el ficticio forman parte del inmovilizado.

inversor privado *m y f* Inversor particular, normalmente empresario o directivo de empresa, que aporta su capital a título privado, así como conocimientos técnicos y su red de contactos personales, a los emprendedores que desean poner en marcha un proyecto empresarial o que lo acaban de poner en marcha, y a las empresas en crecimiento.

margen bruto de contribución *m* Diferencia entre el precio de venta unitario y los costes variables unitarios.

marketing *m* Conjunto de técnicas programadas, coherentes y dinámicas, orientadas a perfeccionar el proceso de comercialización mejorando la eficiencia en la producción, la distribución y la venta de productos o de servicios.

previsión *f* Reserva constituida para cubrir una necesidad predeterminada.

subvención *f* Entrega en dinero o en especie entre los diferentes agentes de las administraciones públicas, y de estos a otras entidades públicas o privadas y a particulares, sin contrapartida directa por parte de los entes beneficiarios; afectada a una finalidad, un propósito, una actividad o un proyecto específicos, con obligación por parte del destinatario de cumplir las condiciones y requisitos que se hubieran establecido para su obtención, o, en caso contrario, proceder a su reintegro.

Bibliografía

Amat, O. (2003). *Anàlisi d'estats financers.* Barcelona: Gestió 2000.

De Bono, E. (1999). *El pensamiento creativo.* Barcelona: Paidós Iberica, S.A.

Johnson, S. (1999). *Who moved my cheese?* Londres: Vermilion.

Kotler, P.; Armstrong, G. (2002). *Fundamentos de marketing.* Madrid: Pearson Educación.

Michalko, M. (2001). *Thinkertoys (juegos para pensar).* Barcelona: Gestión 2000.

Trias de Bes, F. (2007). *El libro negro del emprendedor.* Barcelona: Empresa Activa.

Urbano, D. (2006). *La creación de empresas en Catalunya. Organismos de apoyo y actitudes hacia la actividad emprendedora.* Barcelona: CIDEM.

Vaillant, Y.; Lafuente, E. (2011). *Global Entreurpreneurship Monitor. Catalunya 2010. Informe executiu.* Barcelona: Generalitat de Catalunya / Diputació de Barcelona.

Zikmud, W. (2003). *Fundamentos de investigación de Mercados.* Madrid: Thompson.

Materiales de apoyo

Alcázar, P. (2007). *"Los 35 errores del emprendedor y cómo evitarlos"*. Dossier revista *Emprendedores* (14 páginas).

Departament de Treball (2009). *Quadernet per a persones emprenedores.* Barcelona: Generalitat de Catalunya.

Departament de Treball (2010). *Guia per a l'elaboració del pla d'empresa.* Barcelona: Generalitat de Catalunya.