

Sociedad Limitada Nueva Empresa

Herramientas para el Emprendedor



MINISTERIO
DE INDUSTRIA,
TURISMO Y
COMERCIO

SECRETARÍA GENERAL DE
INDUSTRIA
DIRECCIÓN GENERAL DE
POLÍTICA DE LA PYME

3

Herramientas para el emprendedor

La creación de una empresa va siempre acompañada de un cierto grado de incertidumbre. Una vez que el futuro empresario cuenta con una idea concreta de creación de una empresa, es normal que se plantee un conjunto de dudas y reflexiones acerca de sus propias capacidades, la actitud con la que se enfrenta a la nueva situación, el modelo de empresa que se ha concebido, la organización, el mercado al que se dirige y, fundamentalmente, si la empresa será viable.

Para ayudar a concretar y estructurar con la mayor precisión posible el proyecto empresarial, la Dirección General de Política de la PYME pone a disposición de los emprendedores y de los PAIT un conjunto de herramientas interactivas, accesibles a través de Internet, y aplicables tanto en la fase de creación como en el desarrollo de la actividad empresarial. Este conjunto de herramientas está integrado por:

- Autodiagnóstico del Emprendedor
- Plan de Empresa
- Autodiagnóstico para el acceso a nuevos mercados

1. Autodiagnóstico Actitudes Emprendedoras

Esta herramienta pone a disposición de los posibles emprendedores y empresarios un modelo de referencia que les permita realizar una evaluación de sus posibilidades de éxito a la hora de poner en marcha un nuevo proyecto empresarial.

Este instrumento toma como punto de partida una metodología de trabajo que define los principales rasgos y dimensiones que conforman el perfil del emprendedor. El perfil del emprendedor de éxito se ha definido partiendo de un estudio de campo basado en entrevistas a emprendedores de diferentes sectores de actividad.

Se trata por tanto de aprender de los propios emprendedores cómo han conseguido culminar su proyecto, y que condiciones ha de cumplir el emprendedor potencial para recorrer su propio camino.

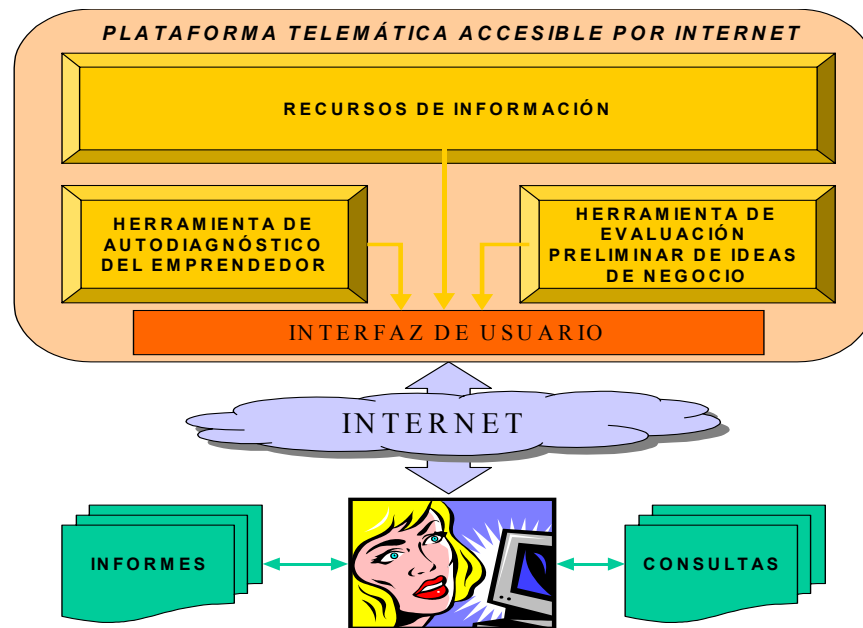
Esta herramienta, tal como se recoge en su denominación completa, está integrada por dos aplicaciones básicas: la herramienta de Autodiagnóstico del Emprendedor, y la herramienta de Evaluación Preliminar de Ideas de Negocio, a las que se asocia otra de apoyo sobre Servicios de Información.

Presenta por tanto dos objetivos básicos:

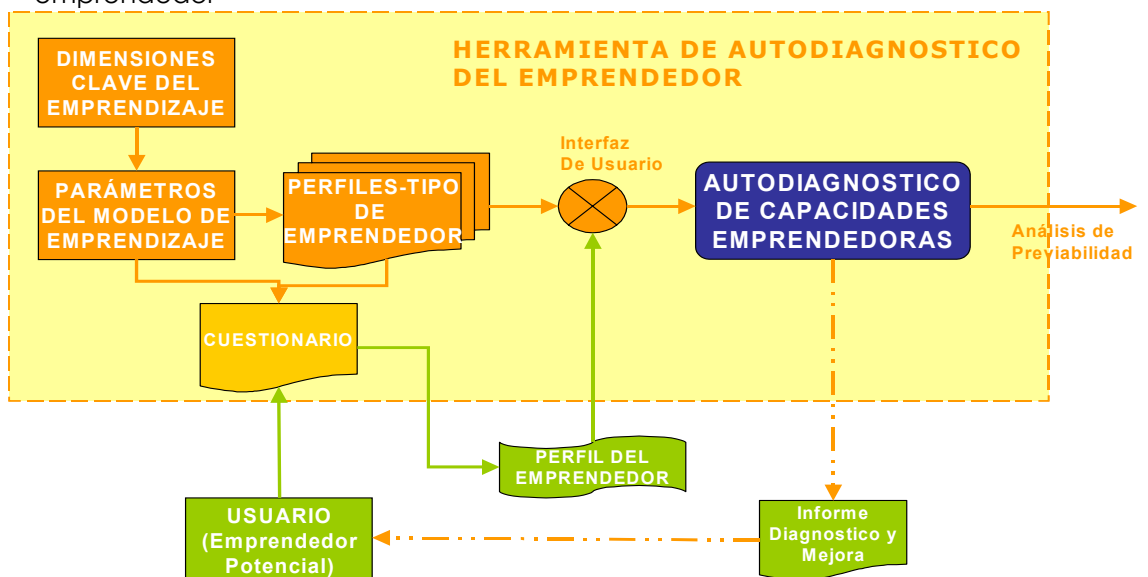
- Determinar cual es el perfil que presenta el emprendedor
- Analizar la viabilidad potencial del proyecto empresarial

El módulo de Autodiagnóstico del Emprendedor constituye el corazón de la plataforma, e incorpora la batería de preguntas que ha de responder el

empresario potencial para evaluar sus aptitudes para el autoempleo. Se elabora a partir de la definición de siete Dimensiones Clave en el Perfil del Empresario (Perfil Psicológico, Motivación, Innovación y Creatividad, Energía e Iniciativa Personal, Capacidad de Análisis, Capacidad de Influencia y Propensión al Riesgo) para las que se definirán un conjunto de parámetros característicos – 27 en total – que tratarán de caracterizar los aspectos esenciales de las capacidades y aptitudes que ha de tener un empresario.



Con ello se establecerá un Perfil de Empresario, referido a las siete dimensiones mencionadas, que permitirá clasificarle en alguno de los perfiles-tipo: muy empresario, bastante empresario y poco empresario.



El sistema utiliza un conjunto de preguntas distribuidas en las siete áreas citadas. A través de la cumplimentación de este cuestionario, el emprendedor irá obteniendo una valoración que le indicará si su concepción de la empresa, la estructura prevista o su actitud frente a determinadas cuestiones empresariales se corresponden con las identificadas en empresas con éxito.

En este módulo se encontrarán los sistemas de validación de respuestas y de diagnóstico, sobre la base de los perfiles definidos e incorporados al sistema experto que incorporará la Plataforma.

A partir de la comparación del Perfil de Emprendedor obtenido por el usuario con el Perfil Tipo establecido para la clase que le corresponda, el sistema generará el resultado del Autodiagnóstico del Emprendedor en cuanto a su capacidad para poner en marcha un proyecto empresarial.

Asociadas a esta valoración, el sistema facilita una serie de recetas y recomendaciones de actuación.

El segundo módulo de la herramienta, Análisis de Previabilidad de una Idea de Negocio, parte de los resultados que se obtengan en el Autodiagnóstico del Emprendedor, y considera las opciones de creación de empresa entre las que opta el emprendedor, el ámbito geográfico o mercado, y su capacidad para captar y gestionar los medios necesarios para poner en marcha su proyecto. Un esquema de su estructura y modo de funcionamiento puede verse en la figura siguiente:

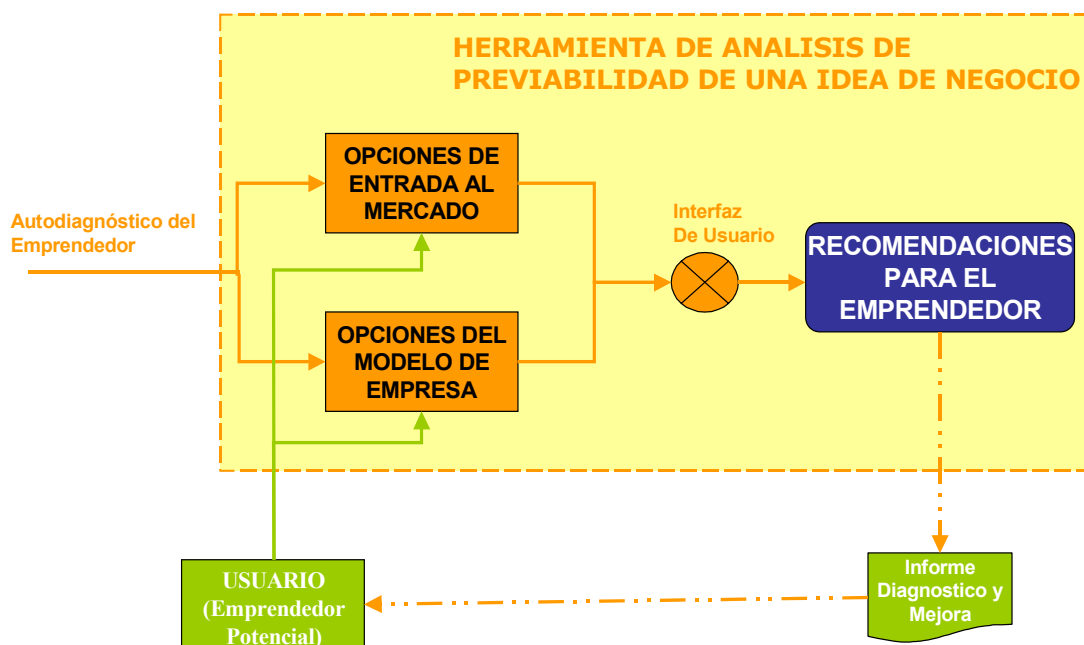


Figura 2.2. Modelo de Referencia del Análisis de Previabilidad

El Análisis de Previabilidad constituye una aproximación a la viabilidad del proyecto antes de abordar un análisis más profundo con la ayuda de instrumentos más potentes para elaborar el Plan de Empresa.

A diferencia de la herramienta del Plan de Empresa, se trata de un análisis más cualitativo que cuantitativo, que pretende orientar más que cuantificar con detalle. Los objetivos serían:

- Obtener una primera idea acerca del beneficio o pérdida que podría obtenerse
- Saber cual va a ser la estructura de costes e ingresos y cuales son los más significativos o sensibles.

El Análisis de Previabilidad está integrado por cuatro módulos:

Análisis DAFO

En este proceso se identifican los puntos críticos del proyecto mediante un sistema de análisis DAFO (puntos fuertes y débiles, amenazas y oportunidades) que identifica las potencialidades y las carencias del emprendedor con el fin de generar una serie de estrategias de actuación.

Segmentación de mercados

Además del análisis DAFO, el sistema proporciona una herramienta basada en la segmentación de mercados que facilita unos criterios básicos para la selección de un mercado u otro mediante una secuencia de tareas programadas.

Análisis de recursos y políticas

En este apartado el emprendedor debe abordar una serie de cuestiones fundamentales sobre su modelo de negocio. Cuestiones tales como ¿Qué vender?, ¿A quién?, ¿A qué precio?, ¿Con qué medios?, ¿Cómo?, ¿Cuánto?, determinarán el Plan de Empresa para plantearse su salida al mercado.

Análisis de la cuenta de resultados

Con esta herramienta se pretende estimar los ingresos y costes del proyecto de creación de empresa, permitiendo hacer una previsión de la cuenta de resultados de un año tipo de la empresa.

Asociada a estos dos módulos de análisis se incluye una base de datos on-line de recursos de información y documentación de entidades que habitualmente están orientadas a la creación de empresas.

Recursos de información en Internet

Dirección General de Política de la PYME: <http://www.ipyme.org>

2. Plan de Empresa

Una vez que el promotor o promotores deciden crear la empresa, es preciso desarrollar un proceso de análisis y planificación que permita determinar la viabilidad del proyecto y la estructura futura de la empresa. Este proceso de análisis de los aspectos que van a incidir en el proyecto, se plasma en lo que se denomina Plan de Empresa.

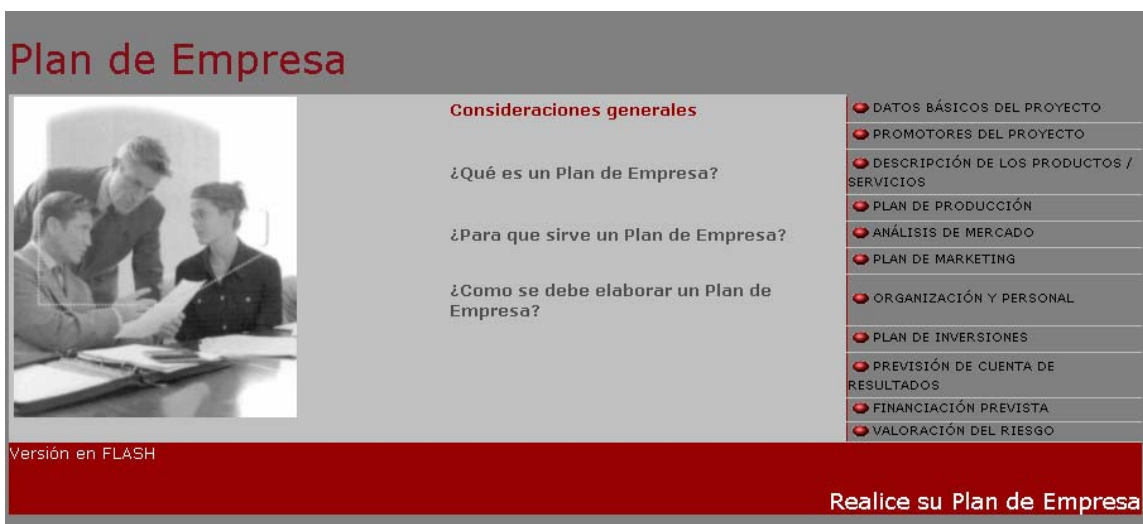
El Plan de Empresa permite al emprendedor llevar a cabo un estudio detallado de las variables que afectarán a la marcha de la empresa. Es por tanto un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto.

Es también un instrumento idóneo para realizar una evaluación de la marcha de la actividad de la empresa, analizando y comparando las previsiones estimadas con los resultados reales.

Un Plan de Empresa puede formularse tanto en el momento de la creación de la empresa como si se trata de una empresa ya creada que va a abordar un proyecto de inversión o una modificación estructural.

Además de su valor interno, el Plan de Empresa tiene un gran valor de cara al exterior, a la hora de presentar el proyecto a terceras personas. Un Plan de Empresa bien realizado y realista, que ponga de manifiesto con claridad la viabilidad económica del proyecto, es sumamente importante de cara a la presentación ante las entidades financieras, organismos públicos u otros inversores para conseguir financiación, ayudas públicas u otros posibles apoyos.

La Dirección General de Política de la PYME ha desarrollado una herramienta interactiva, que pone a disposición de los emprendedores y los PAIT, para la elaboración y tutorización del Plan de Empresa que permite plantear distintos escenarios económicos e hipótesis de trabajo, tanto para los futuros empresarios como para las empresas ya existentes.



Plan de Empresa

Consideraciones generales

¿Qué es un Plan de Empresa?

¿Para que sirve un Plan de Empresa?

¿Como se debe elaborar un Plan de Empresa?

- DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO
- PROMOTORES DEL PROYECTO
- DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS / SERVICIOS
- PLAN DE PRODUCCIÓN
- ANÁLISIS DE MERCADO
- PLAN DE MARKETING
- ORGANIZACIÓN Y PERSONAL
- PLAN DE INVERSIONES
- PREVISIÓN DE CUENTA DE RESULTADOS
- FINANCIACIÓN PREVISTA
- VALORACIÓN DEL RIESGO

Versión en FLASH

Realice su Plan de Empresa

Este instrumento contempla un nivel de profundidad mayor que el análisis de previabilidad reseñado en el Autodiagnóstico del Emprendedor. Permite realizar un análisis más exhaustivo y detallado de las variables que intervienen en la actividad de la empresa y añade mayor versatilidad por la posibilidad de combinar diversos planteamientos de empresa con escenarios numéricos variables.

El Plan de Empresa interactivo se asienta sobre dos áreas estructurales:

Área descriptivo-cualitativa

1º DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO	2º PROMOTORES DEL PROYECTO	3º DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS - SERVICIOS	4º PLAN DE PRODUCCIÓN
5º ANÁLISIS DEL MERCADO	6º PLAN DE MARKETING	7º ORGANIZACIÓN Y PERSONAL	8º PLAN DE INVERSIONES
9º VALORACIÓN DEL RIESGO		Índice	Continuar

En ella se realiza una descripción técnica del proyecto, la definición de conceptos, recoge la esencia de la empresa en cuanto a que responde a la estructura de la misma, sería la parte estable del Plan de Empresa. Se contemplan los siguientes contenidos:

- Datos básicos del proyecto (Razón social, ubicación, forma jurídica, actividades a desarrollar, etc.).
- Promotores del proyecto (Datos personales, historial profesional, habilidades, experiencia, dedicación prevista, etc.).
- Descripción de los productos / servicios (Identificación, características técnicas, aspectos diferenciadores, etc.).
- Plan de producción (Descripción del proceso productivo, equipos, tecnologías, volúmenes previstos).
- Análisis del mercado (Aspectos sectoriales, clientes potenciales, análisis de la competencia, etc.).
- Plan de marketing (Canales de distribución, estrategia de precios, política de ventas, publicidad).
- Organización y personal (Funciones, tareas, categorías laborales, organigrama).
- Plan de inversiones (Descripción y valoración de las inversiones: inmuebles, instalaciones, equipos productivos, mobiliario, inmovilizado inmaterial, capital circulante, etc.).
- Previsión de la cuenta de resultados. Es desde el punto de vista de la viabilidad económica el apartado que ha de tratarse con mayor precisión y verosimilitud posible. La cuenta de resultados no solo recoge el dato del beneficio o pérdida estimados, sino que ofrece información de cómo se ha llegado a ese resultado a través de los componentes de gastos, ingresos, amortizaciones y beneficios.

- Financiación prevista. El plan financiero permitirá evaluar el potencial económico del proyecto mediante la elaboración y análisis del Balance y el estado de Origen y Aplicación de Fondos.
- Valoración del riesgo. Reflexión sobre riesgos y circunstancias adversas que pueden afectar a la empresa (Entorno económico, competencia, tecnologías, cambios en la demanda, etc.).

Área económico-cuantitativa

1º INGRESO POR VENTAS	2º PLAN DE INVERSIONES	3º COSTES DE PRODUCCIÓN	4º COSTES DE COMERCIALIZACIÓN
5º GASTOS GENERALES	6º GASTOS FINANCIEROS	7º PLAN DE FINANCIACIÓN	8º AMORTIZACIONES
BALANCE	CUENTA DE RESULTADOS	CUADRO DE TESORERÍA	ESTADO DE ORIGEN
CUADRO DE CASHFLOW		Índice	Continuar

En esta parte se recogen los aspectos cuantitativos. Se representan los posibles escenarios numéricos que se pueden asignar a los conceptos contemplados en el área descriptiva, es decir se asignan valores a los elementos que conforman la empresa. Para cada escenario se contemplan cuatro anualidades, analizando los siguientes aspectos:

- Ingresos
Se calculan los ingresos por ventas de cada bien o servicio estimando el número de unidades y su precio de venta. También se recogen las previsiones de ingresos obtenidos por inversiones financieras y los posibles ingresos extraordinarios.
- Plan de inversiones
Se reflejan las inversiones anuales en inmovilizado material (terrenos, edificios, instalaciones, maquinaria, mobiliario, etc.), inmovilizado inmaterial (licencias, propiedad industrial, concesiones, etc.), gastos de primer establecimiento y activo circulante (materias primas, productos intermedios, productos acabados, clientes, etc.).
- Costes de producción
Reflejan los costes del personal asignado a la producción, los costes de materiales, energía, trabajos y suministros exteriores, amortización de elementos productivos, etc.
- Costes de comercialización
Análogamente se contemplan los costes de personal asignado a tareas comerciales, gastos de transporte, publicidad, comisiones, etc.
- Gastos generales
Se contemplan costes de personal diverso, tributos, royalties, gastos de viaje, material de oficina, comunicaciones, seguros, etc.
- Gastos financieros

Se recogen los intereses financieros según la naturaleza de la deuda financiera (a largo plazo, a corto plazo, pólizas de crédito, descuento de efectos, etc.), así como los tipos de interés aplicados.

- **Plan de financiación**

Se refleja cómo se financian las inversiones. Qué parte con recursos propios (incluyendo al inicio el capital social) y como se estructura la deuda a corto plazo o largo plazo, así como la variación anual (amortización de dicha deuda). En este apartado también se contemplan las posibles subvenciones.

- **Amortizaciones**

Se contemplan las dotaciones para la amortización del inmovilizado y los porcentajes aplicables en cada caso y se reflejan los correspondientes cambios de valor de los elementos como consecuencia de la amortización.

Una vez que ese ha recogido en el Plan de Empresa todos los valores atribuidos a cada variable económica, el programa genera los estados económicos de la empresa que muestran el grado de viabilidad y rentabilidad: Balance, Cuenta de resultados, Cuadro de tesorería, Estado de origen y aplicación de fondos y Cashflow.

El programa está diseñado para que se puedan realizar análisis de sensibilidad para el cambio de valor de cualquiera de las variables económicas contempladas, de forma que el empresario pueda ver cuales son los aspectos más críticos de la estructura económica de su empresa.

Recursos de información en Internet

Dirección General de Política de la PYME:
<http://www.ipyme.org/planempresa>

3. Autodiagnóstico para el acceso a nuevos mercados

La Dirección General de Política de la PYME pone a disposición de los emprendedores y de los Centros de asesoramiento una herramienta interactiva denominada "Autodiagnóstico para el acceso a nuevos mercados", cuyo objetivo es que las pequeñas y medianas empresas puedan conocer cuál es su situación para iniciar la apertura al exterior. Este instrumento presenta una estructura de diseño y funcionamiento análoga al "Autodiagnóstico del emprendedor". Se basa en las experiencias de más de 1.000 empresas que ya están presentes en los mercados exteriores.

El núcleo del sistema es un cuestionario de 25 preguntas sobre siete áreas clave de la empresa:

- **Dirección estratégica:** Reflexión sobre los elementos que intervienen en la definición de la estrategia empresarial.

- Liderazgo y organización: Valora la capacidad organizativa y el enfoque de la política de personal (toma de decisiones, organización departamental, formación, evolución de la plantilla).
- Financiación: Examina cual es la situación financiera y como se estructura el balance.
- Productos y procesos: Analiza las características de los productos de la empresa (gama, ventajas competitivas) y el proceso de elaboración y capacidad productiva.
- Marketing: Se trata de identificar las necesidades de los clientes y su atención y valorar las actuaciones de política de ventas, especialmente en promoción y publicidad.
- Innovación tecnológica: Es una reflexión sobre la actitud ante las nuevas tecnologías y en que medida se realizan actuaciones de investigación y desarrollo.
- Cooperación empresarial: Analiza las relaciones interempresariales de la empresa y si se conocen las posibilidades de cooperación y de que manera se afronta esta estrategia.

A través de la cumplimentación del cuestionario se va obteniendo una valoración atendiendo a un perfil medio de las empresas ya iniciadas en procesos de internacionalización (las que exportan más del 25% de su facturación). Esta valoración indica si la estructura empresarial, la gestión o la actitud frente a determinadas cuestiones empresariales se corresponde con las identificadas en empresas que ya están presentes en el exterior.

Una vez obtenida la valoración, se ofrecen recetas o recomendaciones de actuación elaboradas a partir de la experiencia de las empresas de referencia y que previamente han sido contrastadas por expertos.

Asociadas a esta valoración, el sistema facilita una selección de recursos de información útiles para la internacionalización, agrupados por áreas temáticas.

Una aplicación especialmente interesante es que el sistema genera una batería de herramientas de formación on-line. Conforman esta batería cuatro módulos:

Análisis DAFO

En este apartado se trata de analizar los puntos fuertes y débiles de la empresa, las oportunidades y amenazas con que se va a encontrar su empresa para realizar su actividad en el exterior.

Los puntos débiles o DEBILIDADES de una empresa son aquellos aspectos que suponen una desventaja comparativa frente a empresas competidoras.

Las AMENAZAS, son situaciones del entorno que si no se afrontan, pueden situar a la empresa en peor situación competitiva.

Los puntos fuertes, FORTALEZAS de una empresa son aquellos aspectos de la misma que suponen una ventaja comparativa frente a empresas competidoras.

Las OPORTUNIDADES son situaciones del entorno que aprovechándolas permiten mejorar la situación competitiva de la empresa.

Segmentación de mercados

La herramienta de selección de mercado pretende familiarizarle con el proceso de reflexión de una PYME cuando se plantea su salida al exterior. La metodología de la herramienta le facilitará unos criterios básicos que le van a ayudar a la selección de un mercado u otro.

Marketing mix

La herramienta de marketing está diseñada para ayudar a la empresa en el proceso de reflexión sobre las decisiones de marketing.

Mediante sucesivas tareas, la empresa puede obtener un instrumento que le ayude a determinar de una manera precisa los elementos más importantes que debe tener en cuenta en sus decisiones. Como el resto de las herramientas no se pretende que sea exhaustiva, pero sí que recoja los puntos críticos en las decisiones de marketing, con los que se podrá tomar decisiones de un modo controlado. El riesgo asociado a la salida a los mercados internacionales suele estar íntimamente vinculado a una insuficiente reflexión.

Con esta herramienta se propone un camino que ayude a poner de manifiesto si las decisiones son adecuadas, con lo que la empresa consigue reducir el riesgo de venta en los mercados internacionales. También pone de manifiesto la necesidad de profundizar en algunos elementos de marketing antes de empezar a gastar.

Control presupuestario

La herramienta de control presupuestario pretende establecer las pautas económicas del proceso de internacionalización. Salir al exterior lleva implícito una serie de inversiones que es importante tener en cuenta.

Esta herramienta incidirá sobre los apartados básicos que ha de tener un presupuesto para internacionalizar una PYME. Cómo es lógico, la opción cooperación en esta herramienta pasa por compartir parte de los gastos externos a la empresa. En esta herramienta se hace especial hincapié en aquellas partidas presupuestarias que serían susceptibles de ser compartidas con otras empresas en proceso de internacionalización cooperativo.

Recursos en Internet

Dirección General de Política de la PYME:
<http://wsie.ipyme.org/autodiagnostico/index.asp>