

La función organizativa y el proyecto empresarial: El proyecto empresarial



En este tema, una vez que hemos visto a lo largo del curso aspectos relacionados con las diferentes funciones de la empresa, vamos a ver cómo esos conocimientos son fundamentales para los **emprendedores** que buscan una buena idea para construir en torno a la misma una actividad empresarial. En primer lugar deberemos considerar posibles ideas empresariales para proceder a su selección, y a partir de la idea elegida elaborar un **proyecto empresarial o plan de empresa**.



Imagen 1. Fuente: Elaboración propia.

El nacimiento de una empresa depende de diversas **circunstancias, algunas son objetivas** como la existencia de una idea, demanda no cubierta, posibilidades financieras, competencia débil, etcétera.

Otras son propias de **actitudes y aptitudes personales** del emprendedor como sentirse atraído por el riesgo, capacidad emprendedora, experiencia acumulada, etcétera.

En cualquier caso un mejor conocimiento del sector en el que se va a operar, del entorno, del proceso emprendedor y de las posibilidades de su desarrollo real pueden ser claves a la hora de asegurar el éxito de un negocio. Y todo esto sirve para negocios muy innovadores pero también en caso de negocios genéricos, que no precisan una cualificación determinada. La apertura de bares, cafeterías, quioscos, tiendas de ropa... también requieren una planificación y conocimientos empresariales: localización, cualidades comerciales, trato con proveedores o distribuidores, conocimiento de precios medios de mercado, de los productos que ofrece la competencia, de los trámites administrativos necesarios, etcétera.

Importante

El **plan de empresa** es un documento en el que se ofrece una visión global y detallada de nuestro proyecto empresarial. Analiza cada una de las áreas de gestión que intervendrían en la empresa en el caso de que se crease. En definitiva va a dar respuesta a las siguientes preguntas: qué se va a hacer, cuándo, cómo y por qué lo va a hacer. Las fases para elaborar un plan de empresa son la selección y análisis de la idea y el estudio de mercado.

1. La idea inicial

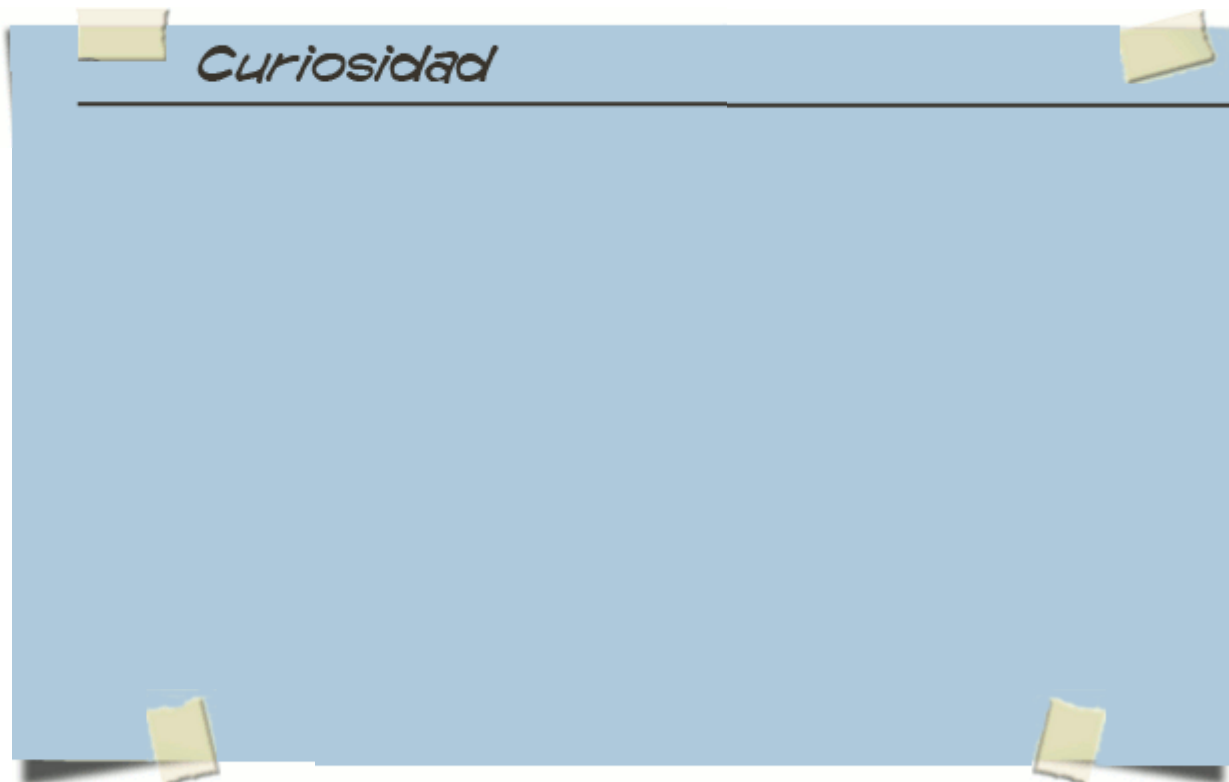


Todo proyecto de creación de una **empresa** tiene su origen en una **idea** que se plantean los promotores de la misma, que surge como consecuencia de una **oportunidad de negocio**. Esta idea puede ser absolutamente novedosa pero lo normal es que sea una idea que tenga que competir con otras similares en un mismo mercado.

La idea que sostendrá nuestro negocio debe cubrir una demanda del mercado a la que va destinada. Debemos conocer las necesidades de los consumidores, y como satisfacerlas. La idea es la base del éxito y creer en ella. Para ello:

1. Valorar si para la actividad que se quiere ejercer se está capacitado en cuanto a **conocimientos y destrezas**. Su desarrollo debe ser posible para nosotros.
2. Verificar que hay un **mercado potencial** para la actividad. Bien porque hay demanda no cubierta o bien porque el producto o servicios tiene ventajas comparativas: mejor precio, mayor calidad, proximidad...
3. La idea debe ser **novedosa o necesaria**. Estos dos factores no deben tomarse de una manera radical. Para tener garantizado el éxito no se está obligado a realizar un descubrimiento científico revolucionario o comercializar algún producto vital. Basta con que se mejore un producto ya existente o que se ofrezca un servicio de manera más atractiva.
4. Hay que analizar si se tienen los recursos económicos necesarios para poder acometer los gastos necesarios.
5. Realizar un estudio sobre la rentabilidad del negocio, ingresos y gastos previstos, es decir, debe producir beneficios suficientes.

Una vez esbozada la idea es necesario profundizar en el conocimiento del negocio, obteniendo información adicional con la que contrastar nuestra intuición y poder corroborarla. Buscaremos información de personas especializadas, empresarios, empleados, Cámara de Comercio, lectura de prensa especializada, asociaciones, internet... La **idea hay que testarla, validarla y asegurarse de que es una buena idea**, para ello se utiliza el plan de empresa.



porque estamos acostumbrados a utilizar el pensamiento convergente (analítico y racional), y no damos la misma importancia al pensamiento divergente como plantearse la pregunta "qué pasaría si....". Ejemplos: walkman, huevos kinder, barras de cereales...

Puedes ver los siguientes videos sobre la creatividad, ¡te gustarán!

- [Sir Ken Robinson](#)
- [Las claves de la creatividad](#)
- [Renovarse o morir](#)

Ejercicio resuelto

Recuerda siempre que el ánimo, la alegría, la visión positiva, la confianza en uno mismo, voluntad de esfuerzo, paciencia, aceptar los cambios.... pueden ser determinantes para el éxito o fracaso de nuestro proyecto. Creer en una idea de forma decidida y enfocar todas sus actuaciones con entusiasmo es trascendental para lograr el éxito de una empresa.

¿Tienes espíritu emprendedor? ¿Alguna idea buena en tu cabeza que podrías poner en marcha?

2. Estudio de mercado



No descubrimos nada nuevo cuando afirmamos que la actividad empresarial está sujeta a **riesgos**; de no ser así, todos seríamos empresarios y nos dedicaríamos a nuestro propio negocio. Pero la realidad es que sólo algunas personas deciden enfrentarse a una aventura como la de crear una empresa, sin duda apasionante pero con numerosas dificultades. Por lo tanto el riesgo es algo que va unido a la actividad empresarial. Pero necesitamos una nueva visión sobre el riesgo, ya que no hay nada malo en él; tal vez es "la salsa". Hay que llegar a la conclusión de que un riesgo supone un reto sobre el que trabajar para superarlo de forma que salgamos reforzados de dicha situación.

Podemos hablar de distintos tipos de riesgos: económico, financiero, de mercado, laboral, legal... Todos los riesgos señalados aumentan en el caso de poner una idea en marcha, pues todo el trabajo se encuentra por hacer, y **los comienzos no suelen ser fáciles**. Es por eso que si bien son muchos los que piensan montar un negocio, no son tantos los que finalmente se lanzan a la aventura, y, desde luego, menos los que consiguen sobrevivir y perdurar el tiempo suficiente en el mercado. Entre el 60 y 80% de las empresas que se establecen en nuestro país fracasan en sus 5 primeros años de existencia. No todas son fracasos, realmente algunos son voluntarios otros venden a una empresa más grande. Sin embargo, la mayoría de las empresas no fracasan por dificultades de mercados ni por falta de recursos, sino por no saber valorar previamente la viabilidad de la idea, para que esto no ocurra hay que plantearse:



Imagen 2. Fuente: Elaboración propia.

- ¿Tenemos las capacidades personales necesarias? Conocimientos, experiencia profesional, formación...
- Una vez resuelto el problema anterior debemos realizar un estudio sobre el atractivo del producto y del mercado:
 - ¿Existe un **nicho de mercado**? Es decir no existe una oferta similar o sustituta.
 - ¿Existe un **hueco de mercado**? Ya existe oferta pero es insuficiente.
 - ¿Qué volumen potencial tiene el mercado? Es básico saber cuántas empresas o particulares tienen necesidad del producto o servicio que ofertamos, y en función de ello qué volumen de ventas podríamos lograr.
 - ¿Cómo reaccionarán nuestros competidores?
 - ¿Es un mercado que crece o decrece?
 - ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por el producto o servicio los clientes?

Las **fuentes permanentes para generar ideas** puede ser: los propios hobbies, aficiones, productos o servicios que no existen, nueva aplicación de un producto o servicio, solución a problemas cotidianos, cambios sociales y nuevas necesidades, cambios en la composición de la población, la observación, mejora en un puesto de trabajo...

Las áreas que mayores crecimientos han experimentado a finales del siglo XX pertenecen al sector servicios. La revista Entrepreneur pronosticaba que los 17 mejores negocios pequeños entre 1995 y final de siglo serían: formación informática, servicios de traducción, academias de idiomas y formación, comidas precocinadas, alquiler de trajes de fiesta, mantenimiento de equipos informáticos, cuidado de enfermos a domicilio, cafeterías con servicios complementarios, restaurantes de pasta, auditorías, mensajería, servicios relacionados con el medio ambiente, escuelas de tiempo libre... Son los llamados **yacimientos de empleo**.

Para saber más

- El espíritu emprendedor está estrechamente ligado a la iniciativa y a la acción.
- Las personas con espíritu emprendedor poseen la capacidad de innovar, tienen voluntad de probar cosas nuevas o hacerlas de manera diferente, supone también reaccionar con mayor apertura y flexibilidad.
- Educar el espíritu emprendedor exige formar al alumnado en la **responsabilidad, el esfuerzo, la dedicación, la perseverancia y el espíritu de trabajo.**

Valores del emprendedor:

A menudo se oye que emprendedor se nace pero no se hace. La realidad dice que algo es innato pero también es instrucción y aprendizaje, son cualidades que se aprenden a lo largo de toda la vida.

Valores personales:

- **Creatividad:** facilidad para imaginar ideas y proyectos nuevos, visión nueva de las cosas, "el alma". Proponer soluciones nuevas, saber analizar e investigar.
- **Autonomía:** funcionar sin necesidad de una supervisión inmediata. Elegir. Tomar iniciativas y decisiones.
- **Confianza en uno/a misma/o:** percibirse de forma positiva, apostar por las propias aptitudes y capacidades. Confiar en los propios recursos y posibilidades.
- **Perseverancia y tenacidad:** dar prueba de constancia en aquello que se emprende.
- **Sentido de la responsabilidad:** tendencia a cumplir los acuerdos contraídos con uno mismo y con el grupo.
- **Capacidad para asumir riesgos:** predisposición a actuar con decisión ante situaciones que requieren cierto arrojo por la dificultad que entrañan. El riesgo es algo que va unido a la actividad empresarial, no es algo negativo sino que supone un reto.
- **Serenidad.**
- **Adaptación al cambio:** no es válida la filosofía de "esperar y ver".

Valores sociales:

- **Liderazgo:** implicar a los demás en la realización de proyectos.
- **Espíritu de equipo:** capacidad para trabajar en estrecha colaboración con otros, compartiendo objetivos y métodos de actuación.
- **Solidaridad:** aceptar y sentirse parte de la elección del grupo u organización, implicarse.

La creatividad, la innovación y la resolución de problemas implica:

¡Ver lo que todos los demás han visto, *hacer* lo que nadie más ha hecho!



Para el estudio de mercado se tienen que utilizar mucho los conocimientos aprendidos en este curso. Por ejemplo, sería bueno comenzar con un **análisis DAFO** que va a analizar la situación externa del macroentorno y microentorno (Amenazas y Oportunidades) y la situación interna (Debilidades y Fortalezas).

La situación externa si recuerdas se engloba en lo que denominábamos **entorno general**, es decir, las variables económicas, políticas, tecnológicas, sociales, medioambientales... del país o comunidad donde se va a situar la empresa, para conocer los condicionantes generales que van a afectar a la marcha de nuestro negocio. Del entorno vamos a tener amenazas que hemos de minimizar y oportunidades que tenemos que aprovechar.



Imagen 3. Fuente: Elaboración propia.

Respecto al **entorno específico** o sector en el que vamos a realizar nuestra actividad, deberemos analizar principalmente los competidores, los posibles clientes y los proveedores que van a suministrar los materiales necesarios. Este análisis es determinante para realizar unas previsiones posteriores coherentes y realistas. Cuanto mayor sea nuestro conocimiento del mercado en el que se enmarca nuestro negocio, más reduciremos la incertidumbre, aunque hay que asumir que es imposible el conocimiento de todas las variables. Especialmente analizaremos: sector en el que se enmarca la actividad, mercado objetivo, proveedores, clientes, competencia, administración...

Importante

Es importante que sepas que una empresa enfocada al cliente es aquella que:

1. Detecta una necesidad en el mercado.
2. Busca un objetivo público (hueco de mercado).
3. Desarrolla un producto atractivo
4. Define claramente su estrategia competitiva e imagen que le va a distinguir de sus clientes, ¿por qué van a comprar mi producto? ¿Qué aspectos diferentes aporta? Ahí está la clave.

3. Organización de la producción o del servicio



Las conclusiones obtenidas en el estudio de mercado habrán ayudado a delimitar el negocio de la empresa. En este apartado se explica cuál va a ser la actividad económica de la empresa. Se describen los productos o servicios que se van a ofrecer, y sus características más importantes, mostrando los factores diferenciadores sobre los productos o servicios de la competencia. En esta fase del proyecto se realizarán los siguientes pasos:

1. **Habrá que determinar las fases del proceso de producción o de prestación del servicio:** la forma en que se va a realizar la prestación del servicio, es decir, descripción de las etapas, tiempos y operaciones de producción o prestación de servicios.

- ¿Cómo se produce el bien o servicio?
- Número de operaciones en que se divide el proceso productivo así como las tareas que forman parte de cada una.
- Dónde, cómo y cuándo debe realizarse cada actividad.
- Tiempo necesario para realizarla.
- Materiales que intervienen.
- Capacidad de producción de la empresa o de prestación del servicio y previsión de producción.

2. **Plan de aprovisionamiento o compras:** analizar cuáles son los productos que se van a necesitar, los precios y las condiciones del aprovisionamiento, la planificación de pedidos y la política de stocks y almacén. Una parte fundamental es el análisis de costes diferenciando entre costes directos e indirectos.

3. **Control de calidad:** la actividad productiva no se debe olvidar del control continuo de la calidad.



Imagen 4. Fuente: Elaboración propia.

Curiosidad

empresas que aparecen en los proyectos de estos jóvenes.



4. El plan de marketing



El conocimiento del mercado y de las perspectivas del sector nos va a permitir elaborar la política comercial de la empresa. El Plan de marketing se compone de:

1. Definir los **segmentos** en los que vamos a dividir el mercado si es que la empresa decide segmentar.
2. Definir las cuatro **políticas de marketing o "cuatro pes"** que ya conocemos:

- **Política de producto/servicio:** que abarca las características del producto y las necesidades que cubre, la marca, el envase, diseño, servicio postventa, garantía de calidad, tamaño...

- **Política de precio:** es una decisión muy importante y estará en función de: la estructura de costes, de la elasticidad, de los precios de la competencia, del margen comercial que se quiere obtener, lo que el cliente esté dispuesto a pagar... Es necesario determinar la política de descuentos, las condiciones crediticias y los periodos de pago, el establecimiento de diferentes precios según la segmentación realizada...

- **Política de distribución:** seleccionaremos el canal de distribución más adecuado a nuestro negocio. La elección se hará a partir de la evaluación de la relación coste-eficacia de cada opción, atendiendo a factores como coste de transporte, margen de los intermediarios, puntos de venta propios, etcétera.

- **Política de comunicación:** publicidad en medios audiovisuales, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas, el uso de nuevas tecnologías, etcétera.



Imagen 6. Fuente: Elaboración propia.

Importante

Como ya vimos en el tema de la **función comercial**, ésta es fundamental para la difusión de la empresa. Si el consumidor no entiende que el producto satisface sus necesidades, si su precio no es el adecuado, no lo encuentra fácilmente o no lo conoce es difícil que lo compre. Las grandes empresas encargan planes de marketing a empresas especializadas lo que les facilita su entrada en el mercado pero también los pequeños emprendedores tienen que cuidar su estrategia y su plan de marketing aunque sea con los escasos recursos con los que cuente: uso de las nuevas tecnologías y el comercio electrónico, negocios de cercanía que satisfacen las necesidades de los clientes, ideas innovadoras para productos segmentados, publicidad a través de folletos o carteles, etcétera.

5. Organización y recursos humanos



Será muy importante determinar el modelo de organización, ya que, el tipo de organización adoptado por la empresa constituye uno de los aspectos esenciales que permite el correcto funcionamiento de la misma. Lo más importante es determinar si la organización tiene naturaleza lineal (con predominio de la unidad de mando muy jerarquizada) o funcional (caracterizado por la especialización). Un principio básico de organización es asignar a cada trabajador las tareas para las que se encuentre mejor capacitado.

Por otro lado, respecto a los recursos humanos, la selección del personal es también un aspecto muy importante, será necesaria una adecuada definición del puesto que se desea cubrir, el análisis del tipo de trabajo y su dificultad. La concreción de los tres elementos es previa a la contratación. Habrá que determinar las necesidades, tipos de contratos y costes. Los recursos humanos son un factor clave en la empresa.

Para realizar el proyecto en primer lugar tendremos que determinar el número de personas necesarias para la empresa, funciones y responsabilidades y a su vez la determinación de la organización interna de la empresa:



Imagen 7. Fuente: Elaboración propia.

- Definición de los **puestos de trabajo** que corresponden a cada departamento que debe ser lo más detallado posible especificando todas las tareas que cada función comprende y sus responsabilidades.
- Descripción del proceso de **búsqueda y selección** de personal.
- Determinación de la **modalidad de contratación** más adecuada para cada trabajador.
- Cálculos de los **costes de personal**, remuneración y cotizaciones a la Seguridad Social de los trabajadores y de la empresa y otros costes asociados (proceso de selección). Los costes salariales se calculan teniendo en cuenta dos conceptos básicos el salario bruto y el coste de la Seguridad social a cargo de la empresa. Es necesario conocer el convenio colectivo al que está adscrita la empresa que determinará los mínimos...
- **Seguridad e higiene en el trabajo y plan de prevención de riesgos laborales.**

Ejercicio resuelto

¿De qué depende el éxito o el fracaso de una empresa que inicia su actividad? Seguramente hay factores externos que no son controlables que pueden influir en su devenir pero también hay una base importante de planificación y esfuerzo. No todo es suerte.

¿Qué reglas básicas piensas que deberías cumplir si te plantearas crear una empresa?

6. Inversión y financiación: análisis de la viabilidad



Mediante este plan valoraremos la viabilidad económica y financiera de nuestro proyecto. Trata de medir la **rentabilidad** del mismo, así como otro objetivo importante para la viabilidad de nuestro negocio: la **liquidez**. Es decir, para que un proyecto se considere viable desde el punto de vista económico y financiero debe generar beneficios aunque no tienen por qué producirse a corto plazo, y además no debe plantear problemas de tesorería o liquidez.

Algunos de los instrumentos útiles en los que nos tendremos que fijar son aspectos contables y financieros que también hemos estudiado en esta asignatura:

- **Elaboración del balance y la cuenta de pérdidas y ganancias prevional:** hay que comenzar estudiando la inversión y la financiación del proyecto, para más tarde realizar un análisis de los beneficios que pensamos obtener con nuestra actividad empresarial. Determinaremos la inversión para poder llevar a cabo el proyecto, y analizaremos después las fuentes e instrumentos de financiación.



Imagen 8. Fuente: Elaboración propia.

La financiación es uno de los aspectos más difíciles con los que se encuentra un emprendedor a la hora de poner en marcha su proyecto empresarial. Responderemos a las preguntas: ¿Con qué recursos contamos?, ¿De dónde podemos conseguir más? ¿En qué plazo lo devolveremos? Por tanto lo primero que hay que analizar son nuestras **necesidades financieras**, para lo cual utilizaremos un plan de inversiones.

- **Cálculo de la inversión inicial:** en primer lugar determinaremos la inversión inicial de una empresa, que es lo que se conoce como activo (bienes y derechos necesarios para iniciar la actividad), en activo no corriente y en activo corriente.
- **Cálculo de la financiación:** una vez conocidas las necesidades de inversión hay que estudiar cómo lo vamos a financiar. En primer lugar determinaremos los recursos disponibles, para después estudiar las subvenciones y solicitudes de ayuda y las necesidades de financiación ajena. Con todos estos datos elaboramos un balance provisional. Por otro lado también tendremos que determinar los ingresos y gastos previstos para los primeros años, esto nos permitirá elaborar una cuenta de pérdidas y ganancias.

La existencia de pérdidas en el primer año en determinadas actividades, no tiene que condicionarnos para seguir el estudio de viabilidad de la empresa, ya que estás pérdidas son habituales y pueden ser asumidas por el empresario/a a medio plazo.

Curiosidad

Muchos de los indicadores que hemos estudiado a lo largo del curso son fundamentales para conocer la viabilidad de un proyecto. Nosotros los hemos estudiado para su aplicación en una empresa en curso pero pueden ofrecer una información muy valiosa para futuros negocios.

Indicadores como el **margen bruto** de la empresa que representa la rentabilidad de los productos/servicios de la misma o el punto muerto o umbral de rentabilidad que mide la cantidad de productos que hay que vender para empezar a obtener beneficios, tienen que estimarse previamente a la puesta en marcha de la producción.

Otros indicadores para analizar la viabilidad de la empresa vistos en otros temas son:

- Análisis de inversiones a través del VAN y el TIR de las mismas.
- Análisis de Balances (los ratios de liquidez y solvencia).
- Rentabilidad Económica: BAI / Total Activo.
- Rentabilidad Financiera: Beneficio neto / Patrimonio neto.

Para saber más

Si quieres ampliar información sobre el plan de empresa puedes acudir a la página siguiente:

- [Ventanilla Única Empresarial](#)

