

Tema 4

• PROCESO DE CREACION DE UNA EMPRESA.

Muchas y muy variadas son las circunstancias que pueden llevar a una persona a plantearse la creación de una empresa. Sean cuales sean las mismas, el proceso siempre empieza con la inquietud acerca de un posible mercado para un producto o servicio hasta el desarrollo de las primeras operaciones de pedido y suministro y su forma de control.

Se necesita información. Es necesario conocer las aptitudes personales minimas a desarrollar, los objetivos comerciales a cubrir, los medios personales y materiales necesarios, coste y oportunidades actuales para su obtención, etc..

Posteriormente habrá que decidir de entre las distintas formas de acceso y ejercicio que se ofrecen a la actividad empresarial, la más idónea a las circunstancias del empresario potencial en cuestión, para pasar, finalmente, a conocer todas las formalidades administrativas que le permitan su actividad.

PASOS QUE COMPONEN ESTE PROCESO:

1. Conocer el **marco macroeconómico** en que se sitúa la empresa en sus inicios: conocer las principales magnitudes económicas del país de establecimiento.
2. **Desmenuzar la idea de negocio** y estudiarse como creador, de modo que tengamos una primera, y fundamental, impresión sobre la viabilidad de lo que vamos a emprender.
3. Elegir la **forma de acceso** a la actividad empresarial que más nos convenga.
4. Confeccionar el **Plan de negocio**, como forma de vender a otros la idea y de seguir profundizando en la misma. También hemos de seleccionar y diseñar el bien o servicio (nuestro producto), el lugar, sitio y edificio; la distribución en planta y el flujo del trabajo, y seleccionar la maquinaria y utillaje.
5. Como complemento a lo anterior, tenemos el **Plan de inversiones**, o sea, la materialización en equipos, terrenos, edificios, materias primas, mobiliario, etc., del dinero que se va a conseguir procedente de las distintas fuentes de financiación (préstamos oficiales y privados, subvenciones,...). Esto nos conduce al diseño de la estructura financiera para la empresa y a la búsqueda de fuentes de financiación, propias y ajenas.
6. Finalmente habrá de definir las relaciones laborales y el organigrama de la empresa, así como los sistemas de control que se vayan a implantar.
7. Y, por último, antes de comenzar las actividades, definir la forma jurídica, el nombre de la empresa y realizar las innumerables **formalidades de constitución**.

CONOCER EL MARCO MACROECONÓMICO.

En una economía de mercado serán las necesidades de los consumidores las que determinen la cantidad de bienes y servicios a producir y es, a partir de la identificación de alguna de estas necesidades donde surge, en la mente del empresario, la idea de crear una empresa.

Pero las necesidades de los consumidores son dinámicas y cambiantes como lo es la sociedad en que se desenvuelven y, por tanto, el éxito o fracaso de la empresa estará en función de su capacidad para conocer la evolución del entorno y para realizar la necesaria adaptación a las nuevas necesidades que vayan surgiendo.

En la base de toda iniciativa empresarial está esa persona, el empresario, que necesita conjugar rigor, valor e imaginación para desarrollar una aventura que, como tal, comporta riesgo. Este riesgo es el de perder su inversión y el fruto de su trabajo y esfuerzo. De ahí la necesidad de minimizar este riesgo con la realización de un proyecto que incluya, en principio, el conocimiento del Marco Económico general y sus expectativas.

La variación del entorno puede venir producida por múltiples factores que podemos resumir en: *Factores políticos:

- Presencia del sector público
- Liberalización de mercados
- Relaciones internacionales
- Estabilidad
- etc.

*Factores económicos:

- Distribución de la renta
- Precio del dinero
- Inflación
- Cotización de la peseta y otras divisas
- Variación de los precios energéticos y de las materias primas
- Presión fiscal
- Política de incentivos

*Factores sociales:

- Conflictividad laboral
- Mercado de trabajo
- Formación profesional
- Pautas de concertación
- Necesidades de los consumidores
- etc.

*Factores tecnológicos:

- Aparición de nuevos procesos y productos
- Implantación de nuevos procedimientos de telecomunicación
- Difusión creciente de la informática etc.

Una vez considerado el entorno económico en que nos movemos y los factores externos que en el futuro pueden afectar a la marcha de las empresas, cabe esperar que el empresario haya ido madurando la idea básica de la empresa a crear a partir de la definición de un producto para ofrecer a un segmento de mercado concreto.

La definición posterior del producto habrá de realizarse completando y adaptando su idea inicial a las necesidades concretas del segmento de demanda aislado, mediante la incorporación de determinadas variables a través de la investigación y desarrollo necesarios, que en sus aspectos técnicos puede incluir actividades tales como:

- diseño industrial
- pruebas de laboratorio
- experimentación de prototipos
- etc..

Para determinar la variable a incorporar al producto inicial elegido, es conveniente la utilización complementaria de estudios de mercado.

El siguiente paso consistirá, por tanto, en analizar la situación y perspectivas del sector concreto en que la empresa se ubicará mediante la consideración de los siguientes conceptos:

- Demanda:

La naturaleza y estabilidad de la demanda vendrán dadas por:

- el estudio del gusto y hábitos de los consumidores
- la existencia o no de productos sustitutivos
- el carácter fungible o duradero del producto – el ciclo de vida del producto y

- la naturaleza de bien necesario o de lujo

- Oferta:

Para conocer la naturaleza de la oferta y situación de los futuros competidores es necesario informarse de:

- la capacidad instalada en el sector
- el nivel tecnológico
- el grado de concentración
- la potencia financiera de sus empresas y
- la penetración de importaciones

- Estructura y organización del sector:

Es necesario informarse de:

- la dimensión de las empresas que integran el sector y el grado de concentración de su oferta para conocer la posibilidad de influir o no en el precio
- la organización interna del sector en una o varias asociaciones empresariales, para conocer la madurez del sector.

A continuación deberemos delimitar el mercado y definir el producto:

Una vez analizado el sector, el producto concreto que ofertaría la futura empresa, tiene, un mercado que conviene delimitar a fin de adecuar las características de la oferta a las necesidades concretas del mercado a que irá dirigida. De esta adecuación dependerá el éxito o fracaso inicial de la empresa. Esta definición del mercado potencial se inició ya con el análisis de la demanda del sector, dentro de la cual se aislará un segmento determinado, mediante la utilización complementaria de estudios de mercado.

EJEMPLO: Dentro del sector de cosmética conocemos el procedimiento tecnológico para la obtención de una esencia determinada que queremos explotar, y después de informarnos acerca del ritmo de la demanda de estos productos y de la oferta existente, decidimos adecuar el nuestro a un segmento o cuota de mercado consistente: en hombres jóvenes, deportivos y de clase media –alta.

DESGLOSAR LA IDEA DE NEGOCIO.

En esta etapa deberemos analizar la idea y las cualidades del empresario.

A. ANÁLISIS DE LA IDEA

El creador debe recoger datos:

- Sobre las características ideales del producto que sería capaz de proponer. ¿Cuáles son los factores claves del éxito referidos al producto?
- Sobre las demás fortalezas que debería disponer para alcanzar el éxito en la venta del producto

en cantidad suficiente.

- Sobre la dimensión del mercado
- Sobre la clientela potencial, a través de personas que la conozcan bien e incluso dirigiéndose directamente a ella.

Además debe esforzarse en definir la importancia de su futuro mercado y la eventual existencia de restricciones (legales, tecnológicas, de predominio de un competidor,...) que podrían hacer fracasar la idea.

Características ideales del producto:

El creador que ha tenido la idea, debe asegurarse que la misma puede satisfacer una necesidad y aceptar su posible modificación futura para adaptarla a los deseos y gustos de los potenciales consumidores, ya que éstos son quienes marcan el camino a seguir.

Aunque es posible diseñar un producto y posteriormente crear una necesidad a satisfacer con el mismo, lo normal es llegar al conocimiento de las características ideales del producto a través del consumidor: primero se localiza un segmento de población insatisfecho y posteriormente se diseña el producto (atributos, precio, configuración,...)

Factores clave del éxito:

El factor más importante es, indudablemente, las características ideales en atributos y configuración del producto, gracias a las cuales el mensaje que se transmite al consumidor no es mera propaganda, sino que está soportado por unas cualidades y beneficios reales y diferenciados (innovación), a lo que ya existe.

También son importantes para el éxito el Marketing, la Productividad y la Financiación.

- La financiación, entendida como la obtención y gestión de recursos propios y ajenos, dirigidos a la consecución de los fines de la empresa;
- La productividad, como la optimización de los medios empleados (humanos, económicos, productivos,...) orientados al beneficio;
- Y el marketing, que son todas aquellas actividades que dirigen el flujo de productos del fabricante al consumidor, siendo el punto central el cliente.

Estos factores deben estudiarse en el momento actual y su previsible evolución para poder detectar así los riesgos y oportunidades actuales y futuros, y las fortalezas y debilidades de la empresa.

Este proceso termina con la toma de una decisión o :

- se abandona el proyecto,
- se reevalúan las estrategias,
- se pone en marcha.

Dimensión del mercado:

Son muchos los elementos de los que deducir la importancia del mercado, por ejemplo:

- la forma en que está constituido (libre competencia, monopolio de oferta, monopolio de demanda, oligopolio,...)
- su extensión actual y futura: reducido a una ciudad, regional, nacional o internacional
- el número potencial de consumidores
- la facilidad para el empleo de nuevas tecnologías
- la antigüedad del mercado
- el poder adquisitivo de sus miembros y la capacidad de aceptación de nuevos productos.

Pero lo realmente importante es **cuantificar ese mercado.**

En el proyecto de la empresa todo gira alrededor de:

- la dimensión del mercado,
- la cuota de mercado que se espera conseguir,
- y en qué momento se obtendrá dicha cuota.

Estamos considerando la cifra de ventas como eje del Ppto. Gral. de la Compañía.

Análisis del cliente:

El factor importante aquí es **su volumen potencial.**

El fin de la empresa es vender y la venta se apoya fundamentalmente en el número de personas a las que puede interesar el producto ofertado, teniendo siempre presente que no toda persona atraída ejecutará la acción de comprar, una o sucesivas veces, sino un porcentaje significativamente menor al número potencial de consumidores. Por este motivo es importante efectuar estudios de mercado, encuestas o cualquier otro sistema que permita determinar dicho mercado potencial.

Lo más prudente sería comenzar sin grandes gastos y dirigiéndose a un pequeño colectivo (con buenas expectativas de crecimiento), de modo que, si las cosas van mal, se puede desembarazar rápidamente de lo creado.

ELEGIR LA FORMA DE ACCESO A LA ACTIVIDAD.

Existen tres formas de acceso a la actividad empresarial:

- Elegir una nueva actividad
- Innovación
- Franquicia

- Comercio asociado

*Participar en una empresa en funcionamiento

- Compra de participaciones
- Compra de un negocio establecido
- Herencia

Elegir un camino u otro es cuestión personal, en función de las oportunidades que se tengan. Por ejemplo, la crisis de empleo está obligando a recién titulados y a profesionales desempleados de una edad comprendida entre 40 y 50 años, a crear sus propias empresas para superar la situación de paro. Su éxito o fracaso dependerá del planteamiento y la realización de la idea.

Elegir una nueva actividad:

-1. INNOVACIÓN.

Buscar e implantar alguna innovación que no exista en el mercado o desarrollar alguna competencia que la diferencie de otras empresas. Existen diferentes tipos de innovaciones, los principales pueden ser:

a) Innovaciones en el campo técnico y tecnológico:

Nuevos materiales, nuevos componentes (bienes intermedios), elementos o subsistemas, nuevos productos terminados, nuevos condicionamientos (actitudes del mercado), prescripciones (seguridad, medio ambiente) y racionalización de los sistemas productivos.

b) Innovaciones en el campo comercial:

En el diseño del producto, en promoción y publicidad (ej. anuncio zumos refrigerados), en la distribución del producto, en las aplicaciones del producto y sus variaciones y en el precio y formas de pago.

c) innovaciones en el campo organizacional:

En la estructura y en la definición de puestos de trabajo (responsabilidad y funcionalidad), en los procedimientos de actuación en las situaciones repetitivas (Manual de Operaciones) y en la definición y actualización de objetivos globales, funcionales o individuales.

Además de las mencionadas existen muchas otras posibilidades en innovación.

2. FRANQUICIA.

Una franquicia se define como un sistema de colaboración, bajo contrato, entre dos personas, físicas o jurídicas, independientes, mediante el cual una de ellas, el *franquiciador*, cede, a cambio de unas determinadas compensaciones económicas, el derecho a fabricar y/o utilizar, y/o explotar un producto, servicio, nombre o marca comercial ya acreditados, junto con el conocimiento necesario para desarrollar el negocio, a la otra persona, el *franquiciado*, que

con su aportación financiera, y en casi todos los casos personal, se compromete a seguir las normas, sistemas y procedimientos del franquiciador.

Está basado en la confianza mutua entre el franquiciador y franquiciado.

Es objeto de franquicia cualquier actividad o negocio que cumpla los siguientes requisitos:

- a) Concepto introducido y acreditado, con éxito probado. No debe ser una moda pasajera.
- b) Producto, marca o servicio claramente personalizado y diferente de todos los demás.
- c) Sistema perfectamente transmisible a los franquiciados.
- d) Rentable para franquiciador y franquiciado.

Antes de suscribir una franquicia, es necesario efectuar un análisis estudiando, entre otros, los siguientes puntos:

***Valor de la franquicia**

- ¿de qué producto o servicio se trata?
- ¿qué valen los productos o servicios? ¿qué vale el mercado?
- Su valor dependerá de:
 - la disponibilidad del producto a vender
 - antigüedad del mercado
 - posibilidad de comprar productos similares en el entorno próximo
 - verificación de] precio del producto con la competencia
 - garantías del fabricante
 - tamaño del mercado con la estacionalidad
 - tendencia demográfica de vuestra zona
- ¿qué clientes?
- ¿qué vale la sociedad franquiciadora?
 - cuánto tiempo hace que existe y opera
 - en qué ha probado su imaginación comercial
 - qué reputación tiene con sus franquiciados
 - estabilidad
 - enseñar el contrato a un consultor, abogado, etc.
 - estudiar por qué hace beneficios

***Condiciones de la franquicia**

- ¿qué ofrece el franquiciador?
 - la elección de una buena zona y la ayuda a encontrar el emplazamiento y local aprobado a su producto o servicio
 - un programa de formación para los empleados
 - servicios profesionales: Marketing, gestión, publicidad, contabilidad
- ¿cuáles son mis obligaciones?
 - la cuantía de los retornos y qué recibo a cambio

- si la franquicia presta los fondos necesarios, cuál es el coste de este préstamo
- si la franquiciadora garantiza la rapidez y la regularidad de las entregas de productos y suministros, ¿hay cláusulas de penalización?
- si tiene obligaciones financieras con el franquiciador, qué garantiza que no se cambian los precios fijos del contrato
- ¿cuál es la cantidad total que debéis invertir para suscribir la franquicia? Incluir el valor de vuestro tiempo y de vuestro trabajo hasta la puesta en marcha.
- ¿cómo puede terminar el contrato?
- ¿cuáles son las condiciones en las que el franquiciador puede poner fin al contrato?
- ¿hay disposición contractual para la recompra del equipo y los inventarlos?
- ¿cuál es la fórmula que utiliza para determinar el precio?
- ¿en caso de fallecimiento, puede vuestra familia continuar las operaciones de franquicia y en qué condiciones?

Las **CARACTERÍSTICAS** de una franquicia se definen en función del:

- Sector de actividad en que actúa
- Capitales necesarios
- Derecho de entrada exigido
- Superficie exigida por el contrato
- Royalties

COMERCIO ASOCIADO (IFA, DIA, SPAR,...).

Las clases de comercio asociado (generalmente cooperativas) son, por ejemplo:

a) Grupos de compras:

Sus servicios son:

- Las compras
- Asistencia técnica (asistencia para ordenación y modernización del punto de venta, estudios de mercado, formación de directivos y personal asalariado, consultoría de gestión y venta,...)

En este caso se puede operar como negociador, como intermediario, como concesionario o/y como mandatario.

b) Cadenas voluntarias (SPAR):

Asocia uno o varios mayoristas con minoristas seleccionados, generalmente entre sus clientes, con el fin de asegurar la coordinación de las funciones mayorista y minorista, organizan la compra en común, la venta y la gestión de las empresas asociadas, manteniendo la independencia financiera y jurídica de cada uno de ellos.

Ventajas para los mayoristas:

- incremento de la cifra de negocio
- fidelidad de la clientela
- menos facturas pero de mayor volumen cada una de ellas

- mejora de las relaciones con los fabricantes
- reducción de los gastos de entrega

Participar en una empresa en funcionamiento

Para participar en una empresa existente previamente hay que:

1. Reunir los datos indispensables sobre la empresa y el mercado.-jurídicos, históricos, contables y financieros, humanos, técnicos, comerciales

2. Elegir la modalidad de cesión:

- mayoría
- oferta pública,
- garantizar el pasivo.

3. Calcular el valor de la empresa:

Compra de participaciones (compra del título de propiedad.):

Es necesario analizar la empresa a adquirir: ¿ cuál es la situación contable reciente?, ¿,qué garantías tiene de pasivo?, ¿hay acciones preferentes?

Compra de un negocio establecido (compra de un fondo de comercio):

Permite al comprador disponer inmediatamente de:

- un emplazamiento comercial equipado,
- una clientela más o menos fiel y
- un conocimiento de los suministradores

Herencia.

La transmisión de la empresa se puede hacer por acto mortis causa. El art. 5º del Código de Comercio dice que el heredero continuará la explotación mercantil, y el Código Civil reconoce que puede estar incluida en el patrimonio del causante.

CONFECCIONAR EL PLAN DE NEGOCIO

Para el creador de una empresa es necesario realizar un esfuerzo de descripción de la misma, presentando su proyecto de forma atractiva. Debe de desarrollar ciertos puntos que permitan, a las personas interesadas y a los grupos financieros o entidades públicas en los que busque apoyo, obtener una idea exacta del tema. Dichos puntos son:

***HISTORIA Y SITUACIÓN JURÍDICA**

- Estado civil de la empresa: fecha de creación, estatutos, lista de asociados, _
- Directivos: formación, experiencia, situación patrimonial,...

***SECTOR DE ACTIVIDAD**

- Descripción de la actividad contemplada, características de los diferentes productos
- FILOSOFIA Y ESTRATEGIA
- ELECCIÓN CONCRETA Y DISEÑO DE DETALLE DE LOS PRODUCTOS
- PLAN COMERCIAL. PREVISIÓN DE VENTAS

*ELECCIÓN Y DISEÑO DE DETALLE DE LA TECNOLOGÍA (maquinaria, equipo y útiles), A UTILIZAR EN EL PROCESO PRODUCTIVO

*ELECCIÓN DEL LUGAR, SITIO Y LOCAL O EDIFICIO Y TERRENOS DE EMPLAZAMIENTO DEL NEGOCIO. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA DEL PROCESO

- PLAN DE PRODUCCIÓN E INVENTARIOS
- PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Hasta aquí se han concretado las unidades técnicas de que está formado el bien o servicio. Esas unidades técnicas hay que cuantificarlas en términos monetarios, para lo que emplearemos el plan de negocio.

PLAN DE NEGOCIO O FINANCIERO:

En él se recogerán:

- el balance provisional
- la cta. de explotación
- el estado de origen y aplicación de fondos y variación del fondo de maniobra
- el flujo de caja

PLAN DE FINANCIACIÓN

Procedencia del dinero que hará arrancar y sobrevivir la empresa en los primeros meses.

Todo este conjunto de pasos es lo que se llama Plan de Operaciones

CONFECCIÓN DEL PLAN DE INVERSIONES.

La creación y existencia de una empresa precisa de dos factores:

- gestión
- inversión

Estos dos factores exigen una compensación:

- el primero, en forma de sueldo, salario, honorarios, etc...
- el segundo, por la obtención de una rentabilidad

La compensación al trabajo personal suele ser regular y de cuantía fácilmente previsible.

La rentabilidad de la inversión permite retribuir a las fuentes que la facilitaron mediante:

el pago de intereses a los recursos recibidos en forma de préstamo, cifra fácilmente

previsible,

o de dividendos o reparto simple de beneficios, cifra variable y en cierto modo aleatoria, como retribución del capital invertido a riesgo.

Cuando nos proponemos la creación de una empresa, la primera pregunta que surge es

–si el negocio permitirá la adecuada compensación de los medios humanos a emplear, entre los que generalmente se encuentra el promotor en la pequeña y mediana empresa, y

–si el beneficio que generará el negocio, permitirá la adecuada compensación de los recursos financieros necesarios.

Sólo existirá una inversión de capital cuando la rentabilidad esperada resulte más atractiva que otras obtenibles en el mercado de capitales.

Tanto para tomar la decisión de invertir el patrimonio propio, como para animar a socios potenciales o financieros, es preciso confeccionar un plan de inversión y estudiar la rentabilidad que se espera obtener del mismo.

El plan de inversión ha de presentar la situación financiera de la empresa en el futuro, teniendo en consideración todos los factores (intemos y externos) que puedan afectar a la evolución y componentes de negocio y los elementos patrimoniales del mismo.

La **confección del plan de inversión** debe tener en consideración lo

siguiente:

- La previsión de la situación económica
- La previsión de ventas
- Los precios de venta esperados
- El plan de, producción posible y/o necesario
- El cálculo de los resultados esperados
- Las necesidades de capital circulante
- Las necesidades de capital fijo y su reposición
- Los medios financieros necesarios, su origen y costes
- Impuestos sobre beneficios
- Los fondos efectivamente generados por el negocio

Existen diferentes métodos de medida de la rentabilidad de una inversión, entre ellos citaremos los siguientes:

- Periodo de reembolso

- Beneficio medio sobre el valor contable de la inversión
- Por actualización de los flujos de caja del proyecto
- Valor actual neto

A continuación se debe DEFINIR EL ORGANIGRAMA de la empresa, las relaciones laborales y el sistema de control que se desea implantar.

Y, por último, antes de comenzar las actividades, definir la forma jurídica, el nombre de la empresa y REALIZAR LAS FORMALIDADES DE CONSTITUCIÓN. Elegida la forma jurídica y nombre de la empresa, es necesario llevar a cabo una serie de gestiones para que ésta quede legalmente constituida y pueda posteriormente contratar a su personal y empezar a funcionar.

Estas gestiones y formalidades son:

1. la constitución y registro de la empresa por ej. redacción de la escritura, inscripción en el registro,
2. dotación de recursos humanos y patrimoniales

la empresa necesita dotarse de los efectivos necesarios con los cuales han de establecerse unas obligaciones laborales y de Seg. Social y de un lugar o centro de trabajo

3 ubicación de la actividad

por ej. solicitud de la licencia de apertura, impuestos, permisos especiales (el de obras, implantación de publicidad,...)

4. inicio de las actividades

efectuar una serie de trámites como la solicitud de la tarjeta de identificación fiscal, legalización de los libros de comercio,...

COMIENZO DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.

En el momento de iniciar nuestras actividades tendremos que prestar atención a los aspectos jurídicos, a los económicos y a los financieros.

Dentro de los aspectos jurídicos hemos de contemplar tanto los aspectos mercantiles, que definirán el marco de nuestra actuación respecto a terceros, como los aspectos fiscales y laborales que encuadran al empresario respecto a los agentes sociales con los que ha de repartir el valor económico de la empresa: su personal y la Hacienda Pública.

Los aspectos económicos en los comienzos serán los clientes, proveedores, reclutamiento y formación del personal, la adquisición de terrenos, maquinaria, edificios, etc., ocupando gran parte del tiempo.

Los financieros, con las cuentas corrientes bloqueadas antes de la constitución, se centrarán en la gestión de los créditos oficiales y privados, y de las subvenciones.

BIBLIOGRAFIA:

GIL ESTALLO, M.A con la colaboración de Giner de la Fuente, F: *Cómo crear y hacer funcionar una empresa. Conceptos e instrumentos*. Ed. ESIC, Madrid, 2000

CEPYME Confederación Española, *Como crear una empresa*. Instituto Superior de Estudios Empresariales S.A. Madrid 1994