

## Plan de negocio en microempresas

Elaborado por: Equipo Editorial

**EDITORIAL ELEARNING**

Edición: 1.0

ISBN: 978-84-17232-93-1

No está permitida la reproducción total o parcial de esta obra bajo cualquiera de sus formas gráficas o audiovisuales sin la autorización previa y por escrito de los titulares del depósito legal.

# Índice

UD1. Estudio de viabilidad de ideas de negocio en microempresas .....	7
1.1. La empresa: clasificación y características .....	9
1.2. La microempresa: características y diferenciación .....	13
1.3. Diagnóstico de las capacidades del emprendedor/a: factores personales y financieros .....	14
1.4. Las ideas de negocio: fuentes de búsqueda de ideas; variables de estudio; factores directos e indirectos.....	18
1.5. Cómo elegir la mejor idea de negocio, cuadro de análisis DAFO: utilidad, estructura, elaboración e interpretación .....	23
UD2. Estudio y análisis de los sectores de actividad de las microempresas .....	35
2.1. El mercado: características, factores implicados y estrategias para superar las barreras de entrada.....	37
2.2. Estudio de mercados: investigación cualitativa y cuantitativa ..	40
2.3. Técnicas de obtención de información comercial para microempresas: cuestionario, observación y seudocompra.....	54

2.4.	Análisis del sector y la competencia: identificación y cuantificación de sus variables .....	59
2.5.	El consumidor: criterios de segmentación .....	61
2.6.	El cuestionario: recomendaciones básicas, tipos de preguntas, duración y diseño .....	63
2.7.	Estadísticos más importantes en la investigación comercial: cálculo, interpretación y representación gráfica.....	66
UD3. La estrategia comercial de las microempresas .....		89
3.1.	La importancia de contar con un plan de marketing.....	91
3.2.	El marketing mix: Las 4P: producto, precio, distribución y comunicación .....	93
3.3.	El producto: características, tipos, ciclo de la vida del producto.	94
3.4.	Gestión estratégica de precios: objetivos de las políticas de precios, estrategias y métodos de fijación .....	105
3.5.	La publicidad: tipos, elección del medio publicitario y costes	111
3.6.	La promoción de ventas: objetivos, instrumentos, efectos y costes.....	115
3.7.	La distribución: funciones, tipos y canales.....	124
3.8.	La atención al cliente: directrices básicas.....	129
UD4. La estrategia comercial de las microempresas .....		143
4.1.	La actividad organizativa de la empresa: elementos materiales, personales y funcionales.....	145
4.2.	La previsión de recursos humanos en microempresas: los puestos de trabajo, perfiles profesionales, costes a asumir y estructura organizativa –organigrama- .....	151
4.3.	Los recursos materiales en microempresas: instalaciones, equipamientos y medios .....	158

4.4.	Decisiones de inversión. El local de negocio: selección y análisis del diseño y localización .....	160
4.5.	Aplicaciones informáticas de gestión de microempresas: utilidades básicas.....	164
4.6.	Exigencias legales en materia de prevención de riesgos laborales en sectores habituales de microempresas .....	169
4.7.	La externalización de servicios: utilidad y costes.....	182
UD5. Identificación de la forma jurídica en la creación y gestión de microempresas .....		191
5.1.	Tipos de formas jurídicas más usuales en microempresas ...	193
5.2.	La determinación de la forma jurídica: exigencias legales, aspectos fiscales, responsabilidades y capital social.....	194
5.3.	El empresario individual: características y normativa asociada..	205
5.4.	Sociedades mercantiles: características y normativa asociada	206
5.5.	Costes de constitución y puesta en marcha.....	207
UD6. Planificación financiera en microempresas .....		221
6.1.	Características y funciones del presupuesto.....	223
6.2.	Tipos de presupuestos: presupuestos de inversiones, presupuesto operativo, presupuesto de ventas, presupuestos de compras .....	224
6.3.	Estructura, elaboración y presentación de presupuestos .....	227
6.4.	Masas patrimoniales del balance: componentes del activo, pasivo .....	229
6.5.	Los estados financieros: estructura, elaboración y modelos .	234
UD7. Análisis de viabilidad financiera en las microempresas ..		249
7.1.	El equilibrio financiero: cálculo e interpretación .....	251

7.2.	Los estado contables previsionales: significado e interpretación.....	256
7.3.	Instrumentos de análisis: ratios financieros, económicos y de rotación más importantes .....	267
7.4.	Cálculo e interpretación de ratios.....	275
7.5.	Informes económicos, financieros y patrimoniales: utilidad en el análisis de viabilidad .....	278
7.6.	Ajustes de la situación económico-financiera de las microempresas: desviaciones y anomalías .....	282
7.7.	Medidas correctoras de las desviaciones.....	283
7.8.	Las fuentes de financiación: criterios para su selección .....	285

## UD8. Desarrollo del plan de negocio en las microempresas.. 295

8.1.	Utilidad del plan de negocio en la competitividad de las microempresas .....	297
8.2.	Estructura del plan de empresa: plan de marketing, plan de organización de recursos, plan financiero y plan jurídico formal.....	298
8.3.	Informes de análisis de situación: información comercial, económico-financiera, cuadros comparativos de formas jurídicas de la empresa.....	302
8.4.	Aspectos formales del documento: claridad, limpieza, orden y brevedad .....	311
8.5.	Instrumentos de edición y presentación de la .....	
	información.....	315
8.5.1.	Entidades, organismos y colectivos de interés para la presentación de la empresa .....	318

## Soluciones ..... 327

## Anexo ..... 331

# UD1

Estudio de viabilidad  
de ideas de negocio  
en microempresas

- 1.1. La empresa: clasificación y características
- 1.2. La microempresa: características y diferenciación
- 1.3. Diagnóstico de las capacidades del emprendedor/a: factores personales y financieros
- 1.4. Las ideas de negocio: fuentes de búsqueda de ideas; variables de estudio; factores directos e indirectos
- 1.5. Cómo elegir la mejor idea de negocio, cuadro de análisis DAFO: utilidad, estructura, elaboración e interpretación



## 1.1. La empresa: clasificación y características

La idea de ser emprendedor está siendo cada vez más extendida en España. Ante la imposibilidad de encontrar trabajo, por parte de millones de personas, muchas optan por invertir sus recursos y esfuerzos en autoemplearse.

Antes de embarcarnos en profundidad en el estudio sobre la viabilidad de las ideas de empresa que podamos tener, debemos conocer primero qué es una empresa y qué tipos de empresa podemos desarrollar.



**Empresa:** entidad destinada a producir bienes o prestar servicios, para satisfacer las necesidades del mercado, a cambio de un precio u honorarios.

---

De esta definición podemos sacar tres ideas:

Entidad	La empresa tiene personalidad propia, ya sea una persona física o jurídica, pero está diferenciada de la personalidad humana de quien las forma.
Produce bienes o presta servicios	Su finalidad es la de ofrecer al mercado una utilidad, ya sea con la fabricación de productos o prestando servicios.
A cambio de un precio u honorarios	Por esos productos o servicios que ofrece al mercado, la empresa espera recuperar la inversión realizada, por lo que debe haber contraprestación económica.

Ahora bien, ¿qué empresa montamos? En España, el tejido empresarial es muy variopinto. A continuación vamos a ver los diferentes tipos de empresas que disponemos, atendiendo a diferentes criterios.

#### Según su personalidad:

- **Persona física:** es una empresa creada por una persona física, la cual responde ilimitadamente de las obligaciones que contraiga en el ejercicio de su actividad, con todos sus bienes presentes y futuros.
- **Persona jurídica:** es una empresa creada por una o más personas, que ponen en conjunto el capital de la misma, creándose con ello un ente independiente, con personalidad propia, que responderá de las obligaciones contraídas en el ejercicio de su actividad, con límite de los bienes aportados por las personas que la crearon.

#### Según el sector de su actividad:

- **Sector primario:** estas empresas extraen o recolectan recursos naturales poniéndolos en el mercado sin manufactura de los mismos. Nos encontramos con diferentes actividades claramente definidas en este sector, tales como la agricultura, la ganadería, la pesca, la minería, la explotación forestal, etc.
- **Sector secundario:** son las empresas que transforman los recursos provenientes del sector primario, en productos manufacturados, con el fin de aportar una mayor utilidad al consumidor final.
- **Sector terciario:** son empresas que no producen o extraen bienes, sino que prestan servicios, ya sea a personas como a otras empresas.

#### Por su finalidad:

- **Empresa con ánimo de lucro:** es una organización creada por la aportación de recursos por parte de los propietarios y se dedica a la comercialización de bienes y/o servicios otorgando un beneficio económico a dicho capital, enriqueciendo de esta manera a los propietarios. Ejemplo: Mercadona.
- **Empresa sin ánimo de lucro:** es una organización creada por la aportación de recursos por parte de los propietarios y se dedica a la comercia-

lización de bienes y/o servicios pero en este caso sin buscar el beneficio económico, o si lo recibe no es entregado a los propietarios de la empresa, sino que es reinvertido en la comunidad. Ejemplo: Cruz Roja.

Por su tamaño:

- **Microempresas:** aquellas que facturan menos de 2 millones de euros anuales o tienen menos de 10 trabajadores.
- **Pequeña:** aquellas que facturan entre 2 y 10 millones de euros anuales o tienen entre 10 y 49 trabajadores.
- **Medianas:** aquellas que facturan entre 10 y 50 millones de euros anuales o tienen entre 50 y 249 trabajadores.
- **Grandes:** aquellas que facturan más de 50 millones de euros o tienen 250 trabajadores o más.

Empresa	Facturación anual (en millones de euros)	Número de trabajadores
Microempresa	<2	<10
Pequeña	$2 \leq y < 10$	$10 \leq y < 50$
Mediana	$10 \leq y < 50$	$50 \leq y < 250$
Grande	$\geq 50$	$\geq 250$

Por su ámbito territorial:

- **Locales:** realizan su actividad en una localidad determinada.
- **Nacionales:** realizan su actividad en un solo país.
- **Multinacionales:** realizan su actividad en más de un país.
- **Trasnacionales:** no solo compran o venden sus bienes o servicios en diferentes países, sino que también los producen en diferentes países.

Por la naturaleza de su capital:

- **Empresas privadas:** la procedencia del capital es de manos particulares. Ejemplo: BBVA.
- **Empresas públicas:** la procedencia del capital es de organismos públicos. Suele estar reservada su actividad a sectores de gran importancia. Ejemplo: Aena.
- **Empresas mixtas:** son aquellas cuyo capital pertenece en parte a una administración pública, en parte a particulares. Ejemplo: Iberia.

En España nos encontramos que la **microempresa** es el tipo de empresa más común, además de liderar el empleo y el volumen de negocio. Lo vamos a ver reflejado en los siguientes datos:

- Las microempresas suponen más del 80% del PIB.
- Las microempresas son el 95% del número total de empresas españolas.
- Las microempresas emplean al 60% de trabajadores en España.



Los emprendedores están fuertemente relacionados con las microempresas, ya que usualmente cuando una persona tiene una idea para desarrollar, el primer paso para ponerla en marcha suele ser la creación de una empresa. El tamaño de estas empresas no suelen sobrepasar los 10 trabajadores o los dos millones de facturación anual en sus comienzos, dejándola clasificada como microempresa.

Las personas emprendedoras encuentran su primera decisión en la creación de la empresa. En este punto debe decidir si crear la empresa como empresario individual o si creará por otra parte una sociedad mercantil.

En España, según datos del INE (Instituto Nacional de Estadística) a fecha de 1 de enero de 2013, el 62,6% de las empresas españolas son personas físicas, siendo el 37,4% sociedades mercantiles.

## 1.2. La microempresa: características y diferenciación

La razón de que en España, casi la totalidad de las empresas, son microempresas, nos da a pensar, ¿cómo pueden las microempresas competir con las grandes multinacionales?

Para poder comprenderlo, vamos a estudiar las características que la definen y ver cómo pueden llegar a convertirlo en una ventaja competitiva. Las características de las microempresas son:

Baja facturación
Número pequeño de trabajadores
Flexibilidad
Poco alcance geográfico

- **Baja facturación:**

Una de las características de las microempresas, es su volumen de facturación, este no debe superar los 2 millones de euros. Este factor puede parecer una desventaja, ya que el techo de beneficios a partir de los ingresos está en esos dos millones, pero debemos pensar que, por lo tanto, la necesidad de financiación de la microempresa, es menor, tanto para su creación, como para su gestión comercial. Ese factor es una de las explicaciones de la gran abundancia de microempresas en España.

- **Número pequeño de trabajadores:**

Otra característica definitoria de las microempresas, es su número de trabajadores, que no debe superar los 10 trabajadores. Con respecto a una gran empresa, no puede competir en volumen de producción, ya que mientras que una cuenta con cientos o miles de trabajadores, las otras pueden disponer de hasta 10. Pero al igual que antes, si vemos la parte positiva, eso da pie a que con un menor número de trabajadores, haya menor riesgo de conflicto laboral, y los gastos de explotación serán también menores, debido al menor número de asalariados.

– **Flexibilidad:**

Debido a que dispone de un menor número de trabajadores, hace que las microempresas jueguen con mejor comunicación dentro de su empresa y saben o buscan la adaptación de sus servicios, siempre en busca de una mayor satisfacción del cliente, ante los precios más bajos que seguramente ofrecen las grandes empresas.

– **Poco alcance geográfico:**

Y por último, debido a que no realizan un gran volumen de facturación y que no disponen de demasiada plantilla, sus bienes y servicios los suelen ofertar dentro de una zona geográfica pequeña, local o regional cuando más. Esto hace igualmente, que el contacto con los clientes sea más cercano, y que la búsqueda de los proveedores sean también de la zona, creando una red comercial más fidelizada que ante la impersonalidad de una gran empresa.

### 1.3. Diagnóstico de las capacidades del emprendedor/a: factores personales y financieros



Según el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) podemos definir la **figura de empresario o al emprendedor** como “la persona capaz de identificar una necesidad, reunir los recursos necesarios y emprender una acción para satisfacerla”.

---

El proceso de emprender empieza, por tanto, cuando la persona explora su entorno en busca de oportunidades, identifica qué oportunidad seguir, define el concepto del negocio y evalúa la viabilidad de su proyecto empresarial. Para ello la persona debe encontrarse motivada, conocer los ventajas y los inconvenientes, para cambiar su situación actual por la situación de creación de una empresa. Por tanto, lo aconsejable es que la persona determine las metas que le gustaría alcanzar con su empresa ya que si las conoce podrá lanzarse en su búsqueda. En definitiva, cada uno de nosotros tiene puntos de vista diferentes respecto a lo que espera de su vida y esto no difiere de los que cada uno espera de crear su propia empresa.

Aún así, muchos autores han intentado clasificar en función de sus motivaciones a los distintos grupos de emprendedores. Quizá la clasificación más básica en cuanto a motivación sea la que nos ofrece Moriano y Palací (2003), cuando los/las clasifica en:

- **Emprendedores vocacionales:** aquellas personas que sienten el impulso, la ilusión y el sueño de crear su propia empresa. Tendrían una alta motivación de logro que les induce a asumir riesgos y marcarse objetivos cada vez más desafiantes.
- **Emprendedores situacionales:** quienes crean su empresa para huir de una situación de precariedad laboral, desempleo o empujados por las circunstancias. El autoempleo sería para ellos un refugio que les permite tener un puesto de trabajo para ganarse dignamente la vida.

No vamos a juzgar aquí que tipo de motivación resulta la más adecuada ya que la experiencia nos dice que en la práctica el éxito no guarda únicamente una relación directa con la motivación de partida. Hay otras cuestiones como la constancia, las capacidades para la planificación, la adaptabilidad a los cambios y la visión comercial lo que hará que nuestro proyecto de creación de empresa triunfe.

A continuación profundizaremos en las ventajas e inconvenientes de ser empresarios según diversos autores.

**Lambing y Kuehl (1997)** establecen las siguientes:

- Ventajas:
  - Autonomía: hay personas que necesitan independencia y libertad para decidir sobre sus alternativas. El sentimiento de ser su propio jefe es muy satisfactorio para ellos.
  - El desafío de la puesta en marcha / necesidad de logro: a muchos autoempleados, el desafío de la puesta en marcha del negocio les estimula. La oportunidad de desarrollar esa idea para convertirla en un negocio productivo les proporciona un sentimiento de logro. El autoempleado sabe que es el principal responsable de ese éxito.
  - Control financiero: algunos empresarios no buscan con sus negocios obtener grandes riquezas, lo que desean es controlar su situación financiera. No les agrada tener un jefe que sin previo aviso les anuncie que están despedidos, después de haber dedicado algunos años de su vida a trabajar en una empresa.

– Inconvenientes:

- Sacrificios personales: sobre todo al comienzo de la actividad empresarial. El autoempleado puede dedicarle los siete días de la semana, sin apenas tiempo para el ocio, la vida familiar o personal. Esto puede crear una gran tensión.
- Responsabilidad: el autoempleado es el máximo responsable de que la empresa salga adelante. En las empresas los empleados están rodeados de otros de su misma categoría y con sus mismas preocupaciones, entre ellos comparten informaciones y de este modo consiguen tener un sentimiento de compañerismo. En cambio, el empresario se encuentra solo en la cima.
- Margen pequeño de beneficio: estos pequeños negocios, introducen productos o servicios que en un principio no son aceptados o atraviesan periodos improductivos y este aspecto puede provocar su cierre, pues el margen de ganancias no es inmediato y se necesita un periodo de tiempo para empezar a ver el beneficio.

**Ángel Andrés (2003)** miembro de Seniors Españoles para la Cooperación Técnica (SECOT) determina que las ventajas e inconvenientes para ser empresario pueden quedar sintetizadas de la siguiente manera:

Ventajas	Inconvenientes
Se disfruta de la satisfacción de ser uno mismo/a.	Se trabaja muchas horas y con intensidad (inversión de tiempo).
Posibilidad de controlar mejor el horario.	Mayor responsabilidad.
Se puede prosperar con más rapidez.	Se pierde la seguridad que goza un asalariado.
Se crea trabajo para otros y el mío.	Dedicación total al negocio y a los clientes.
	Se tiene mayor estrés.
	Existe más riesgo e incertidumbre.



El **Programa Equal Pioneros 106 (2004)** nos aporta las siguientes:

Ventajas	Inconvenientes
Gestionas tu propio trabajo con plena autonomía.	
Obtienes ganancias en tiempo breve, si la idea funciona.	Corres riesgos de perder el capital invertido.
Escoges los socios y las personas que te van a acompañar en la aventura.	Respondes en primera persona por los errores cometidos por tu equipo.
Posibilidades de trabajar sin un horario fijo y sin la monotonía de la rutina.	Tienes dedicación plena las 24 horas del día.
Realizas un trabajo creativo que permite desarrollar la responsabilidad y la capacidad de decisión.	Puedes caer en la "marginalidad" si fracasas.
Un reconocimiento social si se obtiene el éxito (que toda persona busca en el desarrollo de su trabajo).	Perder la confianza en ti mismo/a y en tus posibilidades (principalmente aquellos/as que inician su vida laboral creando su propia empresa).

## 1.4. Las ideas de negocio: fuentes de búsqueda de ideas; variables de estudio; factores directos e indirectos

Toda aventura empresarial tiene su punto de partida en una idea inicial y básica que no es sino una “creencia acerca de algo sobre lo que desarrollar un proyecto de empresa”. Definir claramente una idea de negocio ayudará a centrar los esfuerzos y constituirá un punto de orientación que servirá de guía en una dirección concreta.

En este sentido, la idea no es, en modo alguno, un proyecto expresado en cifras y balances, sino una creencia en una actividad que puede llegar a ser real y constituir un medio de desarrollo personal y profesional.

La definición de la idea y su valoración debe ser anterior al comienzo del proceso de desarrollo del plan de empresa.

El primer paso sería describir de manera simple, clara, precisa y directa, y, en una frase, el contenido de la idea de negocio. Algunas posibles cuestiones que nos pueden ayudar a definir la idea:

- ¿Cómo surgió la idea? (antecedentes o fuente de la idea)
- ¿Qué cualidades tiene la idea que te hacen pensar que es interesante?
- ¿Qué necesidad, interés o expectativa resuelve la idea en los potenciales clientes?
- ¿Esta necesidad la cubre alguna otra empresa en la actualidad? ¿De qué manera?
- ¿Qué aporta la idea que mejora lo existente?
- ¿Has comentado la idea con conocidos (expertos o no)? ¿Cuál es su opinión?
- ¿Puedes resumir en una frase el contenido de tu idea?

Otra forma, dentro aún de la simplificación técnica, de acotar y definir los límites de la idea sería, analizar lo que hacen las empresas dedicadas a la misma o similar actividad (definición por diferenciación) y plantear la definición de la idea de manera restrictiva; esto es, pensando exclusivamente en los servicios, productos o actividades que se consideren imprescindibles dentro de esta.

Una vez surgida la idea la tendremos que definir en base a los siguientes elementos:

### Descripción del producto o servicio

Todo negocio comienza con una idea, con aquello que queremos vender. La idea se debe definir con criterios de claridad y concreción (no más de 25 palabras). Una idea de negocio es, en primer lugar, la descripción del producto (bien o servicio). Es una descripción en pocas líneas de tu producto, resaltando las características más relevantes o aquellas que lo diferencian de otros similares. Si posees más de un bien o servicio, diferencia entre todos ellos, distinguiendo cuáles son los principales puntos fuertes de venta, y cuáles son servicios auxiliares al producto o servicio principal.



### Necesidad que satisface

La necesidad que satisface es, para simplificar, los problemas que resuelve a las personas que compran ese bien o servicio. Habrá que hacerse la pregunta: ¿cuál es el interés que tiene el cliente en gastar dinero por mi bien o servicio?

No existe idea empresarial buena si esta no se vende. La venta dependerá en gran medida de la necesidad que ese producto satisface, así pues, hay que meditar realmente sobre cuál es esa necesidad.

## Descripción del valor añadido

No es suficiente con tener un producto o servicio a vender y un grupo de clientes que lo necesiten. Tenemos que pensar si existen otros productos similares en el mercado, bien por tener las mismas características físicas que el nuestro, bien porque satisfacen la misma necesidad. En este caso, debemos preguntarnos, ¿por qué comprarán nuestro producto y no otro? ¿por qué dejarán de comprar a la competencia para comprarme a mí? La respuesta a esta pregunta es tu valor añadido, los elementos que te diferencian de la competencia y te hacen ser mejor que ellos.

## ¿Quiénes pueden ser tus clientes?

En todo este desarrollo hemos mencionado insistentemente al cliente. Y es así ya que se trata del punto clave de la gestión empresarial, y sus intereses, actitudes y hábitos de compra definirán las características de nuestro producto y la estrategia de venta. Aquí tienes que definirnos al cliente ¿quiénes pueden ser los clientes? ¿son personas individuales u organizaciones? ¿tienen características específicas en cuanto a edad, sexo, profesión, capacidad económica, tamaño, etc.? Estas cuestiones las veremos más profundamente en otra fase del estudio de mercado, pero es bueno ir avanzando aquellas características que consideramos esenciales de nuestros consumidores.

## ¿Existen otros productos similares en el mercado?

La competencia es otro elemento sobre el que vamos a hablar mucho a lo largo del estudio de mercado. De la competencia debemos obtener los métodos que utilizan, el producto que ofrecen, las estrategias de venta, etc. El objetivo es conocer nuestro producto frente a los que ofrecen los demás, pero también copiar todas aquellas estrategias exitosas. En el mercado, pues, debemos trabajar por un lado para diferenciarnos de los demás, y por otro lado, para armonizar o equilibrar todos sus puntos fuertes.

Un método que ha resultado muy eficaz para la detección de ideas de negocios es el Método del Triángulo. Parte del concepto de que cualquier empresa debe surgir bajo la confluencia cruzada de tres variables: los recursos de los promotores, los recursos del entorno (fundamentalmente los ociosos e infrautilizados) y las necesidades e intereses de los potenciales clientes.