

Planes de empresa para oportunidades de negocio provinciales



ÍNDICE

SECTOR PRIMARIO	2
CULTIVO Y VENTA DE HONGOS COMESTIBLES	3
PRODUCTOS ECOLÓGICOS Y CULTIVO DE FRUTOS ROJOS.....	24
SECTOR TERCIARIO	49
ASISTENCIA A DOMICILIO	50
EMBOTELLADORA DE VINOS	71
EMPRESA MULTISERVICIOS.....	93
RESIDENCIA DE ANCIANOS.....	118
SERVICIOS VIRTUALES	143
TURISMO ACTIVO.....	168

SECTOR PRIMARIO

PLAN DE EMPRESA:

CULTIVO Y VENTA DE HONGOS



INDICE

1. Introducción	5
2. Plan de marketing	5
2.1 Descripción y delimitación del proyecto	5
2.2 Información y análisis	13
2.2.1. Objetivos generales y generales	13
2.2.1.1 Objetivos generales	13
2.2.1.2. Estrategias.....	14
2.2.1.3. Márketing-Mix: Acciones comerciales	14
3. Plan de producción.....	18
4. Estructura jurídico-legal de la empresa	20
4.1 Forma jurídica de la empresa	20
4.1.1 Su elección: ventajas y desventajas	20
4.1.2 Constitución de la Sociedad	21
4.2 Trámites administrativos a seguir para la constitución de la empresa y su puesta en marcha.....	22
4.2.1 Trámites de constitución.....	22
5. Resumen.....	23

1. Introducción

En este plan de empresa se detalla el cultivo y venta de hongos comestibles. La producción de los hongos comestibles y en concreto de champiñones, se destinaría para comercializar en tiendas, mercados y restaurantes, en primer lugar en la zona en la que se lleve a cabo, para, posteriormente incrementar su público objetivo hacia la provincia, comunidad y país, incluso exportando a otros países.

2. Plan de marketing

2.1 Descripción y delimitación del proyecto

El reino de los hongos es muy amplio. Se estima la existencia de un millón y medio de especies en todo el mundo aunque solo dos mil especies son comestibles.

Los hongos son una valiosa fuente de alimento, bajos en calorías con escasa cantidad de carbohidratos y lípidos, y además, ricos en proteínas y vitaminas.

Dentro de los hongos más consumidos son: Boletus edulis, Lactarius deliciosus, Amanita caesarea y Russula brevipes. Sin olvidar a Agaricus campestris y A. bisporus que son hongos que se consumen en gran medida, ya que son de las pocas especies que se pueden cultivar artificialmente y de manera industrial, conocidos comúnmente como champiñones y hongos de París.



Es por esto último que este negocio se centrará en los champiñones u hongos de París para llevar a cabo el proyecto de venta y cultivo de hongos comestibles.

Es relevante añadir también, otros usos de los hongos como son, la producción de cerveza, pan, vino, quesos, ácidos orgánicos y vitaminas.

Los hongos en general, necesitan de unas condiciones determinadas para crecer, es por esto que entre las diferentes posibilidades que existen como por ejemplo crecer entre los árboles, la actividad se centra en el crecimiento de los hongos en compost preparado a base de pajas de cereales y estiércol de caballo o gallina.

Así mismo para asegurar el crecimiento y desarrollo de los hongos, es necesario que se cultiven en un hábitat con las siguientes variables:

- **Temperatura:** son organismos mesófilos (de 10 a 40°C), con una temperatura óptima de crecimiento entre 20 y 30°C.
- **Humedad:** entre 30 y 80%
- **Ph:** los hongos prefieren un medio ácido, en un rango de Ph de 4 a 7, siendo lo ideal entre 5,5 y 6.
- **Luminosidad:** durante la etapa de colonización del sustrato se debe trabajar bajo completa oscuridad, sin embargo, durante la fructificación es necesario alternar los períodos de luz y oscuridad.
- **Oxígeno:** es necesario para la mayoría de los hongos al ser organismos aerobios, para su respiración.
- **Ventilación o aireación:** siendo organismos aeróbicos, los hongos necesitan de aire fresco durante su crecimiento, pero requieren más ventilación durante la etapa de fructificación.

El plan de marketing estará centrado en la venta de los hongos comestibles ya mencionados, ya que tras su cultivo es muy importante tener un plan de marketing adecuado para conseguir comercializar los productos con éxito.

Es importante señalar que los hongos comestibles, no es un producto que se relacione directamente con la marca, de tal manera que lo más conveniente sería hacer un esfuerzo comercial sobretodo destinado a los clientes directos del negocio, siendo las tiendas, los mercados y restaurantes. Ya que el consumidor final, no suele tener una marca a la que es fiel, siendo normalmente flexible en cuanto observe unos hongos con mejor relación calidad precio.

En los últimos 40 años, el mercado de hongos comestibles a nivel mundial ha experimentado un crecimiento anual de 4,3%, de acuerdo a los datos obtenidos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

Este crecimiento se debe mayormente a las mejoras en la tecnología de la producción de diversos hongos, que hace que se pueda conseguir mayor producción a menores precios. También está muy

relacionado con el cambio en la sociedad respecto a la salud y a buscar una mejor manera de cuidarse, y es por eso que las personas buscan una alimentación más sana y adecuada.

Debido a la demanda creciente, la producción de hongos comestibles a nivel internacional se ha expandido en forma importante. A pesar de ello se están produciendo fluctuaciones entre los países más industrializados ya que están intentando buscar nuevas técnicas del cultivo con el objeto de minimizar costes con mano de obra y materias primas baratas. De ahí que China, junto con otros países asiáticos, sean los mayores productores de hongos en el mundo.

En Europa los mayores productores de champiñón son Holanda y Polonia, aunque la mayoría de los champiñones importados suelen ser congelados teniendo menos problemas para el traslado y conservación de éstos.

Aunque el consumo de hongos no es un producto de uso diario, dada la importancia que hoy en día están adquiriendo los productos poco calóricos, como ya hemos señalado, está creciendo la demanda de los champiñones.

Y al mismo tiempo, aunque es un producto que se puede encontrar en el campo, al aire libre, el consumidor prefiere los champiñones con la garantía de que son comestibles y están en buen estado y eso solo lo consiguen en las tiendas, supermercados o bien en restaurantes que se han asegurado en comprar a empresas que tengan certificados de garantía.

Este plan de marketing por tanto, irá dirigido a comercializar sobretodo con los clientes directos (tiendas, supermercados y restaurantes), realizando alguna oferta o promoción para así dar a conocer la empresa y que puedan disfrutar de la calidad de los productos que se obtienen en la actividad.

Igualmente se recomienda potenciar la página web para así poder vender en la misma explotación del negocio y a través de Internet al consumidor final.

✓ Clientes individuales e industriales

La empresa podrá tener, entre su cartera de clientes, tanto a otras empresas como a consumidores individuales/finales:

Clientes individuales: Venta directa en la explotación/sede y a través de la web corporativa.

Clientes industriales: Tiendas, supermercados y restaurantes.

En este sentido, los clientes a los que se dirigirían los esfuerzos comerciales de la empresa podrían clasificarse en tres tipos:

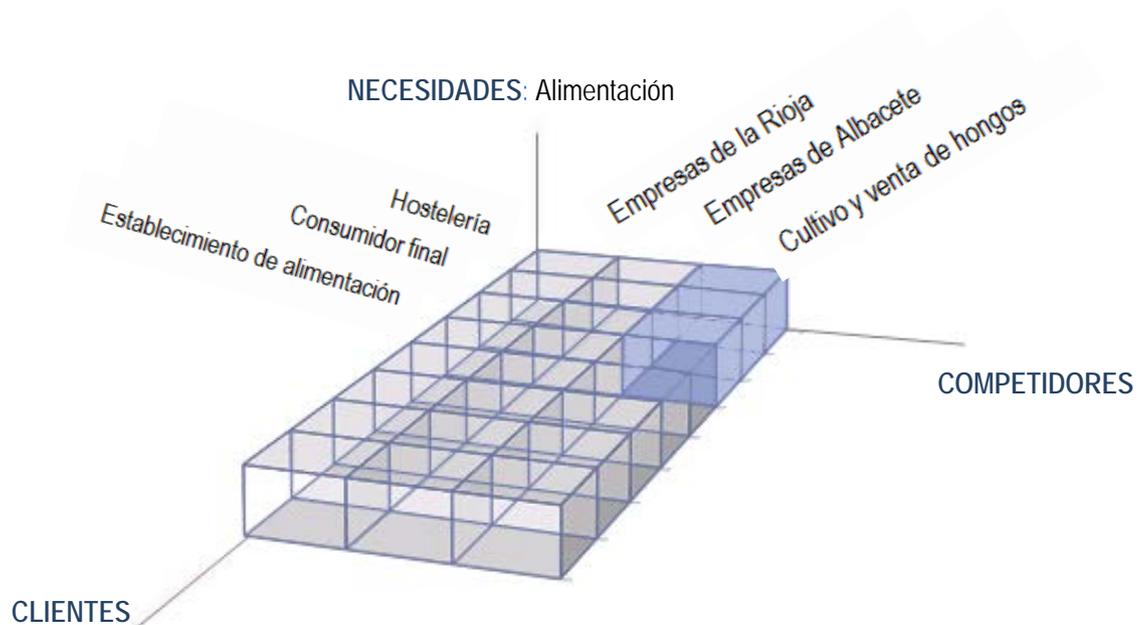
Hostelería: ya que es un ingrediente que todos los restaurantes suelen emplear en mayor o menor medida.

Mayoristas: distribución a supermercados y hostelería en sus diferentes tipos.

Establecimientos de alimentación: como son las tiendas o supermercados, donde se venden en mayor medida los productos de la actividad en cuestión.

Consumidor final: La venta directa al consumidor en la propia explotación o a través de la página web.

✓ Mercado de referencia del proyecto/s



✓ Competencia

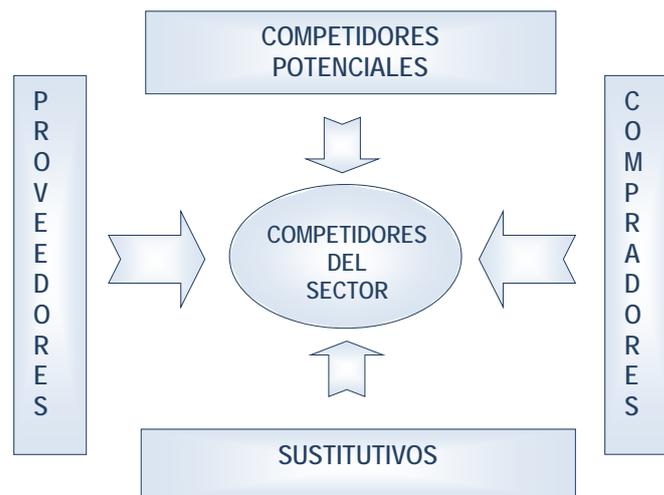
Como cualquier empresa, simplemente el que los productos que ofrezca sean excelentes no es suficiente sino que tienen que tener un valor añadido sobre los productos que ofertan los competidores para que así sean los elegidos por los consumidores.

En el entorno de la provincia de Burgos la mayoría de los champiñones de los supermercados o tiendas de alimentación son traídos de otros lugares, bien de otras provincias y sobre todo de otros países. Las principales empresas españolas de champiñones se encuentran en La Rioja, en Cuenta y Albacete.

El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo, por eso es interesante señalar que toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial:

- ✓ Amenaza de nuevos entrantes (competidores potenciales).
- ✓ Rivalidad entre competidores (competencia directa).
- ✓ Poder de negociación con los proveedores.
- ✓ Poder de negociación con los clientes.
- ✓ Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

Y la acción conjunta de estas 5 fuerzas determinará la rivalidad en el sector.



Poder de negociación de los compradores

Para que la actividad tenga el mayor éxito posible, es conveniente que los clientes no tengan mucho poder de negociación aunque bien es cierto que al fin y al cabo son los que aportan el principal beneficio al negocio. Por eso tendremos que intentar tener un trato lo más cordial posible, cuidando mucho los pedidos y las formas para que así no busquen el mismo producto en otras empresas, y se conviertan en un cliente fiel. La empresa a su vez puede considerarle como un cliente privilegiado para que se sienta diferente, y prefiera este negocio frente a otros, a través de ofertas y promociones.

Por otro lado sobre todo al principio, también es fundamental, tratar de igual manera a los consumidores finales que compren en la misma explotación o a través de Internet.

Precios medios

Es muy importante tener en cuenta las tarifas de los competidores, sobre todo los más cercanos a nuestra empresa, para fijar los precios de la presente empresa.

A través de un análisis de los precios máximos y mínimos se puede observar la competencia existente de cada sector, y además se podrá conocer si consiste en un producto homogéneo o heterogéneo.

El precio medio del kilo de champiñón normalmente oscila entre 0,70 y 0,80 €, apuntando que si se trata de el champiñón cortado, nueva modalidad de presentación del champiñón que en los últimos años está experimentando una demanda creciente, dándole así un valor añadido por el que los clientes están dispuestos a pagar un precio superior, entre 0,80 y 1,20 el kilo.

✓ Marco de referencia: La empresa ante el sector

El sector del champiñón en España, se ha visto estos últimos años como un sector prometedor. Estadísticas de distintos grupos de la UE, EE.UU. y Australia, además de la FAO han demostrado que la demanda por los champiñones se ha incrementado debido a preferencias de los consumidores modernos por alimentos con beneficios agregados para la salud.

Además, un estudio de la Universidad de Pennsylvania demostró que los champiñones *agaricus bisporus*, también conocidos como champiñón de París o normales, son la mejor fuente de ergotionina, un super antioxidante. Se creía que la mayor fuente de este se encontraba en el germen de trigo, pero después del estudio se comprobó que los champiñones de París tienen una concentración 12 veces mayor.

Actualmente existen en el mercado alrededor de 2,000 tipos de champiñones comestibles, pero es el champiñón de París es el que abarca el 40 por ciento de la producción mundial. En algunos sectores el mercado de los champiñones creció un 15 por ciento y se cree que es el sector de los champiñones fresco (a diferencia de los enlatados o secados) el que seguirá aumentando.

✓ Recursos disponibles

Los recursos humanos con los que contará este proyecto habrán de ser capaces de agregar constantemente valor a su gestión, siendo capaces de mejorar su entorno, transferir y compartir conocimiento, así como captarlo.

Siempre en función de las dimensiones del proyecto estimado, se supone la necesidad de una o dos personas para dar comienzo la actividad, incluyendo al promotor/promotores.



El perfil de los emprendedores del negocio se corresponderá con una persona interesada en la micología con ciertos conocimientos sobre los hongos y el tratamiento de los mismos. Así como ganas de introducirse en el mundo del comercio.

Recursos materiales:

Para unas dimensiones de alrededor de 400 m², la inversión inicial podría estimarse en:

ELEMENTOS NECESARIOS PARA LA INVERSIÓN	PRECIO
Sistema de riego	2.000 €
Tanque para pasteurizar por agua caliente	3.000 €
Sistema de control de humedad y temperatura	3.500 €
Invernadero	6.600 €
TOTAL	15.100 €

Es recomendable para el empresario alquilar el local en el que se va a llevar a cabo el cultivo, siendo así un gasto del ejercicio. De la misma manera, los desechos agrícolas que se utilizarán para formar el sustrato necesario para el cultivo de los hongos figurarán como un gasto del ejercicio.

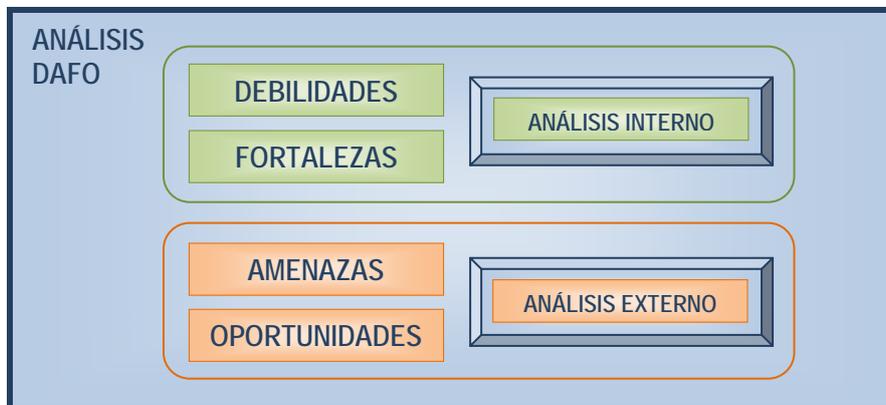
También se necesitarían bolsas para envasar este sustrato después de pasteurizarlo y mezclarlo con las semillas para mejorar la siembra de los hongos y fomentar su crecimiento.

A estas partidas de inversión habría que añadir los concernientes, en su caso, al local/oficina, página web y elemento de transporte.

✓ DAFO

El análisis DAFO aportará información sobre las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del cultivo y venta de hongos comestibles, en nuestro caso, champiñones.

Así, a través de este análisis se podrá observar la situación actual de la actividad en el entorno actual y las previsiones futuras que puedan surgir, así como las capacidades internas y su posición competitiva externa.



DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cercanía de las empresas de champiñones y hongos de la Rioja ✓ El gran esfuerzo comercial para darse a conocer, al ser una empresa desconocida. ✓ Insuficiente presencia en los canales de distribución. ✓ La dificultad de conservación, al ser productos perecederos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremento de la competencia a nivel internacional ✓ Variaciones climáticas que hagan fluctuar la cosecha, aunque la producción se de en invernaderos cuanto menos variaciones haya serán mejores los resultados de la cosecha. ✓ Fácil entrada de nuevos competidores. Bajas barreras de entrada.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buena situación geográfica para extenderse hacia el noroeste de España. ✓ Poca competencia en la provincia de Burgos. ✓ La captación de clientes no tiene porque limitarse a una zona geográfica concreta ✓ Posibilidad de distribución directa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fácil incremento de la diversificación de los productos ofertados (Productos complementarios en particular). ✓ Productos ofertados con demanda creciente ✓ Posibilidad y facilidad de operar en otros territorios, en especial a través de la tienda on-line ✓ Desconfianza del público hacia los hongos y setas silvestres.

2.2 Información y análisis

2.2.1 Objetivos y estrategias

2.2.1.1. Objetivos generales

Los objetivos son un punto muy importante a tener en cuenta, ya que las acciones a desarrollar dependerán de los objetivos que hayamos fijado para el negocio.

Siempre hay que tener en cuenta los recursos disponibles, para así adaptar los objetivos a éstos y que llegue a ser un negocio rentable y próspero.

En particular, se pretende establecer las bases para la implantación de un cultivo de champiñones en invernadero, para poder disponer de ellos todo el año. Comercializándolos en principio por la provincia, y buscando clientes haciendo un gran esfuerzo comercial, para posteriormente extenderse hacia otras zonas.

Todo ello orientado a conseguir:

- ✓ Que la actividad sea compatible con el medio ambiente
- ✓ Potenciar los beneficios de los hongos y en concreto del champiñón burgalés, ya que se trata de un alimento muy saludable y poco calórico.
- ✓ Impulsar que es una marca de garantía, siendo un negocio en el que los productos pasan los análisis necesarios para certificar que son saludables y se encuentran en perfecto estado.

Si el negocio prospera, los siguientes esfuerzos se orientarán hacia nuevas provincias y comunidades autónomas sobretodo del noroeste de España, para, posteriormente, continuar escalando.

2.2.1.2 Estrategias

La estrategia se centrará en el posicionamiento que desea tener frente a sus clientes, ya que será de esa manera como el consumidor relacione al producto con la empresa, por eso es muy relevante la imagen que se quiera mostrar.

Después de dominar la producción de champiñones, es conveniente que la empresa busque posicionarse mediante la búsqueda de la diferenciación en los servicios que ofrecen a su segmento objetivo, para adquirir una posición distintiva respecto de la competencia.

Como ya se ha señalado la estrategia inicialmente estará fijada en que el negocio sea rentable, y más adelante en aumentar el margen de beneficio.

2.2.1.3 Márketing-Mix

El marketing-mix es un elemento fundamentalmente estratégico que se compone por un conjunto de variables que la empresa emplea para conseguir los objetivos que se ha propuesto conseguir. En concreto se va a analizar:

- ✓ Precio
- ✓ Producto/Servicio
- ✓ Distribución
- ✓ Comunicación y promoción

PRECIO

Es uno de los puntos más importantes del marketing-mix ya que se trata de un instrumento a corto plazo, poderoso para competir, el único que proporciona ingresos, el que tiene repercusiones psicológicas sobre el consumidor y en muchas ocasiones la única información disponible en el proceso de compra.

Se pueden considerar distintas estrategias:

- ✓ Posibles estrategias de fijación de precios:
 - ☑ Desnatado o descremación: Lanzar el nuevo producto a un precio alto para quedarnos con los consumidores que están dispuestos a pagarlo, los más insensibles, después lo bajamos y nos quedamos con los más sensibles al precio.
Ventajas: Recupera rápidamente los gastos de comunicación y promoción. Menor riesgo que la estrategia de penetración en el mercado.
 - ☑ Penetración en el mercado: Se lanza el producto con un precio bajo para entrar rápidamente en un mercado. Se suele utilizar cuando las empresas tienen economías de escala y cuando el producto o el servicio ofrecido puede ser fácil de adquirir imitando a la competencia. La Demanda debe ser sensible al precio y el coste de fabricación bajo.
- ✓ Estrategias en función del volumen de ventas:
 - ☑ Maximizar el volumen de ventas en unidades físicas (Obtener cuota de mercado).
Mediante precios bajos con una demanda expansible y una demanda elástica (Mayor sensibilidad al precio).
 - ☑ Maximizar volumen de ventas en unidades monetarias (Obtener ingresos). Mediante precios altos con una demanda inelástica y para un producto diferenciado (Menor sensibilidad al precio).

PRODUCTO

A través del producto, se consigue satisfacer las necesidades del consumidor, por lo que es una herramienta muy importante del marketing-mix.

En el caso de este negocio, son los champiñones, el producto objeto de la actividad, del que se espera obtener rendimientos, y lograr un éxito en la zona geográfica donde se lleve a cabo. Por eso es necesario cuidar mucho el producto, y asegurarse de que llega al cliente en perfecto estado. Y al mismo tiempo hay que asegurarse, que cuando llega al consumidor, llega bajo una marca reconocida por éste. Es conveniente que se fije, que sea llamativa y que tenga algo que llame la atención al consumidor, ya sea

utilizando un nombre original o un logotipo que resalte y permita diferenciarlo del resto de productos de la competencia.

Las decisiones sobre el producto, como se ha señalado, son casi siempre, decisiones a largo plazo. Los resultados de las decisiones tomadas mostrarán el éxito o fracaso a partir de un tiempo determinado.

DISTRIBUCIÓN

La distribución es una parte del marketing-mix que acerca del producto al cliente o consumidor. En este caso será negociable con el cliente, y dependerá de donde se ubique el centro de explotación del negocio.



Por lo tanto, en función de eso habrá o no, que subcontratar el medio de transporte para acercarlo a los clientes directos como son las tiendas, supermercados o restaurantes, o bien alquilar un medio de transporte para hacerlo la misma empresa, y así asegurarse de que el producto llega en el tiempo señalado, al lugar y al cliente correspondiente.

Según la decisión que se tome, habrá que realizar un plan de distribución donde se especifique como se va a llevar a cabo.

Aparte de lo anterior, como se ha comentado, también se comercializará en el propio establecimiento y a través de la página web.

COMUNICACIÓN

La comunicación se encuentra relacionada con el resto de fundamentos del marketing-mix, pero en concreto con el producto. Ya que su deber es informar de la existencia del producto de la manera más eficaz posible, potenciando las ventajas del mismo y estando presente de tal forma que llegue al cliente y recuerde siempre la existencia del producto.

La promoción emplea cinco herramientas para ponerse en contacto con el público objetivo:

- ✓ La venta personal
- ✓ El marketing directo
- ✓ La publicidad
- ✓ Las relaciones públicas, y
- ✓ La promoción de ventas.

La utilización de uno u otro, o incluso de varios a la vez dependerá de la estrategia de diferenciación que busque el empresario. Y también de que aspectos debe potenciar, según donde se ubique y las debilidades que en ese lugar se presenten, para llegar mejor al cliente y ser más eficaz que el competidor.

No obstante también habrá que tener en cuenta el ciclo de vida del producto y de las etapas del proceso de compra.

La política de comunicación y promoción buscará diferenciarse en algún aspecto para crear un valor añadido y conseguir llegar a mayor número de consumidores potenciales.

Un aspecto relevante, es el crear la pagina Web a corto plazo para tener un canal de distribución rápido y en la actualidad uno de los más usados por los consumidores.

Pero siempre sin olvidar que el "boca a boca", transmite más confianza entre los consumidores ya que se suele dar entre personas conocidas y puede provocar resultados a medio y largo plazo. Esto significa que es muy relevante llevar una política dirigida a dar la mejor atención al cliente.

Para potenciar esto, sería conveniente implementar un servicio post venta, agradeciendo, por ejemplo, a los clientes a través de correos electrónicos, cartas o alguna oferta el haber elegido esta empresa frente a otras para así conseguir fidelizaciones..

Es importante señalar que hoy en día la calidad en la atención al cliente es uno de los principales elementos diferenciadores entre las empresas competidoras. La calidad del servicio esta muchas veces ligada a pequeños detalles; el factor humano es esencial, no obstante, la organización es la última responsable. No se pueden pretender altos niveles de calidad sin los medios organizativos, materiales y humanos adecuados.

3. Plan de producción

Productos o servicios

Tanto los servicios ofrecidos como la competencia han sido previamente analizados en el Plan de Marketing, por lo que resaltaremos en este apartado únicamente su tipología.

En el caso de los hongos cultivados se alimentan de materia orgánica muerta y se encargan de transformarla en compuestos químicos más sencillos contribuyendo a su mineralización junto con otros seres vivos microscópicos, lo cual implica que pueden emplearse muchísimos materiales para alimentarlos.

En el caso del champiñón el procedimiento del cultivo es más complejo que para otros hongos debido a que esta variedad, en la naturaleza, crece en el suelo.

Por lo tanto es necesario mezclar los materiales de base (ricos en ligninas y celulosas) como las pajas de cereales (generalmente de trigo), con los compuestos secundarios como estiércoles o abonos orgánicos ricos en nitrógeno entre los que se acostumbra el salvado de trigo o arroz, harina de pescado, de algodón, de soja, etc. que favorecen la descomposición de la paja.

Se agregan también mejoradores de la estructura (yesos) y estabilizadores de acidez-alcalinidad (carbonatos) durante la descomposición a cielo abierto de la mezcla que ahora se le llama compost.

Dependiendo de la técnica empleada, la pila de materiales (que se remueve constantemente) permanece al ambiente entre 6 y 30 días aproximadamente (fase I) y puede someterse posteriormente a un tratamiento secundario en un recinto cerrado (fase II) en el que se favorece el desarrollo de microorganismos afines a temperaturas que fluctúan aproximadamente entre 40 y 60 grados centígrados.

El resultado final es un sustrato negrozco que recuerda a la tierra de bosque y muy apropiado para el cultivo del champiñón. El inóculo se mezcla con este material y puede acomodarse y comprimirse en contenedores ("camas") de madera o metal (incluso aluminio) o llenar bolsas o rectángulos de plástico ("bloques") o incluso incubarse toda la masa "de un tirón" dentro de un cuarto especial ("túnel de incubación") para que ya invadido se utilice para rellenar cualquiera de los contenedores antes mencionados.



Todo se acomoda en estanterías de 5 y 6 niveles a menos que se trate de cultivos rústicos con simplemente las bolsas acomodadas en el piso.

Cuando el compost está bien invadido se coloca por encima tierra natural de buena calidad, que se denomina "cobertura"; siendo esta operación indispensable para lograr una buena producción de champiñones.

El micelio del champiñón tendrá que invadir la cobertura a lo que se le denomina "conexión" (sin que se produzca esta unión entre la cobertura y el compost no habrá champiñones).

A las pocas semanas la cobertura estará "tapizada" de champiñones. Las producciones comerciales actuales rondan los 25-30 Kg por metro cuadrado en un ciclo completo del cultivo que dura alrededor de 3 meses por lo que normalmente se obtienen 4 ciclos de cultivo al año, pudiéndose esto ser incrementado en función de determinadas circunstancias.

4. Estructura jurídico-legal de la empresa

4.1 Forma jurídica de la empresa

4.1.1 Su elección: ventajas y desventajas

Presentamos a continuación las opciones existentes, de acuerdo con la legislación vigente, por medio de la siguiente tabla:

Tipo	Nº socios	Capital social	Régimen fiscal	Respons. socios	Normativa	Rég. Seg. Social
Empresario Individual	1	No hay mínimo inicial	IRPF e IVA	Ilimitada	Código de Comercio en materia mercantil Código Civil en materia de derechos y obligaciones	Autónomos
Comunidad de Bienes	2 o más	No hay mínimo inicial	IRPF e IVA	Ilimitada y solidaria	Código Civil	Autónomos
Sociedad Anónima (S.A.)	Mínimo 1	Mínimo 60.101€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	RD Legislativo 1564/1989 de 22 de diciembre	Autónomos para socios con poder de dirección
Sociedad Limitada (S.L.)	Mínimo 1	Mínimo 3.006€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 2/1995 de 23 de marzo	Autónomos para socios con poder de dirección
S.L. Nueva Empresa	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.012€ Máximo 120.202€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 2/1995 de 23 de marzo (modificado por Ley 7/2003 de 1 de abril)	Autónomos para socios con poder de dirección
S.A. Laboral	Mínimo 3	Mínimo 60.101€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 4/1997 de 24 de marzo	Rég. General para socios trabajadores, salvo que posean el control de la sociedad

S.L. Laboral	Mínimo 3	Mínimo 3.006€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 4/1997 de 24 de marzo	Rég. General para socios trabajadores, salvo que posean el control de la sociedad
Cooperativa	Mínimo 3	Mínimo 2.000€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 4/2002, de 11 de abril	Elección entre Autónomos y Rég. General (totalidad cooperativistas)

Conforme a las características del proyecto que aquí nos ocupa, se recomienda la constitución en autónomo o en forma de Sociedad de responsabilidad Limitada, en función de los determinantes particulares del promotor.

4.1.2 Constitución de la Sociedad

- ✓ Denominación de la sociedad.
- ✓ Capital social, distribución y elección de los socios.
- ✓ Estatutos de la sociedad.
- ✓ Poderes de administración y gestión.

La denominación de la sociedad será elegida por el promotor. El capital mínimo, en el caso previsto de que se trate de una SL, sería 3.005,06 Euros. Los estatutos son otorgados por el notario elegido, así como los poderes de administración y gestión.

4.2 Trámites administrativos a seguir para la constitución de la empresa y su puesta en marcha

4.2.1 Trámites de constitución

TRÁMITE	CONCEPTO	DOCUMENTACION A APORTAR	LUGAR	PLAZO O VALIDEZ
Certificación Negativa del Nombre	Certificación que acredita que el nombre elegido para la sociedad no coincide con el de otra ya existente	Instancia oficial con los nombres elegidos (máximo de tres) Solicitada por uno de los futuros socios.	Sociedades Mercantiles: Registro Mercantil Central	Validez: 2 meses renovable hasta 15 meses.
Otorgamiento de Escritura Pública	Acto por el que las personas fundadoras proceden a la firma de la escritura de constitución de la sociedad, según los Estatutos.	- Certificación negativa del nombre. - Estatutos - Certificado bancario que acredite el desembolso del capital social.	Notaria	Validez: Inmediata
Código de Identificación Fiscal (CIF)	Identificación de la sociedad a efectos fiscales.	- Impreso modelo 036 - Copia simple de la escritura de constitución - Fotocopia DNI del solicitante si es socio o fotocopia del poder notarial si es apoderado.	Administración o Delegación de la AEAT, correspondiente al domicilio fiscal de la sociedad Burgos: C/ Vitoria, 39 Miranda: Concepción Arenal, 46 Aranda: C/ Burgo de Osma, 7 y 9	Plazo: 30 días a partir del otorgamiento de la escritura
Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados	Impuesto que grava la constitución de una sociedad (1% sobre el capital de la sociedad)	- Impreso modelo 600 - Primera copia y copia simple de la escritura de constitución - Fotocopia del CIF	Servicios Territoriales de Hacienda de la Junta de Castilla y León.	Plazo: 30 días hábiles a partir del otorgamiento de la escritura.
Registro Mercantil	Publicidad de la situación jurídica mercantil a través de la cual la sociedad adquiere su personalidad jurídica.	- Primera copia de la escritura de constitución - Fotocopia CIF - Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales (modelo 600)	Registro Mercantil correspondiente al domicilio social.	Plazo: Dentro del mes siguiente al otorgamiento del escritura.

Existe también la posibilidad de realizar los trámites en un punto PAIT, donde puede realizarse todo el proceso en 24h, o en una ventanilla única.

5. Resumen y valoración

El cultivo y venta de hongos comestibles es una actividad, centrada en el crecimiento de los hongos en compost preparado a base de pajas de cereales y estiércol de caballo o gallina, con demanda creciente en los últimos años, para la cual no es necesaria una inversión, en términos relativos, muy alta y que se desarrolla en un sector no saturado con potencialidad de desarrollo.

PLAN DE EMPRESA:

PRODUCTOS ECOLÓGICOS Y CULTIVO DE FRUTOS ROJOS



INDICE

1. Introducción	26
2. Plan de marketing	27
2.1 Descripción y delimitación del proyecto	27
2.2 Información y análisis	37
2.2.1 Objetivos y estrategias	37
2.2.1.1. Objetivos generales	37
2.2.1.2 Estrategias	38
2.2.1.3 Márketing-Mix: Acciones comerciales	38
3. Plan de producción	43
3.1. Descripción y organización de los procesos	43
3.2. Tecnologías aplicables y sistemas productivos	44
4. Estructura jurídico-legal de la empresa	45
4.1 Forma jurídica de la empresa	45
4.1.1 Su elección: ventajas y desventajas	45
4.1.2 Constitución de la Sociedad	46
4.2 Trámites administrativos a seguir para la constitución de la empresa y su puesta en marcha	46
4.2.1 Trámites de constitución	46
4.3 Asistencia jurídica de la empresa y cobertura de riesgos	47
5. Resumen y valoración	48

1. Introducción

En este plan de empresa se detalla la actividad de cultivo y comercialización de productos agrícolas ecológicos, frutos rojos y otros productos de la tierra.

Se trata de una actividad económica que consiste en cultivar una explotación agrícola sin emplear productos químicos u organismos genéticamente modificados basándose así en la utilización óptima de los recursos naturales.

En el cultivo de los frutos rojos, señalar que es un producto muy bien posicionado en el mercado ya que su demanda es cada vez mayor.



Y respecto a otros productos de la tierra, se consideran aquellos productos agrícolas o ganaderos producidos y elaborados en la zona, siendo esta tercera rama complementaria a las

dos anteriores pero pudiendo ser muy efectiva si se dan las oportunidades tanto en el mercado como en el entorno.

2. Plan de marketing

2.1 Descripción y delimitación del proyecto

El plan de marketing estará centrado en los principales productos que ofrece: los productos agrícolas ecológicos y los frutos rojos. Dejando la rama de productos de la tierra como una actividad complementaria a las dos anteriores, para ampliar el negocio a medio o largo plazo.

La agricultura ecológica es un sistema para cultivar una explotación agrícola autónoma basada en la utilización óptima de los recursos naturales, sin emplear productos químicos de síntesis, u organismos genéticamente modificados (OGMs) –ni para abono ni para combatir las plagas-, logrando de esta forma obtener alimentos orgánicos a la vez que se conserva la fertilidad de la tierra y se respeta el medio ambiente. Todo ello de manera sostenible y equilibrada.

Los productos ecológicos agrícolas presentan un crecimiento en la demanda, dado que se encuentran en una fase de mayor reconocimiento entre la población, sobretudo en países europeos.

En Europa, cada vez son más países los que están concienciados de que los productos alejados de las sustancias químicas, los llamados productos ecológicos, aportan mayores beneficios para la salud del consumidor y ayudan a la preservación y mantenimiento del medio ambiente. Además se trata de productos poco calóricos y sin grasas que hace que les convierta en un incentivo para el consumo.

Es por esto, que la producción de la agricultura ecológica en España ha estado enfocada principalmente hacia el mercado exterior. Un ejemplo claro, es el caso de Andalucía, en el que el 94% de la producción agrícola ecológica de la década pasada estaba destinada a la exportación.

Sin embargo, a pesar de que la mayor parte de la producción se destine a países europeos, en nuestro país también se puede observar un cierto crecimiento en la demanda. Es por esto que, en un principio, se centrarán los esfuerzos en el mercado interior, en concreto en el local y el provincial, dejando para medio o largo plazo la posibilidad de ampliarse a través de la venta online, apostando por mercados exteriores.

El crecimiento anual del mercado productos ecológicos sigue una tendencia alcista estos últimos años por lo que se espera que esta tendencia continúe, y que después de la consolidación económica se suavice la curva de la demanda.

En cuanto a los frutos rojos, se trata de un producto muy bien posicionado en el mercado. La demanda es cada vez mayor, y no existe una sobreexplotación de su cultivo. Los hábitos alimenticios cambiantes, en

buena parte importados de otros países como por ejemplo Estados Unidos, favorecen la creación y desarrollo de este tipo de explotaciones.

Hoy en día, estamos asistiendo a un crecimiento en la demanda de éstos en España, y sobre todo se observa un incremento del interés de estos productos en zonas, como por ejemplo, Cataluña. No obstante, no podemos ignorar el recorrido potencial tan grande, que tienen otras economías líderes como pueda ser Estados Unidos, consumidor del 75% de la producción mundial, y como es lógico uno de los grandes importadores de los frutos rojos de Europa, Japón, Canadá y México.

Así mismo tampoco podemos ignorar, que el comercio de los pequeños frutos es difícil, ya que en la mayoría de los casos el mercado es relativamente elitista, individualista y se vende a precios altos.

✓ **Cientes individuales e industriales: consumidores**

Los clientes para el proyecto de empresa y por lo tanto consumidores se pueden clasificar en:

Cientes individuales: Venta directa en la explotación/sede y a través de la web corporativa.

Cientes industriales: Empresas intermediarias (Distribución) y empresas del sector agroalimentario bien sea comercializadoras o aquellas que utilizan estos productos como insumos (Confitería...)

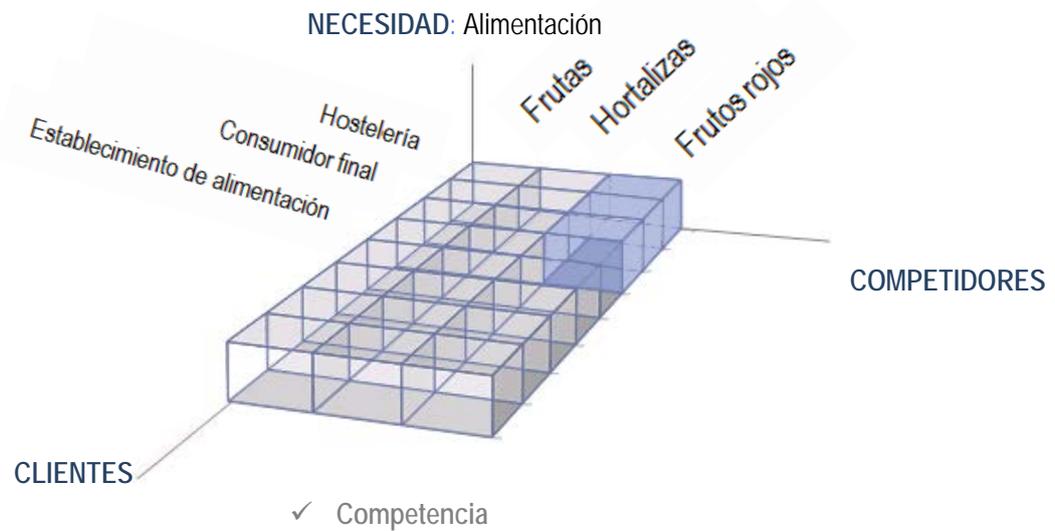
En este sentido, los clientes a los que se dirigirían los esfuerzos comerciales de la empresa podrían clasificarse en tres tipos:

Hostelería: ya que cada vez es mayor el número de restaurantes que incorporan en la elaboración de su menú productos de origen ecológico, característica que le valdría a la empresa para diferenciarse de la competencia.

Establecimientos de alimentación: ya que hoy en día los productos ecológicos se pueden encontrar en todo tipo de establecimientos tanto especializados (herboristerías y tiendas de productos artesanos), como convencionales, en los que cada vez es mayor su presencia.

Consumidor final: La venta directa al consumidor en la propia explotación o a través de un establecimiento del propio productor.

✓ Mercado de referencia del proyecto/s



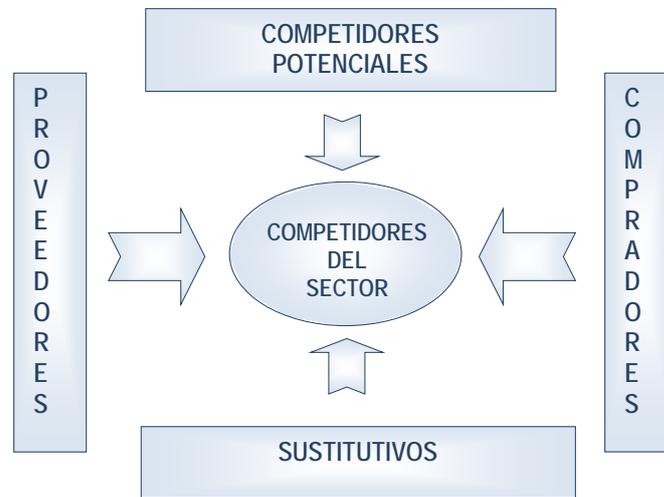
Consiste en uno de los aspectos más importantes a considerar, ya que el objetivo de cualquier empresa es destacar frente a sus competidores en el valor que adquieren sus productos para el consumidor.

En el análisis de la competencia, podremos identificar la ventaja competitiva de nuestra empresa para así aprovecharla en el mercado.

Es por esto, que no es suficiente conocer las necesidades del cliente o consumidor y adaptar nuestra oferta a sus deseos, habrá que estudiar a la competencia, para conseguir una mayor diferenciación y un mayor éxito en el mercado. Además nos ayudará a descubrir nuestras fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que le afectan teniendo en cuenta el mercado objetivo.

Nuestro competidor será aquel que busca satisfacer las mismas necesidades que nosotros hacia un mismo público objetivo y ofreciendo productos similares o sustitutivos.

Por tanto, es conveniente estudiar las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan para determinar la rivalidad existente en el sector que son: los competidores potenciales, la competencia directa, el poder de negociación con los proveedores, con los clientes y los productos sustitutivos.



Competencia potencial:

El riesgo de entrada de nuevos competidores en el mercado y su entrada efectiva, si ésta se llega a producir, supone que aumente la rivalidad competitiva entre las empresas del mercado.

Este riesgo de entrada va a disminuir si existen barreras de entrada y medidas de reacción significativas por parte de las empresas ya instaladas contra las recién llegadas.

Una barrera a la entrada que se puede analizar son las economías de escala. Este factor es de suma importancia, sobre todo en industrias de producto masivo, pero en el análisis de la huerta ecológica y en el cultivo de los frutos rojos no tiene mayor incidencia. Igualmente la inversión inicial tampoco, ha de suponer una barrera insalvable.

Respecto a la diferenciación de producto, no hay dudas que una imagen de marca es un obstáculo. Este es uno de los factores más importantes a considerar por las entradas potenciales al hacer su análisis del sector. En el caso de nuestro sector también, ya que los competidores existentes, en muchos casos, poseen una importante fortaleza en este aspecto. Aunque bien es cierto que el consumidor final, puede ser más o menos flexible a la marca de frutos rojos por ejemplo, en función de que haya una buena relación calidad-precio.

Además, debemos tener en cuenta que si el negocio tiene éxito, puede provocar la existencia de competidores directos en la misma zona, aprovechando el tirón que pudiese generar la marca

desarrollada, lo cual, por otra parte podría provocar sinergias comerciales y un efecto multiplicador positivo en la percepción de la marca.

No podemos olvidar tampoco que desde el sector público se están proporcionando ayudas tanto para la reconversión de agricultura tradicional hacia agricultura ecológica como para el inicio de la actividad, lo que también colabora al desarrollo del sector.

Y por último, hay que tomar igualmente en consideración que existe una gran confusión entre los consumidores en la denominación "bio" y "eco", ya que hasta hace unos años estos términos se venían utilizando sin control alguno, hoy día esta denominación sólo puede ser utilizada por productos que tengan probado su origen ecológico, sin embargo muchos productos llevan la palabra "bi" asociado al producto por lo que también hay que tener en cuenta como competidor potencial a empresas de agricultura tradicional.

Sustitutivos:

En los productos ecológicos va a depender de la zona en la que se lleve a cabo la actividad, ya que nos influirá si se pueden producir algunos o todos de los productos que producen nuestros competidores.

En relación a los frutos rojos, los productos sustitutivos pueden explicarse tanto desde el punto de vista del producto primario, como de sus aplicaciones (Confitería, dietética...).

Atendiendo a estas consideraciones serían sustitutivos, principalmente, el resto de frutas (Cítricos, ciruelas...) así como las frutas exóticas. La volatilidad de los precios es nota predominante en estos mercados, lo cual tendrá una particular incidencia en las decisiones de compra en los sectores de población con demanda más elástica (Mayor sensibilidad al precio). Esta circunstancia implica la necesidad de un especial seguimiento de los mercados y de la coyuntura económica como actividad de vigilancia económica básica y primordial.

Precios medios:

Teniendo en cuenta las tarifas que fijan los competidores más directos, se puede determinar los precios medios que debería fijar la empresa. Se puede observar que los resultados obtenidos del análisis de los precios máximos y mínimos dan a entender que existe un grado significativo de competencia en el sector, lo que coincide con el hecho de que se está comercializando un servicio bastante homogéneo.

Acciones comerciales de la competencia: Situación actual

Tanto los productos ecológicos como los frutos rojos se caracterizan por tener un precio superior a los procedentes de la agricultura tradicional, esto es debido al laborioso proceso de producción y a las múltiples normas a las que se ven sometidos, así como la menor producción por hectárea al no usar abonos químicos.

Por todo ello, a la hora de promocionarse es muy importante explicar el origen y método de producción, para diferenciarlo de los productos procedentes de la agricultura tradicional.

Los competidores realizan acciones comerciales tales como introducir continuamente nuevos productos en el mercado a través de la combinación de los ya existentes o bien, posibilitan la externalización de nuevos servicios.

Las acciones y herramientas publicitarias más comúnmente utilizadas por la competencia son las siguientes:

- ✓ Asistencia a ferias
- ✓ Material promocional y publicidad
- ✓ Relaciones públicas
- ✓ Factores del entorno
- ✓ Cooperación
- ✓ Internet

El entorno condiciona en todos los casos cualquier proyecto empresarial. Tanto el macroentorno (Factores geográficos, políticos, legislativos...) como el microentorno (Clientes, proveedores, competencia...). En este sentido destacamos los siguientes condicionantes:

- ✓ Entre los puntos fuertes hemos de señalar las excelentes condiciones que se dan en España, así como su contribución al medio ambiente, al desarrollo rural, al incremento de la tasa de empleo y a la buena imagen de que gozan estos productos.
- ✓ Los puntos débiles más destacados son el bajo nivel de consumo interno, la falta de formación específica en productores, elaboradores, comercializadores y consumidores, la compleja normativa, los períodos de reconversión y tramitación, así como la insuficiente inversión en investigación y desarrollo y una



estructura de comercialización limitada.

- ✓ Entre las oportunidades destacan las grandes expectativas de consumo, el alto grado de extensificación en la agricultura convencional, el incremento de la ganadería ecológica y la mayor concienciación de los agricultores.
- ✓ Finalmente, entre las amenazas más importantes están la competencia de terceros países, la dependencia del comercio exportador, la información confusa sobre el sistema de producción, el oportunismo comercial y el régimen de ayudas no acompañadas de un Plan Estratégico, cuestión que ya se está subsanando en estos momentos.
- ✓ **Marco de referencia: La empresa ante el sector**

En este apartado hemos de prestar una especial atención al tema de agricultura ecológica.

Dentro de la denominación "ecológica", no sólo nos encontramos productos de origen vegetal, sino que también se incluye la ganadería, la apicultura y recientemente también se ha incorporado la acuicultura.

La agricultura ecológica es una actividad muy regulada en nuestro país. Desde 1989, cuando se aprobó la denominación genérica de "Agricultura Ecológica", se estaba aplicando un reglamento a nivel nacional, hasta la entrada en vigor del Reglamento CEE 2092/91 sobre la producción agrícola ecológica y su indicación en los productos alimenticios y agrarios. Además el Consejo Regulador de la Agricultura Ecológica se encargaba del control de la producción nacional.

Posteriormente el Real Decreto 1852/1993 establece la nueva regulación sobre la agricultura ecológica basada en el Reglamento (CEE) 2092/91 anteriormente mencionado, al mismo tiempo que las CC. AA. comienzan a asumir competencias en este sistema de producción.

El desarrollo normativo y reglamentario comunitario en esta materia es continuo, en 1999 se aprobó el Reglamento CEE 1804/99 que completa la Norma de 1999 y en el año 2000 se creó el logotipo compuesto por las palabras "Agricultura Ecológica, Sistema de Control CE" para ser utilizado de manera voluntaria en el etiquetado de este tipo de productos.

En la mayor parte de las ocasiones, los certificados y el control de la producción, se llevan a cabo por parte de Consejos o Comités de Agricultura Ecológica territoriales, organismos dependientes de las consejerías de cada Comunidad Autónoma.

La agricultura ecológica estará regulada a partir del 1 de enero de 2009 por el Reglamento (CE) 834/2007 del Consejo de 28 de junio de 2007 sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos y por el que se deroga el Reglamento (CEE) 2092/91 que continúa en vigor hasta entonces. En él se especifican claramente las técnicas incluidas y autorizadas para este tipo de cultivo.

Es primordial también tener presente que los productos ecológicos deben llevar obligatoriamente el sello oficial de la agricultura ecológica de la Unión Europea, permitiéndose añadir, además, los logotipos del país o región de origen.

Hay que destacar que la agricultura ecológica es un objetivo preferente en las Medidas Agroambientales y por tanto recibe importantes ayudas por esta vía.

Además existen otras líneas como las destinadas a la instalación de jóvenes agricultores y a la modernización de las explotaciones e industrias agrarias.

Aunque en países europeos como Francia y Alemania, el consumo de productos ecológicos está muy extendido, teniendo gran parte de ellos su origen en nuestro país, en España todavía es un mercado en desarrollo que está comenzando a detectar sus oportunidades de crecimiento.

Por último, no podemos olvidar los condicionantes existentes en la actualidad por la crisis económica y su incidencia sobre las decisiones relativas a la cesta de la compra.

✓ Recursos disponibles

Los recursos humanos con los que contará este proyecto serán capaces de agregar constantemente valor a su gestión, siendo capaces de mejorar su entorno, transferir y compartir conocimiento, así como captarlo.

Según el proyecto estimado, suponemos que necesitamos una o dos personas para dar comienzo la actividad. Que al tratarse de emprendedores estarán comprometidos plenamente con la actividad y eso se reflejará en los resultados.

Las personas que quieran promover una empresa relacionada con la agricultura ecológica han de conocer con un cierto detalle cuales son las claves principales del negocio y la dinámica habitual en él, al ser un sector que requiere de unos conocimientos específicos.

La diferenciación, por lo tanto, con la agricultura tradicional, requerirá formación específica al respecto.

Los recursos materiales necesarios habrán de estar, principalmente, en función de la superficie a cultivar y de la existencia o no de invernadero.

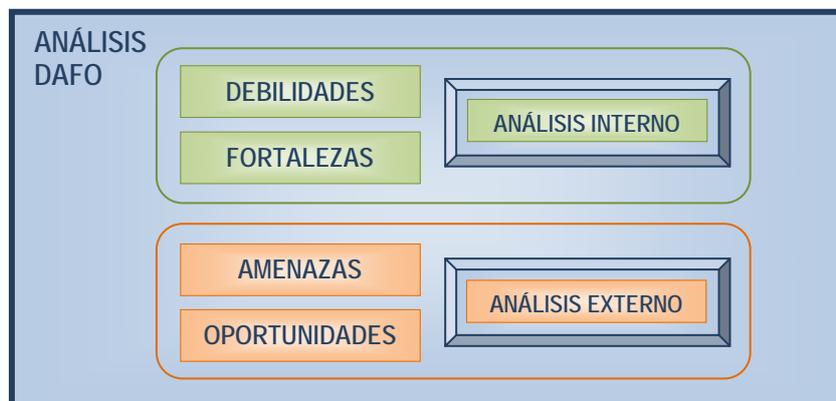
Un ejemplo de inversión tipo para una superficie de 400 m, incluyendo invernadero de 150m2 podría ser la siguiente:

ELEMENTOS NECESARIOS PARA LA INVERSIÓN	PRECIO
Acondicionamiento de finca y formación de zonas de cultivo	13.000 €
Toma de agua y depósito	3.200 €
Red de riego	5.000 €
Invernadero	7.000 €
Almacén, zona de servicio-vestuario y otros bienes de equipo y maquinaria	22.000 €
Vallado perimetral	6.000 €
Mejora paisajística	5.000 €
Material vegetal zona cultivo pequeñas bayas	2.000 €
Adecuación didáctica de la explotación	4.200 €
Elemento de transporte	20.000 €
Maquinaria para la motoazada	550 €
Equipos informáticos	1.200 €
Mobiliario	300 €
Web tienda on-line	2.000 €
TOTAL	91.450 €

✓ Análisis DAFO

Se procede a realizar un análisis DAFO del proyecto. Su objetivo consiste en estudiar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la actividad. Y así podremos conocer el entorno actual del negocio, sus puntos fuertes y débiles, es decir, sus debilidades y fortalezas y así mismo, a través de las amenazas y oportunidades observaremos las ventajas y los inconvenientes del sector en el que opera la empresa.

Esta herramienta nos permitirá conocer las ventajas competitivas del negocio, su posición competitiva externa y nos ayudará a tomar decisiones para un futuro.



De esta manera el mencionado análisis, aplicado a este proyecto concreto, quedaría como sigue:

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modelo de negocio relativamente desconocido. ✓ Competencia existente en el sector ✓ Necesidad de formación específica ✓ Inversión inicial significativa ✓ Insuficiente presencia en los canales de distribución masivos ✓ Requisitos especiales con respecto a la agricultura tradicional 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambios en las tendencias globales de consumo. ✓ Fácil entrada de nuevos competidores. Bajas barreras de entrada ✓ Variaciones climáticas que hagan fluctuar la cosecha
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bajos costes de funcionamiento. ✓ La captación de clientes no tiene porque limitarse a una zona geográfica concreta. ✓ Flexibilidad para adaptarse a las fluctuaciones de la demanda. ✓ Facilidad de gestión. ✓ Posibilidad de distribución directa y on-line. ✓ Buena percepción de los productos ofertados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fácil incremento de la diversificación de los productos ofertados (Productos complementarios en particular). ✓ Productos ofertados con demanda creciente. ✓ Posibilidad y facilidad de operar en otros territorios, en especial a través de la tienda on-line. ✓ Tendencia creciente hacia los productos ecológicos y frutos rojos en nuestro país. ✓ Idea innovadora

2.2 Información y análisis

2.2.1 Objetivos y estrategias

2.2.1.1. Objetivos generales

Establecer unos objetivos realistas y viables, es uno de los puntos más importantes para conseguir buenos resultados en la empresa.

Estos objetivos, servirán de incentivo en el negocio para lograr éxitos, siempre y cuando estén bien formulados, sean medibles y posibles de lograr, teniendo en cuenta la capacidad de la empresa y los recursos., así como el entorno en el que opera.

A corto plazo el objetivo será conseguir una tasa de ocupación adecuada para cubrir los costes, y que el proyecto por tanto sea viable. Posteriormente, debería ser el alcanzar una tasa de ocupación que permita obtener un margen de beneficio.

En particular, se pretende establecer las bases para la implantación de un modelo de huerto ecológico y explotación para cultivo de pequeñas bayas rojas, cuantificando en una primera instancia la inversión precisa y los condicionantes precisos para afrontarlo, orientado a conseguir los siguientes objetivos:

- ✓ Implantar actividades agrícolas compatibles con el medio ambiente.
- ✓ Aprovechar recursos comunes, a través de la puesta en valor de producciones naturales que se dan en la comarca.
- ✓ Incrementar la sensibilidad de los habitantes del pueblo donde se lleve a cabo la actividad, con las técnicas medioambientales sostenibles
- ✓ Promoción de la agricultura ecológica, con la finalidad de mejorar la calidad del suelo y regenerar zonas agrícolas del territorio
- ✓ Revalorizar cultivos con potencial agronómico y ambiental existentes en la zona
- ✓ Mejorar la protección del medio ambiente

Para conseguir estos objetivos, se pretende:

- ✓ Acondicionar una parcela para la implantación de un huerto ecológico y zona para el cultivo y ensayo de plantas para pequeñas bayas
- ✓ Implantar un sistema de cultivo compatible con el medio ambiente, dotando de los medios técnicos y agronómicos necesarios.

Por último, a más largo plazo, podría establecer unos objetivos en cuanto a que se convierta en una marca de calidad que englobe los productos descritos en este plan de empresa, principalmente los ecológicos y los frutos rojos., en el territorio en el que opere.

2.2.1.2 Estrategias

La estrategia que siga la empresa que realice esta actividad, tendrá que centrarse en el posicionamiento que desea tener, o lo que es lo mismo, como quiere ser percibido por el consumidor, y que características propias debe potenciar frente a las de los competidores.

En un mercado como el de los productos ecológicos o el cultivo de frutos rojos, en el que es muy difícil diferenciarse en el producto, tendrá que buscar estrategias de diferenciación de servicios hacia el cliente, para así conseguir una mejor posición frente a los competidores y además una posición que le permita atraer a nuevos clientes.

Una empresa necesariamente tiene que establecer una buena estrategia de posicionamiento para poder definir correctamente una política de gestión e imagen del establecimiento.

2.2.1.3. Marketing-Mix: Acciones comerciales

El marketing-mix constituye un instrumento fundamentalmente estratégico y táctico y lo compone un conjunto de herramientas que utiliza la empresa para alcanzar los objetivos establecidos. En concreto se va a analizar las políticas de:

- ✓ Precio
- ✓ Producto/Servicio
- ✓ Distribución
- ✓ Comunicación y promoción

PRECIO

Es un componente del marketing-mix muy importante a corto plazo, constituye un instrumento competitivo muy poderoso, es el único que proporciona ingresos, tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor y en muchas ocasiones en el momento de decisión de compra es la única información disponible.

La definición de una política de precios permite establecer estrategias determinadas y diferenciación entre grupos de clientes.

- ✓ Posibles estrategias de fijación de precios:
 - ☑ Desnatado o descremación: Lanzar el nuevo producto a un precio alto para quedarnos con los consumidores que están dispuestos a pagarlo, los más insensibles, después lo bajamos y nos quedamos con los más sensibles al precio.
Ventajas: Recupera rápidamente los gastos de comunicación y promoción. Menor riesgo que la estrategia de penetración en el mercado.
 - ☑ Penetración en el mercado: Se lanza el producto con un precio bajo para entrar rápidamente en un mercado. Se suele utilizar cuando las empresas tienen economías de escala y cuando el producto o el servicio ofrecido puede ser fácil de adquirir imitando a la competencia. La Demanda debe ser sensible al precio y el coste de fabricación bajo.
- ✓ Estrategias en función del volumen de ventas:
 - ☑ Maximizar el volumen de ventas en unidades físicas (Obtener cuota de mercado).
Mediante precios bajos con una demanda expansible y una demanda elástica (Mayor sensibilidad al precio).
 - ☑ Maximizar volumen de ventas en unidades monetarias (Obtener ingresos).
Mediante precios altos con una demanda inelástica y para un producto diferenciado (Menor sensibilidad al precio).

En el caso de los frutos rojos especialmente ha de tenerse en cuenta que son productos con una menor sensibilidad a los precios que los productos hortofrutícolas de gama media.

PRODUCTO

El producto es el medio por el cual se pueden satisfacer las necesidades del consumidor. Para el marketing es un instrumento de importancia fundamental. De tal forma que si no se dispone del producto que se oferta no se podría estimular la demanda y no se podría llevar a cabo ninguna otra acción comercial.

Aunque son normalmente las decisiones que se toman respecto al producto son a largo plazo, habrá que partir de unos resultados establecidos en los objetivos para intentar ajustarse a ellos y así poder asegurarse la supervivencia de la empresa.



Una parte fundamental en la política de producto será la marca. Por eso es conveniente que uno de los objetivos sea que a medio plazo, el posicionamiento de la empresa se consiga principalmente a través de la imagen de marca. De tal forma que es conveniente trabajar en crear una marca que identifique el producto con la empresa y su zona de referencia.

Además, es fundamental para llevar a cabo esta actividad, respetar las normas y regulaciones que determinan a la agricultura ecológica como eje central tanto de la política de producto como de comunicación.

DISTRIBUCIÓN

La distribución consiste en un instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumo. Facilita los intercambios y hace posible, por tanto, una mejor asignación de los recursos económicos.

La distribución engloba un conjunto de actividades que se pueden resumir en las cuatro siguientes:

- 1) Diseño y selección del canal de distribución
- 2) Localización y dimensión de los puntos de venta
- 3) Logística de la distribución o distribución física, y
- 4) Dirección de las relaciones internas del canal.

La agricultura ecológica posibilita una mayor participación de las empresas en la cadena de suministro alimenticio. Esto es debido a:

- ✓ El uso de diversos canales de mercado- por ejemplo, la venta en las mismas instalaciones, mercados de agricultores o sistemas a partir de pedidos vía Internet (Tienda on-line)
- ✓ Nuevas y diversas oportunidades de comercialización
- ✓ La preferencia por el transporte a cortas distancias

De hecho, los integrantes de la cadena de suministro de los productos ecológicos están a menudo activamente involucrados en más de un eslabón. Los agricultores ecológicos suelen involucrarse activamente en la comercialización de sus productos.

Ello implica que, a menudo, los agricultores se dirigen directamente a los consumidores para informarles sobre los productos que están comprando, y para explicarles cómo han sido producidos y cuáles son los beneficios de este modelo de producción sostenible. Así aumenta la concienciación de los consumidores y su conocimiento sobre las implicaciones del consumo de unos u otros alimentos.

Como ya se ha señalado anteriormente, los puntos de venta más habituales serían:

- ✓ Las tiendas especializadas
- ✓ Grandes superficies
- ✓ Ferias, mercadillos y fincas
- ✓ Asociaciones y cooperativas de consumidores
- ✓ Tienda on-line
- ✓ Venta directa

COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

La promoción es fundamentalmente comunicación. Sus fines básicos son informar de la existencia del producto o servicio y sus ventajas, persuadir al cliente potencial para que compre y recordar al cliente real la permanencia del producto y el acierto en su compra.

La promoción utiliza cinco instrumentos básicos para comunicarse con los públicos objetivo:

- ✓ La venta personal
- ✓ El marketing directo
- ✓ La publicidad
- ✓ Las relaciones públicas, y
- ✓ La promoción de ventas

La venta personal, las relaciones públicas y el marketing directo son formas de comunicación interactivas, mientras que los restantes instrumentos utilizan fundamentalmente los medios de comunicación de masas.

Por lo general, se utilizan varios instrumentos promocionales simultáneamente. Su combinación dependerá de los recursos disponibles, del tipo de producto, de las características del mercado, del tipo de estrategia de marketing utilizada y de las etapas del proceso de compra y del ciclo de vida del producto o servicio. Habida cuenta la importancia de la comercialización y promoción on-line, con el objeto de dar a conocer la empresa se plantearían las siguientes acciones:

- ✓ Campaña de Adwords: Anuncios patrocinados en Google
- ✓ Contratación de empresa de posicionamiento en buscadores

Normalmente cualquier negocio nuevo requiere de una importante campaña de publicidad y promoción. Esta tarea se llevará prioritariamente por medio de la creación de una página web, con tienda on-line, que atraiga a clientes diversos y de procedencia indeterminada. Se elaborarán folletos publicitarios y otros materiales promocionales que se estimen oportunos. Se valorará también la opción de introducir algún anuncio en la prensa local/provincial/regional o incluso nacional.

Así mismo, también puede ser conveniente impulsar una campaña de fuerzas de ventas en la que personalmente se ofrezcan los productos a los potenciales clientes del área geográfica de influencia, incluida Burgos capital (Ej.: Oferta de productos personalizada a hostelería). Esto permitirá la difusión del producto ofertado y también personaliza el trato lo que puede beneficiar en la captación.

Por último, el espacio didáctico que se incluye en las instalaciones de la empresa cumplirá también la función promocional deseada por la vía del "boca boca". Esta estrategia suele ser especialmente eficaz en el medio y largo plazo.

3. Plan de producción

Las características especiales del proyecto que aquí nos ocupa requieren de un análisis detallado de los procesos productivos, lo cual se presenta a continuación.

3.1. Descripción y organización de los procesos

En un principio se pretende seguir el siguiente proceso productivo/agronómico tipo:

HUERTO ECOLÓGICO

1º) Tras la compra de la planta o semillas, prepararemos los semilleros y a su vez, prepararemos el suelo donde pretendemos plantar nuestras semillas. Si queremos hacerlo bajo un invernadero para proteger a nuestras plantas será lo primero que tendremos que tener fabricado.

2º) A partir de ese momento, procederemos a la siembra o transplante.

3º) Desde el momento de su plantación o transplantación tendremos que establecer unos cuidados, tanto del suelo, bien sea a través de abono, riego, etc. para que así a nuestra plantación crezca y florezca sin problemas.

4º) Después de un tiempo llegará el momento de la recolección, almacenaje de los productos y los prepararemos para su venta.

5º) Posteriormente habrán de tomarse las medidas apropiadas para proceder a su venta, en función de donde vaya a llevarse a cabo; en una tienda especializada o a través de una venta directa.

CULTIVO FRUTOS ROJOS

1º) Prepararemos las plantas y a su vez, el suelo. Si queremos hacerlo bajo un invernadero para proteger a nuestras plantas será lo primero que tendremos que tener.

2º) A partir de ese momento, procederemos a la plantación, que será una vez al comienzo de cada ciclo productivo.



3º) Desde el momento de su plantación tendremos que establecer unos cuidados, tanto del suelo, bien sea a través de abono, riego, etc....como por ejemplo la poda, para que así a nuestra plantación sea productiva.

4º) Después de un tiempo llegará el momento de la recolección, que se realizará a través de varias pasadas. Estos productos se almacenarán y cuando sean requeridos los prepararemos para su venta. Hay que tener en cuenta que estos productos delicados necesitan unas condiciones concretas de temperatura y luminosidad para su conservación.

5º) Tomaremos las medidas apropiadas para proceder a su venta, en función de donde vaya a llevarse a cabo; en una tienda especializada o a través de una venta directa.

3.2. Tecnologías aplicables y sistemas productivos

1. HUERTO ECOLÓGICO

Para llevar a cabo la actividad en el huerto ecológico es necesario tener en cuenta unos factores básicos para conseguir la mejor producción posible:

- ✓ El medio: teniendo en cuenta el clima, la luz, el agua y las propiedades del suelo.
- ✓ La protección contra las plagas que puedan darse en el terreno.
- ✓ Una rotación de los cultivos, para así adaptar cada producto a la mejor zona en función de las propiedades del suelo y para que se regenere el terreno.
- ✓ La selección de los productos que se quieren conseguir, teniendo en cuenta cuales son las plantas que mejor se adaptan a ese terreno, que por tanto serán las más productivas.
- ✓ Una estimación de la producción que se espera conseguir en función de los recursos aportados, de la superficie del terreno y de las plantas que queremos tener en éste. Teniendo en cuenta que en el invernadero el potencial productivo será mayor por superficie.

2. FRUTOS ROJOS

En cuanto a los frutos rojos, es necesario tener en cuenta:

- | | |
|---|-----------------------------|
| ✓ Las especies de cultivo que vamos plantar, teniendo en cuenta la zona | ✓ Poda y sistema de riego |
| ✓ El clima | ✓ Abonado |
| ✓ Las propiedades del suelo | ✓ Plagas y enfermedades |
| ✓ Tipo de vegetal | ✓ Momento de la recolección |

4. Estructura jurídico-legal de la empresa

4.1 Forma jurídica de la empresa

4.1.1 Su elección: ventajas y desventajas

Presentamos a continuación las opciones existentes, de acuerdo con la legislación vigente, por medio de la siguiente tabla:

Tipo	Nº socios	Capital social	Régimen fiscal	Respons. socios	Normativa	Rég. Seg. Social
Empresario Individual	1	No hay mínimo inicial	IRPF e IVA	Ilimitada	CC en materia mercantil Código Civil en materia de derechos y obligaciones	Autónomos
Comunidad de Bienes	2 o más	No hay mínimo inicial	IRPF e IVA	Ilimitada y solidaria	Código Civil	Autónomos
Sociedad Anónima (S.A.)	Mínimo 1	Mínimo 60.101€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	RD Legislativo 1564/1989 de 22 de diciembre	Autónomos para socios con poder de dirección
Sociedad Limitada (S.L.)	Mínimo 1	Mínimo 3.006€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 2/1995 de 23 de marzo	Autónomos para socios con poder de dirección
S.L. Nueva Empresa	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.012€ Máximo 120.202€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 2/1995 de 23 de marzo (modificado por Ley 7/2003 de 1 de abril)	Autónomos para socios con poder de dirección
S.A. Laboral	Mínimo 3	Mínimo 60.101€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 4/1997 de 24 de marzo	Rég. General para socios trabajadores, salvo que posean el control de la sociedad

S.L. Laboral	Mínimo 3	Mínimo 3.006€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 4/1997 de 24 de marzo	Rég. General para socios trabajadores, salvo que posean el control de la sociedad
Cooperativa	Mínimo 3	Mínimo 2.000€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 4/2002, de 11 de abril	Elección entre Autónomos y Rég. General (totalidad cooperativistas)

Conforme a las características del proyecto que aquí nos ocupa, se recomienda la constitución en autónomo o en forma de Sociedad de responsabilidad Limitada, en función de los determinantes particulares del promotor.

4.1.2 Constitución de la Sociedad

- ✓ Denominación de la sociedad.
- ✓ Capital social, distribución y elección de los socios.
- ✓ Estatutos de la sociedad.
- ✓ Poderes de administración y gestión.

La denominación de la sociedad será elegida por el promotor. El capital mínimo, en el caso previsto de que se trate de una SL, sería 3.005,06 Euros. Los estatutos son otorgados por el notario elegido, así como los poderes de administración y gestión.

4.2 Trámites administrativos a seguir para la constitución de la empresa y su puesta en marcha

4.2.1 Trámites de constitución

TRÁMITE	CONCEPTO	DOCUMENTACION A APORTAR	LUGAR	PLAZO O VALIDEZ
Certificación Negativa del Nombre	Certificación que acredita que el nombre elegido para la sociedad no coincide con el de otra ya existente	Instancia oficial con los nombres elegidos (máximo de tres) Solicitada por uno de los futuros socios.	Sociedades Mercantiles: Registro Mercantil Central	Validez: 2 meses renovable hasta 15 meses.
Otorgamiento de Escritura Pública	Acto por el que las personas fundadoras	- Certificación negativa del nombre.		Validez:

	proceden a la firma de la escritura de constitución de la sociedad, según los Estatutos.	- Estatutos - Certificado bancario que acredite el desembolso del capital social.	Notaría	Inmediata
Código de Identificación Fiscal (CIF)	Identificación de la sociedad a efectos fiscales.	- Impreso modelo 036 - Copia simple de la escritura de constitución - Fotocopia DNI del solicitante si es socio o fotocopia del poder notarial si es apoderado.	Administración o Delegación de la AEAT, correspondiente al domicilio fiscal de la sociedad Burgos: C/ Vitoria, 39 Miranda: Concepción Arenal, 46 Aranda: C/ Burgo de Osma, 7 y 9	Plazo: 30 días a partir del otorgamiento de la escritura
Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados	Impuesto que grava la constitución de una sociedad (1% sobre el capital de la sociedad)	- Impreso modelo 600 - Primera copia y copia simple de la escritura de constitución - Fotocopia del CIF	Servicios Territoriales de Hacienda de la Junta de Castilla y León.	Plazo: 30 días hábiles a partir del otorgamiento de la escritura.
Registro Mercantil	Publicidad de la situación jurídica mercantil a través de la cual la sociedad adquiere su personalidad jurídica.	- Primera copia de la escritura de constitución - Fotocopia CIF - Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales (modelo 600)	Registro Mercantil correspondiente al domicilio social.	Plazo: Dentro del mes siguiente al otorgamiento de la escritura.

Existe también la posibilidad de realizar los trámites en un punto PAIT, donde puede realizarse todo el proceso en 24h, o en una ventanilla única.

Al margen de los tributos correspondientes anteriormente mencionados, principalmente han de tomarse en consideración los gastos derivados de la intervención notarial.

4.3 Asistencia jurídica de la empresa y cobertura de riesgos

Se deberá presupuestar en el apartado correspondiente a Servicios Exteriores del Plan Económico financiero las partidas correspondientes a asesores externos y seguros en función de las estimaciones y necesidades previstas.

5. Resumen y valoración

Como resumen, señalar que los productos ecológicos están adquiriendo cada vez más relevancia en España, ya que los consumidores tienden a preocuparse por los buenos hábitos alimenticios y por ingerir productos lo más saludables posibles.

Así mismo, los frutos rojos se consideran productos poco calóricos y esto hace que a pesar de ser productos difíciles de producir y conservar, y se pueda ver reflejado en el precio, los consumidores siguen demandándolos. E incluso, aunque son productos de temporada, a través de esta explotación podríamos obtenerlos todo el año.

SECTOR TERCIARIO

PLAN DE EMPRESA:

ASISTENCIA A DOMICILIO



ÍNDICE

1. Introducción	52
2. Plan de marketing	53
2.1 Descripción y delimitación del proyecto	53
2.2 Información y análisis	62
2.2.1 Objetivos y estrategias	62
2.2.1.1. Objetivos generales	62
2.2.1.2. Estrategias	62
2.2.1.3. Marketing-Mix: Acciones comerciales	63
3. Estructura jurídico-legal de la empresa	67
3.1 Forma jurídica de la empresa	67
3.1.1 Su elección: ventajas y desventajas	67
3.1.2 Constitución de la Sociedad	68
3.2 Trámites administrativos a seguir para la constitución de la empresa y su puesta en marcha	68
3.2.1 Trámites de constitución	68
3.3 Asistencia jurídica de la empresa y cobertura de riesgos	69
4. Resumen y valoración	70

1. Introducción

En este plan de empresa se detallará la actividad de ofrecer asistencia a domicilio personal o familiar, proporcionándose a través de personal cualificado y supervisado, siempre con el fin de promover, mantener o restablecer la autonomía personal del individuo o familia a asistir, sin tener que moverse de su vivienda habitual.

El principal objetivo es conseguir que las personas disfruten de una mejor calidad de vida, sea cual sea su grado de dependencia.

Puede ir desde una asistencia personal, empleados de hogar, guardias, persona interna e instalación de dispositivos de teleasistencia.

Se trata de una actividad muy demandada en la actualidad, sobretodo en provincias con numerosos pueblos con carencias asistenciales, que a su vez suelen estar poco poblados, que no tienen a su alcance soluciones para que, sin moverse de su localidad, puedan ser atendidos correctamente.

El marco sobre el que se va a centrar la actividad es la provincia de Burgos, que es una de las provincias con más pueblos pequeñitos y relativamente aislados.

La provincia de Burgos tiene muchos pueblos pequeños con población escasa y/o decreciente, de tal forma que abundan personas de la tercera edad, que necesitan cuidados de otra persona.

Además hoy en día dada la baja natalidad y la mayor esperanza de vida, estamos viviendo en España un elevado envejecimiento de la población.



2. Plan de marketing

2.1 Descripción y delimitación del proyecto

El plan de marketing está centrado en las actividades de:

- ✓ Asistencia personal o familiar
- ✓ Empleados de hogar
- ✓ Guardias
- ✓ Personas internas
- ✓ Instalación de teleasistencia

Dirigidas a personas de la provincia de Burgos.

Hoy en día la mayoría de las personas que necesitan asistencia a domicilio, presentan la solicitud a los servicios sociales, que plantean un derecho bajo la llamada Ley de Dependencia que trata de “atender a las personas que por razones de edad, enfermedad o discapacidad, junto con la falta o pérdida de autonomía física, mental, intelectual o sensorial, precisan de otra u otras personas o de ayudas importantes para realizar las actividades básicas de la vida diaria; o en el caso de las personas con discapacidad intelectual o enfermedad mental, necesitan de otros apoyos para su autonomía personal”.

La Ley de Dependencia se creó en 2006: “Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia y su normativa de desarrollo” Que ha sido retocada y modificada para llegar a contener todos los aspectos necesarios para la delimitación de ésta con numerosas órdenes, estableciendo los requisitos necesarios para poder ser beneficiario de los servicios que ofrece, siendo la última: ORDEN FAM/763/2011, de 6 de junio, por la que se regulan las prestaciones del Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia en Castilla y León, el cálculo de la capacidad económica y las medidas de apoyo a las personas cuidadoras no profesionales.

En todo caso, esta ley intenta ayudar a las personas realmente más necesitadas, dejando en muchos casos en segundo plano a personas que también necesitan ayuda pero que al ser de menor grado se quedan desatendidas.

No obstante, los trámites administrativos para conseguir la ayuda son lentos y complejos, de tal forma que, unido esto a carencias presupuestarias por parte de la Administración Pública, son muchas las personas que prefieren directamente buscar ayuda en el ámbito privado.

En la actualidad sigue existiendo un éxodo rural a los núcleos urbanos, dejando una población escasa y envejecida en los municipios, y si se añade el descenso de la natalidad, se observan zonas realmente desatendidas en la provincia de Burgos.

Muchos de los habitantes, que superan los 70 años, necesitan una persona que les ayude en algún ámbito de la vida diaria, y es por esto que muchos familiares recurren a empresas privadas para solventar esta necesidad.

De tal forma que es en este punto donde existe un nicho de mercado desatendido, y donde se puede crear y ubicar esta empresa.

El plan de marketing de la empresa irá fundamentalmente destinado a personas mayores, así como a sus familias, dándose a conocer con publicidad a través de carteles y folletos en hospitales, centros de salud o residencias de ancianos, centros sociales, etc.... tanto de la capital de la provincia como en los municipios. También se publicitará en internet, con anuncios de Google y a través de la página web.

Además se realizarán cuñas en la radio ya que el coste es inferior que en la televisión y dentro de la provincia los canales locales no llegan a verse en muchos lugares de la provincia, llegando la radio a todo el territorio de la provincia burgalesa. Y como en la mayoría de los negocios, el efecto del boca a boca habrá de ser determinante.

Los familiares tendrán que percibir que se trata de una empresa cercana, con un personal muy humano, dispuesto a ofrecer el mejor servicio al paciente, ofreciéndole mejor calidad de vida en su medio habitual. Adaptándose perfectamente a las necesidades de cada persona.

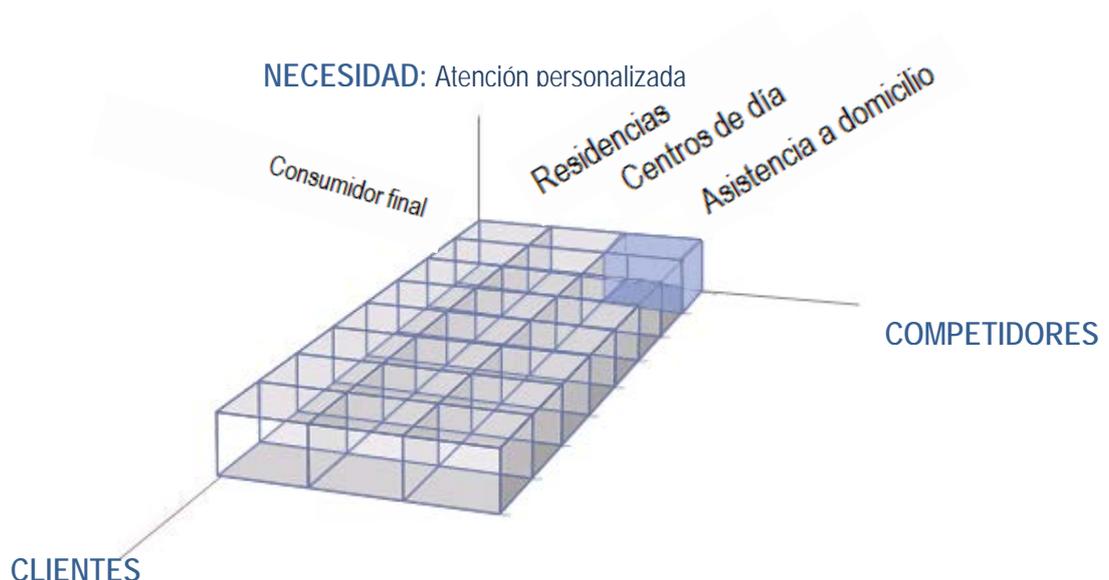
Vemos, a continuación, esto en detalle:

✓ Clientes

Los clientes de este proyecto de empresa y en cierto modo los consumidores de este servicio serán personas del ámbito rural de la provincia de Burgos que necesiten algún tipo de ayuda a domicilio, de las ya señaladas.

En este sentido, podríamos clasificar a los clientes en función de las necesidades:

- ✓ **Asistencia personal o familiar:** personas que necesiten en una franja horaria del día determinada atención en el aseo personal, ayuda al levantarse y/o acostarse, a la movilidad o cambios de postura, o para darles las comidas y medicamentos, entre otras.
- ✓ **Empleados de hogar:** personas que demanden la limpieza del hogar, así como las labores domésticas en general.
- ✓ **Guardias:** cuando necesiten de la compañía ya sea diaria o nocturna bien en el domicilio o bien en hospitales.
- ✓ **Personas internas:** si necesitan una persona durante las 24 horas del día que conviva con el cliente.
- ✓ **Instalación de teleasistencia domiciliaria:** serán personas que normalmente viven solas o tienen alguna discapacidad, que solicitan la instalación de este mecanismo que permite que estén con tan solo pulsando un botón en contacto con los mejores profesionales para dar solución a la emergencia.
- ✓ Mercado de referencia del proyecto/s



✓ Competencia

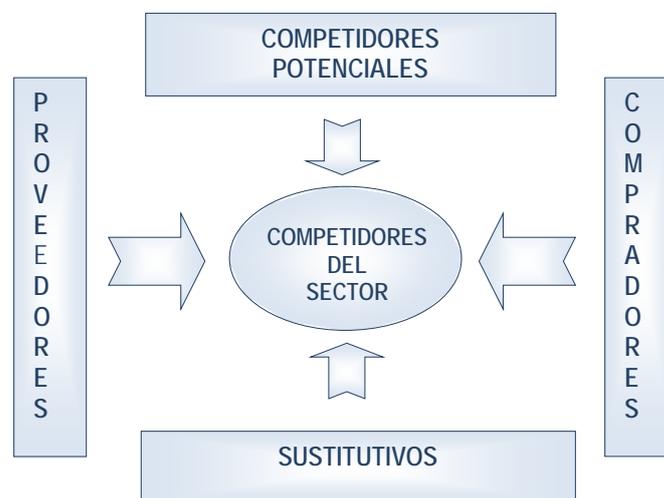
Consiste en uno de los aspectos más importantes a considerar, ya que el objetivo de cualquier empresa es destacar frente a sus competidores en el valor que adquieren sus servicios en este caso, para el consumidor.

En el análisis de la competencia, podremos identificar la ventaja competitiva de nuestra empresa para así aprovecharla en el mercado.

Es por esto, que no es suficiente conocer las necesidades del cliente y adaptar nuestra oferta a sus deseos, habrá que estudiar a la competencia, para conseguir una mayor diferenciación y un mayor éxito en el mercado. Además nos ayudará a descubrir nuestras fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que le afectan teniendo en cuenta el mercado objetivo.

Nuestro competidor será aquel que busca satisfacer las mismas necesidades que nosotros hacia un mismo público objetivo y ofreciendo productos similares o sustitutivos.

Por tanto, es conveniente estudiar las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan para determinar la rivalidad existente en el sector que son: los competidores potenciales, la competencia directa, el poder de negociación con los proveedores, con los clientes y los productos sustitutivos.



Competencia potencial:

El riesgo de entrada de nuevos competidores en el mercado y su entrada efectiva, si ésta se llega a producir, supone que aumente la rivalidad competitiva entre las empresas del mercado.

Este riesgo de entrada va a disminuir si existen barreras de entrada y medidas de reacción significativas por parte de las empresas ya instaladas contra las recién llegadas.

Una barrera a la entrada que se puede analizar es el gran esfuerzo comercial para dar a conocer que lo tendrán todas las empresas que entren nuevas en el mercado, para conseguir diferenciarse de las ya existentes, ofreciendo algún valor añadido.

Respecto a la diferenciación de producto, no hay dudas que una imagen de marca es un obstáculo. Este es uno de los factores más importantes a considerar por las entradas potenciales al hacer su análisis del sector. En el caso de nuestro sector no existen numerosas empresas y además las que existen no tienen una marca muy consolidada y conocida por los habitantes del medio rural. Aunque primeramente debemos intentar diferenciarnos de la competencia ya existente, tendremos que vigilar siempre a la posible competencia potencial.

Debemos tener en cuenta que si el negocio tiene éxito, puede provocar la existencia de competidores directos en la misma zona, aprovechando el tirón que pudiese generar la marca desarrollada, lo cual, por otra parte podría provocar sinergias comerciales y un efecto multiplicador positivo en la percepción de la marca.

Sustitutivos:

Los posibles servicios sustitutivos podrían ser las residencias de ancianos o centros de día, aunque realmente no ofrecen los mismos servicios, lo cual facilitaría la estrategia de diferenciación.

Precios medios:

Teniendo en cuenta las tarifas que fijan los competidores más directos, se puede determinar los precios medios que debería fijar la empresa.

Acciones comerciales de la competencia: Situación actual



La competencia en la provincia de Burgos es escasa, en el sentido que no se ha detectado saturación al respecto en el mercado. No obstante, existen numerosos centros de día o residencias pero no están especializadas en la atención a domicilio las 24 horas.

Hay que señalar que existen empresas de otras comunidades que ofrecen servicios por todo el país, y esa empresa dada la dimensión puede llegar a ofrecer precios más competitivos. Por eso es importante hacer hincapié en el servicio cercano que ha de ofrecerse con total disponibilidad por toda la provincia, además con

personal conocedor del territorio, que siempre puede ser un valor añadido.

Existe la posibilidad de acreditación por parte de la Junta de Castilla y León de tal forma que directamente pueden dar una imagen de confianza al cliente.

✓ Factores del entorno

Es interesante señalar que la provincia de Burgos tiene una superficie de 14292 km² y una población de 375.563 personas, resultando una densidad de 26,278 hab./ km², ligeramente inferior a la densidad de la comunidad autónoma de 26,57 hab./km² y muy inferior a los 91,13 hab./km² de España.

La provincia es la tercera más poblada de la comunidad, mientras que a nivel nacional se encuentra en la posición 36.

La población se reparte en 371 municipios, según el INE 2009, de manera no uniforme, pudiendo distinguir tres localidades más pobladas notablemente: Aranda de Duero, Burgos y Miranda de Ebro, que conjuntamente presentan más del 65% de la población de la provincia.

El principal problema demográfico de la provincia es el medio rural. Los grandes núcleos mantienen su población o incluso crecen aunque sea en menor medida. Sin embargo, las zonas rurales cada vez están más despobladas y con población más envejecida; sigue existiendo éxodo rural a los municipios con mayor población de la provincia, sigue bajando la natalidad y aumenta la esperanza de vida.

Todo ello como ya hemos señalado, provoca una mayor necesidad de atención a las personas más mayores en las zonas rurales.

✓ Marco de referencia: La empresa en el sector

La empresa puede aportar grandes beneficios en el sector dada la elevada demanda que existe y la oferta tan limitada.

Además en las zonas rurales cada vez existen más personas desempleadas que podrían desear trabajar en el sector de la asistencia a domicilio. Los clientes, de esta manera, pueden tener más confianza en el personal que les va a cuidar.

En cuanto a la regulación que existe relativa a la asistencia a domicilio es la siguiente:

- ✓ Decreto 269/1998, de 17 de diciembre
- ✓ Decreto 109/1993 de 20 de mayo (BOCYL 26 de mayo del 93) modificado por Decreto 295/1994 de 22 de diciembre (BOCYL 28 de diciembre del 94)

✓ Recursos disponibles

Los recursos humanos con los que contará este proyecto dependerán de la demanda.

Para iniciar la actividad serían necesarias dos o tres personas con una formación en geriatría entre otras temáticas. Tras una entrevista se analizarán los requisitos básicos para cuidar a una persona. Y así, se buscará el personal más adecuado para los servicios que se demandan incluyendo el municipio donde sea requerido.

Las personas que trabajen en la empresa, deberán ser pacientes, con cierta experiencia en el trato con personas mayores y preocupadas por ofrecer el mejor servicio a sus clientes.

Un ejemplo tipo de los recursos materiales necesarios para el inicio de la actividad podrían ser:

ELEMENTOS NECESARIOS PARA LA INVERSIÓN	PRECIO
Mobiliario	1.700€
Equipo informático	1.200€
Maletines para los cuidadores	600€
Creación de una página web	1.000€
TOTAL	4.500€

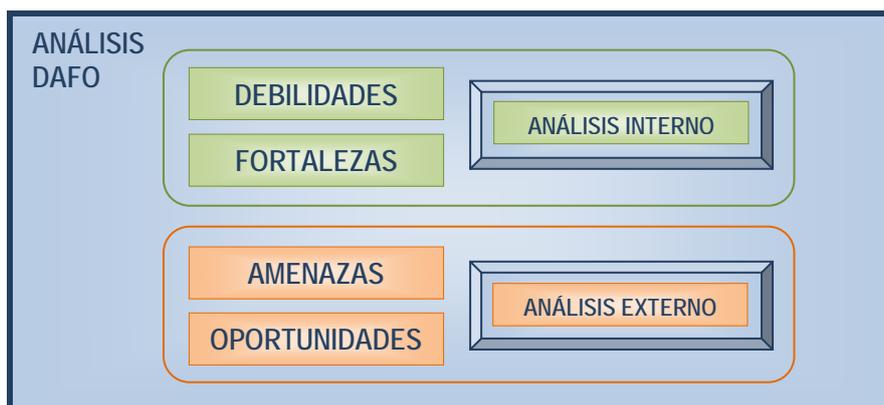
Inicialmente se recomienda alquilar la oficina desde la cual se centralizarán y desarrollarán las actividades propuestas.

Es importante señalar que si los clientes necesitasen otro tipo de tratamiento, éste sería facilitado por su médico de cabecera. Los equipos de teleasistencia implicarían a su vez una inversión adicional. Se recomienda contar, igualmente, con un elemento de transporte.

A estas cantidades habría que añadir, en su caso, las actuaciones relativas al local comercial/oficina (Rehabilitación/reforma/adquisición).

✓ Análisis DAFO

Se procede a realizar un análisis DAFO del proyecto. Su objetivo consiste en estudiar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la actividad. Y así podremos conocer el entorno actual del negocio, sus puntos fuertes y débiles, es decir, sus debilidades y fortalezas y así mismo, a través de las amenazas y oportunidades observaremos las ventajas y los inconvenientes del sector en el que opera la empresa. Esta herramienta nos permitirá conocer las ventajas competitivas del negocio, su posición competitiva externa y nos ayudará a tomar decisiones para un futuro.



- ✓ Las Debilidades hacen referencia a aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa posee y limitan o reducen la capacidad de desarrollo de la estrategia de la empresa. Deben de ser controladas y se debe de intentar superarlas.
- ✓ Las Fortalezas de una empresa, al igual que las debilidades, pertenecen al interior de la empresa y por tanto se trata de factores o características que suponen aspectos positivos que se han de aprovechar al máximo. Además, esas fortalezas se han de usar para explotar las oportunidades que se pudieran presentar y para superar con una mayor probabilidad de éxito las amenazas que puedan surgir.
- ✓ Las Oportunidades son una serie de ventajas competitivas provenientes del exterior, que son susceptibles de ser aprovechadas por la empresa.
- ✓ Una Amenaza consiste en un peligro planteado el entorno que puede impedir la correcta implantación de una estrategia, o reducir su efectividad.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Necesidad de un gran esfuerzo comercial ✓ Eventual desconfianza de los consumidores hacia este tipo de servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coste de este tipo de actividades para los clientes, dado que se trata de servicios muy personificados ✓ Fácil entrada de nuevos competidores. Bajas barreras de entrada importantes ✓ Competencia de empresas de otras comunidades autónomas que operan a nivel nacional, empresas con grandes dimensiones
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bajos costes de funcionamiento ✓ Posible captación de clientes ✓ Flexibilidad para adaptarse a las fluctuaciones de la demanda, ofreciendo varios servicios y muy personalizados ✓ Facilidad de gestión ✓ Ofrece servicios básicos por toda la provincia de Burgos con personal conocedor del territorio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Población envejecida en el ámbito rural ✓ Residencias de ancianos insuficientes, o residencias con costes muy elevados ✓ Multitud de pueblos con poca población en la provincia de Burgos ✓ Recortes en las ayudas por parte del Estado.

2.2 Información y análisis

2.2.1 Objetivos y estrategias

2.2.1.1. Objetivos generales

Establecer unos objetivos realistas y viables, es uno de los puntos más importantes para conseguir buenos resultados en la empresa.

Estos objetivos, servirán de incentivo en el negocio para lograr éxitos, siempre y cuando estén bien formulados, sean medibles y posibles de lograr, teniendo en cuenta la capacidad de la empresa y los recursos, así como el entorno en el que opera.

A corto plazo el objetivo será conseguir una demanda del servicio que permita cubrir los costes, y que haga por tanto que el proyecto sea viable. Posteriormente, habrá que centrarse en alcanzar una demanda que nos permita obtener un margen de beneficio.

En particular, se pretende establecer las bases para ofrecer el mejor servicio a los clientes, atendiendo a las necesidades que ellos demandan, al margen de crear empleo y conseguir cada vez una mayor cuota de mercado con clientes fieles.

2.2.1.2 Estrategias

La estrategia que siga la empresa que realice esta actividad, tendrá que centrarse en el posicionamiento que desea tener, o lo que es lo mismo, como quiere ser percibido por el consumidor, y que características propias debe potenciar frente a las de los competidores.

Una empresa necesariamente tiene que establecer una buena estrategia de posicionamiento para poder definir correctamente una política de gestión e imagen del establecimiento.

En la asistencia a domicilio, lo más importante es que el trato se agradable y profesional, se tenga empatía con la persona que se está atendiendo, mucha disponibilidad y sobre todo ganas de ayudar a mejorar su calidad de vida. De esta manera se conseguirá que la persona tenga una alta estima del personal y esté satisfecha con la empresa en general.

2.2.1.3. Marketing-Mix: Acciones comerciales

El marketing-mix constituye un instrumento fundamentalmente estratégico y táctico y lo compone un conjunto de herramientas que utiliza la empresa para alcanzar los objetivos establecidos. En concreto se va a analizar las políticas de:

- ✓ Precio
- ✓ Producto/Servicio
- ✓ Distribución
- ✓ Comunicación y promoción

PRECIO

Es un componente del marketing-mix muy importante a corto plazo, constituye un instrumento competitivo muy poderoso, es el único que proporciona ingresos, tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor y en muchas ocasiones en el momento de decisión de compra es la única información disponible.

La definición de una política de precios permite establecer estrategias determinadas y diferenciación entre grupos de clientes.

Objetivos y estrategias en materia de precios:

- ✓ Posibles estrategias de fijación de precios:
 - ☑ Desnatado o descremación: Lanzar el nuevo producto a un precio alto para quedarnos con los consumidores que están dispuestos a pagarlo, los más insensibles, después lo bajamos y nos quedamos con los más sensibles al precio.
Ventajas: Recupera rápidamente los gastos de comunicación y promoción. Menor riesgo que la estrategia de penetración en el mercado.
 - ☑ Penetración en el mercado: Se lanza el producto con un precio bajo para entrar rápidamente en un mercado. Se suele utilizar cuando las empresas tienen economías de escala y cuando el producto o el servicio ofrecido puede ser fácil de adquirir imitando a la competencia. La Demanda debe ser sensible al precio y el coste de fabricación bajo.

- ✓ Estrategias en función del volumen de ventas:
 - ☑ Maximizar el volumen de ventas en unidades físicas (Obtener cuota de mercado). Mediante precios bajos con una demanda expansible y una demanda elástica (Mayor sensibilidad al precio).
 - ☑ Maximizar volumen de ventas en unidades monetarias (Obtener ingresos). Mediante precios altos con una demanda inelástica y para un producto diferenciado (Menor sensibilidad al precio).

PRODUCTO

El producto/servicio que la empresa ofrece consiste en:

En primer lugar la asistencia personal o familiar, ofrece el servicio de aseo personal, tanto el baño o ducha, el afeitado, cuidado del cabello y de la piel, higiene de la boca etc... Como el ayudar al cliente al levantarse y acostarse, a la movilidad o cambios de postura, y para darles las comidas y medicamentos. Además si se quiere se puede añadir el servicio de pedicura, manicura, peluquería, desplazamiento a lugares próximos para ir al médico u otros asuntos como puede ser comprar alimentos o ropa.

En segundo lugar los empleados de hogar, ofrece el servicio de labores domésticas, como la limpieza del hogar, lavado y planchado de ropa, compra de alimentos y cocina, y así como en la asistencia personal, ayuda y compañía para realizar desplazamientos a donde requiera el cliente.

Además se ofrece el servicio de guardias, en el que el personal acompañará al cliente durante el día o la noche donde se requiera, bien en la propia vivienda del cliente o bien en hospitales.

En cuanto a las personas internas, ofrece el servicio de internamiento junto al cliente que demanda esta necesidad de tal forma que podrá satisfacer todas las necesidades de asistencia personal, empleado de hogar, guardias... durante 24 horas.

La instalación de teleasistencia, consiste en un sistema para ofrecer un contacto inmediato con el cliente, prestando un servicio 24 horas durante todo el año, cubriendo la necesidad de las personas que viven solas en su domicilio o que tienen alguna discapacidad. De tal forma que a través de un sistema de manos libres, se llama automáticamente a la empresa, y así se podrá inmediatamente buscar una solución a dicha emergencia, enviando exactamente lo que necesite la persona.

El producto o servicio es el medio por el cual se pueden satisfacer las necesidades del consumidor. Para el marketing es un instrumento de importancia fundamental. De tal forma que si no se dispone del producto que se oferta no se podría estimular la demanda y no se podría llevar a cabo ninguna otra acción comercial.

Aunque son normalmente las decisiones que se toman respecto al producto son a largo plazo, habrá que partir de unos resultados establecidos en los objetivos para intentar ajustarse a ellos y así poder asegurarse la supervivencia de la empresa.

Una parte fundamental en la política de producto será la marca. Por eso es conveniente que uno de los objetivos sea que a medio plazo, el posicionamiento de la empresa se consiga principalmente a través de la imagen de marca. De tal forma que es conveniente trabajar en crear una marca que identifique el producto con la empresa y su zona de referencia.

DISTRIBUCIÓN

La distribución consiste en un instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumo. Facilita los intercambios y hace posible, por tanto, una mejor asignación de los recursos económicos.

La distribución engloba un conjunto de actividades que se pueden resumir en las cuatro siguientes:

- 1) Diseño y selección del canal de distribución
- 2) Localización y dimensión de los puntos de venta
- 3) Logística de la distribución o distribución física, y
- 4) Dirección de las relaciones internas del canal.

La prestación final del servicio se realizará de forma directa en el domicilio del cliente/usuario.

La información y similares podrán ser prestados de forma on-line o por vías telemáticas.



COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

La promoción es fundamentalmente comunicación. Sus fines básicos son informar de la existencia del producto o servicio y sus ventajas, persuadir al cliente potencial para que compre y recordar al cliente real la permanencia del producto y el acierto en su compra.

La promoción utiliza cinco instrumentos básicos para comunicarse con los públicos objetivo:

- ✓ La venta personal
- ✓ El marketing directo
- ✓ La publicidad
- ✓ Las relaciones públicas, y
- ✓ La promoción de ventas

La venta personal, las relaciones públicas y el marketing directo son formas de comunicación interactivas, mientras que los restantes instrumentos utilizan fundamentalmente los medios de comunicación de masas.

Por lo general, se utilizan varios instrumentos promocionales simultáneamente. Su combinación dependerá de los recursos disponibles, del tipo de producto, de las características del mercado, del tipo de estrategia de marketing utilizada y de las etapas del proceso de compra y del ciclo de vida del producto o servicio.

Normalmente cualquier negocio nuevo requiere de una importante campaña de publicidad y promoción. Esta tarea se llevará prioritariamente por medio de la creación de una página web que atraiga a clientes diversos y de procedencia indeterminada. Se elaborarán folletos publicitarios y otros materiales promocionales que se estimen oportunos en hospitales, centros de salud, residencias, etc... Además de cuñas en la radio, se podrá valorar la opción de introducir algún anuncio en la prensa local.

3. Estructura jurídico-legal de la empresa

3.1 Forma jurídica de la empresa

3.1.1 Su elección: ventajas y desventajas

Presentamos a continuación las opciones existentes, de acuerdo con la legislación vigente, por medio de la siguiente tabla:

Tipo	Nº socios	Capital social	Régimen fiscal	Respons. socios	Normativa	Rég. Seg. Social
Empresario Individual	1	No hay mínimo inicial	IRPF e IVA	Ilimitada	CC en materia mercantil Código Civil en materia de derechos y obligaciones	Autónomos
Comunidad de Bienes	2 o más	No hay mínimo inicial	IRPF e IVA	Ilimitada y solidaria	Código Civil	Autónomos
Sociedad Anónima (S.A.)	Mínimo 1	Mínimo 60.101€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	RD Legislativo 1564/1989 de 22 de diciembre	Autónomos para socios con poder de dirección
Sociedad Limitada (S.L.)	Mínimo 1	Mínimo 3.006€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 2/1995 de 23 de marzo	Autónomos para socios con poder de dirección
S.L. Nueva Empresa	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.012€ Máximo 120.202€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 2/1995 de 23 de marzo (modificado por Ley 7/2003 de 1 de abril)	Autónomos para socios con poder de dirección
S.A. Laboral	Mínimo 3	Mínimo 60.101€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 4/1997 de 24 de marzo	Rég. General para socios trabajadores, salvo que posean el control de la sociedad

S.L. Laboral	Mínimo 3	Mínimo 3.006€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 4/1997 de 24 de marzo	Rég. General para socios trabajadores, salvo que posean el control de la sociedad
Cooperativa	Mínimo 3	Mínimo 2.000€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 4/2002, de 11 de abril	Elección entre Autónomos y Rég. General (totalidad cooperativistas)

Conforme a las características del proyecto que aquí nos ocupa, se recomienda la constitución en autónomo o en forma de Sociedad de responsabilidad Limitada, en función de los determinantes particulares del promotor.

3.1.2 Constitución de la Sociedad

- ✓ Denominación de la sociedad.
- ✓ Capital social, distribución y elección de los socios.
- ✓ Estatutos de la sociedad.
- ✓ Poderes de administración y gestión

La denominación de la sociedad será elegida por el promotor. El capital mínimo, en el caso previsto de que se trate de una SL, sería 3.005,06 Euros. Los estatutos son otorgados por el notario elegido, así como los poderes de administración y gestión.

3.2 Trámites administrativos a seguir para la constitución de la empresa y su puesta en marcha

3.2.1 Trámites de constitución

TRÁMITE	CONCEPTO	DOCUMENTACION A APORTAR	LUGAR	PLAZO O VALIDEZ
Certificación Negativa del Nombre	Certificación que acredita que el nombre para la sociedad no coincide con otra existente	Instancia oficial con los nombres elegidos (máximo de tres) Solicitada por uno de los futuros socios.	Sociedades Mercantiles: Registro Mercantil Central	Validez: 2 meses renovable hasta 15 meses.

Otorgamiento de Escritura Pública	Acto por el que los fundadores proceden a la firma de la escritura de constitución de la sociedad, según los Estatutos.	- Certificación negativa del nombre. - Estatutos - Certificado bancario que acredite el desembolso del capital social.	Notaria	Validez: Inmediata
Código de Identificación Fiscal (CIF)	Identificación de la sociedad a efectos fiscales.	- Impreso modelo 036 - Copia simple de la escritura de constitución - Fotocopia DNI del solicitante si es socio o fotocopia del poder notarial si es apoderado.	Administración o Delegación de la AEAT, correspondiente al domicilio fiscal de la sociedad Burgos: C/ Vitoria, 39 Miranda: Concepción Arenal, 46 Aranda: C/ Burgo de Osma, 7 y 9	Plazo: 30 días a partir del otorgamiento de la escritura
Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados	Impuesto que grava la constitución de una sociedad (1% sobre el capital de la sociedad)	- Impreso modelo 600 - Primera copia y copia simple de la escritura de constitución - Fotocopia del CIF	Servicios Territoriales de Hacienda de la Junta de Castilla y León.	Plazo: 30 días hábiles a partir del otorgamiento de la escritura.
Registro Mercantil	Publicidad de la situación jurídica mercantil a través de la cual la sociedad adquiere su personalidad jurídica.	- Primera copia de la escritura de constitución - Fotocopia CIF - Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales (modelo 600)	Registro Mercantil correspondiente al domicilio social.	Plazo: Dentro del mes siguiente al otorgamiento de la escritura.

Existe también la posibilidad de realizar los trámites en un punto PAIT, donde puede realizarse todo el proceso en 24h, o en una ventanilla única.

Al margen de los tributos correspondientes anteriormente mencionados, principalmente han de tomarse en consideración los gastos derivados de la intervención notarial.

3.3 Asistencia jurídica de la empresa y cobertura de riesgos

Se recomienda la contratación de asesores externos y seguros en función de las estimaciones y necesidades previstas.

4. Resumen y valoración

La actividad consiste en la prestación de servicios asistenciales a domicilio en la provincia de Burgos. Puede ir desde una asistencia personal, empleados de hogar, guardias, persona interna e instalación de dispositivos de teleasistencia.

La inversión inicial incluye el equipo de asistencia, una página web, equipamiento informático, mobiliario de oficina así como un elemento de transporte. Se recomienda utilizar una oficina o local de alquiler en los estados iniciales de actividad.

PLAN DE EMPRESA:

EMBOTELLADORA DE VINOS



INDICE

1. Introducción	73
2. Plan de marketing	74
2.1 Descripción y delimitación del proyecto	74
2.1.1 Productos o servicios.....	74
2.1.2 Mercado	75
2.2 Información y análisis	75
2.2.1 Información externa o del sector.....	75
2.2.2. Información interna o del proyecto	80
2.2.3 Análisis DAFO	81
2.2.4 Objetivos y estrategias.....	83
2.2.4.1. Objetivos generales.....	83
2.2.4.2 Estrategias.....	84
2.2.4.3 Marketing-Mix: Acciones comerciales	84
3. Plan de producción.....	88
3.1 Productos o servicios	88
3.2 Comparaciones con productos o servicios competitivos.....	88
3.3 Aprovechamiento y gestión de existencias	88
4. Estructura jurídico-legal de la empresa	89
4.1 Forma jurídica de la empresa	89
4.1.1 Su elección: ventajas y desventajas	89
4.1.2 Constitución de la Sociedad	90
4.2 Trámites administrativos a seguir para la constitución de la empresa y su puesta en marcha.....	90
4.2.1 Trámites de constitución.....	90
5. Resumen y valoración.....	92

1. Introducción

La idea de este negocio es la creación de una embotelladora móvil. La empresa habrá de adquirir el equipo necesario para el embotellamiento del vino. Este equipo lo instalaría en un camión y se desplazaría a las diferentes bodegas para realizar la función de embotellar el vino.

La justificación que se da a esta idea de negocio es que las pequeñas bodegas no tienen capacidad para embotellar un gran número de botellas por dos motivos: en primer lugar porque no poseen la capacidad productiva suficiente para realizar esta actividad en grandes cantidades, y en segundo lugar porque el número de veces a lo largo del año que realizan esta actividad es muy reducido.

La empresa embotelladora tiene como fin facilitar esa labor, para que las bodegas (especialmente las pequeñas) no tengan que instalar los equipos de embotellamiento en sus propias instalaciones.



Además, se puede pensar que las bodegas estarían dispuestas a externalizar este tipo de procesos, ya que se va a realizar de una forma más eficiente y rápida.

Por tanto, esta empresa tiene por objeto que las bodegas externalicen la función del embotellado, de tal forma que la empresa de embotellamiento acuda a la bodega con un camión que contenga el equipo necesario para realizar esa actividad.

Lo ideal es que este servicio lo desarrollen personas con experiencia en la tarea, de tal forma que sean capaces de rellenar un gran número de botellas en el menor tiempo posible y conseguir de esta manera que el vino no se estropee, optimizando así el proceso en términos tanto cuantitativos como cualitativos.

2. Plan de marketing

2.1 Descripción y delimitación del negocio o proyecto/empresa

2.1.1 Productos o servicios

Inicialmente la empresa prestara el servicio de embotellamiento en las propias bodegas clientes, por medio de su equipamiento de proceso móvil. Esta especialización en una determinada etapa del proceso productivo será uno de sus principales valores añadidos en términos de coste y eficiencia.



2.1.2 Mercado

La adquisición de la maquinaria necesaria para realizar el embotellamiento es muy costosa, con lo que si una pequeña bodega desea incluir esta actividad en su proceso de producción de vino, el esfuerzo inversor que va a tener que realizar va a ser muy elevado y esa inversión tiene expectativas de recuperarse a muy largo plazo.

Además, la adquisición de la máquina de embotellamiento se traduce en un aumento del precio final de las botellas de vino, con lo que el producto es menos competitivo en el mercado.

A todo esto hay que añadir que la capacidad de embotellamiento que puede adquirir una empresa pequeña es muy limitada (aproximadamente de embotellar 700 botellas a la hora), con lo que gran parte del vino se le podría, eventualmente, estropear.

Por ello, es adecuado pensar que muchas bodegas estarían dispuestas a subcontratar esta actividad, ya que la capacidad de esta empresa sería muy superior a la que podría adquirir una bodega pequeña. Además el personal contratado por la embotelladora de vino sería personal especializado en esta tarea de tal forma que realizaría la actividad de la mejor manera posible y empleando el menor tiempo.

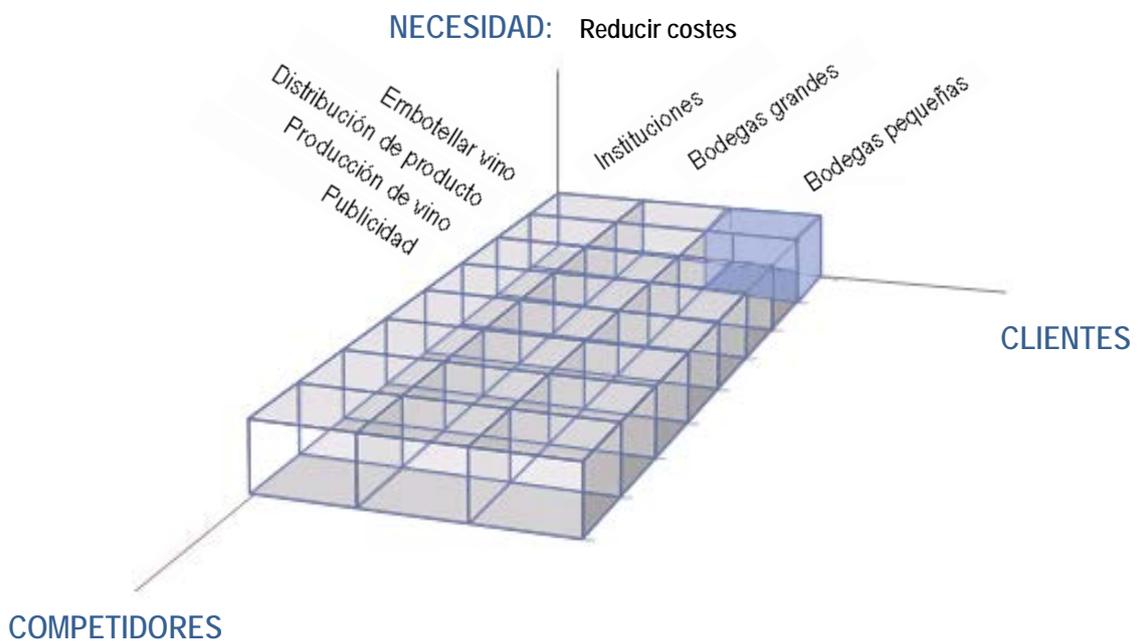
Haciendo una valoración general, la necesidad que cubriría este tipo de empresa sería la de reducir costes externalizando una actividad.

El público objetivo serían especialmente las bodegas de pequeña dimensión que no tienen capacidad para realizar la tarea del embotellamiento.

No se puede considerar como público objetivo a las grandes bodegas por dos razones: primero porque ellas ya disponen del material necesario para el embotellamiento, y en segundo lugar porque estas bodegas producen grandes cantidades de producto y el camión embotellador no tendría, normalmente, capacidad para abarcar el embotellamiento de tantos litros de vino.

Por último, los competidores directos serían las bodegas grandes con las que ciertas empresas pequeñas ya subcontratan el embotellamiento, además de otras actividades que se pueden externalizar.

Mercado de referencia del proyecto/s



2.2 Información y análisis

2.2.1 Información externa o del sector

Demanda actual y futura

España es un gran país productor de vino, y ello lo demuestran las más de 5.400 empresas situadas en nuestro país. La característica que llama la atención es que de esas empresas, más del 80% son empresas de pequeño y medio tamaño.

Uno de los procesos más caros en las bodegas es el embotellamiento del vino, pues requiere, tal y como hemos comentado, maquinaria especial que es muy costosa. Por este motivo, si una bodega pequeña se propone la adquisición de esa maquinaria, se vería en el problema de que va a tardar mucho en recuperar la inversión realizada y esa inversión va a repercutir en el coste del producto, lo que le va a hacer menos competitivo en los mercados. Si la empresa decide no modificar el precio, esto se traducirá en un deterioro del margen, lo que también dificulta la recuperación de la inversión.

A la luz de la gran proliferación de pequeñas bodegas y de las características tan especiales del embotellamiento, se pone de manifiesto la necesidad de crear este tipo de empresa, en la que personal especializado acudiría a las diferentes bodegas en un camión en el que se tenga instalado todo lo necesario para realizar la actividad de embotellar el vino.

Fundamentalmente, esta empresa habría de dedicarse a las bodegas pequeñas ya que las grandes producen una elevada cantidad de vino, que sería muy difícil de embotellar. Además, es muy común que las grandes compañías ya dispongan de su unidad de embotellamiento.

El objetivo es hacer ver a las pequeñas empresas que la externalización de actividades no es necesariamente negativa, y que en los últimos años es una técnica muy recurrida sobre todo para actividades secundarias (como puede ser el embotellamiento del vino).

Estas tareas, pese a que las realicen otros, van a mantener el mismo valor e incluso se van a realizar de una forma mucho más eficiente de la que podrían realizar las pequeñas bodegas en el interior porque se va a emplear personal muy especializado en la tarea, y las bodegas de reducido tamaño podría no contar con los recursos necesarios.

Competencia

La meta de cualquier organización es dar a los consumidores más valor que el que dan sus competidores. El valor es la diferencia entre lo que pagan los consumidores (con tiempo, dinero, y otros recursos) por un producto, y los beneficios que reciben.

Es importante el análisis de la competitividad con el fin de identificar la ventaja competitiva genérica defendible que una empresa puede implementar en un mercado.

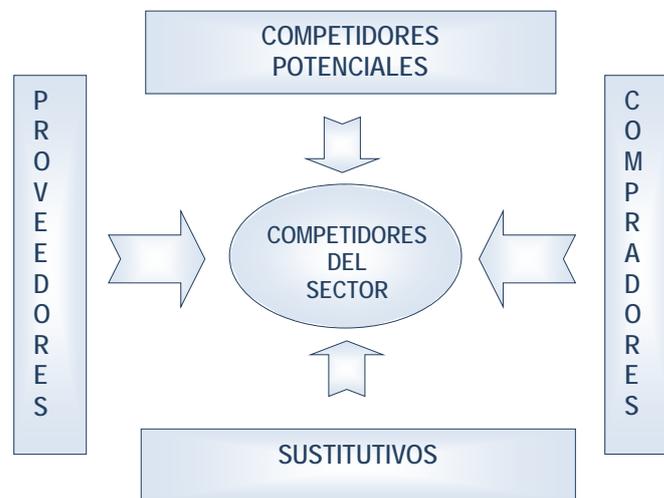
La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello.

Por tanto, nuestro competidor es aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor, bien sea ofreciendo productos y servicios similares o sustitutivos.

Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que interaccionan en el mundo empresarial:

- ✓ Amenaza de nuevos entrantes (competidores potenciales).
- ✓ Rivalidad entre competidores (competencia directa).
- ✓ Poder de negociación con los proveedores.
- ✓ Poder de negociación con los clientes.
- ✓ Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas es la que va a determinar la rivalidad existente en el sector.



A continuación vamos a analizar la competencia directa e indirecta de manera separada:

Competencia directa:

La competencia directa está formada por todos aquellos negocios que actúan en el mismo mercado que nuestra empresa y cubren una necesidad similar (en este estudio, embotellamiento de vino de forma más eficiente que la realizada dentro de la propia bodega y con un coste menor).

La competencia directa de este estudio serán las bodegas de vino de gran tamaño que prestan el servicio de embotellamiento a las pequeñas empresas.

Competencia indirecta:

Dentro de la competencia indirecta identificamos aquellos negocios que, sin ser igual que el nuestro, sustituyen una necesidad similar es decir, nuestra empresa cubre la necesidad de embotellamiento, que también puede realizar la propia empresa adquiriendo el equipo necesario o subcontratar con otras empresas bodegueras grandes que les realicen la actividad.

A continuación presentamos gráficamente la estructura de la competencia de la empresa:

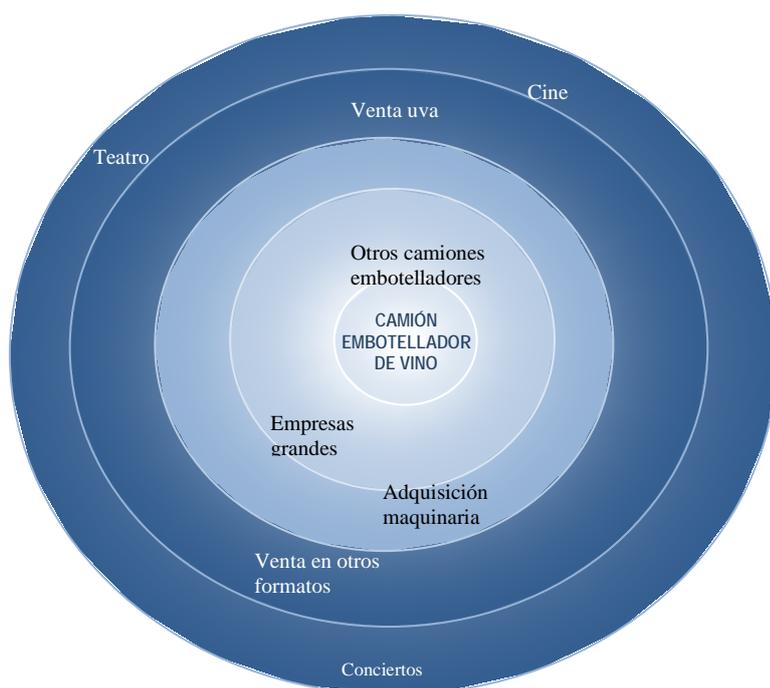
En el núcleo central encontramos a nuestra empresa, el camión embotellador.

En el segundo círculo colocaremos a la competencia en forma de producto, esto es, otros camiones que realicen la misma actividad o las empresas con las que se subcontrata para que realicen el embotellamiento.

En el tercer nivel se sitúa la competencia en categoría de productos, entre los que encontramos la posibilidad de adquirir la maquinaria para realizar el proceso del embotellado.

En cuarto lugar se localiza la competencia genérica, todos los sustitutos de nuestra empresa.

Por último, está la competencia a nivel de presupuesto. Es el nivel más amplio y se encuentran todas las empresas (es muy irreal, pero en última instancia todas las empresas quieren quedarse con todo el presupuesto).



Competencia potencial:

El riesgo de entrada de nuevos competidores en el mercado y su entrada efectiva, si ésta se llega a producir, supone que aumente la rivalidad competitiva entre las empresas del mercado.

Este riesgo de entrada va a disminuir si existen barreras de entrada y medidas de reacción significativas por parte de las empresas ya instaladas contra las recién llegadas.

Una barrera a la entrada que se puede analizar son las economías de escala. Este factor es de suma importancia, sobre todo en industrias de producto masivo como es nuestro caso ya que cuantos más contratos se consigan con las diferentes bodegas, más cantidad de producto se embotellará, antes se recuperará la inversión y se alcanzarán rápidamente economías de escala y se accederá con más velocidad a las economías de aprendizaje.

Por tanto en el caso de la empresa embotelladora, el realizar grandes lotes de producción le permite acceder a economías de escala. Hay que ser cuidadoso con este concepto, ya que el incremento muy brusco de volúmenes de producción puede dar lugar a sinergias negativas.

La consecución de economías de escala en nuestro caso se explicaría así. Poner en funcionamiento la máquina de embotellamiento genera un coste fijo.

Ese coste fijo va a ser igual si se embotella una botella que mil. Ahora bien, en el primer caso el coste fijo se lo lleva completamente la primera botella y, en el segundo caso, se reparte entre las diferentes unidades, con lo que se reduce el coste fijo medio por unidad de producción.

Respecto a la diferenciación de producto, no hay dudas que una imagen de marca es un obstáculo. Este es uno de los factores más importantes a considerar por las entradas potenciales al hacer su análisis del sector.

La empresa embotelladora de vinos puede diferenciarse ofreciendo mejores garantías que sus competidores, y destacando que al ser una empresa independiente van a realizar todas las actividades con honestidad, y las empresas grandes que realizan el embotellamiento a las pequeñas bodegas pueden tener intereses ocultos.

Es necesario considerar además las necesidades de capital. En general esta barrera de entrada es de suma importancia, puesto que frena la aparición de un gran número de competidores. Pero esta barrera está muy ligada a las expectativas de crecimiento del sector, ya que si el sector es atractivo porque tiene grandes expectativas de crecimiento, el efecto como barrera de entrada de la inversión inicial va a ser menor, pero si el sector no tiene expectativas de crecimiento, la barrera inicial referida al esfuerzo inversor va a ser casi insalvable.



Poder de negociación de los proveedores y de los clientes

El mercado del embotellamiento de vinos, no será atractivo cuando los proveedores estén bien organizados, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los productos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto coste.

En el sector que estamos analizando los proveedores son importantes debido a que vamos a adquirir un activo específico como es la embotelladora de vino y se debe intentar conseguir las mejores garantías de seguridad y mantenimiento. Normalmente, cuando se adquiere un activo específico, a corto plazo el proveedor tiene más poder de negociación sobre todo porque existen pocos proveedores que conozcan ese activo, que sepan repararlo, las condiciones que necesita...

Por otro lado, los clientes también pueden tener poder de negociación, pero ese poder se puede limitar dificultando el coste de cambio del proveedor obligando a firmar un contrato por el que se comprometan a contratar con la empresa durante un periodo de tiempo determinado.

2.2.2. Información interna o del proyecto

Esta empresa va a operar en un mercado competitivo, en el que va a tener que luchar con los competidores potenciales a la vez que intenta cambiar la visión de los bodegueros para que confíen en que una empresa externa realice esa actividad.

Recursos necesarios:

Recursos Humanos

Los recursos humanos necesarios estarán en función del tamaño del camión que se adquiera y de la capacidad de la maquinaria adquirida.

Lo que es especialmente relevante de los recursos humanos es que estos sean capaces de realizar la actividad con las garantías adecuadas, es decir, se debe contar con personal especializado en la actividad de embotellar el vino para cumplir con los diferentes compromisos y ofrecer una marca de garantía. Así, se seguirá contratando con la empresa, puesto que si la actividad no se realiza mejor de lo que podría realizar la propia empresa internamente, las bodegas no van a pagar por los servicios ofertados.

Recursos Materiales: Presupuesto

La inversión inicial constaría del equipo de embotellamiento (aproximadamente podrían ser 90.000 euros en maquinaria de segunda mano).

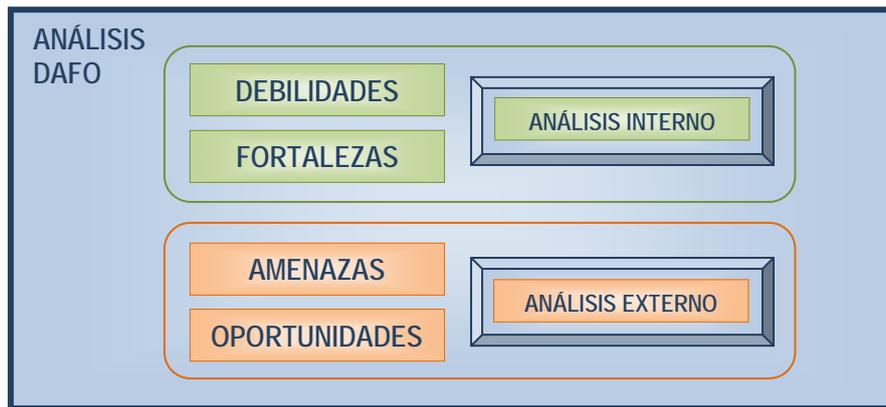
También se debe adquirir el camión. El tamaño del mismo lo elegirá la empresa, lo que también condicionará la inversión.

Por último, se recomienda la puesta en funcionamiento desde el principio de una página web corporativa.

A estas partidas habría que añadir, en su caso, las actuaciones relativas al local comercial/oficina (Rehabilitación/reforma/adquisición).

2.2.3 Análisis DAFO

El siguiente paso para continuar con el estudio de este negocio es realizar un análisis DAFO del proyecto. El objetivo del mismo es estudiar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la embotelladora de vinos.



Las Debilidades hacen referencia a aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa posee y limitan o reducen la capacidad de desarrollo de la estrategia de la empresa. Deben de ser controladas y se debe de intentar superarlas.

Las Fortalezas de una empresa, al igual que las debilidades, pertenecen al interior de la empresa y por tanto se trata de factores o características que suponen aspectos positivos que se han de aprovechar al máximo. Además, esas fortalezas se han de usar para explotar las oportunidades que se pudieran presentar y para superar con una mayor probabilidad de éxito las amenazas que puedan surgir.

Las Oportunidades son una serie de ventajas competitivas provenientes del exterior, que son susceptibles de ser aprovechadas por la empresa.

Una Amenaza consiste en un peligro planteado el entorno que puede impedir la correcta implantación de una estrategia, o reducir su efectividad.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Necesidad de esfuerzo inversor para diferenciarse de las grandes bodegas que ya prestan servicios similares ✓ Altas exigencias de los clientes ✓ Maquinaria específica lo que podría conceder poder de negociación al proveedor 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inversión inicial necesaria amplia y para recuperarla es necesario conseguir economías de escala ✓ Posible poca confianza en una empresa externa para realizar una parte de la actividad

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal preparado para realizar la actividad ✓ Buena imagen del negocio ✓ Servicio de calidad y con garantías de que se va a realizar de la mejor manera posible ✓ No se tienen intereses ocultos ya que no se está vinculado con ninguna otra bodega ✓ Amplio alcance geográfico 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pocas empresas especializadas que realicen la actividad ✓ Gran número de bodegas de pequeño tamaño a las que no les sale rentable el adquirir la maquinaria necesaria para el embotellamiento

2.2.4 Objetivos y estrategias

2.2.4.1 Objetivos generales

Establecer los objetivos que persigue una empresa es esencial para el éxito de la misma, éstos establecen una línea de actuación y sirven como fuente de motivación para los miembros de la organización.

Los objetivos tienen que ser cuantificables y determinados a un límite de tiempo. Es imprescindible que sean posibles de alcanzar, es decir, que la empresa tenga posibilidad de lograrlo con sus capacidades y recursos.

A esto hay que añadir que los objetivos han de ser realistas y coherentes, es decir, que tienen que tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en el que se pretenden alcanzar, además de la misión y visión de la empresa.

En este negocio se distinguen dos objetivos claros:

- ✓ Por un lado la creación de puestos de trabajo. Especialmente se demandará personal especializado en el embotellamiento del vino. En la actualidad, hay numerosas zonas que disponen de personal con las capacidades necesarias para realizar esta actividad.
- ✓ Por otro lado, la empresa tiene como objetivo que los dueños de las diferentes bodegas cambien la visión tradicional de realizar ellos todas las actividades y externalicen la función de

embotellamiento. Con esto se consigue que la empresa sea bien vista por la sociedad y se pueda asentar en la zona.

2.2.4.2 Estrategias

Para lograr el éxito del proyecto es necesario el posicionamiento de los servicios que se van a ofrecer, es decir, el posicionamiento se refiere al lugar que una oferta ocupa en la mente del consumidor con respecto a las características de las ofertas de los competidores.

En la actualidad no existen muchas empresas iguales que el modelo que se está proponiendo, pero sí que existen empresas competidoras que desarrollan la función que se está ofertando.

Por ello, lo ideal es que se consiga un posicionamiento adecuado en la mente del cliente potencial, de tal forma que vea que la empresa es capaz de realizar la tarea de una forma mucho más eficiente que la competencia.

Además hay que tener en cuenta la calidad, que tiene que ver con la realización de la actividad de la mejor manera y empleando el menor tiempo posible, optimizando procesos.

También hay que tener en cuenta que como estrategia se plantea la consecución de una cuota de mercado suficientemente amplia para poder obtener economías de escala y recuperar cuanto antes el esfuerzo inversor realizado.

2.2.4.3 Márketing-Mix: Acciones comerciales

El marketing-mix es un instrumento estratégico y táctico, compuesto por una serie de estrategias que van a ayudar a la empresa a desarrollar su estrategia y alcanzar los objetivos propuestos.

En concreto, estas políticas son:

- ✓ Precio
- ✓ Producto/Servicio
- ✓ Distribución
- ✓ Comunicación y promoción

PRECIO

La definición de una política de precios permite establecer estrategias determinadas y diferenciación entre grupos de clientes.

En este negocio, el precio no es excesivamente importante. Hay que tener en cuenta los precios de la competencia, pero el precio debe establecerse en función de los litros de vino que sea necesario embotellar y dependerá especialmente de las economías de escala que se puedan conseguir.

El precio es una herramienta muy importante, pues:

- ✓ El precio es un instrumento a corto plazo: es el único elemento con el que se puede actuar, dentro de unos límites, con rapidez y flexibilidad, cosa que no ofrecen otras herramientas de marketing. Además, el precio suele tener efectos inmediatos.
Pero es una herramienta que hay que manejar con cautela, pues tanto nosotros podemos variar los precios como nuestros competidores, con lo que el efecto puede ser nulo. Además, las empresas pueden entrar en guerras de precios que acabará por echar del mercado a las menos eficientes en costes.
- ✓ El precio es un poderoso instrumento competitivo
- ✓ El precio es un instrumento que proporciona ingresos: el resto de instrumentos se van a convertir en un gasto para la empresa.
- ✓ El precio tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor o usuario: el precio, en primer lugar, tiene que concordar con el valor percibido por el usuario. Es decir, el consumidor tiene en su mente el precio "ideal" del negocio, y hay que intentar acercarse a ese precio pues los clientes no estarán de acuerdo si tienen que pagar un precio superior, y si el precio es inferior, se estará dañando a la empresa pues se le estará quitando valor.
- ✓ El precio es, en muchas ocasiones, la única información disponible: el consumidor no suele tener mucha información respecto al producto o servicio que está adquiriendo y el precio es el elemento que proporciona información. El problema es que, aunque este negocio sea nuevo, otros años las bodegas ya han tenido que embotellar el vino contratando con otras empresas con lo que ya disponen de mucha información y experiencia lo que les atribuye poder de negociación.

En principio, estas son las diferentes características del precio. Pero el negocio tiene unas características en el que el precio va a depender en gran medida de las economías de escala, ya que el poner en marcha la maquinaria va a tener un carácter fijo lo que significa que cuantas más unidades de producto se realicen, es decir, cuantas más botellas de vino se rellenen, entre más unidades se va a repartir ese coste fijo, reduciéndose de esta forma el coste por unidad.

PRODUCTO

El producto o servicio es fundamental para estimular la demanda, ya que si no se dispone del correcto servicio no es posible llevar a cabo otra acción comercial.

Las decisiones sobre el producto son a largo plazo y se llevarán a cabo unas u otras, en función de la posición en el ciclo de vida del negocio.

En el caso de la embotelladora, la política de producto habrá de basarse en la calidad y relación coste-eficiencia del servicio.

DISTRIBUCIÓN

La distribución es el instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumo.

Teniendo en cuenta las características especiales de este proyecto, se observa que la venta se realizará con el propio camión embotellador, pero no hay que olvidarse de otras formas de distribución, en concreto del comercio electrónico, es decir, de la venta del negocio a partir de la página web ya que aquella empresa que no se encuentra en la web es como que no existe.

COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

La promoción es fundamentalmente comunicación. Sus fines básicos son informar de la existencia del servicio y sus ventajas, persuadir al cliente potencial para que compre y recordar al cliente real la permanencia del producto y el acierto en su compra.

La política de comunicación y promoción será muy parecida a la de la competencia, con la posibilidad de anunciarse en las principales publicaciones, incluyendo periódicos y prensa, así como la posibilidad de darse a conocer por Internet. No olvidamos tampoco, las acciones tradicionales de edición de material promocional como carteles, tarjetas....

Un aspecto muy significativo y concordando con las acciones de las empresas de la competencia, es la publicidad a través de la Web. Por ello se establece el objetivo de crear una página Web propia a muy corto plazo.

En esta página, se debe incluir toda la información detallada y actualizada, en diferentes idiomas, detallando las instalaciones, las tarifas, los datos de contacto... Se trata de una herramienta de promoción ideal, ya que transmite una imagen moderna y dinámica, a la vez que el coste de la misma es muy reducido. Además hay que tener en cuenta que muchos potenciales clientes buscan todo tipo de información y hacen comparaciones a través de la red.

Se estima conveniente buscar su posicionamiento a través de su diferenciación, para ello hay que estar continuamente mejorando los servicios ofrecidos. Es importante señalar que hoy en día la calidad en la atención al cliente es uno de los principales elementos diferenciadores entre las empresas competidoras.

En cuanto a la estrategia de promoción el primer paso sería la creación de una imagen de marca, que va a ser la primera impresión que van a tener los clientes potenciales. Como ya hemos señalado en otros puntos del estudio, la imagen que se quiere dar es la de una empresa que va a realizar el trabajo en las mejores condiciones y con calidad, ya que el personal empleado va a estar altamente cualificado para desarrollar la tarea.



Se debe tener presente que el principal problema de la promoción es el del presupuesto, debido a las altas tarifas que cobran los medios por publicitarse en ellos. Por ello la vía que se debería utilizar para darse a conocer entre los diferentes consumidores es el boca a boca. En este sentido cabe mencionar que, este medio tiene como principal ventaja su coste cero y su alta efectividad, pero debe ser fomentado a través de factores de calidad para evitar reacciones contrarias a las esperadas. El boca a boca es muy importante ya que muchos de los propietarios de las diferentes bodegas se conocen con lo que los aciertos que se tengan con unos se van a transmitir al resto, pero los fallos que se produzcan también van a ser transmitidos con mucha rapidez.

3. Plan de producción

Debido a la naturaleza del servicio ofrecido, no es posible elaborar un plan de producción como si se tratase de una empresa industrial.

Lo que se va a tratar en este punto es la descripción del servicio.

3.1 Productos o servicios

Tanto los servicios ofrecidos como la competencia han sido exhaustivamente estudiados en el Plan de Marketing, por lo que resaltaremos en este apartado únicamente su tipología.

Como se ha indicado, la empresa inicialmente ofrecerá el servicio de embotellamiento de vinos. El hecho de que las bodegas embotellen en diferentes épocas del año debido a los diferentes periodos de maduración que necesita cada tipo de vino, facilita la desestacionalización del servicio.

3.2 Comparaciones con productos o servicios competitivos

En la actualidad existen muy pocas empresas exactamente es igual a la aquí descrita, no obstante se han detectado embotelladoras móviles procedentes de Portugal y Francia actuando en la provincia de Burgos.

Igualmente, lo que sí que se encuentra es que las bodegas grandes realizan la tarea de embotellar a las pequeñas, por medio de acuerdos comerciales estratégicos.

3.3 Aprovisionamiento y gestión de existencias

Uno de los principales problemas con los que se va a encontrar la empresa es que el poder de negociación de los proveedores va a ser muy elevado ya que la maquinaria que vamos a adquirir es maquinaria muy específica y si se necesita algún técnico que la repare o recambios de la máquina se lo va a tener que solicitar a la misma empresa.

Eso conlleva que la empresa embotelladora podría depender en gran medida de su proveedor y que el coste de cambio del mismo sea muy elevado.



4. Estructura jurídico-legal de la empresa

4.1 Forma jurídica de la empresa

4.1.1 Su elección: ventajas y desventajas

Presentamos a continuación las opciones existentes, de acuerdo con la legislación vigente, por medio de la siguiente tabla:

Tipo	Nº socios	Capital social	Régimen fiscal	Respons. socios	Normativa	Rég. Seg. Social
Empresario Individual	1	No hay mínimo inicial	IRPF e IVA	Ilimitada	Código de Comercio en materia mercantil Código Civil en materia de derechos y obligaciones	Autónomos
Comunidad de Bienes	2 o más	No hay mínimo inicial	IRPF e IVA	Ilimitada y solidaria	Código Civil	Autónomos
Sociedad Anónima (S.A.)	Mínimo 1	Mínimo 60.101€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	RD Legislativo 1564/1989 de 22 de diciembre	Autónomos para socios con poder de dirección
Sociedad Limitada (S.L.)	Mínimo 1	Mínimo 3.006€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 2/1995 de 23 de marzo	Autónomos para socios con poder de dirección
S.L. Nueva Empresa	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.012€ Máximo 120.202€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 2/1995 de 23 de marzo (modificado por Ley 7/2003 de 1 de abril)	Autónomos para socios con poder de dirección
S.A. Laboral	Mínimo 3	Mínimo 60.101€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 4/1997 de 24 de marzo	Rég. General para socios trabajadores, salvo que posean el control de la sociedad

S.L. Laboral	Mínimo 3	Mínimo 3.006€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 4/1997 de 24 de marzo	Rég. General para socios trabajadores, salvo que posean el control de la sociedad
Cooperativa	Mínimo 3	Mínimo 2.000€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 4/2002, de 11 de abril	Elección entre Autónomos y Rég. General (totalidad cooperativistas)

La decisión del tipo de empresa elegida estará en función del número de promotores que integren el proyecto, la responsabilidad que se desee tener frente a terceros, los diferentes aspectos fiscales y por supuesto las ventajas e inconvenientes de cada una de las diferentes formas legales.

4.1.2 Constitución de la Sociedad

Para constituir la sociedad, hay que determinar:

- ✓ Denominación de la sociedad.
- ✓ Capital social, distribución y elección de los socios.
- ✓ Estatutos de la sociedad.
- ✓ Poderes de administración y gestión.

La denominación de la sociedad será elegida por el promotor. El capital mínimo será el que dicte la legislación en función del tipo de sociedad, y los estatutos son otorgados por el notario elegido, así como los poderes de administración y gestión.

4.2 Trámites administrativos a seguir para la constitución de la empresa y su puesta en marcha

4.2.1 Trámites de constitución

TRÁMITE	CONCEPTO	DOCUMENTACION A APORTAR	LUGAR	PLAZO O VALIDEZ
Certificación Negativa del Nombre	Certificación que acredita que el nombre elegido para la sociedad no coincide con el de otra ya existente	Instancia oficial con los nombres elegidos (máximo de tres) Solicitada por uno de los futuros socios.	Sociedades Mercantiles: Registro Mercantil Central	Validez: 2 meses renovable hasta 15 meses.

Otorgamiento de Escritura Pública	Acto por el que las personas fundadoras proceden a la firma de la escritura de constitución de la sociedad, según los Estatutos.	- Certificación negativa del nombre. - Estatutos - Certificado bancario que acredite el desembolso del capital social.	Notaria	Validez: Inmediata
Código de Identificación Fiscal (CIF)	Identificación de la sociedad a efectos fiscales.	- Impreso modelo 036 - Copia simple de la escritura de constitución - Fotocopia DNI del solicitante si es socio o fotocopia del poder notarial si es apoderado.	Administración o Delegación de la AEAT, correspondiente al domicilio fiscal de la sociedad Burgos: C/ Vitoria, 39 Miranda: Concepción Arenal, 46 Aranda: C/ Burgo de Osma, 7 y 9	Plazo: 30 días a partir del otorgamiento de la escritura
Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados	Impuesto que grava la constitución de una sociedad (1% sobre el capital de la sociedad)	- Impreso modelo 600 - Primera copia y copia simple de la escritura de constitución - Fotocopia del CIF	Servicios Territoriales de Hacienda de la Junta de Castilla y León.	Plazo: 30 días hábiles a partir del otorgamiento de la escritura.
Registro Mercantil	Publicidad de la situación jurídica mercantil a través de la cual la sociedad adquiere su personalidad jurídica.	- Primera copia de la escritura de constitución - Fotocopia CIF - Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales (modelo 600)	Registro Mercantil correspondiente al domicilio social.	Plazo: Dentro del mes siguiente al otorgamiento de la escritura.

5. Resumen y valoración

El presente plan de empresa recoge la idea de montar un nuevo negocio: una empresa móvil dedicada al embotellamiento del vino.

Esta empresa quiere distinguirse por adquirir la maquinaria necesaria e instalarla en un camión, para posteriormente acercarse a todas las bodegas con el fin de embotellar su vino.

La oportunidad de negocio se fundamenta en el hecho de que numerosas bodegas de tamaño reducido podrían no contar con la maquinaria necesaria para embotellar el vino, ya que ésta es muy cara y el plazo de recuperación de la inversión es muy largo. Además, las bodegas que cuentan con la maquinaria necesaria, tienen una capacidad de embotellamiento muy limitada y no tienen el personal adecuado ya que será personal de la propia bodega que no realiza habitualmente esa actividad.



Por ello, puede ser interesante para las empresas el externalizar esa actividad que no se va a llegar a realizar de forma eficiente dentro de la propia bodega.

Entre los diferentes problemas que se pueden encontrar, se destacan dos: en primer lugar las bodegas pequeñas son de base muy tradicional y pueden ser reacias a que una nueva empresa móvil se dedique a embotellar su vino, con lo que hay que hacer importantes esfuerzos en publicidad y promoción y dar una imagen de confianza.

En segundo lugar, la maquinaria que se va a adquirir es muy específica lo que le otorga un poder de negociación especial al proveedor, ya que ante cualquier imprevisto (rotura de gomas, mantenimiento...) se va a tener que acudir a él. Además, el coste de cambio de proveedor es elevado.

Por último señalar que es importante la consecución de economías de escala, de tal forma que se realicen grandes lotes de productos para repartir el coste fijo entre un mayor número de productos y que el precio final sea menor.

PLAN DE EMPRESA:

EMPRESA MULTISERVICIOS



INDICE

1. Introducción	95
2. Plan de marketing	96
2.1 Descripción y delimitación del proyecto	96
2.1.1 Productos o servicios.....	96
2.1.2 Mercado	98
2.2 Información y análisis	100
2.2.1 Información externa o del sector.....	100
2.2.2. Información interna o del proyecto	106
2.2.3 Análisis DAFO	107
2.2.4 Objetivos y estrategias.....	108
2.2.4.1. Objetivos generales	108
2.2.4.2 Estrategias.....	109
2.2.4.3 Márketing-Mix: Acciones comerciales	110
3. Plan de operaciones (Prestación de servicios).....	113
3.1 Productos o servicios	113
3.1.1 Características y procesos	113
3.1.2 Comparaciones con productos o servicios competitivos.....	113
4. Estructura jurídico-legal de la empresa	114
4.1 Forma jurídica de la empresa	114
4.1.1 Su elección: ventajas y desventajas	114
4.1.2 Constitución de la Sociedad	115
4.2 Trámites administrativos a seguir para la constitución de la empresa y su puesta en marcha.....	115
4.2.1 Trámites de constitución.....	115
5. Resumen y valoración.....	117

1. Introducción

Este negocio de "Empresa Multiservicio" consiste en prestar servicio a los particulares en todas aquellas tareas que el cliente no pueda realizar, bien porque su vida no se lo permite (trabajo, viajes, familia...), por la propia naturaleza o características del servicio (reparaciones técnicas...) o bien porque tiene una edad o dificultades que le permiten realizar ciertas labores (hacer la compra, desplazarse a comarcas cercanas para realizar compras...).

La empresa multiservicios se dedicaría a cubrir necesidades puntuales de nuestros clientes o tareas a realizar de manera inmediata, enfocadas sobre todo a la gestión de tiempo y coberturas de servicios especializadas en una zona geográfica concreta.

Este negocio no prestaría directamente los diferentes servicios, sino que los subcontrataría con terceros. De esta forma, el emprendedor que lleve a cabo esta actividad ha de ser una persona muy organizada para coordinar correctamente todos los encargos que realicen los clientes. Además, el emprendedor ha de ser alguien afable y con habilidades comerciales, en quien los consumidores confíen cuando contraten los diferentes servicios.



Este tipo de actividad es idónea para ser implementada sobre todo en zonas rurales, en las que la media de edad es muy elevada pero las personas no desean acudir a una residencia de ancianos (o en muchas ocasiones no existe esa residencia y se tienen que desplazar a la ciudad, y no quieren), de tal forma que la empresa multiservicios proporcione alguien que limpie la casa, haga la comida o cuide a esa persona mayor. Aunque también es un negocio que podría extender su ámbito de actuación a la ciudad para realizar aquellas tareas que por la nueva forma de vida de las personas (trabajo, viajes...) no tienen tiempo de realizar (limpiar la casa, recoger a los niños, hacer la comida... o incluso, si se tienen tierras o casas en zonas rurales, la empresa multiservicios las cuida, repara...).

2. Plan de marketing

2.1 Descripción y delimitación del negocio o proyecto/empresa

La empresa multiservicios, tendrá por objeto ofrecer una serie de servicios orientados, fundamentalmente, a mejorar la calidad de vida de las personas en nichos de mercado tradicionalmente no cubiertos uniforme y adecuadamente.

En concreto, la empresa realizará funciones de atención al cliente, bien sea a través de una sede física, vía telefónica o por internet, para intentar satisfacer sus necesidades de una forma eficiente ofreciendo una gama de servicios que a más adelante se detallan.

Para lograr este objetivo, la empresa contará con una sede dónde se ubicará el emprendedor/es, que a su vez desempeñarán un trabajo de intermediación cara al público para atender a las personas que así lo requieran.

La mayoría de los servicios serán subcontratados, por lo que es importante proporcionar una adecuada gestión sobre las relaciones con las empresas subcontratadas y con los clientes finales.

2.1.1 Productos o servicios

Existen un sin fin de servicios que una empresa de estas características puede ofrecer, entre los que se destacan:

- ✓ Servicio de **catering a domicilio**. La empresa de catering subcontratada se encargará de realizar la comida solicitada por el cliente de acuerdo con lo que éste haya pedido (sin sal, baja en calorías, comida vegetariana...). Posibilidad de colaboración con residencias/establecimientos hosteleros ya implantados en la zona.
- ✓ Servicio de **recogida de análisis clínicos** tanto en los centros de salud para posteriormente llevarlos a las casas de los pacientes que no puedan acudir al centro de salud, como en las casas de los pacientes para transportarlos a los lugares convenientes para realizar los análisis clínicos.



- ✓ **Reparaciones del hogar** de cualquier modalidad, tanto albañilería como fontanería, electrónica... La idea de este servicio es resolver urgencias o problemas a aquellas personas con problemas de movilidad reducida o que no viven en la casa y no tienen posibilidad de arreglarlo (o es más sencillo que un tercero lo solucione sin tener que acudir hasta el lugar).
- ✓ Servicio de **transporte para:**
 - ☑ **Llevar a niños a la guardería o colegios de la zona.** Con este servicio se pretende ayudar a padres que no dispongan de tiempo ni de medios para poder llevar y recoger a sus hijos a la guardería o al colegio.
 - ☑ **Acercar a zonas cercanas** a aquellas personas que lo requieran y luego se les recoge y se les traslada de nuevo a su hogar.
 - ☑ **Trasladar a las zonas de pueblos cercanos** de forma que se proporciona un servicio similar al del taxi, para que la gente vuelva a sus casas con seguridad.
 - ☑ **Aproximar a la piscina de la zona**, recogiendo a los diferentes usuarios de las zonas y luego recogerlos de nuevo.
 - ☑ **Servicio de autobús nocturno** (Fiestas populares).
- ✓ **Asistencia a personas mayores.** Se entiende este servicio como una alternativa a las residencias de la tercera edad, de tal forma que las personas de una edad avanzada sigan en su casa pero vaya un cuidador a hacer la comida, limpiar la casa, controlar que la persona esté bien...
- ✓ Servicio de **mantenimiento de jardines, huertas y piscinas.** Destinado a realizar tareas de mantenimiento de las huertas sobre todo para quienes poseen unas tierras en zonas rurales pero viven en la ciudad, con lo que no disponen de mucho tiempo para cuidarlas pero desean seguir manteniéndolas. Con este servicio, los jardines, huertas y piscinas no se abandonarían y se conseguiría que siempre estuvieran cuidados, despreocupando al dueño de su cuidado.
- ✓ **Servicio de limpieza del hogar.** Se trata de ofrecer un servicio de limpieza a aquellas personas que no puedan hacerlo, bien por la edad o bien porque el hogar es una segunda residencia a la que no se acude con demasiada frecuencia. También se puede contratar este servicio de limpieza para momentos puntuales, como después de una reforma, para una fiesta...



- ✓ **Cuidado de mascotas:** En la actualidad, el tener una mascota está muy de moda, pero no siempre se le puede dedicar toda la atención que necesita. La empresa multiservicios ofrece la opción de poder llevar al animal al veterinario, sacarlo a pasear, hacerle las revisiones pertinentes... para que pueda estar totalmente cuidado, despreocupando a los dueños de muchas de las tareas.
- ✓ Servicio **“ama de llaves”** que se encargue de la vigilancia y supervisión de casas deshabitadas para que su mantenimiento sea óptimo. También será útil para el servicio de reparaciones del hogar en el caso de que el propietario de la vivienda no se encuentre en ese momento allí. Para realizar este servicio, se guardará una copia de las llaves de quien requiera el servicio en la sede para que se pueda acceder a la vivienda para las reparaciones, supervisión, etc.
- ✓ **“Guardián de fincas”** o encargado de la seguridad tanto de fincas, como de empresas que se encuentren en la zona. De este modo se evitarán robos y otro tipo de problemas.
- ✓ **Mantenimiento y conservación de lápidas.** Consistirá en ofrecer un novedoso servicio de limpieza y mantenimiento de nichos, panteones y fosas en cementerios. Se ayudará a personas que por cualquier motivo no puedan encargarse del mantenimiento de las lápidas de sus seres queridos

Para contratar estos servicios, los usuarios disponen de tres opciones:

- ✓ **Vía telefónica:** Se pone a disposición del consumidor un número de teléfono para que puedan contactar con la empresa y demandar los servicios que deseen, además de pedir información.
- ✓ **Vía online:** también la empresa ha de disponer de una página web, en la que los usuarios puedan ver los diferentes servicios, las tarifas... y contratarlo a través de la misma página. Es importante poseer un sitio web, ya que una parte de los clientes potenciales de esta empresa viven en la ciudad y puede ser más cómodo para ellos el contactar con la empresa a través de Internet.
- ✓ **Sede de la empresa:** en la sede en la que estén los emprendedores/teleoperadores, también se puede recibir a los clientes para que conozcan el negocio y darles atención personalizada.

2.1.2 Mercado

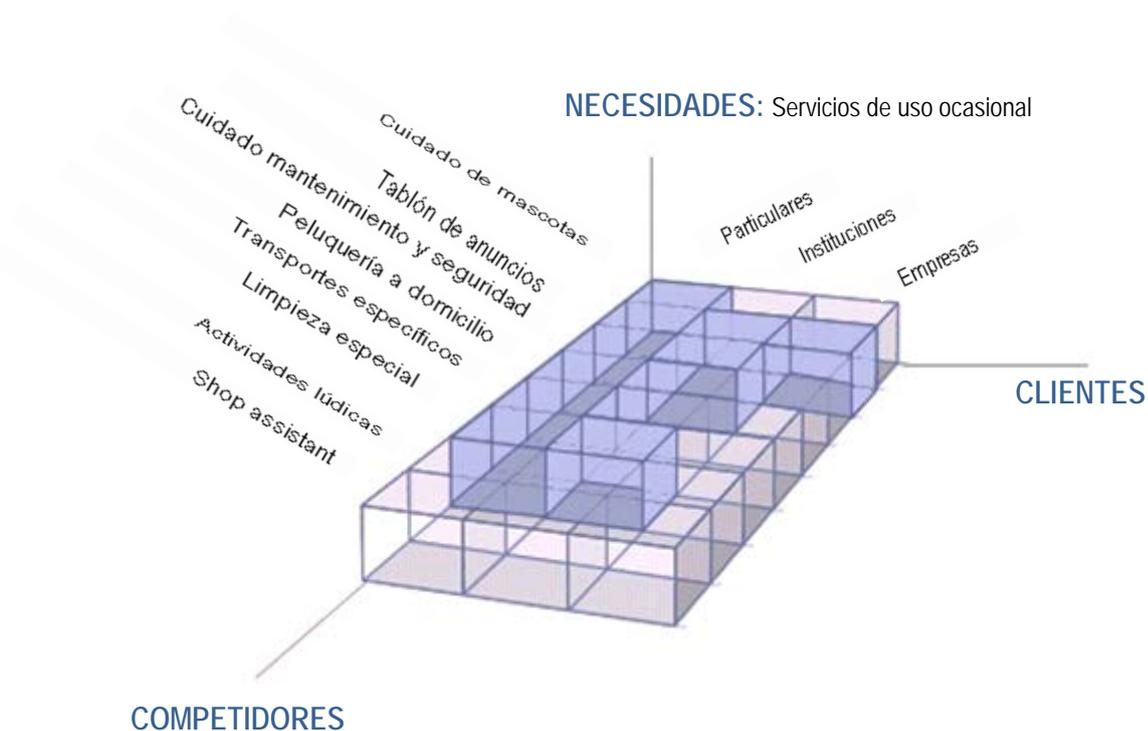
Este tipo de servicio se pretende implantar para mejorar la calidad de vida de la población de la zona en la que se instale este negocio, de tal forma que los clientes puedan despreocuparse de las tareas más arduas, suplementarias y accidentales, pudiéndose así dedicarse a otro tipo de cosas (trabajo, ocio, cuidado de hijos...) que requiera su atención.

Los cambios en el estilo de vida de las personas, en especial la progresiva y continua incorporación de la mujer al trabajo, así como el incremento de trabajos que requieren una gran dedicación porque hay que estar viajando, en reuniones..., han hecho que no se tenga tiempo para realizar muchas de las tareas cotidianas que una vivienda y familia requiere. Por ello, la empresa multiservicios se va a dedicar a realizar esas tareas (limpieza, pequeñas reparaciones, traslado de los niños al colegio...) tanto en residencias habituales como en segundas viviendas.

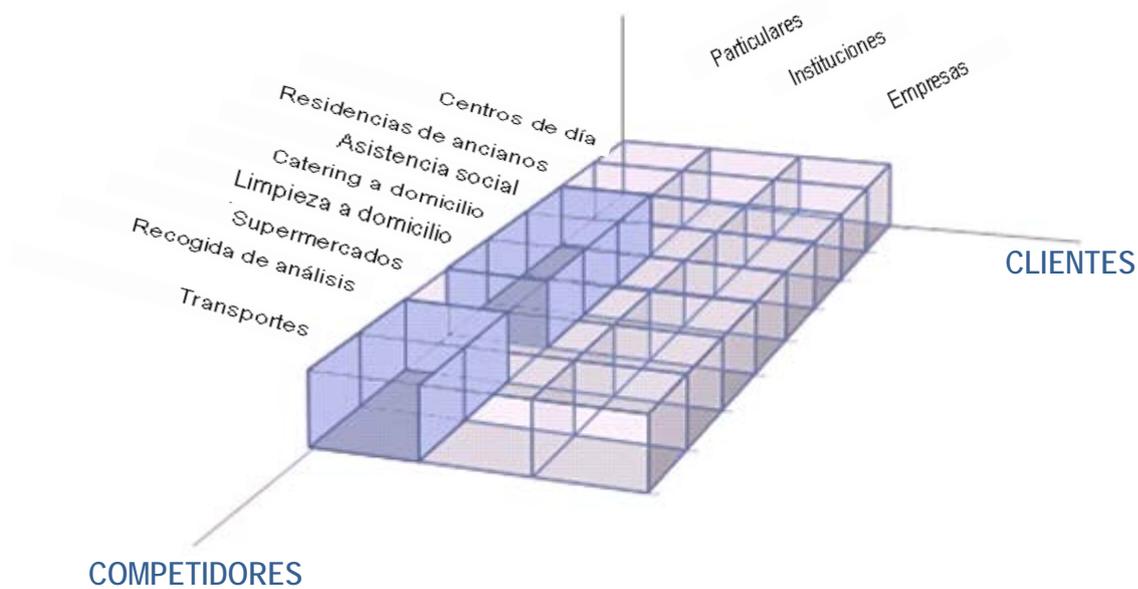
Además, esta empresa también está pensada para personas de una edad avanzada, que no quieren ir a una residencia bien porque no quieren pasar sus últimos años fuera de su localidad bien porque no son tan dependientes como para acudir a una residencia pero sí que necesitan una pequeña ayuda. La empresa multiservicio pondría a su disposición a una serie de cuidadores que estarían ayudando a estas personas de edad avanzada a realizar las tareas del hogar, hacer pequeñas reparaciones, hacer la comida...

Con esto, se puede intuir que el público objetivo serían particulares, con una capacidad económica media-alta, a los que se les cubra la necesidad de contratar estos servicios de forma frecuente.

También nos podemos dirigir tanto a particulares como a empresas e instituciones, que requieran los servicios que presta esta empresa de una forma menos habitual (las instituciones contactan con la empresa para servicios puntuales que puedan requerir, como limpieza de un determinado lugar para ferias o congresos) y los particulares contratarían esporádicamente en aquellos momentos que necesiten una limpieza para un fin concreto, para una reparación específica...



NECESIDAD: Servicios de uso frecuente



2.2 Información y análisis

2.2.1 Información externa o del sector

Demanda actual y futura

El estilo de vida de las personas cambia con el paso del tiempo, al igual que las exigencias de los consumidores, con lo que los servicios que ofrecen las diferentes empresas deben adaptarse a estos nuevos deseos de los consumidores.

En los últimos años se ha observado una tendencia consistente en realizar estrategias enfocadas hacia el cliente. Por esto, las empresas adecuan su oferta a las necesidades de sus clientes, los cuales cada vez demandan más productos o servicios con valor añadido y exigen la forma en la que quieren relacionarse e interactuar con la empresa.

De esta manera surge la empresa multiservicios, en la que se ofrecen nuevos y útiles servicios para la población actual.

En esta empresa se integra un servicio puntual y directo a través de la sede junto con un servicio telefónico, rápido y eficaz, que proporcionará el servicio que requiera el cliente, existiendo también una página web informativa y que contará igualmente con la capacidad de recibir y gestionar pedidos. Podría

también incorporarse la posibilidad de realizar los pagos a través de la misma (Tienda on-line/Pasarelas de pago). Existen distintas soluciones tecnológicas al respecto al alcance del emprendedor.

Esta empresa surge debido al estudio de la población actual, en la que se observa que los consumidores demandan nuevos servicios que les faciliten su vida diaria, la cual cada vez se encuentra más atareada, debido a las nuevas formas de trabajo, los viajes de negocios, las reuniones, horarios, tal y como ha sido planteado anteriormente. Por otra parte la despoblación del medio rural dificulta en exceso la realización de determinadas tareas, así como el hecho de encontrar profesionales adecuados – y en intervalo de tiempo apropiado - para el servicio requerido. Por ello, hay una tendencia creciente en delegar a la sociedad algunas tareas de las que, tradicionalmente, se encargaban las propias familias. De estas tareas, se puede resaltar:

- ✓ Las tareas vinculadas con el cuidado de los niños, el acompañamiento escolar, la asistencia a las personas mayores, la asistencia a los enfermos, etc.
- ✓ Algunas tareas domésticas específicas (lavandería, planchado, elaboración de comidas o platos preparados, etc.).

Pero una empresa multiservicios ha de ir más allá, ampliando y diversificando la gama de servicios. Por ello, este negocio intenta atender a todos los grupos de población. Prueba de esto, es la asistencia a ancianos. Éstos, si llegaba un momento que no podían realizar ciertas tareas y sus familiares tenían dificultades en atenderles adecuadamente, únicamente se consideraba la opción de la residencia, pero con la empresa multiservicios existe la opción de contratar a un cuidador que ayudaría al anciano en el cuidado del hogar, le prepararía la comida... de tal forma que pueda permanecer en su domicilio.

Atendiendo a lo descrito anteriormente, debemos tener en cuenta igualmente que el medio rural necesita cubrir unos servicios, bien sea necesarios para el día a día como puede ser: la limpieza, cuidado de niños o mayores, o servicios de carácter puntual: reparaciones del hogar, limpieza y cuidado de lápidas, etc.

Clientes individuales e industriales: consumidores potenciales

Dado que cada vez aumenta más la esperanza de vida y debido a la coyuntura económica que vivimos actualmente, es previsible un incremento en el número de personas que optan por vivir en el medio rural, con lo que debemos satisfacer sus necesidades en cuanto a servicios se refiere.

Fundamentalmente, la empresa en proyecto aquí descrita considerará clientes potenciales a:

Personas que utilizarán los servicios frecuentemente: En este grupo identificamos sobre todo a particulares, que por sus condiciones de vida no pueden realizar todas las tareas cotidianas.

Se incluyen en este grupo:

- ✓ **Parejas jóvenes** que se han ido al medio rural a vivir pero trabajan en la ciudad u otra zona, con lo que no pueden dedicarse a la limpieza del hogar, preparación de comida...
- ✓ **Familias** que viven en el medio rural, pero por motivos laborales (u otros motivos), no pueden dedicarse a llevar a los hijos al colegio o a la guardería, no pueden hacer la comida o limpiar la casa...
- ✓ **Personas de edad avanzada** que les cuesta realizar ciertas tareas (hacer la comida, limpiar, pequeñas reparaciones...) pero desean seguir viviendo en su hogar

Personas que utilizarán los servicios puntualmente: En este grupo se identificarían tanto empresas, como instituciones como particulares:

- ✓ **Empresas:** que cierran por vacaciones y quieren mantener un guardián en la empresa.
- ✓ **Particulares:** que han hecho una reparación y necesitan una limpieza exhaustiva, que desean limpiar una lápida...
- ✓ **Instituciones:** limpiar un lugar para un acto en concreto, preparar un catering por algún motivo...

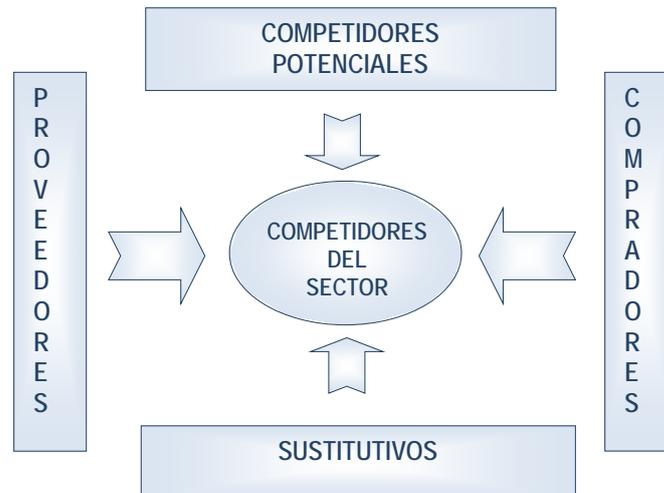
Competencia

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función para un mismo grupo de clientes, o actuando en otro mercado puede ser una amenaza para el negocio si decide entrar a competir (es lo que se conoce como competidores potenciales). A estos últimos no hay que olvidarlos, ya que si no los tenemos en cuenta y entran en nuestro mercado pueden hacer mucho daño al negocio. Debemos tener en cuenta que nuestro competidor es aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor, bien sea ofreciendo productos y servicios similares o sustitutivos.

Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial y comercial:

- ✓ Amenaza de nuevos entrantes (competidores potenciales).
- ✓ Rivalidad entre competidores (competencia directa).
- ✓ Poder de negociación con los proveedores.
- ✓ Poder de negociación con los clientes.
- ✓ Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas es la que va a determinar la rivalidad existente en el sector.



A continuación vamos a analizar la competencia directa e indirecta de manera separada:

Competencia directa:

La competencia directa está formada por todos aquellos negocios que actúan en el mismo mercado que nuestra empresa y cubren una necesidad similar (en este estudio, cubrir ciertas tareas domésticas, transporte de personas...).

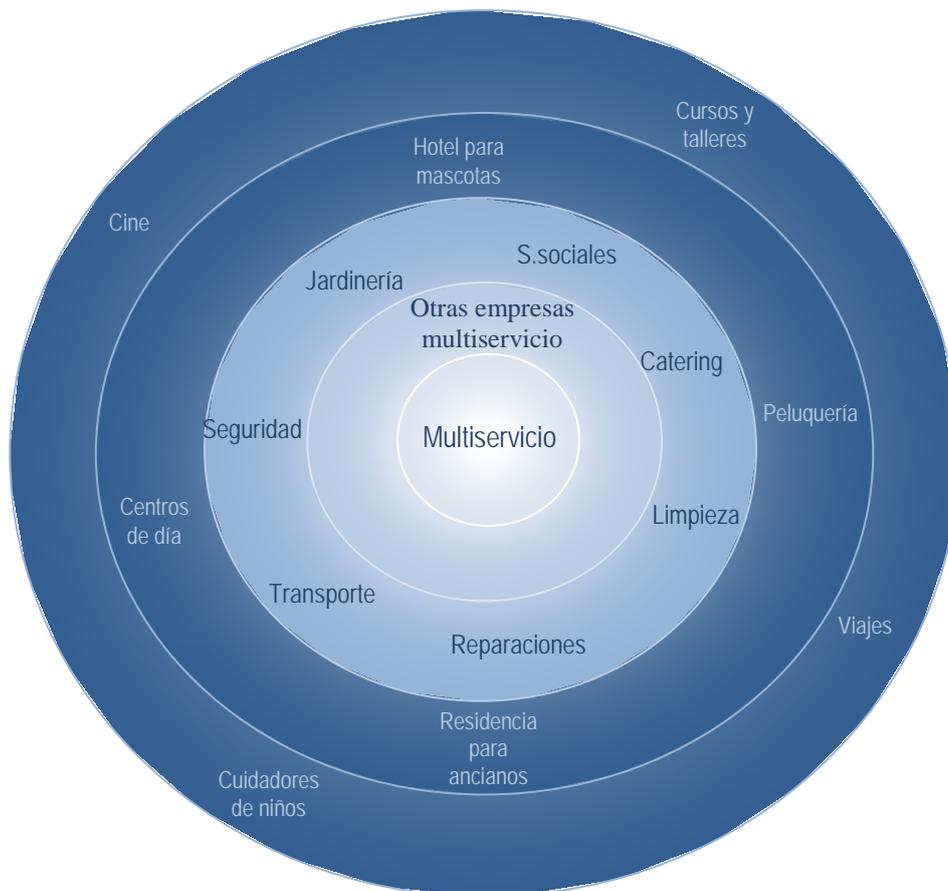
La competencia directa de este estudio serán otras empresas multiservicios en la zona.

Competencia indirecta:

Dentro de la competencia indirecta identificamos aquellos negocios que, sin ser igual que el nuestro, sustituyen una necesidad similar es decir, nuestra empresa cubre la necesidad de asistencia, de cuidado de mascotas, de transporte...

Podemos diferenciar 4 niveles distintos de competencia, los cuales representaremos en el gráfico siguiente:

- ✓ Competencia en forma de producto: productos o servicios con parecidos atributos y en niveles similares. A corto plazo son los competidores más fuertes y cercanos. Se corresponden con los competidores directos y en el gráfico los identificamos en el segundo círculo.
- ✓ Competencia en la categoría de producto: productos o servicios con similares atributos, pero en diferente nivel. Es el concepto tradicional de sector. Se corresponde con el tercer círculo y son: servicios sociales, empresas de catering, de transporte, de limpieza, de reparaciones, mantenimiento de jardines, etc.
- ✓ Competencia genérica: productos sustitutivos a un nivel más amplio. Podemos destacar, como se observa en el cuarto círculo, a residencias de ancianos, hoteles para mascotas, centros de día y peluquerías.
- ✓ Competencia a nivel de presupuesto: empresas que luchan por el mismo presupuesto del consumidor. Esta competencia es más a largo plazo. Se observan en el último círculo y podemos señalar: cuidadores de niños, cine, viajes, cursos y talleres.



Competencia potencial:

El riesgo de entrada de nuevos competidores en el mercado y su entrada efectiva, si ésta se llega a producir, supone que aumente la rivalidad competitiva entre las empresas del mercado.

Este riesgo de entrada va a disminuir si existen barreras de entrada y medidas de reacción significativas por parte de las empresas ya instaladas contra las recién llegadas.

En este negocio se puede destacar como barreras de entrada la desconfianza de los consumidores, sobre todo de las personas de una edad más avanzada, a que un desconocido realice tareas en sus propiedades. Así mismo habríamos de destacar el esfuerzo publicitario necesario para darse a conocer e intentar ganar una buena imagen de marca. En todo caso no se identifican barreras de entradas determinantes que imposibiliten, eventualmente, la creación e instalación de empresas similares que desplieguen su acción comercial en nichos de mercado análogos.

Ha de mencionarse, además, el hecho de que, en este tipo de negocios, las economías de escala no son un factor tan determinante, en términos relativos, en este negocio pues el coste depende del poder de negociación con proveedores.

Poder de negociación de los proveedores y de los clientes

En este Plan de Empresa, las características y peculiaridades del negocio hace que estos aspectos tengan una gran relevancia a la hora de llevar a cabo la gestión de la empresa.

Los proveedores más importantes, serán las empresas o autónomos de la zona que subcontratemos. Estas empresas serán los proveedores, dado que proporcionarán los servicios que los clientes demanden.

Por este motivo, será interesante mantener buenas relaciones con determinadas empresas y autónomos que presten un servicio de calidad, y a poder ser, una relación a largo plazo. Si se consigue, será más fácil negociar con ellos y la gestión de la empresa será mucho más eficiente. Un ejemplo claro será la posibilidad de tener un periodo medio de pago a proveedores más alto, y de este modo, obtener así financiación para la empresa a corto plazo.

En cuanto a los clientes se refiere, ha de ofrecérseles un servicio de alta calidad e inmediato, satisfaciendo sus necesidades. Hay que ser especialmente exquisito en este aspecto dado que es muy importante la promoción boca a boca, habida cuenta la incidencia de este factor a medio – largo plazo.

Además, se ha de intentar que el ciclo de cobro de clientes sea lo más corto posible, en aras a una optimización de la gestión de la empresa.

2.2.2. Información interna o del proyecto

Marco de referencia: La empresa ante el sector

Este tipo de negocio está en crecimiento, lo que significa que no hay muchos competidores directos. Pero lo que sí que se encuentran son múltiples competidores indirectos, que pueden ser los proveedores de la empresa.

Por ello, el negocio debe de ganarse una buena imagen de marca y lograr un posicionamiento adecuado.

Recursos necesarios:

Recursos humanos

Los recursos humanos con los que contará este proyecto serán capaces de crear valor añadido a la empresa, siendo capaces de mejorar su entorno, transferir y compartir conocimiento, así como captarlo.

Como las actividades, principalmente, se van a subcontratar, lo que el negocio necesita es personal que gestione las demandas de los consumidores y contacte con un tercero que realice las diferentes actividades.

Por ello, al menos inicialmente, se estiman 1 - 3 personas, en función de la cantidad de demandas de servicios que reciba la empresa.

Se estima oportuna la formación inicial y continua en técnicas de atención telefónica y un nivel de informática a nivel usuario.



Recursos materiales

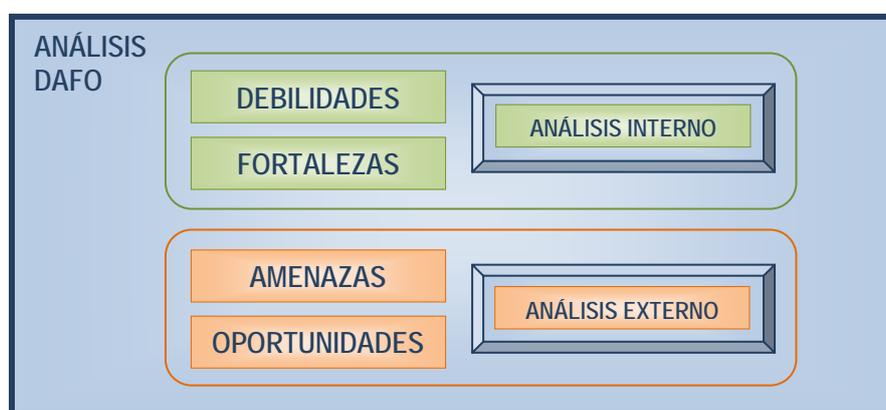
La inversión inicial no es muy elevada. En principio, el local en el que se instale la sede de la empresa podría ser alquilado.

La inversión inicial incluiría el mobiliario necesario de una oficina (ordenadores, mesas, sillas, teléfono...). Además, se ha de tener en cuenta que hay que crear una página web (contratar el dominio y el alojamiento de la página). A esto hay que sumar, si es necesario, la reforma previa del local., así como el coste de un elemento de transporte.

El montante total de la inversión inicial dependerá del coste de las partidas presupuestarias descritas.

2.2.3 Análisis DAFO

El siguiente paso para continuar con el estudio de este negocio es realizar un análisis DAFO del proyecto. El objetivo del mismo es estudiar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la residencia de la tercera edad.



Debilidades: son las capacidades, recursos y posiciones alcanzadas que limitan las posibilidades de aprovechar las oportunidades, por lo que hay que intentar evitarlas o paliarlas.

Amenazas: se incluyen todas las fuerzas procedentes del entorno, la competencia o el mercado que pueden presentar dificultades para la empresa.

Fortalezas: las capacidades, recursos y posiciones alcanzadas en determinadas áreas empresariales y en el mercado, que ayudan a aprovechar las oportunidades o a superar las amenazas.

Oportunidades: son las fuerzas procedentes del entorno, competencia o mercado que suponen ocasiones que la empresa debe aprovechar para mejorar su posición.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modelo de negocio desconocido o no estandarizado ✓ Se requiere formación para prestar correctamente los servicios ✓ Necesidad de contar con alianzas con proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bajas barreras a la entrada de nuevos competidores ✓ Variaciones estacionales de población que hagan bajar la demanda de servicios ✓ Cambios en las necesidades de los consumidores ✓ Existencia de competencia ilegal
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Baja inversión inicial ✓ Servicios innovadores y útiles ✓ Gestión rápida y eficiente ✓ No solo se ofrece el servicio vía telefónica o vía online, sino que existe una sede física que proporciona seguridad a los clientes ✓ Alta posibilidad de encontrar empresas o autónomos que realicen los servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existencia de un amplio grupo de consumidores potenciales ✓ Servicios con demanda creciente ✓ Leyes y coyuntura que ayudan al emprendimiento ✓ Posible disponibilidad de ayudas y subvenciones ✓ Ley de Dependencia

2.2.4 Objetivos y estrategias

2.2.4.1 Objetivos generales

Establecer los objetivos que persigue una empresa es esencial para el éxito de la misma. Éstos establecen una línea de actuación y sirven como fuente de motivación para los miembros de la organización.

Los objetivos deben ser medibles y estar ligados a un límite de tiempo. Su definición tiene que ser clara y precisa. Hay que destacar que es muy importante que los objetivos sean posibles de alcanzar, es decir, que han de estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta su capacidad y recursos

Además los objetivos deben ser realistas y coherentes, ya que deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretendan cumplir, y la visión y misión de la empresa.



La puesta en marcha de la empresa multiservicios pretende conseguir dos objetivos: la creación de actividad económica que genere puestos de trabajo para la población, así como la fijación de la misma en el medio rural, de este modo se conseguiría la dinamización de la zona.

No hay que olvidar que el objetivo de este proyecto es poner en marcha una empresa rentable y viable desde los puntos de vista técnico, económico y financiero, capaz de generar valor añadido, proporcionando, por tanto, beneficios para los emprendedores.

En particular se pretende establecer las bases para la implantación de un modelo de empresa multiservicios, orientada a conseguir los siguientes objetivos:

- ✓ Implantar servicios útiles, compatibles con el estilo de vida de las personas que habitan o poseen algún local o propiedad en la zona en la que se implante el negocio
- ✓ Mejorar la vida en el medio rural ofreciendo facilidades con la actividad de la empresa.
- ✓ Fidelizar a los clientes.
- ✓ Crear una imagen de marca gracias al trato personalizado, la calidad y la eficiencia al prestar los servicios.
- ✓ Revalorización del medio rural creando empleo.

2.2.4.2 Estrategias

Con este análisis se pretende encontrar potenciales ventajas competitivas, en las que se base la estrategia del negocio. Podemos encontrar cuatro opciones:

- 1) Cubrir necesidades y servicios no ofrecidos a los clientes actuales.
- 2) Mejorar la forma de realizar los servicios prestados hoy en día a los clientes actuales.
- 3) Aplicar los servicios o tecnologías empleadas con éxito en clientes actuales a nuevos segmentos de clientes.
- 4) Ofrecer servicios innovadores en sectores que actualmente no reciben ningún tipo de servicios de externalización de relaciones con sus clientes o la oferta que reciben es muy limitada.

Con esto, se estudian las estrategias seguidas por las empresas de referencia, y se concluye con que la empresa multiservicios sigue una estrategia de servicios nuevos en mercados existentes.

Se interpreta que los servicios son nuevos porque se plantean de una forma innovadora, adaptando y complementando servicios ya existentes al medio rural y a las personas que habitan en él.

En términos generales, la estrategia comercial girará en torno a la consecución de una imagen de marca de calidad y un trato personalizado, para que a medio y largo plazo la empresa se consolide y funcione correctamente.

2.2.4.3 Marketing-Mix: Acciones comerciales

El marketing mix constituye un instrumento fundamentalmente estratégico y táctico y lo compone un conjunto de herramientas que utiliza la empresa para alcanzar los objetivos establecidos. En concreto se va a analizar las políticas de:

- ✓ Precio
- ✓ Producto/Servicio
- ✓ Distribución
- ✓ Comunicación y promoción

Vemos esto con mayor detalle a continuación:

PRECIO

La definición de una política de precios permite establecer estrategias determinadas y diferenciación entre grupos de clientes.

En este negocio el precio es importante, ya que estamos compitiendo con muchos competidores indirectos.

El precio es una herramienta muy importante, pues:

- ✓ El precio es un instrumento a corto plazo: el precio es el único elemento con el que se puede actuar, dentro de unos límites, con rapidez y flexibilidad, cosa que no ofrecen otras herramientas de marketing. Además, el precio suele tener efectos inmediatos. Pero es una herramienta que hay que manejar con cautela, pues al igual que nuestro negocio puede variar los precios, el resto de competidores puede hacer lo mismo, con lo que el efecto puede ser nulo. Además, las

empresas pueden entrar en guerras de precios que acabará por echar del mercado a las menos eficientes en costes. Y con el precio se compite frente a proveedores, que pueden externalizarse y vender sus servicios de manera independiente a nuestra empresa.

- ✓ El precio es un instrumento que proporciona ingresos: el resto de instrumentos se van a convertir en un gasto para la empresa.
- ✓ El precio tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor o usuario: el precio, en primer lugar, tiene que concordar con el valor percibido por el usuario. Es decir, el consumidor tiene en su mente el precio "ideal" del negocio, y hay que intentar acercarse a ese precio pues los clientes no estarán de acuerdo si tienen que pagar un precio superior, y si el precio es inferior, se estará dañando a la empresa pues se le estará quitando valor.
- ✓ El precio es, en muchas ocasiones, la única información disponible: el consumidor no suele tener mucha información respecto al producto o servicio que está adquiriendo y el precio es el elemento que proporciona información.

En principio estas son las diferentes características del precio y en esta idea de negocio el precio es, en principio, determinante. Los consumidores van a ser sensibles al precio ya que, quizás no todos los servicios pero si gran parte de los mismos, los pueden contratar de manera independiente a particulares o empresas.

PRODUCTO

El producto o servicio es fundamental para estimular la demanda, ya que si no se dispone del correcto servicio no es posible llevar a cabo otra acción comercial.

Las decisiones sobre el producto son a largo plazo y se llevarán a cabo unas u otras, en función de la posición en el ciclo de vida del negocio.

Este negocio está en crecimiento pero hay que prestar los servicios de una manera precisa, ágil y profesional, realizando bien el trabajo. No se pueden ofrecer servicios de baja calidad, sino que hay que cuidar muy bien el servicio que se ofrece, tanto el que se contrata con terceros para que realicen las actividades como el que realizan los propios empleados de la sociedad (trato amable con el cliente, gestión correcta de los diferentes servicios, atención a los clientes...)

DISTRIBUCIÓN

La distribución es el instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumo.

Teniendo en cuenta las características de este proyecto, se observa que la venta se realizará, como hemos comentado, por teléfono, de manera online o en las propias instalaciones de la empresa. Los servicios serán prestados a domicilio.

COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

La promoción es fundamentalmente comunicación. Sus fines básicos son informar de la existencia del servicio y sus ventajas, persuadir al cliente potencial para que compre y recordar al cliente real la permanencia del producto y el acierto en su compra.

La política de comunicación y promoción será muy parecida a la de la competencia, con la posibilidad de anunciarse en las principales publicaciones, incluyendo periódicos y prensa, así como darse a conocer por Internet. No olvidamos tampoco, las acciones tradicionales de edición de material promocional como carteles, tarjetas....

Un aspecto muy significativo y concordando con las acciones de las empresas de la competencia, es la publicidad a través de la Web. En esta página, se debe incluir toda la información detallada y actualizada, en diferentes idiomas, detallando los servicios ofrecidos, los proveedores oficiales, las tarifas, los datos de contacto... Se trata de una herramienta de promoción ideal, ya que transmite una imagen moderna y dinámica, a la vez que el coste de la misma es muy reducido. Además hay que tener en cuenta que muchos potenciales clientes buscan todo tipo de información y hacen comparaciones a través de la red. Se estima conveniente buscar su posicionamiento a través de su diferenciación, para ello hay que estar continuamente mejorando los servicios ofrecidos. Es importante señalar que hoy en día la calidad en la atención al cliente es uno de los principales elementos diferenciadores entre las empresas competidoras.

En cuanto a la estrategia de promoción el primer paso sería la creación de una imagen de marca, que va a ser la primera impresión que van a tener los clientes potenciales.

Otra vía efectiva de promoción a medio – largo plazo es el boca a boca. Además, si el negocio se realiza en una zona rural, es muy importante esta forma de comunicación como ya se ha indicado en varios puntos del análisis.

Por ello, el empresario ha de ser consciente de la imagen de su empresa. Tiene que controlar que la atención al público es la adecuada y que los clientes se llevan una buena impresión de la empresa.

3. Plan de operaciones (Prestación de servicios)

Debido a la naturaleza del servicio ofertado (empresa multiservicios), no resulta necesario la elaboración de un plan de producción como si se tratase de una empresa industrial. No obstante destacaremos en este apartado los aspectos más importantes del proceso de generación de servicios.

3.1 Productos o servicios

En el Plan de Marketing ya se ha analizado exhaustivamente tanto la competencia, como todos los servicios ofrecidos por la empresa, por lo que en este apartado señalaremos su tipología.

3.1.1 Características y procesos

En cuanto a los servicios ofrecidos por la empresa multiservicios, se pueden determinar dos tipologías en función de su uso:

- ✓ **Servicios de uso diario:** en esta categoría se agrupan los servicios contratados por particulares, que contratan por un periodo de tiempo. Entre estos servicios se destacan:
 - ☑ Limpieza diaria
 - ☑ Asistencia social
 - ☑ Trabajo en huertas
 - ☑ Transporte de niños
 - ☑ Servicio de comida

- ✓ **Servicios de uso esporádico:** en esta tipología se encuentran los servicios contratados por particulares, empresas o instituciones. Estos podrían ser los siguientes:
 - ☑ Ama de llaves
 - ☑ Servicios de limpieza especializados (después de una reforma, para un evento especial...)
 - ☑ Guardián de llaves
 - ☑ Mantenimiento de lápidas

3.1.2 Comparaciones con productos o servicios competitivos

Los servicios ofrecidos por la empresa estudiada serán de características técnicas similares a los ofrecidos por las empresas de la competencia. Aún así, han de tenerse en cuenta las peculiaridades concernientes a este proyecto y que, en cierta medida, moldean los servicios ofertados.

4. Estructura jurídico-legal de la empresa

4.1 Forma jurídica de la empresa

4.1.1 Su elección: ventajas y desventajas

Presentamos a continuación las opciones existentes, de acuerdo con la legislación vigente, por medio de la siguiente tabla:

Tipo	Nº socios	Capital social	Régimen fiscal	Respons. socios	Normativa	Rég. Seg. Social
Empresario Individual	1	No hay mínimo inicial	IRPF e IVA	Ilimitada	Código de Comercio en materia mercantil Código Civil en materia de derechos y obligaciones	Autónomos
Comunidad de Bienes	2 o más	No hay mínimo inicial	IRPF e IVA	Ilimitada y solidaria	Código Civil	Autónomos
Sociedad Anónima (S.A.)	Mínimo 1	Mínimo 60.101€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	RD Legislativo 1564/1989 de 22 de diciembre	Autónomos para socios con poder de dirección
Sociedad Limitada (S.L.)	Mínimo 1	Mínimo 3.006€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 2/1995 de 23 de marzo	Autónomos para socios con poder de dirección
S.L. Nueva Empresa	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.012€ Máximo 120.202€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 2/1995 de 23 de marzo (modificado por Ley 7/2003 de 1 de abril)	Autónomos para socios con poder de dirección
S.A. Laboral	Mínimo 3	Mínimo 60.101€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 4/1997 de 24 de marzo	Rég. General para socios trabajadores, salvo que posean el control de la sociedad
S.L. Laboral	Mínimo 3	Mínimo 3.006€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 4/1997 de 24 de marzo	Rég. General para socios trabajadores, salvo que posean el control de la sociedad
Cooperativa	Mínimo 3	Mínimo 2.000€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 4/2002, de 11 de abril	Elección entre Autónomos y Rég. General (totalidad cooperativistas)

La decisión del tipo de empresa elegida estará en función del número de promotores que integren el proyecto, la responsabilidad que se desee tener frente a terceros, los diferentes aspectos fiscales y por supuesto las ventajas e inconvenientes de cada una de las diferentes formas legales.

4.1.2 Constitución de la Sociedad

Para constituir la sociedad hay que tener en cuenta:

- ✓ Denominación de la sociedad.
- ✓ Capital social, distribución y elección de los socios.
- ✓ Estatutos de la sociedad.
- ✓ Poderes de administración y gestión.

La denominación de la sociedad será elegida por el promotor. El capital mínimo será el que así indique la legislación en función del tipo de sociedad, y los estatutos son otorgados por el notario elegido, conjuntamente con los poderes de administración y gestión.

4.2 Trámites administrativos a seguir para la constitución de la empresa y su puesta en marcha

4.2.1 Trámites de constitución

TRÁMITE	CONCEPTO	DOCUMENTACION A APORTAR	LUGAR	PLAZO O VALIDEZ
Certificación Negativa del Nombre	Certificación que acredita que el nombre elegido para la sociedad no coincide con el de otra ya existente	Instancia oficial con los nombres elegidos (máximo de tres) Solicitada por uno de los futuros socios.	Sociedades Mercantiles: Registro Mercantil Central	Validez: 2 meses renovable hasta 15 meses.
Otorgamiento de Escritura Pública	Acto por el que las personas fundadoras proceden a la firma de la escritura de constitución de la sociedad, según los Estatutos.	- Certificación negativa del nombre. - Estatutos - Certificado bancario que acredite el desembolso del capital social.	Notaria	Validez: Inmediata
Código de Identificación Fiscal (CIF)	Identificación de la sociedad a efectos fiscales.	- Impreso modelo 036 - Copia simple de la escritura de constitución - Fotocopia DNI del solicitante si es socio o fotocopia del poder notarial si es apoderado.	Administración o Delegación de la AEAT, correspondiente al domicilio fiscal de la sociedad Burgos: C/ Vitoria, 39 Miranda: Concepción Arenal, 46 Aranda: C/ Burgo de Osma, 7 y 9	Plazo: 30 días a partir del otorgamiento de la escritura
Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados	Impuesto que grava la constitución de una sociedad (1% sobre el capital de la sociedad)	- Impreso modelo 600 - Primera copia y copia simple de la escritura de constitución - Fotocopia del CIF	Servicios Territoriales de Hacienda de la Junta de Castilla y León.	Plazo: 30 días hábiles a partir del otorgamiento de la escritura.

Registro Mercantil	Publicidad de la situación jurídica mercantil a través de la cual la sociedad adquiere su personalidad jurídica.	<ul style="list-style-type: none"> - Primera copia de la escritura de constitución - Fotocopia CIF - Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales (modelo 600) 	Registro Mercantil correspondiente al domicilio social.	Plazo: Dentro del mes siguiente al otorgamiento de la escritura.
--------------------	--	--	---	--

5. Resumen y valoración

El presente plan de empresa recoge la idea de montar un nuevo negocio denominado Empresa Multiservicio. Existe un nicho de mercado específico al respecto tanto en el medio rural como en el medio urbano, principalmente como consecuencia de los cambios en la forma de vida de la población que no permiten realizar adecuadamente todas las tareas del día a día.

consiste en prestar servicio a los particulares en todas aquellas tareas que el cliente no pueda realizar, bien porque su vida no se lo permite (trabajo, viajes, familia...), por la propia naturaleza o características del servicio (reparaciones técnicas...) o bien porque tiene una edad o dificultades que le permiten realizar ciertas labores (hacer la compra, desplazarse a comarcas cercanas para realizar compras...).

El marketing y la promoción de la empresa es un aspecto fundamental en la fase de implantación de la misma, habida cuenta el tipo de actividad desarrollada, con el objeto de minimizar periodos de demora y costes evitables de estructura.

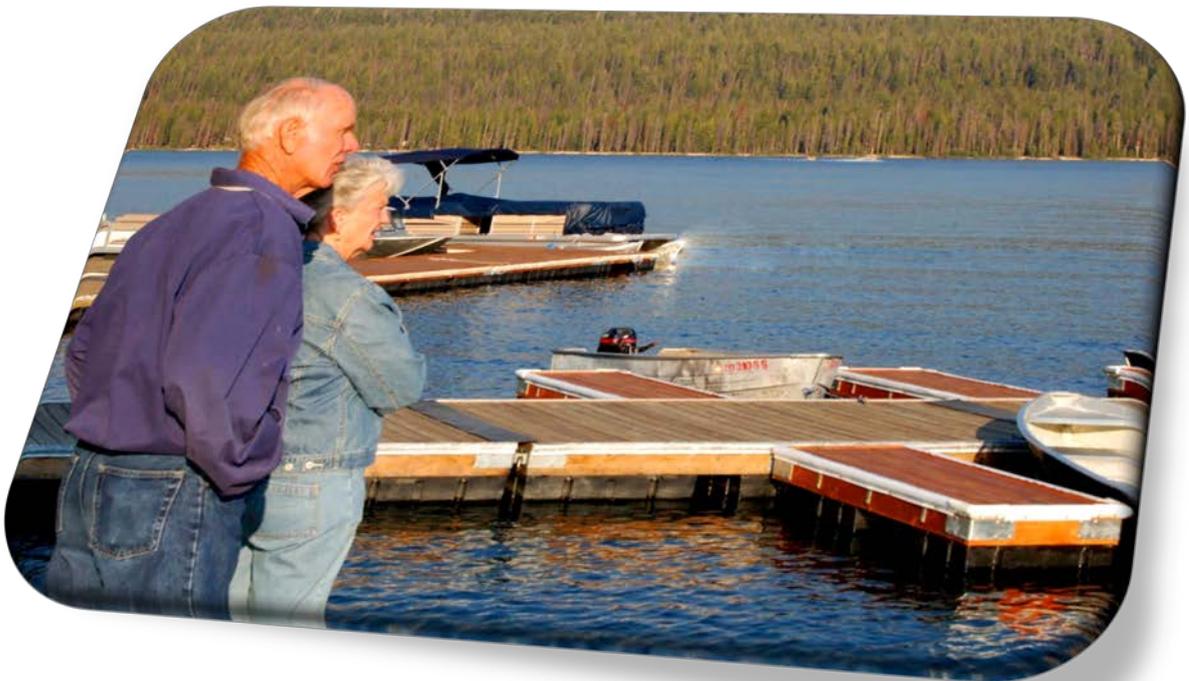
La inversión inicial en recursos materiales incluiría el mobiliario necesario de una oficina (ordenadores, mesas, sillas, teléfono...). Además, se ha de tener en cuenta que hay que crear una página web (contratar el dominio y el alojamiento de la página). A esto habría

que sumar, si es necesario, la reforma previa del local con objeto de acondicionarlo adecuadamente, así como un elemento de transporte.



PLAN DE EMPRESA:

RESIDENCIA DE ANCIANOS



INDICE

1. Introducción	120
2. Plan de marketing	121
2.1 Descripción y delimitación del proyecto	121
2.1.1 Productos o servicios.....	121
2.1.2 Mercado	123
2.2 Información y análisis	125
2.2.1 Información externa o del sector.....	125
2.2.2. Información interna o del proyecto	130
2.2.3 Análisis DAFO	131
2.2.4 Objetivos y estrategias.....	132
2.2.4.1. Objetivos generales.....	132
2.2.4.2 Estrategias.....	133
2.2.4.3 Márketing-Mix: Acciones comerciales	133
3. Plan de producción.....	137
3.1 Productos o servicios	137
3.2 Comparaciones con productos o servicios competitivos.....	138
3.3 Aprovechamiento y gestión de existencias	138
4. Estructura jurídico-legal de la empresa	139
4.1 Forma jurídica de la empresa	139
4.1.1 Su elección: ventajas y desventajas	139
4.1.2 Constitución de la Sociedad	140
4.2 Trámites administrativos a seguir para la constitución de la empresa y su puesta en marcha.....	140
4.2.1 Trámites de constitución.....	140
5. Resumen y valoración.....	142

1. Introducción

La idea de este negocio es la constitución de una residencia de ancianos.

La definición que dio el IMSERSO de las residencias se refería a ellas como centros que ofrecen atención integral y vivienda permanente a personas mayores de 60 años que, por su problemática familiar, social y/o económica, no pueden ser atendidos en sus propios domicilios y necesitan de estos servicios.

Las residencias hoy en día son centros donde se atienden necesidades sociales, sanitarias y de cuidados a numerosos ancianos, que por diversas circunstancias, fundamentalmente soledad o pérdida de autonomía, precisan asegurar dichos cuidados fuera del domicilio. Dicha atención se



presta en ocasiones de forma temporal o de forma permanente hasta el final de la vida del residente.

La necesidad de una residencia de ancianos se hace indiscutible debido a la excesiva demanda incapaz de ser absorbida por los centros existentes. Las residencias son incapaces de prestar servicio a todos los consumidores, por ello se hace necesario que se creen nuevas residencias para esa población desatendida.

Para montar este negocio, el emprendedor ha de tener una aptitud adecuada, ya que poner en marcha una residencia de ancianos tiene que ser en parte vocacional, habida cuenta la problemática intrínseca en las labores de atención a la tercera edad.

Por ello, es recomendable que el emprendedor posea conocimientos en cuidados de enfermos, con alguna titulación académica, en enfermería, ATS, educación social, terapia ocupacional... para saber cómo actuar en cada ocasión, ya que es un trabajo muy duro.

2. Plan de marketing

2.1 Descripción y delimitación del negocio o proyecto/empresa

2.1.1 Productos o servicios

Nos encontramos con dos tipos de servicios, aquellos que se consideran básicos y aquellos que son opcionales.

SERVICIOS BÁSICOS:

- ✓ **Atención a la salud:** Con este servicio, la empresa se refiere a todos aquellos servicios básicos para controlar la salud del cliente: realizar las curas necesarias, valoración inicial de cada paciente para detectar carencias y/o desequilibrios, controlar la higiene diaria, administrar las tomas de medicamentos y el controlar que sean tomadas, controlar los diferentes síntomas que nos indiquen algún problema en nuestros pacientes (referido tanto a enfermedades como a depresiones), consulta médica periódica para controlar la evaluación de los diferentes clientes.
- 
- ✓ **Readaptación a las actividades cotidianas:** se trata de intentar que todos los clientes que sean capaces de realizar las diferentes actividades diarias (pasear, ducharse, comer solos...) lo hagan, es decir, que no se sientan un estorbo en la sociedad que les tienen que hacer todo sino que vean que siguen siendo capaces de realizar muchas actividades.
 - ✓ **Soporte familiar:** otra de las actividades básicas será el enseñar a la familia de nuestro cliente cómo debe comportarse con el mismo. No solo en cómo deben cuidarle si tiene alguna enfermedad sino también cómo tratarle para que no se sienta un estorbo para su familia.
 - ✓ **Manutención:** se elaborará una dieta acorde con las características propias de cada cliente, para que en todo momento estén correctamente cuidados.
 - ✓ **Dinamización socio-cultural:** Es una de las opciones que más tiene que convencer a los clientes ya que se realizarán todo tipo de actividades para que se fomenten las relaciones entre

los diferentes clientes, que se conozcan entre ellos, cooperen, disfruten... Las actividades han de ser atractivas, que no sientan que es una rutina.

- ✓ Además ha de ser ocio en el que se vean útiles, es decir, que se sientan capaces de hacer las cosas por ellos mismos. Por ejemplo: si una actividad consiste en hacer una barbacoa, que no solo se les lleve a comer, sino que ellos mismo cocinen, enciendan el fuego, pongan la mesa... Además de estas actividades, también se deberían promover celebraciones concretas en ciertas fechas del calendario como en Navidad, cumpleaños...

SERVICIOS OPCIONALES

Estos servicios solo van a ser contratados por aquellas personas que así lo soliciten, de tal forma que supondrá un incremento en el precio.

Estos servicios están destinados a mejorar el bienestar de nuestros clientes, para que se sientan mejor con ellos mismos ya que si te ves bien, te sientes mejor.



Estas actividades serían:

- ✓ **Fisioterapia:** este servicio es ofrecido por un fisioterapeuta, siempre que sea solicitado por el paciente o por la familia del mismo.
- ✓ **Podólogo:** se contratará con este profesional siempre que el cliente lo requiera. Tratará todos los problemas de los pies. Se ha pensado en este profesional porque la gente de avanzada edad suele tener muchos problemas con los pies, pues estos llevan el peso de muchos años y el peso de trabajos muy duros, lo que hace que se vean especialmente doloridos y con numerosos problemas.
- ✓ **Peluquería y esteticista:** Son dos servicios destinados al cuidado del cabello (y de la barba en el caso de los hombres) y a la imagen personal. Quizás es el que más tiene que ver con sentirse bien y verse mejor, para que nuestros clientes estén más contentos y esto se note en el día a día.

Otros servicios que puede ofrecer la empresa, en aras a optimizar la infraestructura creada, son el *centro de día* y la *asistencia a domicilio*, que suponen el eslabón intermedio entre la total independencia del mayor y la estancia en residencias:

- ✓ **Centro de día:** servicio destinado a personas mayores con grados de dependencia pero que no requieren cuidados específicos, puesto que gozan de un buen nivel de autonomía personal y funcional. El personal se dedica a la prevención, tratamiento y cuidado de los mayores, quienes podrán continuar en sus casas, pasando las noches y fines de semana, no existiendo una desvinculación total con su entorno.

Este servicio está destinado a mejorar la calidad de vida, ralentizando síntomas propios de la edad. Así, los mayores contarán con una serie de equipos y de profesionales encargados de cuidar su salud física y mental.

El centro de día deberá fomentar la adopción de estilos de vida que supongan mejoras en la salud y estado funcional de las personas en la última etapa.

- ✓ **Asistencia a domicilio:** Consiste en ofrecer asistencia a domicilio personal o familiar, a través de personal cualificado y supervisado. El objetivo es promover, mantener o restablecer la autonomía personal del individuo o familia a asistir, para que puede permanecer en su medio habitual de vida.

Se trata de un negocio que a pesar de no ser innovador, es cada vez más demandado, ya que hay personas que no pueden permitirse el presupuesto para llevar a su familiar a una residencia, o bien prefieren un trato más personalizado.

2.1.2 Mercado

Los servicios sociales han experimentado un notable incremento, debido en gran medida a los cambios en los hábitos socioeconómicos y demográficos que han provocado nuevas necesidades que hasta hace pocos años eran cubiertas por el ámbito familiar.

La actual evolución demográfica tiene tres características destacables:

- ✓ Disminución de la tasa de natalidad
- ✓ Incremento de la esperanza de vida, tanto en hombres como en mujeres
- ✓ El envejecimiento de la población

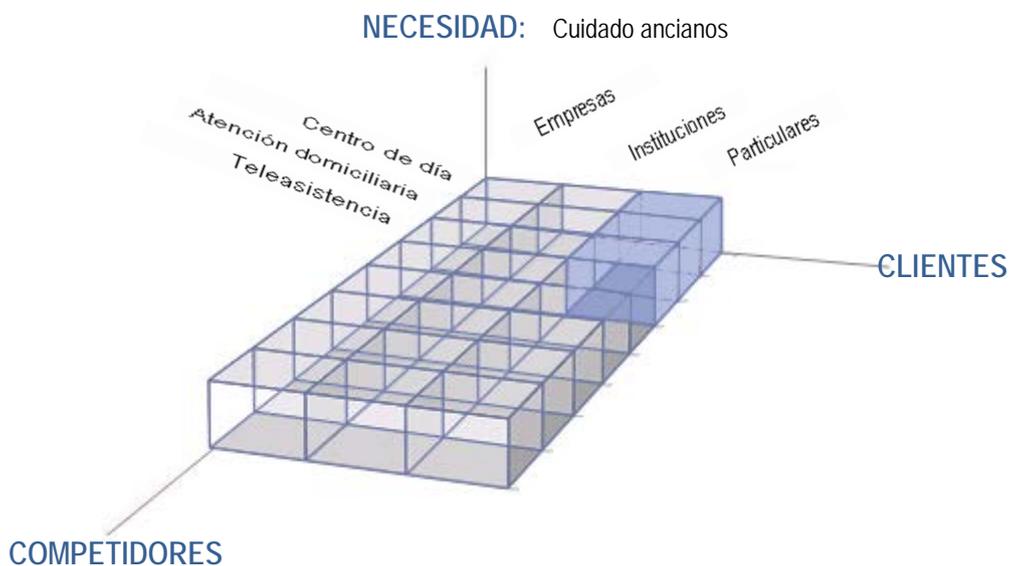
El incremento de la esperanza de vida sumado a la mejora en la sanidad, que provoca la cura de enfermedades y por tanto contribuye de nuevo al primer factor (alargar la esperanza de vida), hacen que exista un mayor número de unidades familiares formadas por personas mayores, muchas de las cuales viven solas pero tienen algún grado de dependencia

A todo esto hay que añadir que la población está envejeciendo de manera muy acelerada, lo que constituye uno de los factores más importantes de las últimas décadas en países desarrollados.

El público objetivo de este negocio es una persona mayor, de 70 años en adelante, que en lugar de permanecer en su domicilio habitual rodeado de su ambiente social y familiar, se ven afectados por un problema de deterioro físico, mental o con algún problema social que hacen que su capacidad de autonomía se vea disminuida y no puedan realizar las actividades consideradas normales en la vida diaria, con lo que van a necesitar ayuda de especialistas

Además, van a existir personas mayores que no puedan tomar decisiones por sí mismos, sino que la decisión la tomen sus familias, en especial los hijos por lo que nuestro público objetivo también van a ser las familias de los ancianos.

Mercado de referencia del proyecto/s



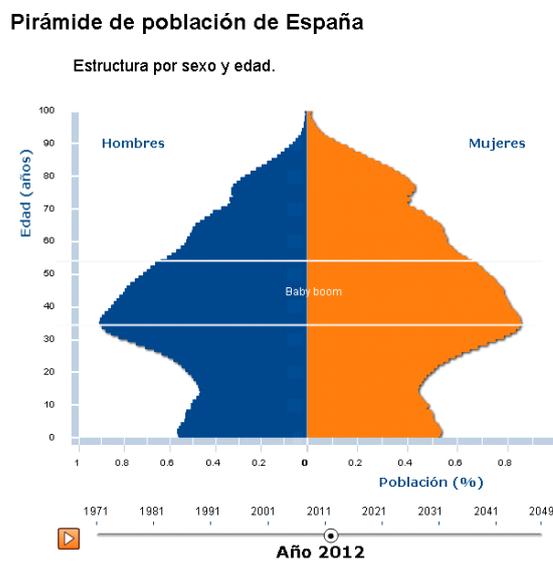
2.2 Información y análisis

2.2.1 Información externa o del sector

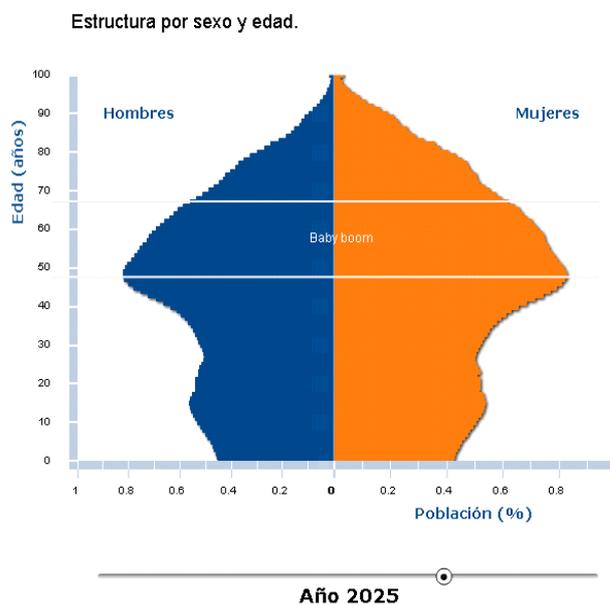
Demanda actual y futura

En España, la población de más de 70 años es muy numerosa por las causas anteriormente expuestas, además el alargamiento de la vida debido a las medicinas hace que muchos ancianos necesiten cuidados especiales, ya que se alarga su vida pero no se llega con las debidas facultades.

Actualmente, la pirámide de población española es:



Se observa como la parte central (personas entre 35 y 55 años) es la parte más ancha de la pirámide debido al baby-boom de las décadas de los 60 - 70,



Como hemos indicado previamente, tendremos dos tipos de clientes potenciales:

- ✓ Por un lado se encuentran las **personas ancianas**, que ya no pueden depender de sí mismas, sino que necesitan cuidados de un tercero. O aunque no necesiten cuidados especiales, viven solas (se han quedado viudos/as, los hijos ya no viven en la misma zona...) y desean pasar el tiempo con gente de su edad con la que sigan disfrutando haciendo actividades y jugando a cosas que les entretenga. Aquí entra en juego el servicio de centro de día. Por otro lado, dentro de estos clientes están aquellos ancianos que viven en sus propias casas pero que necesitan ayuda para ciertas labores o bien su familia solicita que se les cuide o supervise en sus viviendas.
- ✓ Por otro lado estarían las **familias**, sobre todo de personas dependientes que ya no pueden valerse por sí mismas debido a alguna enfermedad física o mental, a quienes nos tendremos que dirigir mostrando los mejores servicios de este centro y enseñando cómo se trata a los clientes, pues muchos temores de las familias es que no se den los correctos tratos a su madre o a su padre (que no se les controle, que se les trate mal, que no se les cuide...)



Competencia

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función para un mismo grupo de clientes, o actuando en otro mercado puede ser una amenaza para el negocio si decide entrar a competir (es lo que se conoce como competidores potenciales). A estos últimos no hay que olvidarlos, ya que si no los tenemos en cuenta y entran en nuestro mercado pueden hacer mucho daño al negocio.

Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial:

- ✓ Amenaza de nuevos entrantes (competidores potenciales).
- ✓ Rivalidad entre competidores (competencia directa).
- ✓ Poder de negociación con los proveedores.
- ✓ Poder de negociación con los clientes.
- ✓ Amenaza de productos o servicios sustitutos.

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas es la que va a determinar la rivalidad existente en el sector.



A continuación vamos a analizar la competencia directa e indirecta de manera separada:

Competencia directa:

La competencia directa está formada por todos aquellos negocios que actúan en el mismo mercado que nuestra empresa y cubren una necesidad similar (en este estudio, asistencia a la tercera edad u ocio para mayores).

La competencia directa de este estudio serán otras residencias de ancianos así como otras residencias de día que estén ubicadas en la misma zona.

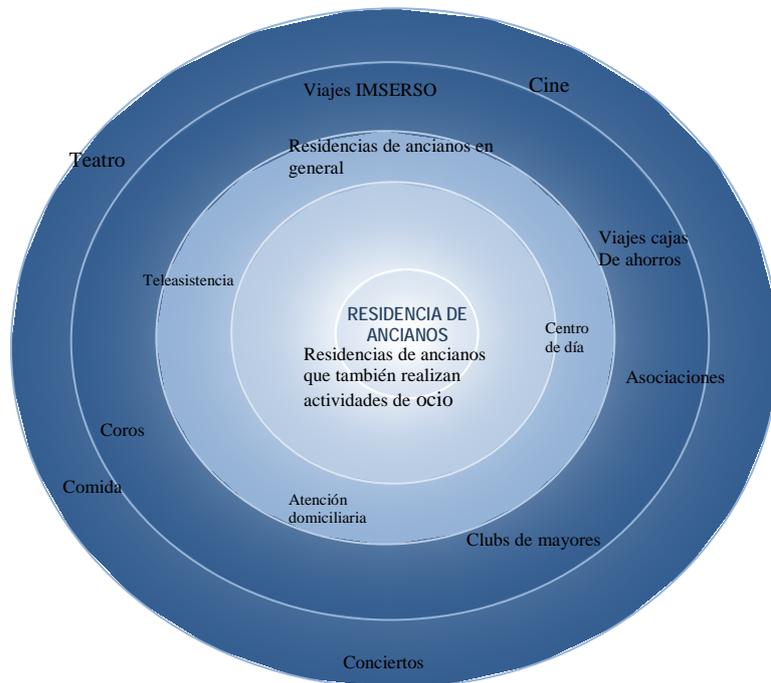
Competencia indirecta:

Dentro de la competencia indirecta identificamos aquellos negocios que, sin ser igual que el nuestro, sustituyen una necesidad similar es decir, nuestra empresa cubre la necesidad de asistencia, que también puede realizar un hospital privado, una cuidadora personal... O como se ha mencionado previamente, también cubre la necesidad de ocio para ancianos, cosa que pueden cubrir agencias de viajes (con viajes del IMSERSO), las cajas de ahorros (con los viajes para la tercera edad), las diferentes asociaciones en las que se apuntan las personas mayores para pasar el tiempo (coros, clubs de cartas...)

A continuación exponemos gráficamente el resumen gráfico de los competidores:

- ✓ En el núcleo central encontramos a nuestra empresa, la residencia de ancianos.
- ✓ En el segundo círculo colocaremos a la competencia en forma de producto, esto es, las residencias de la tercera edad que también realizan actividades de ocio.
- ✓ En el tercer nivel se sitúa la competencia en categoría de productos, entre los que encontramos la teleasistencia, los centros de día, la atención domiciliaria o la ayuda informal.
- ✓ En cuarto lugar se localiza la competencia genérica, todos los sustitutivos de nuestra empresa.

Por último, está la competencia a nivel de presupuesto. Es el nivel más amplio y se encuentran todas las empresas (es muy irreal, pero en última instancia todas las empresas quieren quedarse con todo el presupuesto)



Competencia potencial

El riesgo de entrada de nuevos competidores en el mercado y su entrada efectiva, si ésta se llega a producir, supone que aumente la rivalidad competitiva entre las empresas del mercado.

Este riesgo de entrada va a disminuir si existen barreras de entrada y medidas de reacción significativas por parte de las empresas ya instaladas, ya que esto hace que el coste de entrada de los nuevos competidores sea superior.

Una barrera muy significativa, es la diferenciación de producto. No hay ninguna duda que una imagen de marca es un obstáculo muy fuerte para las nuevas empresas, ya que las obliga a hacer grandes esfuerzos inversores. Esto es importante considerarlo en nuestro negocio, ya que tendremos que hacer

un gran esfuerzo para diferenciarnos de las empresas existentes aunque si la cuota de mercado es amplia (como es, en principio, en este caso) el esfuerzo inversor en publicidad no es tan necesario.

Es necesario considerar además las necesidades de capital. En general esta barrera de entrada es de suma importancia, ya que va a dificultar el ingreso de un gran número de competidores.



Este negocio trata con personas mayores en un estado de salud muy delicado, con lo que las personas que se contraten han de tener la cualificación adecuada, según lo establecido por la ley para este tipo de negocios, por lo que otra barrera a tener en cuenta es la necesidad de contratar a personal cualificado, lo que puede suponer una dificultad para encontrar a los especialistas idóneos para nuestra residencia

Además, en términos de salida, también existen barreras que dificultan (al menos a corto plazo) la desinversión en el negocio.

Estas barreras de salida serían:

- ✓ La mala imagen social que daría la empresa al resto de la sociedad. Esto es importante sobre todo si se realiza una desinversión parcial, es decir, si en vez de liquidar el negocio totalmente se liquida solo una parte (se eliminan los servicios opcionales o algún servicio de los considerados básicos). Además, se tendrían que despedir a múltiples trabajadores, lo que empeora la imagen de la empresa.
- ✓ Las barreras emocionales, ya que se puede llegar a sentir que se está dejando "tiradas" a muchas personas que necesitan una atención y si se cierra la empresa, esas personas se quedan desatendidas.

Poder de negociación de los proveedores y de los clientes

Si tanto los proveedores como los clientes están muy concentrados, su poder de negociación aumenta. Pero en nuestro negocio, tanto los proveedores como los clientes están muy diversificados.

De los proveedores, se necesitan elementos básicos (medicinas, vendas, comida...) y se pueden alcanzar acuerdos con farmacias o tiendas de alimentación pero si éstos dejan tirada a la empresa, el coste de cambio no es amplio. Es más, al comprar tantas cantidades es probable que seamos nosotros los que tengamos poder de negociación frente a los proveedores.

Respecto a los clientes, y como hemos analizado previamente con las pirámides, la cuota de mercado es amplia y, en principio, las expectativas son que continúe aumentando. Además, es muy complicado que los clientes se concentren con lo que el poder de negociación de los consumidores es muy limitado.

2.2.2. Información interna o del proyecto

Esta empresa va a operar en un mercado competitivo, en el que existen una gran variedad de empresas. Por este motivo, sería recomendable llevar a cabo este proyecto en aquellas zonas en la que no existiesen un gran número de estas empresas o en aquellas zonas en las que la demanda esté desatendida.

Recursos necesarios:

Recursos Humanos

Para iniciar esta actividad, los recursos humanos necesarios dependerán de la capacidad del negocio ya que cuanto más capacidad se posea, mayor número de cuidadores y animadores socio-culturales serán necesarios.



En principio, hay personal indispensable como cuidadores, animadores socio-culturales que realicen diversas actividades, médicos para las revisiones, cocineros y limpiadores. El número de personal empleado dependerá de la cantidad de clientes que tengamos y de si son clientes internos o simplemente vienen por el día a realizar actividades. También tendremos que disponer de cierto personal dispuesto a desplazarse a las viviendas de los clientes que soliciten asistencia a domicilio.

Recursos Materiales

La inversión inicial variará mucho en función de cada proyecto, y en especial de si se dispone o no del local y de la envergadura, en su caso, de la reforma a acometer.

Es necesario un local de, al menos, unos 2000 m², que tendría un precio aproximado de unos 500.000 euros.

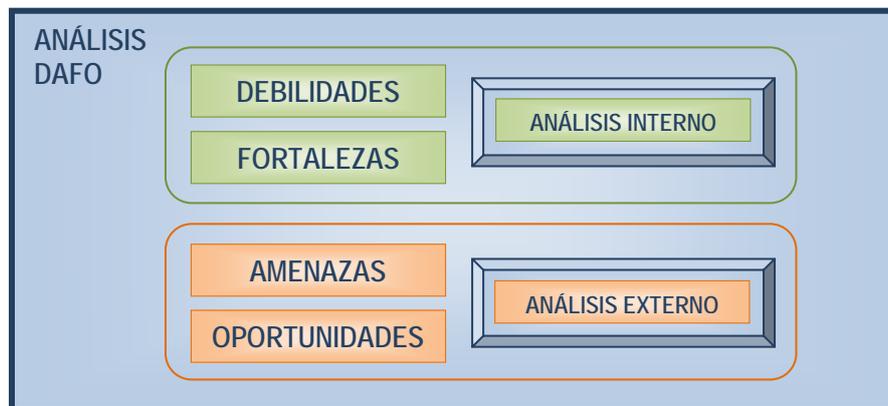
Por plaza residencial, la obra costaría alrededor de unos 24.000 euros (se estiman 50 plazas para obtener rentabilidad)

El mobiliario, que comprende las habitaciones, salas de lectura, comedor, enfermería...tendría un coste aproximado de 250.000 euros

COSTE APROXIMADO DE LA INVERSIÓN: 1.950.000 euros

2.2.3 Análisis DAFO

El siguiente paso para continuar con el estudio de este negocio es realizar un análisis DAFO del proyecto. El objetivo del mismo es estudiar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la residencia de la tercera edad.



Las Debilidades hacen referencia a aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa posee y limitan o reducen la capacidad de desarrollo de la estrategia de la empresa. Deben de ser controladas y se debe de intentar superarlas.

Las Fortalezas de una empresa, al igual que las debilidades, pertenecen al interior de la empresa y por tanto se trata de factores o características que suponen aspectos positivos que se han de aprovechar al máximo. Además, esas fortalezas se han de usar para explotar las oportunidades que se pudieran presentar y para superar con una mayor probabilidad de éxito las amenazas que puedan surgir.

Las Oportunidades son una serie de ventajas competitivas provenientes del exterior, que son susceptibles de ser aprovechadas por la empresa.

Una Amenaza consiste en un peligro planteado el entorno que puede impedir la correcta implantación de una estrategia, o reducir su efectividad.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dificultad para encontrar al personal óptimo con los conocimientos adecuados. ✓ Acceso a la financiación condicionado por la coyuntura económica. ✓ Limitación geográfica en algunos de los servicios ofrecidos (Servicios asistenciales) ✓ Percepción general de servicio con precios altos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Potencial contracción de la demanda como consecuencia de coyunturas económicas adversas al ser un servicio con alta sensibilidad a los precios. ✓ Incrementos adicionales de competencia tanto directa como sustitutiva.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grupo objetivo – potencial demanda- en constante crecimiento las próximas décadas. ✓ Integración de servicios (Residencia, centro de día y servicios asistenciales) ✓ Servicios valorados por la sociedad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La oferta de plazas de servicios sociales a la tercera edad es insuficiente en la actualidad. ✓ Constante y progresivo incremento de la población mayor de 70 años ✓ Aumento de la esperanza de vida ✓ Servicio percibido como necesario por la sociedad.

2.2.4 Objetivos y estrategias

2.2.4.1 Objetivos generales

Establecer los objetivos que persigue una empresa es esencial para el éxito de la misma, éstos establecen una línea de actuación y sirven como fuente de motivación para los miembros de la organización.

Los objetivos tienen que ser cuantificables y determinados a un límite de tiempo. Es imprescindible que los objetivos sean posibles de alcanzar, es decir, que la empresa tenga posibilidad de lograrlo con sus capacidades y recursos.

A esto hay que añadir que los objetivos han de ser realistas y coherentes, es decir, que tienen que tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en el que se pretenden alcanzar, además de la misión y visión de la empresa.

Dos objetivos claros de esta empresa son la consolidación de la actividad económica, y por otro lado el ganar cuota de mercado y que nos conozcan en la zona en la que nos asentemos para intentar conseguir posiciones de liderazgo y tener un negocio viable capaz de generar valor añadido y crear puestos de trabajo de calidad..

2.2.4.2 Estrategias

Para lograr el éxito del proyecto es necesario un buen posicionamiento de los servicios que se van a ofrecer en relación al lugar que un negocio ocupa en la mente del consumidor respecto a las características de los negocios competidores.

El negocio planteado se encuentra en un entorno competitivo pero la cuota de mercado es muy amplia con lo que de momento hay mercado para todos. La empresa puede usar múltiples estrategias (diferenciación, liderazgo en costes...) para intentar mejorar su posición competitiva e ir adquiriendo cuota de mercado, pero la rivalidad entre empresas no es excesivamente importante porque el mercado es amplio.

A corto plazo el objetivo será conseguir una tasa de ocupación adecuada para cubrir los costes, y que el proyecto por tanto sea viable. Posteriormente, debería ser el alcanzar una tasa de ocupación que permita obtener un margen de beneficio.

2.2.4.3 Marketing-Mix: Acciones comerciales

El marketing-mix es un instrumento estratégico y táctico, compuesto por una serie de estrategias que van a ayudar a la empresa a desarrollar su estrategia y alcanzar los objetivos propuestos.

En concreto, estas políticas son:

- ✓ Precio
- ✓ Producto/Servicio
- ✓ Distribución
- ✓ Comunicación y promoción

PRECIO

La definición de una política de precios permite establecer estrategias determinadas y diferenciación entre grupos de clientes.

En este negocio, el precio es importante. En principio existiría un precio básico que incluiría todos los servicios básicos (y el renunciar a ello o algún servicio incluido no conlleva una reducción de tarifa); a partir de aquí, si el cliente desea contratar servicios opcionales, el precio se verá incrementado (pero estos servicios, como su nombre indica, son opcionales y por tanto la renuncia de los mismos conlleva una reducción en la tarifa).

El precio es una herramienta muy importante, pues:

- ✓ El precio es un instrumento a corto plazo: el precio es el único elemento con el que se puede actuar, dentro de unos límites, con rapidez y flexibilidad, cosa que no ofrecen otras herramientas de marketing. Además, el precio suele tener efectos inmediatos. Pero es una herramienta que hay que manejar con cautela, pues al igual que nuestro negocio puede variar los precios, el resto de competidores puede hacer lo mismo, con lo que el efecto puede ser nulo. Además, las empresas pueden entrar en guerras de precios que acabará por echar del mercado a las menos eficientes en costes (aunque esto, mientras el mercado siga creciendo, no debería de suceder. Es una política para mercados maduros)
- ✓ El precio es un poderoso instrumento competitivo
- ✓ El precio es un instrumento que proporciona ingresos: el resto de instrumentos se van a convertir en un gasto para la empresa.
- ✓ El precio tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor o usuario: el precio, en primer lugar, tiene que concordar con el valor percibido por el usuario. Es decir, el consumidor tiene en su mente el precio "ideal" del negocio, y hay que intentar acercarse a ese precio pues los clientes no estarán de acuerdo si tienen que pagar un precio superior, y si el precio es inferior, se estará dañando a la empresa pues se le estará quitando valor.
- ✓ El precio es, en muchas ocasiones, la única información disponible: el consumidor no suele tener mucha información respecto al producto o servicio que está adquiriendo y el precio es el elemento que proporciona información.

En principio estas son las diferentes características del precio, pero nuestro negocio tiene unas características particulares que hacen una política de precios irrelevante o desaconsejada.

Como se ha mencionado a lo largo del análisis, el mercado en el que se pretende actuar es un mercado fundamentalmente desabastecido por las empresas existentes, por lo que actuar sobre el precio puede

ser útil si no hemos conseguido el objetivo propuesto anteriormente (conseguir una tasa de ocupación adecuada para cubrir costes y después, aumentar esta tasa para obtener resultados), pero no debe de ser una herramienta de la que se abuse pues en este mercado el no conseguir objetivos no debería de ser un problema de precios sino de otros factores (mala reputación, mala localización...)

PRODUCTO

El producto o servicio es fundamental para estimular la demanda, ya que si no se dispone del correcto servicio no es posible llevar a cabo otra acción comercial.

Las decisiones sobre el producto son a largo plazo y se llevarán a cabo unas u otras, en función de la posición en el ciclo de vida del negocio.

Este negocio está en crecimiento, por lo que de momento existe cuota de mercado suficiente para todos los competidores aunque debemos de estimular nuestro producto para que cuando el negocio se estanque, dispongamos de una posición fuerte respecto a nuestros competidores.

DISTRIBUCIÓN

La distribución es el instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumo.

Teniendo en cuenta las características especiales de este proyecto, se observa que la venta se realizará en las propias instalaciones pero no hay que olvidarse de otras formas de distribución, en concreto del comercio electrónico, es decir, de la venta del negocio a partir de la página web.

Por ello, la política de distribución es una parte importante dentro de la estrategia global de la empresa.

COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

La promoción es fundamentalmente comunicación. Sus fines básicos son informar de la existencia del servicio y sus ventajas, persuadir al cliente potencial para que compre y recordar al cliente real la permanencia del producto y el acierto en su compra.

La política de comunicación y promoción será muy parecida a la de la competencia, con la posibilidad de anunciarse en las



principales publicaciones, incluyendo periódicos y prensa, así como la posibilidad de darse a conocer por Internet. No olvidamos tampoco, las acciones tradicionales de edición de material promocional como carteles, tarjetas....

Un aspecto muy significativo y concordando con las acciones de las empresas de la competencia, es la publicidad a través de la Web. Por ello se establece el objetivo de crear una página Web propia desde el inicio de la actividad.

En esta página, se debe incluir toda la información detallada y actualizada, en diferentes idiomas, detallando las instalaciones, las tarifas, los datos de contacto... Se trata de una herramienta de promoción ideal, ya que transmite una imagen moderna y dinámica, a la vez que el coste de la misma es muy reducido. Además hay que tener en cuenta que muchos potenciales clientes buscan todo tipo de información y hacen comparaciones a través de la red.

Se estima conveniente buscar su posicionamiento a través de su diferenciación, para ello hay que estar continuamente mejorando los servicios ofrecidos.

Es importante señalar que hoy en día la calidad en la atención al cliente es uno de los principales elementos diferenciadores entre las empresas competidoras. La calidad del servicio esta muchas veces ligada a pequeños detalles y en este negocio, el factor humano es esencial, aunque no hay que olvidar que la organización es la última responsable. No se pueden pretender altos niveles de calidad sin los medios organizativos, materiales y humanos adecuados.

En cuanto a la estrategia de promoción el primer paso sería la creación de una imagen de marca, que va a ser la primera impresión que van a tener los clientes potenciales.

Se debe tener presente que el principal problema de la promoción es el del presupuesto, debido a las altas tarifas que cobran los medios por publicitarse en ellos. Por ello la vía que se debería utilizar para darse a conocer entre los diferentes consumidores es el boca a boca. En este sentido cabe mencionar que, este medio tiene como principal ventaja su coste cero y su alta efectividad, pero debe ser fomentado a través de factores de calidad para evitar reacciones contrarias a las esperadas. Esto supone que hay que centrarse en el trato con el cliente y cuidar mucho la calidad de los servicios que se van a suministrar.

3. Plan de producción

Debido a la naturaleza del servicio ofertado (residencia de ancianos), no resulta necesario la elaboración de un plan de producción como si se tratase de una empresa industrial con lo que se destacarán en este punto, los elementos más relevantes.

3.1 Productos o servicios

Los servicios ofrecidos por la compañía se agrupaban en dos categorías: servicios básicos y servicios opcionales.

En los servicios básicos se distinguen:

- ✓ **Atención a la salud:** destinado a controlar el estado de salud del paciente y realizarle todas las atenciones necesarias (curas, dietas, controlar si hay síntomas de enfermedad...)
- ✓ **Readaptación a las actividades cotidianas:** actividad consistente en incentivar a los clientes que realicen las actividades cotidianas (pasear, andar...) de tal forma que ganen confianza con ellos mismos y vean utilidad en su existencia.
- ✓ **Soporte familiar:** el objetivo de esta actividad consistirá en enseñar a las familias cómo tratar a los ancianos (como hacerles las curas, mostrarles los problemas que tienen y sus posibles soluciones...)
- ✓ **Manutención:** se elaborará una dieta acorde con las características propias de cada cliente, para que en todo momento estén correctamente cuidados.
- ✓ **Dinamización socio-cultural:** se realizarán actividades de todo tipo para que los clientes potencien las relaciones personales. El objetivo es que estas actividades sean atractivas para los clientes.

En los servicios opcionales distinguimos:

- ✓ **Fisioterapia:** servicio es ofrecido por un fisioterapeuta para llevar a cabo la rehabilitación de aquellos clientes que lo necesiten, que les ayuden a quitar dolencias...
- ✓ **Podólogo:** Profesional que tratará todos los problemas de los pies, dará su diagnóstico, evaluará a los diferentes pacientes que lo contraten... Se ha pensado en este servicio debido a que a las personas de edad avanzada, los pies son una de las partes del cuerpo más deteriorada y que más atención necesita.
- ✓ **Peluquería y esteticista:** servicios destinados al cuidado del cabello (y de la barba en el caso de los hombres) y a la imagen personal.

No hay que olvidar los servicios que va a ofrecer nuestra empresa para los ancianos que no son totalmente independientes pero que tampoco requieren su estancia en la residencia:

- ✓ **Centro de día.** Prevención, tratamiento y cuidado de los mayores, quienes podrán continuar en sus casas, pasando las noches y fines de semana, no existiendo una desvinculación total con su entorno.
- ✓ **Asistencia de domicilio.** Ofrecer asistencia a domicilio mediante personal cualificado y supervisado. Así se promueve la autonomía personal del mayor para que pueda permanecer en su medio habitual de vida.

3.2 Comparaciones con productos o servicios competitivos

Los servicios ofrecidos por la empresa estudiada serán de características técnicas similares a los ofrecidos por las empresas de la competencia. Aún así, han de tenerse en cuenta las peculiaridades concernientes a este proyecto y que, en cierta medida, moldean los servicios ofertados, como ya se ha especificado anteriormente. En cualquier caso, los niveles de calidad observados serán al menos tan altos como en cualquier empresa de la competencia aunque el objetivo es ofertar unos servicios con una calidad superior al de los competidores.

3.3 Aprovisionamiento y gestión de existencias

La gestión de existencias no es uno de los factores que debe preocupar a la empresa.

Normalmente, este tipo de negocios necesita artículos farmacéuticos y de alimentación y como es un gran consumidor, se suele llegar a acuerdos con los diferentes proveedores, sobre todo con farmacias. En esta relación, la residencia, que es el cliente, es la que tiene un mayor poder de negociación. Y como hay muchos proveedores, si en algún momento surgen problemas o el proveedor nos falla, el coste de cambio no es elevado.

4. Estructura jurídico-legal de la empresa

4.1 Forma jurídica de la empresa

4.1.1 Su elección: ventajas y desventajas

Se presentan a continuación las opciones existentes, de acuerdo con la legislación vigente, por medio de la siguiente tabla:

Tipo	Nº socios	Capital social	Régimen fiscal	Respons. socios	Normativa	Rég. Seg. Social
Empresario Individual	1	No hay mínimo inicial	IRPF e IVA	Ilimitada	CC en materia mercantil Código Civil en materia de derechos y obligaciones	Autónomos
Comunidad de Bienes	2 o más	No hay mínimo inicial	IRPF e IVA	Ilimitada y solidaria	Código Civil	Autónomos
Sociedad Anónima (S.A.)	Mínimo 1	Mínimo 60.101€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	RD Legislativo 1564/1989 de 22 de diciembre	Autónomos para socios con poder de dirección
Sociedad Limitada (S.L.)	Mínimo 1	Mínimo 3.006€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 2/1995 de 23 de marzo	Autónomos para socios con poder de dirección
S.L. Nueva Empresa	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.012€ Máximo 120.202€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 2/1995 de 23 de marzo (modificado por Ley 7/2003 de 1 de abril)	Autónomos para socios con poder de dirección
S.A. Laboral	Mínimo 3	Mínimo 60.101€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 4/1997 de 24 de marzo	Rég. Gral para socios trab., salvo que posean el control de la sociedad

S.L. Laboral	Mínimo 3	Mínimo 3.006€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 4/1997 de 24 de marzo	Rég. General para socios trabajadores, salvo que posean el control de la sociedad
Cooperativa	Mínimo 3	Mínimo 2.000€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 4/2002, de 11 de abril	Elección entre Autónomos y Rég. General (totalidad cooperativistas)

La decisión del tipo de empresa elegida estará en función del número de promotores que integren el proyecto, la responsabilidad que se desee tener frente a terceros, los diferentes aspectos fiscales y por supuesto las ventajas e inconvenientes de cada una de las diferentes formas legales.

4.1.2 Constitución de la Sociedad

Para constituir la sociedad, hay que determinar:

- ✓ Denominación de la sociedad.
- ✓ Capital social, distribución y elección de los socios.
- ✓ Estatutos de la sociedad.
- ✓ Poderes de administración y gestión.

La denominación de la sociedad será elegida por el promotor. El capital mínimo será el que dicte la legislación en función del tipo de sociedad, y los estatutos son otorgados por el notario elegido, así como los poderes de administración y gestión.

4.2 Trámites administrativos a seguir para la constitución de la empresa y su puesta en marcha

4.2.1 Trámites de constitución

TRÁMITE	CONCEPTO	DOCUMENTACION A APORTAR	LUGAR	PLAZO O VALIDEZ
Certificación Negativa del Nombre	Certificación que acredita que el nombre elegido para la sociedad no coincide con el de otra ya existente	Instancia oficial con los nombres elegidos (máximo de tres) Solicitada por uno de los futuros socios.	Sociedades Mercantiles: Registro Mercantil Central	Validez: 2 meses renovable hasta 15 meses.

Otorgamiento de Escritura Pública	Acto por el que las personas fundadoras proceden a la firma de la escritura de constitución de la sociedad, según los Estatutos.	- Certificación negativa del nombre. - Estatutos - Certificado bancario que acredite el desembolso del capital social.	Notaria	Validez: Inmediata
Código de Identificación Fiscal (CIF)	Identificación de la sociedad a efectos fiscales.	- Impreso modelo 036 - Copia simple de la escritura de constitución - Fotocopia DNI del solicitante si es socio o fotocopia del poder notarial si es apoderado.	Administración o Delegación de la AEAT, correspondiente al domicilio fiscal de la sociedad Burgos: C/ Vitoria,39 Miranda: Concepción Arenal, 46 Aranda: C/ Burgo de Osma, 7 y 9	Plazo: 30 días a partir del otorgamiento de la escritura
Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados	Impuesto que grava la constitución de una sociedad (1% sobre el capital de la sociedad)	- Impreso modelo 600 - Primera copia y copia simple de la escritura de constitución - Fotocopia del CIF	Servicios Territoriales de Hacienda de la Junta de Castilla y León.	Plazo: 30 días hábiles a partir del otorgamiento de la escritura.
Registro Mercantil	Publicidad de la situación jurídica mercantil a través de la cual la sociedad adquiere su personalidad jurídica.	- Primera copia de la escritura de constitución - Fotocopia CIF - Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales (modelo 600)	Registro Mercantil correspondiente al domicilio social.	Plazo: Dentro del mes siguiente al otorgamiento del escritura.

Los puntos P.A.I.T (Punto de asesoramiento e Inicio de Tramitación) o las Ventanillas únicas pueden reducir sustancialmente los trámites de creación de la empresa.

5. Resumen y valoración

El presente plan de empresa recoge la idea de montar un nuevo negocio: una residencia de ancianos.

Este negocio es necesario en muchas zonas, sobre todo en el medio rural en el que la población cada vez está más envejecida y necesita estar atendida por algún cuidador.



Actualmente, la demanda de este tipo de empresas es elevada ya que el número de plazas en cada residencia está reducido y la lista de espera para las mismas es extensa.

Además, quienes acuden a este centro, seguirán disfrutando con gente de su edad que esté en las mismas condiciones de tal manera que disfruten realizando actividades.

Es imprescindible cuidar el negocio, y mantener las instalaciones y las actividades actualizadas para ofrecer una imagen de calidad. El factor humano es imprescindible en este tipo de empresas, con lo que hay que ser cautos e intentar elegir al personal adecuado tanto para realizar las actividades como para estar al cuidado de los clientes.

Al estar en crecimiento, el esfuerzo de marketing no es muy elevado pues hay cuota de mercado para todas las empresas existentes en el sector. Lo que hay que conseguir es una posición competitiva adecuada para que, ante un posible estancamiento no previsto, el negocio mantenga unos rendimientos estables.

Hay que ser consciente de que la inversión inicial va a ser alta, pero es un negocio con grandes posibilidades de crecimiento, ya que el mercado está aumentando y está previsto que continúe con esta tendencia.

PLAN DE EMPRESA:

SERVICIOS VIRTUALES



INDICE

1. Introducción	145
2. Plan de marketing	146
2.1 Descripción y delimitación del proyecto	146
2.1.1 Productos o servicios.....	147
2.1.2 Mercado	149
2.2 Información y análisis	149
2.2.1 Información externa o del sector.....	149
2.2.2. Información interna o del proyecto	154
2.2.3 Análisis DAFO	156
2.2.4 Objetivos y estrategias.....	158
2.2.4.1. Objetivos generales.....	158
2.2.4.2 Estrategias.....	158
2.2.4.3 Marketing-Mix: Acciones comerciales	159
3. Plan de producción.....	162
3.1. Características y procesos	162
4. Plan de recursos humanos	163
4.1 Estructura de personal.....	163
5. Estructura jurídico-legal de la empresa	164
5.1 Forma jurídica de la empresa	164
5.1.1 Su elección: ventajas y desventajas	164
5.2 Trámites administrativos a seguir para la constitución de la empresa y su puesta en marcha.....	166
5.2.1 Gastos de constitución.	166
6. Normativa de aplicación.....	167
7. Resumen y valoración.....	167

1. Introducción

En el ámbito empresarial cada vez se le da más importancia a la atención al cliente, por ello, las empresas van adecuando su oferta y sus actuaciones a las necesidades del cliente, a la vez que siguen desarrollando sus actividades principales.

En un entorno tan competitivo es difícil prestar la suficiente atención a los clientes a la vez que se desarrolla la principal actividad de la empresa, puesto que requiere una fuerte inversión en personal y tiempo.

De esta forma surge la idea de la empresa de Servicios Virtuales, donde se integran diversos canales de comunicación con la empresa como teléfono, e-mail, sms..., con la misma sencillez y eficacia; lo que proporciona una solución para la empresa ya que dedican la atención necesaria a los clientes de la empresa contratista, sin que esta descuide su principal actividad. Una buena estrategia relacional fomenta la satisfacción y la consecuente fidelización de los clientes.

Se ofrecería, por lo tanto, servicios de secretaría virtual avanzados a pequeñas y medianas empresas, así como a profesionales liberales, con el objeto de posibilitar a estos la externalización de los servicios aquí definidos.

En este caso, los principales servicios ofertados por la nueva empresa se basaran en:

- ✓ Recepción de llamadas.
- ✓ Recepción de pedidos.
- ✓ Gestión de agenda.
- ✓ Gestión de cobros.
- ✓ Digitalización de documentos.
- ✓ Mantenimiento de Redes Sociales.
- ✓ Administración del correo electrónico.
- ✓ Elaboración de presupuestos.



Esta serie de servicios puede ampliarse a otros ámbitos de la empresa e incluso adaptarse a las diferentes necesidades del cliente.

Esta empresa no solo ofrecería servicios telefónicos (Call Center); sino que además ofrece servicios adicionales de gestión y marketing (Contact Center).

2. Plan de marketing

2.1 Descripción y delimitación del negocio o proyecto/empresa

Por lo tanto, el Centro de servicios virtuales es una empresa de servicios dedicada a mejorar los servicios ofertados por las pequeñas empresas que estén dispuestas a externalizarlos para su mejora., como podría ser el caso de los servicios de atención y asesoramiento del cliente; de esta forma se reforzará la comunicación con el cliente sin que la empresa descuide la actividad principal de su negocio.

La actividad comercial de esta empresa, se centra en prestar servicios de atención telefónica al cliente de las pequeñas y medianas empresas y profesionales. Por otra parte, se ofertarían servicios de gestión de cobros y creación y gestión de bases de datos entre otros.

El objetivo primordial es proporcionar una adecuada gestión de las relaciones entre las empresas contratantes y sus clientes finales. De tal forma que el Centro de Servicios Virtuales deberá ofrecer un paquete de servicios altamente profesionales al empresario contratante, además de una imagen profesional y transparente hacia el empresario.

Por otra parte, el cliente final, cada vez es más exigente en cuanto a los servicios relacionados con la compra de un producto, por lo que la labor fundamental del Centro de servicios virtuales es mantener unas relaciones profesionales y eficientes con los clientes, bien sean potenciales o finales.

A continuación, a través de una representación gráfica se va a mostrar el mercado de referencia del centro de servicios virtuales:



2.1.1 Productos o servicios

Los servicios ofertados por esta empresa son los anteriormente mencionados; de los cuales, se ofrece una breve descripción a continuación:

- ✓ **RECEPCIÓN DE LLAMADAS:** este servicio se centrará en la recepción y registro de todas las llamadas recibidas en la empresa, siendo atendidas de forma personalizada siguiendo las instrucciones del cliente. Este servicio se realiza mediante el desvío de llamadas por parte del cliente o bien asignándole un número propio. Se pretende con ello ofrecer una imagen de trato profesional y personal al cliente sin que este perciba que se trata de un servicio externalizado
- ✓ **RECEPCIÓN DE PEDIDOS:** Se toma nota de los productos ofertados por el cliente, con las descripciones y referencias oportunas; de esta forma, el Centro podrá gestionar los pedidos realizados por el cliente final pudiéndole ofrecer la máxima información posible sobre dicho pedido. Así mismo, podrá ofrecer un servicio de facturación, es decir, emitir la factura provisional del pedido al cliente, para que este tenga una mayor información, sobre los productos que desea adquirir.



- ✓ **GESTIÓN DE AGENDA:** Según el procedimiento indicado por el cliente, el centro procederá a organizar y coordinar las citas o reuniones del contratante con sus clientes, realizando confirmaciones de presentación, trasposos de fecha o anulaciones. Este servicio se complementa con el envío de un informe diario en el que se detallen aquellos compromisos que deba cumplir el cliente. En el caso de que el cliente así lo desee, esta última tarea puede realizarse a través de una llamada telefónica o por e-mail.

- ✓ GESTIÓN DE BASES DE DATOS: El centro empleará sistemas de bases de datos para simplificar el manejo de datos y el tiempo empleado en ellos. Así se conseguirá tener ordenados a los clientes y los servicios ofrecidos al mismo. Esta tarea es fundamental puesto que esos datos se convertirán en información relevante para una empresa.

Es vital para toda empresa un manejo eficiente de los flujos de información para medir la eficiencia de sus campañas publicitarias, la evolución de su situación económica y otra serie de variables.

- ✓ GESTIÓN DE COBROS: es necesario un tratamiento eficiente en la política de gestión de cobros; se debe gestionar de forma organizada las cuentas vencidas para garantizar el flujo de fondos y las posibilidades de éxito de una empresa. El servicio ofertado consistiría en comunicar a los deudores de los clientes las cantidades vencidas y no pagadas. Estos avisos revestirán mayor gravedad conforme vayan los plazos de pago. Sin embargo, hay que destacar que los servicios ofertados no consisten en la interposición de acciones judiciales contra deudores morosos.

- ✓ DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS: Consiste en digitalizar catálogos, tarjetas de presentación, facturas y todo tipo de documentos para conseguir la anhelada oficina sin papel, obteniendo simultáneamente un ahorro de tiempo, dinero y espacio físico. Un servicio relacionado con éste es el mecanografiado de documentos que también oferta esta empresa. Estos procesos mejoran la accesibilidad a la información, la confidencialidad de la empresa y sus clientes y el estado de conservación de los documentos.

- ✓ MANTENIMIENTO DE REDES SOCIALES: En estos tiempos de era internauta, las redes sociales deberán utilizarse como herramienta de promoción indispensable para cualquier empresa.

No obstante, el mantenimiento y la actualización de redes sociales es un procedimiento en el que se consumen ingentes cantidades de tiempo. Por lo tanto, este servicio asegura a los clientes su presencia actualizada en la Red posibilitando que se concentren en su actividad principal. Se trataría, en este sentido, de actuar como un Community Manager para la empresa -cliente

Una vez descritas las funciones a realizar por un Centro de Servicios Virtuales, y con el objeto de proceder al análisis del mercado, se debe hacer distinción entre un Call Center y un Contac Center; puesto que mientras que la primera únicamente ofrece un servicio de atención telefónica, un Contact center además del servicio telefónico ofrece servicios complementarios de gestión y marketing.

2.1.2 Mercado

En la actualidad, el mercado de los Call Center y Contact Center está dirigido principalmente a atender las necesidades de grandes corporaciones como bancos o empresas de telecomunicaciones.

A pesar de ello, existe un importante nicho de mercado poco explotado en este sentido, se trata del nicho de mercado relativo a las PYMEs, autónomos y profesionales liberales entre otros, donde la externalización de los servicios al cliente supondría que la empresa contratante tuviese un servicio de secretaría virtual a un coste relativamente reducido, puesto que no necesitaría contratar personal adicional.

En este sentido, se deberá realizar un gran esfuerzo en marketing, puesto que en la sociedad actual sigue presente la concepción de "secretismo profesional"; es decir, acciones que terminen con la percepción por parte de la empresa contratante de que el Centro hace todas las actividades para quedarse con su idea de negocio y clientes.

Se trataría, de esta manera, de posibilitar que las PYMEs y autónomos pudiesen ofrecer servicios de atención al cliente con, al menos, la misma calidad que las grandes organizaciones y empresas.

El objetivo es que el usuario final no perciba que está llamando a un Centro de servicios virtuales, sino que se está comunicando directamente con la empresa titular del número marcado, obteniendo de esta manera un servicio más personalizado.

2.2 Información y análisis

2.2.1 Información externa o del sector

Demanda actual y futura

Actualmente, se ha observado una tendencia empresarial consistente en el diseño de estrategias enfocadas hacia el cliente. En este sentido, las empresas adecuan su oferta y sus actuaciones a las necesidades del cliente, lo que provoca, en numerosas ocasiones, una despreocupación de la actividad

principal de la empresa. En un entorno tan competitivo es difícil prestar la suficiente atención a los clientes mientras se desarrolla la principal actividad de la empresa, puesto que requiere una fuerte inversión en personal y tiempo.

De esta forma surgen los denominados Contact Center, los cuales, ofreciendo servicios de secretaría virtual, integran diversos canales de comunicación con la empresa como teléfono, *e-mail*, sms..., con la misma sencillez y eficacia. Así, este centro de atención al cliente ofrece un único punto de contacto para satisfacer las necesidades de los usuarios y proporciona una solución para la empresa.

Según estudios recientes, el sector de los servicios de marketing telefónicos espera un leve aumento en su actividad comercial, algo por encima de la expectativa de crecimiento del mercado, lo que indica unas expectativas optimistas respecto a su evolución en términos globales. Igualmente, la tendencia actual orientada hacia la reducción de costes en las organizaciones favorece la creación y crecimiento de este tipo de iniciativas, especialmente aquellas destinadas a atender las necesidades de un mercado tradicionalmente no concienciado de la existencia y posibilidades de aplicación de los contact center, como son las PYMES y los autónomos, por ejemplo. El último informe no prevé cambios significativos en la rentabilidad del negocio. Por otra parte, las compañías del sector del contact center son optimistas respecto a la evolución del mismo.



Estudios recientes sobre la creación de empleo en España, demuestran que la atención al cliente supuso un 13,9 del porcentaje total, que junto con informática y telecomunicaciones (20,7%) y los servicios de comercial y ventas (22,5%) supone la mitad de la creación de empleo durante el mes de Agosto, de 2011.

Teniendo en cuenta las tendencias estructurales con creciente protagonismo, como la externalización y el outsourcing, y la coyuntura económica, las perspectivas a corto, medio y largo plazo son particularmente atractivas.

Competencia

La meta de cualquier organización es dar a los consumidores más valor que el que dan sus competidores. El valor es la diferencia entre lo que pagan los consumidores (con tiempo, dinero, y otros recursos) por un producto, en comparación con los beneficios que reciben.

Es importante el análisis de la competitividad con el fin de identificar la ventaja competitiva genérica defendible que una empresa puede implementar en un mercado.

En un entorno muy competitivo no basta con identificar al cliente y adaptar nuestra oferta a sus necesidades y deseos. Como vemos la orientación hacia el cliente es una condición necesaria pero no suficiente. Por ello para tener éxito una empresa debe orientarse a la competencia.

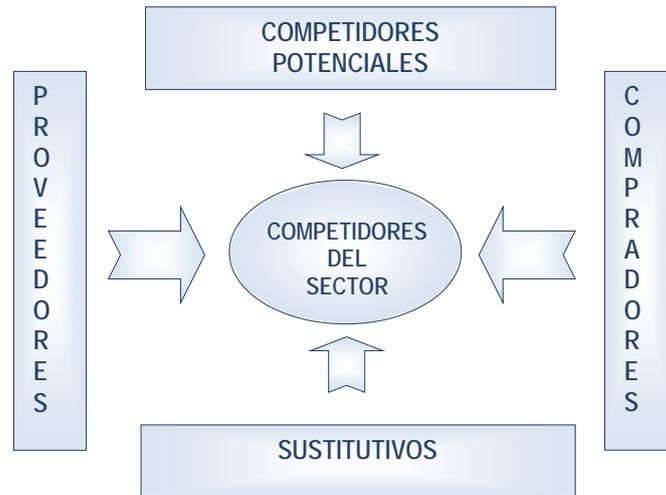
El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo.

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. Por tanto, nuestro competidor es aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor, bien sea ofreciendo productos y servicios similares o sustitutivos.

Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial:

- ✓ Amenaza de nuevos entrantes (competidores potenciales).
- ✓ Rivalidad entre competidores (competencia directa).
- ✓ Poder de negociación con los proveedores.
- ✓ Poder de negociación con los clientes.
- ✓ Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas es la que va a determinar la rivalidad existente en el sector.



Competencia potencial:

El riesgo de entrada de nuevos competidores en el mercado y su entrada efectiva, si ésta se llega a producir, supone que aumente la rivalidad competitiva entre las empresas del mercado.

Este riesgo de entrada va a disminuir si existen barreras de entrada y medidas de reacción significativas por parte de las empresas ya instaladas contra las recién llegadas. Una barrera de entrada son todos aquellos obstáculos que surgen en el acceso de una empresa a un nuevo mercado, como los gastos de inversión, los derechos de propiedad intelectual etc.

Por otra parte la existencia de grandes empresas en el sector no impide el desarrollo de otras nuevas, teniendo en cuenta las características del negocio anteriormente descritas. Igualmente la inversión inicial tampoco, como veremos más adelante, ha de suponer una barrera insalvable en ningún caso.

Respecto a la diferenciación de producto, no hay dudas que la imagen de marca es un obstáculo. Este es uno de los factores más importantes a considerar por las empresas al hacer el análisis de su sector. En el caso de nuestro sector también, ya que los competidores existentes, en muchos casos, poseen una significativa fortaleza en este aspecto.

Normalmente una de las principales barreras de entrada es la necesidad de capital, en especial en lo que a la inversión inicial se refiere. Sin embargo, como se menciona anteriormente, en este caso no supone una barrera importante.

Poder de negociación con proveedores y compradores

Las características de este tipo de negocios, hacen que estos aspectos no adquieran gran importancia a la hora de gestionar la empresa, simplemente deberán prestar una mayor atención a los proveedores de telecomunicaciones, ya que estos pueden influir en la estructura de costes de la empresa.

Indicadores estadísticos del sector

Precios medios

Teniendo en cuenta las tarifas que fijan los competidores más directos, se puede determinar los precios medios que debería fijar la empresa. Se puede observar que los resultados obtenidos del análisis de los precios máximos y mínimos dan a entender que existe un grado significativo de competencia en el sector, lo que coincide con el hecho de que se está comercializando un servicio bastante homogéneo.

Tras realizar un estudio sobre los competidores más directos, se han deducido los siguientes precios medios:

Recepción de llamadas → 0,70€/ llamada
Cuota de Alta..... → 40€

Tarifas planas:

Recepción de llamadas:

- ✓ Bono hasta 40 llamadas → 30,31€ / mes
- ✓ Bono hasta 80 llamadas → 40,47€ / mes
- ✓ Bono hasta 150 llamadas → 65,97€ / mes

Recepción de llamadas + gestión de agenda:

- ✓ Bono hasta 40 llamadas → 40€ / mes
- ✓ Bono hasta 80 llamadas → 62€ / mes
- ✓ Bono hasta 100 llamadas → 75,50€ / mes
- ✓ Bono hasta 200 llamadas → 99,95€ / mes
- ✓ Bono hasta 300 llamadas → 176€ / mes

Recepción de llamadas+ gestión de agenda + gestión de pedidos:

- ✓ Hasta 40 gestiones → 45€
- ✓ Hasta 100 gestiones → 97€
- ✓ Hasta 200 gestiones → 193€

En el transcurso de este estudio se ha observado un incremento medio de los precios de un 5% en el último año, lo que demuestra la existencia de una demanda creciente en este tipo de servicios. Por lo tanto, puede inferirse de este comportamiento que el sector de los servicios virtuales está viviendo un momento de buenas perspectivas de crecimiento.



2.2.2. Información interna o del proyecto

Recursos necesarios:

Recursos Humanos

Los recursos humanos son imprescindibles en este tipo de proyectos, ya que serán capaces de agregar un importante valor a su gestión, siendo capaces de mejorar el entorno en el que operan y de captar y transferir conocimiento.

Se debe tener en cuenta que el principal activo de una empresa de estas características es el factor humano, ya que es la clave fundamental del éxito, ya que los operadores son los que tienen la capacidad para fortalecer y ampliar la oferta de los servicios ofertados.



A la hora de seleccionar el personal se deben buscar cualidades personales aptas para esta actividad, pero a pesar de estas características, el personal reclutado deberá recibir una formación continua por parte de la empresa a sus trabajadores.

Podría ser factible comenzar la actividad con 1 – 3 personas.

En cuanto a la tecnología utilizada, esta será de manejo sencillo, por lo que el conocimiento en informática no supondrá un obstáculo para los futuros trabajadores, simplemente bastará con un conocimiento a nivel usuario.

Recursos Materiales

La inversión media en este tipo de negocios es relativamente reducida, puesto que, los recursos materiales necesarios se traducen en equipos informáticos, software y centralita, y mobiliario; en cuanto al inmovilizado inmaterial, se debe disponer de una página Web que sea atractiva y profesional, ya que será la fuente principal a través de la cual se realizara la comunicación con los clientes.

A continuación se detallaran los elementos de inversión tipo necesarios para la puesta en marcha de la actividad:

ELEMENTOS DE INVERSION	PRECIO APROX.
3 Equipos informáticos.	2.500€
Software informático específico de gestión de relaciones con el cliente	200€
Ofimat Center – Call Center telecabinas (3 cabinas con 3 soportes CPU)	270€
Resto de mobiliario de oficina (estanterías, sillas...)	300€
Página Web Corporativa	1.000€
Centralita telefónica con dos extensiones y dos líneas telefónicas	1.000€

INVERSIÓN TOTAL APROXIMADA: 5.270 €

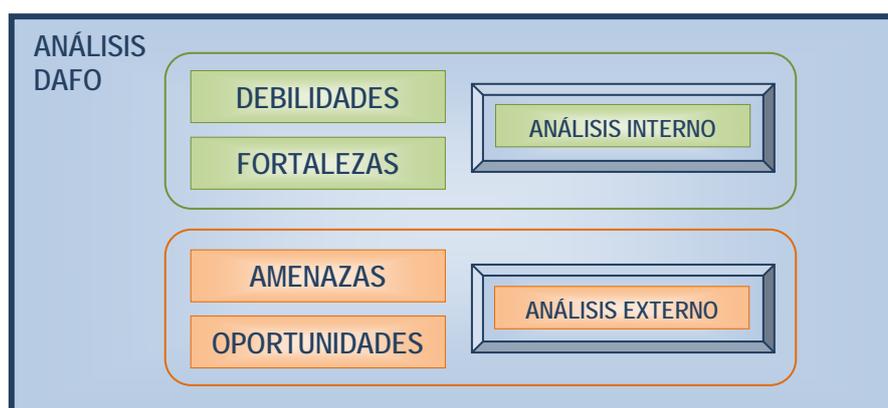
A esta suma, se le deberá añadir los costes relativos al local/oficina en el que realizará la actividad, que en un principio se recomienda sea en régimen de alquiler, para posteriormente plantearse la posibilidad de adquirir uno en propiedad.

Conocimiento o know-how

Al margen de lo expuesto anteriormente, ha de tomarse en consideración un escenario en el cual los promotores del proyecto no poseen los suficientes conocimientos acerca del funcionamiento de un centro como el propuesto., por lo que sería importante que los nuevos trabajadores recibiesen cursos de gestión de empresas y sobre todo formación específica relativa a la atención telefónica y la utilización de programas informáticos o servicios relativos al Centro de Servicios Virtuales.

2.2.3 Análisis DAFO

Se procede a realizar un análisis DAFO del proyecto. Su objetivo consiste en estudiar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de un centro de servicios virtuales. Gracias a esta herramienta analítica se puede conocer el entorno actual y previsiones futuras del negocio, de esta manera la empresa puede lograr un adecuado ajuste entre sus capacidades internas y su posición competitiva externa. Además el análisis DAFO facilita la toma de decisiones futuras de carácter estratégico.



Las Debilidades se refieren, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

Las Fortalezas de una empresa se encuadran en el ámbito interno de la misma, esto es, se trata de factores o características que suponen aspectos positivos que ésta ha de aprovechar al máximo si quiere mantenerse en el mercado. Asimismo, dichas fortalezas deben y pueden servir para explotar oportunidades que se pudieran presentar, e igualmente posibilitan el que la empresa pueda superar con mayores posibilidades de éxito las amenazas que pudieran surgir.

Las Oportunidades consisten en una serie de ventajas competitivas que nos aporta el exterior, que son susceptibles de ser aprovechadas por la empresa o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

Una Amenaza consiste en un peligro planteado por una tendencia del entorno que impediría, si no se acometen acciones adecuadas, la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modelo de negocio relativamente desconocido. ✓ Falta de formación del personal. ✓ Escasez de emprendedores. ✓ Competencia existente en el sector. ✓ Se requiere formación continua para adaptarse a nuevos productos y necesidades ✓ Falta de experiencia empresarial ✓ Hay una baja especialización en los productos ofrecidos ✓ Presencia de grandes compañías en el mercado que absorben mucha cuota de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de personal dispuesto a desarrollar el proyecto. ✓ Posible desconfianza del pequeño empresario ante las novedades en el sector de la atención al cliente en determinados entornos. ✓ Fácil entrada de nuevos competidores. Bajas barreras de entrada. ✓ Creciente poder de negociación de los clientes. ✓ Competencia existente en el sector ✓ Presencia de grandes compañías en el mercado que absorben mucha cuota de mercado. ✓ Dependencia de las condiciones impuestas por los proveedores telefónicos
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Baja inversión inicial. ✓ Bajos costes de funcionamiento. ✓ Flexibilidad para adaptarse a las fluctuaciones de la demanda ✓ Facilidad de gestión. ✓ Red de distribución rápida y poco costosa. ✓ Servicio innovador orientado a un sector con una sensible menos presencia de la competencia. ✓ Bajo nivel de endeudamiento ✓ Servicio personalizado, próximo al cliente. Posición ventajosa para crear y mantener nichos de mercado ✓ Personal comprometido con el proyecto y con un alto grado de motivación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los clientes no deben limitarse a un área concreta, pero la empresa puede alcanzar una posición líder en esta comarca ✓ Fácil incremento de la diversificación de los servicios ofertados. ✓ Crisis económica: ofrece servicios de secretariado y/o administración a un precio más bajo que la contratación de personal específico ✓ Sector con buenas perspectivas de crecimiento, que se verá beneficiado por el desarrollo de la tecnología de las comunicaciones

2.2.4 Objetivos y estrategias

2.2.4.1 Objetivos generales

Establecer los objetivos que persigue una empresa es esencial para el éxito de la misma, éstos establecen una línea de actuación y sirven como fuente de motivación para los miembros de la organización.

Los objetivos deben ser medibles y estar ligados a un límite de tiempo. Su definición tiene que ser clara, y precisa, no dejando demasiados márgenes de interpretación. Muy importante es que los objetivos sean posibles de alcanzar, deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta su capacidad y recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.).

Además los objetivos deben ser realistas y coherentes, ya que deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretendan cumplir, y la visión y misión de la empresa.

La implantación de un centro de servicios virtuales, puede contribuir a la creación de puestos de trabajo para la población de la zona, lo que atraerá a un mayor número de residentes que decidirán su fijación en este ámbito rural; de esta forma se conseguirá dinamizar la zona donde se implante.

2.2.4.2 Estrategias

A través de las estrategias se pretende encontrar la ventaja competitiva en la que se basará el negocio, para ello se puede optar por cuatro estrategias de posicionamiento diferentes:

- ✓ **Estrategia de productos nuevos en mercados existentes:** en este tipo de negocios, los nuevos productos y servicios son fácilmente imitables por la competencia, debido a la alta competitividad del segmento de grandes Contact Center y su elevada capacidad financiera y tecnológica; lo que conlleva una gran dificultad a la hora de conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo salvo que se sea irruptor de mercado.
- ✓ **Estrategia de productos existentes en mercados existentes:** Habitualmente los Contact Center se dirigen al nicho de mercado de grupos de clientes actuales; es decir, banca, seguros, telecomunicaciones... Las empresas que han seguido estas estrategias se encuentran con una gran competitividad, donde los márgenes y el poder de negociación de los clientes son altamente competitivos. Lo que resulta una barrera de entrada para los nuevos competidores ya que resulta poco atractivo, ya que los márgenes son reducidos.

- ✓ **Estrategia de productos existentes en mercados nuevos:** La mejor estrategia seguida por estas empresas es la basada en ofrecer productos y servicios ya existentes en el mercado y adaptarlos a nuevos segmentos de mercado. Aquellas, empresas, que han decidido seguir esta estrategia, han conseguido un posicionamiento fuerte; lo que constituye una ventaja competitiva difícil de imitar, ya que al tratarse de la primera empresa especializada en un nicho de mercado desatendido adquiere gran importancia en la conciencia del consumidor; lo que hace que sea un aspecto inimitable por parte de los competidores.

- ✓ **Estrategia de productos nuevos en mercados nuevos:** La implantación de un nuevo producto o servicio, en un nuevo segmento del mercado conlleva a que la empresa adquiera un posicionamiento único en el cual tiene la posibilidad de marcar tendencia en cuanto al precio, economías de escala...

Se debe tener en cuenta que el lanzamiento de un nuevo producto conlleva un elevado riesgo, ya que no se conoce el grado de aceptación que tendrá por parte de los consumidores.

2.2.4.3 Marketing-Mix: Acciones comerciales

El marketing-mix constituye un instrumento fundamentalmente estratégico y táctico y se compone de un conjunto de herramientas utilizadas por la empresa para alcanzar los objetivos establecidos. En concreto se va a analizar las políticas de:

- ✓ Precio
- ✓ Producto/Servicio
- ✓ Distribución
- ✓ Comunicación y promoción

Vemos esto con mayor detalle a continuación:

PRECIO

La definición de una política de precios permite establecer estrategias determinadas y diferenciación entre grupos de clientes.

Basándonos en la estrategia de precios seguida por los competidores, se han detectado los precios medios, sobre los cuales deberán oscilar los precios de los productos



ofertados por esta empresa.

El modelo de negocio propuesto tiene una gran competencia a nivel nacional, puesto que apenas existen barreras de entrada y la zona geográfica en la que se ubique no condicionará la estrategia. Además, es difícil implantar un precio elevado aunque el producto sea altamente diferenciado, puesto que existen productos similares al que podamos ofertar en el mercado.

Por todo lo anterior, el precio deberá fijarse principalmente en atención al establecido por la competencia. En la medida en que se trata de un producto nuevo para los consumidores a los que se dirige, se pueden establecer políticas promocionales que faciliten su penetración en el mercado.

PRODUCTO

El Centro de Servicios Virtuales se plantea como centro de relación con el cliente. El servicio está destinado a ofrecer a los usuarios un trato personalizado y profesional. Los instrumentos utilizados serán todos aquellos medios telemáticos a disposición de los promotores, en concreto, teléfono, e-mail y fax.

Los sistemas de información de la empresa y su capacidad de adaptación al negocio del cliente e integración con sus sistemas se convierten en un factor determinante para poder prestar los servicios a medida mencionados.

La estrategia a seguir en cuanto al servicio ofertado es el de la diferenciación, la cual se logrará a través de la atención personalizada y la excelencia en el servicio orientado a sectores de actividad tradicionalmente ajenos a esta modalidad de aplicaciones tecnológicas.

DISTRIBUCIÓN

Las peculiares características del presente proyecto condicionan la política de distribución, debido a que se prestan servicios telemáticos y no se produce la distribución de ningún producto físico, por lo que el diseño de una estrategia de distribución no es necesario. Hemos de entender internet como el principal mecanismo de distribución de la empresa.

COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

La política de comunicación y promoción a llevar a cabo por un centro de servicios virtuales, es de vital importancia, ya que se pretenderá el convencimiento de los clientes para que externalicen este tipo de servicios. Para ello la tarea se llevará a través de la creación de una página Web que atraiga a clientes diversos y de procedencia indeterminada; se elaborarán folletos publicitarios y diversos materiales promocionales que se estimen oportunos.

Por otra parte, es importante destacar la importancia que las redes sociales pueden tener en la promoción y conocimiento del Centro de servicios virtuales ya que permiten crear páginas corporativas para presentar las diferentes compañías a su comunidad de miembros.

El público al que prioritariamente habría que dirigirse con la fuerza de ventas es aquellas microempresas, pymes, autónomos y entidades/organizaciones de pequeño tamaño que se encuentren en cierta medida al margen de ofertas en Internet. Dentro de estos, también son destacables los nuevos emprendedores que pueden ver en este servicio una forma de ofrecer un buen servicio profesional de atención al cliente y de crecer sin grandes inversiones.

Otro campo que resulta interesante para ofertarse son los organismos o administraciones públicas con gran volumen de recepción/emisión de llamadas.

3. Plan de producción

Al tratarse de una empresa de servicios virtuales, no cabe presentar un plan de producción propiamente dicho, a pesar de ello, pasaremos a destacar aquellos aspectos más relevantes:

3.1. Características y procesos

A la hora de prestar los servicios ofertados, se seguirán una serie de pautas:

En primer lugar, se estipula un contrato vinculante entre el Centro de servicios virtuales y el empresario que desee estos servicios en el que se contemplen las llamadas a recibir y los servicios que se han de satisfacer ante el usuario.

Una vez realizado dicho contrato se procede a realizar un desvío de llamadas desde el teléfono del contratante hacia una línea del Centro de servicios virtuales. Esto se puede realizar también a través de la oferta de un número propio del centro. A partir de este momento, los operadores comenzarán a atender llamadas, y realizarán las gestiones oportunas. En caso de gestión de agenda o toma de pedidos, se realizará la anotación correspondiente en la cuenta del cliente.

En el caso de llamadas urgentes en las que tenga que intervenir el contratante, o que así haya sido pactado o considerado oportuno, se procederá a avisar y desviar la llamada, al contratante.

Finalmente, con la periodicidad que se haya pactado, el cliente recibirá un e-mail o una llamada de teléfono en el que se le informe de todas las llamadas, gestiones, citas y pedidos de los que haya sido objeto su negocio.



4. Plan de recursos humanos: composición, organización, gestión y formación

En el Plan de Recursos Humanos se va a proceder a analizar y establecer todos los elementos relacionados con la política de personal.

4.1 Estructura de personal: número de empleos, distribución por categorías laborales y grados de cualificación exigidos.

Como se ha mencionado anteriormente, podría comenzarse la actividad con 1 – 3 personas, incluyendo el propio promotor.

En un principio, el puesto que desempeñaran será de teleoperador, además, se deberán repartir las tareas de gestión, coordinación, administración y marketing. Así se conseguirá diseñar una estructura flexible y adaptable a la realidad y necesidades coyunturales del entorno.

Será conveniente que los trabajadores reciban cursos de gestión de empresas y sobre todo formación específica relativa a la atención telefónica y la utilización de programas informáticos o servicios relativos al contact center.



5. Estructura jurídico-legal de la empresa

5.1 Forma jurídica de la empresa

5.1.1 Su elección: ventajas y desventajas

Presentamos a continuación las opciones existentes, de acuerdo con la legislación vigente, por medio de la siguiente tabla:

Tipo	Nº socios	Capital social	Régimen fiscal	Respons. socios	Normativa	Rég. Seg. Social
Empresario Individual	1	No hay mínimo inicial	IRPF e IVA	Ilimitada	Código de Comercio en materia mercantil Código Civil en materia de derechos y obligaciones	Autónomos
Comunidad de Bienes	2 o más	No hay mínimo inicial	IRPF e IVA	Ilimitada y solidaria	Código Civil	Autónomos
Sociedad Anónima (S.A.)	Mínimo 1	Mínimo 60.101€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	RD Legislativo 1564/1989 de 22 de diciembre	Autónomos para socios con poder de dirección
Sociedad Limitada (S.L.)	Mínimo 1	Mínimo 3.006€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 2/1995 de 23 de marzo	Autónomos para socios con poder de dirección
S.L. Nueva Empresa	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.012€ Máximo 120.202€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 2/1995 de 23 de marzo (modificado por Ley 7/2003 de 1 de abril)	Autónomos para socios con poder de dirección

S.A. Laboral	Mínimo 3	Mínimo 60.101€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 4/1997 de 24 de marzo	Rég. General para socios trabajadores, salvo que posean el control de la sociedad
S.L. Laboral	Mínimo 3	Mínimo 3.006€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 4/1997 de 24 de marzo	Rég. General para socios trabajadores, salvo que posean el control de la sociedad
Cooperativa	Mínimo 3	Mínimo 2.000€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 4/2002, de 11 de abril	Elección entre Autónomos y Rég. General (totalidad cooperativistas)

Conforme a las características del proyecto que aquí nos ocupa, estimamos como más adecuada la constitución en forma de Sociedad de Responsabilidad Limitada. No obstante puede valorarse la posibilidad de crear también una Cooperativa de Trabajo Asociado o una Sociedad Limitada Laboral, en función de los condicionantes y circunstancias particulares de los promotores/trabajadores.



5.2 Trámites administrativos a seguir para la constitución de la empresa y su puesta en marcha

TRÁMITE	CONCEPTO	DOCUMENTACION A APORTAR	LUGAR	PLAZO O VALIDEZ
Certificación Negativa del Nombre	Certificación que acredita que el nombre elegido para la sociedad no coincide con el de otra ya existente	Instancia oficial con los nombres elegidos (máximo de tres) Solicitada por uno de los futuros socios.	Sociedades Mercantiles: Registro Mercantil Central	Validez: 2 meses renovable hasta 15 meses.
Otorgamiento de Escritura Pública	Acto por el que las personas fundadoras proceden a la firma de la escritura de constitución de la sociedad, según los Estatutos.	- Certificación negativa del nombre. - Estatutos - Certificado bancario que acredite el desembolso del capital social.	Notaria	Validez: Inmediata
Código de Identificación Fiscal (CIF)	Identificación de la sociedad a efectos fiscales.	- Impreso modelo 036 - Copia simple de la escritura de constitución - Fotocopia DNI del solicitante si es socio o fotocopia del poder notarial si es apoderado.	Administración o Delegación de la AEAT, correspondiente al domicilio fiscal de la sociedad Burgos: C/ Vitoria, 39 Miranda: Concepción Arenal, 46 Aranda: C/ Burgo de Osma, 7 y 9	Plazo: 30 días a partir del otorgamiento de la escritura
Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados	Impuesto que grava la constitución de una sociedad (1% sobre el capital de la sociedad)	- Impreso modelo 600 - Primera copia y copia simple de la escritura de constitución - Fotocopia del CIF	Servicios Territoriales de Hacienda de la Junta de Castilla y León.	Plazo: 30 días hábiles a partir del otorgamiento de la escritura.
Registro Mercantil	Publicidad de la situación jurídica mercantil a través de la cual la sociedad adquiere su personalidad jurídica.	- Primera copia de la escritura de constitución - Fotocopia CIF - Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales (modelo 600)	Registro Mercantil correspondiente al domicilio social.	Plazo: Dentro del mes siguiente al otorgamiento del escritura.

Existe también la posibilidad de realizar los trámites en un punto PAIT, donde puede realizarse todo el proceso en 24h, o en una ventanilla única.

5.2.1 Gastos de constitución.

Al margen de los tributos correspondientes anteriormente mencionados, principalmente han de tomarse en consideración los gastos derivados de la intervención notarial.

6. Normativa de aplicación

Al crear una página Web que realiza una actividad mercantil y recoge datos de clientes mediante formularios, debe seguirse la Ley de Servicios de la Sociedad de Información de España (L.S.S.I.). Además, a su vez si se almacenan datos de usuarios en bases de datos hay que tener en cuenta la Ley Orgánica de Protección de Datos (L.O.P.D)

7. Resumen y valoración

El presente Plan de Empresa analiza la oportunidad de negocio de implantar un Centro de Servicios Virtuales en la zona rural de Burgos. Se integran diversos canales de comunicación con la empresa como teléfono, e-mail, sms..., con la misma sencillez y eficacia; lo que proporciona una solución para la empresa ya que dedican la atención necesaria a los clientes de la empresa contratista, sin que esta descuide su principal actividad.

Se ofrecería, por lo tanto, servicios de secretaría virtual avanzados a pequeñas y medianas empresas, así como a profesionales liberales, con el objeto de posibilitar a estos la externalización de los servicios de atención telefónica al cliente, gestión de bases de datos, gestión de cobros, mantenimiento de redes sociales, digitalización de documentos, administración del correo electrónico, gestión de agendas y pedidos, a pequeñas y medianas empresas, autónomos, emprendedores, y otras organizaciones.

La inversión necesaria para poner en marcha un negocio de estas características, sería aproximadamente de 4.500€, para dos/ promotores/trabajadores, el proyecto podría ponerse en funcionamiento con el equipamiento y mobiliario necesario y suficiente para el correcto desarrollo de las actividades descritas, sin tener en cuenta el gasto que supone el alquiler, rehabilitación o compra de las instalaciones (Oficina/local).

PLAN DE EMPRESA:

TURISMO ACTIVO



INDICE

1. Introducción	170
2. Plan de marketing	171
2.1 Descripción y delimitación del proyecto	171
2.1.1 Productos o servicios.....	171
2.1.2 Mercado	172
2.2 Información y análisis	175
2.2.1 Información externa o del sector.....	175
2.2.2. Información interna o del proyecto	178
2.2.3 Análisis DAFO	179
2.2.4 Objetivos y estrategias.....	180
2.2.4.1. Objetivos generales.....	180
2.2.4.2 Estrategias.....	180
3. Plan de producción.....	183
3.1 Comparaciones con productos o servicios competitivos.....	184
3.2 Organización y gestión de los productos o servicios	184
3.3 Aprovisionamiento y gestión de existencias	184
4. Estructura jurídico-legal de la empresa	185
4.1 Forma jurídica de la empresa	185
4.2 Trámites administrativos a seguir para la constitución de la empresa y su puesta en marcha.....	186
5. Resumen y valoración.....	187

1. Introducción

Esta idea de negocio consiste en crear una empresa basada en el turismo activo que combine tanto el ocio como la convivencia, desarrollado todo ello en un ambiente natural.

El principal objetivo sería ofrecer y organizar deportes de aventura y cursos sobre la naturaleza, rodeados de un medio natural. Si se desea, se puede incluir la opción de residir en un albergue donde se podrá disfrutar aún más del entorno. Es ideal para grupos de personas que buscan alguna actividad de ocio y tiempo libre fuera de lo convencional.

El emprendedor ha de ser alguien a quien le satisfagan las actividades deportivas para poder guiar a los diferentes grupos que acudan en las diversas actividades que deseen realizar.

Además tiene que ser alguien a quien le agrade la naturaleza ya que las actividades se van a realizar en este ambiente.



2. Plan de marketing

2.1 Descripción y delimitación del negocio o proyecto/empresa

2.1.1 Productos o servicios

La actividad de esta empresa se va a centrar en la realización de deportes multiaventura, actividades de tiempo libre, cursos sobre el estudio de la naturaleza a nivel práctico, campamentos y organización de fiestas con posibilidad de alojamiento.

En concreto, dentro de estos servicios se engloban una amplia serie de actividades y servicios explicados a continuación:

Deportes multiaventura:

Consiste en deportes que conllevan, además de la actividad física, una intensa actividad recreativa en el medio natural. Es una nueva forma deportiva realizada en muchas ocasiones en equipo, donde se pone al individuo en contacto con la naturaleza en el que la motivación de llegar a la meta está por encima de cualquier resultado. El objetivo es llegar, superarse a uno mismo y para ello es necesario el desarrollo de cualidades físicas, habilidades motoras, gran resistencia general y, sobre todo, una gran preparación psicológica y de vínculos sociales entre los participantes.

Las actividades son muy variadas: escalada, rocódromo, ráppel, paracaidismo, puenting, tiro con arco, rutas a caballo, senderismo, trekking, mountain bike, looping bike, quads, paintball, gymkhana, espeleología, fútbol humano, deportes de nieve, destructoterapia...



Estudio de la naturaleza

Consiste en el aprendizaje de toda la naturaleza que nos rodea desde un punto de vista práctico, para lo que se realizarán rutas para relacionarse con la flora y la fauna de la zona.

Entre los servicios ofrecidos están: estudio de los ecosistemas, estudio de los animales más comunes de la zona, orientación en el bosque, recogida de setas, recogida y análisis de minerales, astronomía, cursos de fotografía...

Campamentos organizados

Actividad al aire libre que consiste en relacionarse durante unos días con la naturaleza y aprender a vivir con los recursos más básicos. Este tipo de actividad está dirigida principalmente a los niños y adolescentes en periodos estivales.

Los programas de las actividades podrán ser tanto en inglés como en español, lo que permitirá romper la barrera del idioma

Organización de fiestas y eventos

El desarrollo del turismo rural ha hecho que un gran número de fiestas de amigos, pasen de ser una celebración en la ciudad a un fin de semana lleno de actividades diurnas y cenas y shows por la noche. De esta manera, la demanda de organizadores de este tipo de turismo es cada vez más amplia entre grupos de amigos jóvenes.

Una de las mayores demandas de este tipo de fiestas son las despedidas de soltero y soltera. Por ello, la empresa se encargaría de la organización de deportes de aventura así como de la realización de shows cómicos y eróticos y karaokes en los alojamientos rurales de la zona donde se alojen.

De esta manera, se organizan las mejores fiestas de cumpleaños, aniversarios, comuniones, excursiones para colegios... de una forma diferente y divertida, eligiendo entre diversas actividades de aventura en el medio natural, educativas y de ocio, en función de lo que reclame el consumidor.

Albergue

El objetivo no es que la empresa posea un albergue, sino que llegue a acuerdos con estos negocios para poder desarrollar sus actividades de campamentos, fiestas...

2.1.2 Mercado

El buen funcionamiento de esta empresa depende principalmente de la demanda de sus clientes. Por este motivo, resulta necesario hacer un minucioso análisis de los clientes para así poder satisfacer sus demandas de la manera más eficiente posible, ya que cada cliente demanda un determinado tipo de servicios.

A continuación se indica el tipo de cliente que reclama cada servicio:

Deportes multiaventura: La masificación de las ciudades ha provocado el incremento de personas dispuestas a disfrutar de su tiempo libre en el medio rural, donde la tranquilidad es un reclamo y los deportes de riesgo ayudan a descargar adrenalina y desestresarse del ritmo de vida diario.

Los principales clientes potenciales de este tipo de servicios son, mayoritariamente, jóvenes entre 16 y 30 años con ganas de diversión y cuyo poder adquisitivo es medio.

Otro tipo de clientes que demandan multiaventura son familias con niños entre 8 y 15 años que deseen pasas un día o un fin de semana todos juntos.

Igualmente, como clientes potenciales, se identifica a las empresas ya que cada vez se demandan más actividades donde los trabajadores y directivos se interrelacionen realizando trabajos en grupo. El objetivo que se pretende alcanzar con esta metodología es aumentar la eficacia al trabajar en equipo.

Estudio de la naturaleza: El cambio de vida de la población en nuestro país, pasando de vivir en el medio rural a vivir en el entorno urbano, hace que en muchas ocasiones no se aprecie, se valore o se conozca el entorno rural.

Ofrecer servicios de educación sobre el medio rural desde un punto de vista práctico es cada vez más frecuente para que los más jóvenes aprendan a valorar el entorno, con lo que los clientes serán principalmente niños entre 6 y 13 años, acompañados de sus padres.

Este tipo de turismo familiar vendrá acompañado en muchas ocasiones de la estancia de unos días en los alrededores de la zona, con lo que ayudará a fomentar otros servicios como los alojamientos o la hostelería de la zona.

Además, otro grupo de clientes son los colegios, ya que solicitan excursiones al campo para poner en práctica lo aprendido en las aulas y completar de esta manera su formación así como vivir una experiencia diferente.

Campamentos organizados: La mayoría de los niños acuden en el periodo estival a un campamento durante unos días para aprender a convivir con personas desconocidas así como aprender a valerse por sí mismos.



Los campamentos son organizados por una gran diversidad de instituciones como colegios, parroquias, ayuntamientos... por lo que será a este mercado a quien se dirijan estos servicios.

Organización de fiestas: El ritmo de vida ha provocado que la forma de diversión cambie, ya que cada vez más personas prefieren pasar unos días en un lugar alejados de los problemas cotidianos, del ruido y del estrés de la ciudad.

Asimismo, este concepto se ha trasladado a las despedidas de soltero rurales y a pesar de que el número de bodas se ha visto reducido un 25% en los últimos años, las despedidas de soltero rurales se han incrementado.

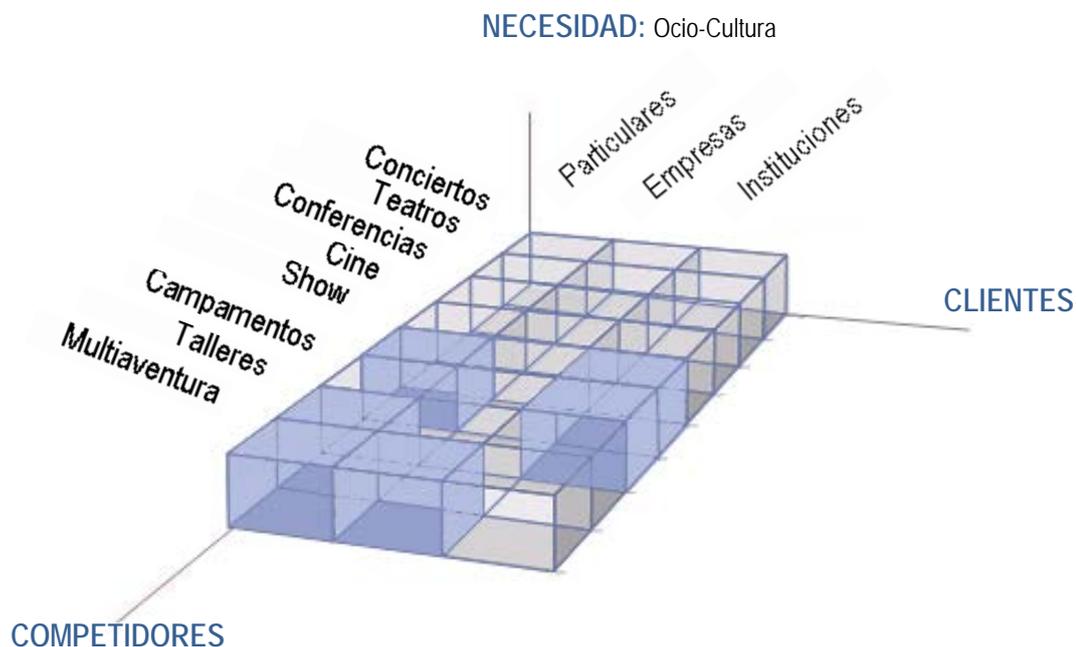
Albergue: Aunque está relacionado con el turismo y el ocio, su mercado habitualmente es diferente. El tipo de consumidor puede ser muy variado, ya que engloba familias, grupos de amigos, excursiones, parejas...etc.

El perfil socio-económico del cliente que escoge esta tipología de establecimiento se centra en la edad comprendida entre los 16 y 30 años, con independencia del sexo. A menudo, este tipo de consumidor suele ser estudiante universitario o estar en sus primeros años de vida laboral, con lo que sus ingresos no son muy elevados.

A este grupo se le pueden añadir personas adultas entre 30 y 45 años que tengan hijos pequeños y deseen disfrutar de una estancia familiar pero en contacto con la naturaleza.

El cliente analizado, suele llevar a cabo estancias de corta duración y planifica con poco tiempo su visita, utilizando principalmente Internet como fuente de información y reserva.

Por ello, este tipo de servicios van a tener como mercado de referencia a los grupos particulares dispuestos a pasar un fin de semana diferente.



2.2 Información y análisis

2.2.1 Información externa o del sector

Demanda actual y futura

En España, el turismo es una de las principales actividades a escala mundial, puesto que constituye uno de los sectores económicos más importantes del PIB.

En particular, el turismo activo es una de los segmentos del mercado del sector turístico que presenta tasas de crecimiento altas, aumentando su alcance y atractivo dentro del sector.



Hay una serie de variables cualitativas relativas al funcionamiento del sector y de las empresas que forman parte de la demanda que es conveniente mencionar:

- ✓ *Complementariedad:* debido a la relación que tiene el turismo activo con el turismo rural, sería conveniente realizar convenios entre los albergues y la empresa de turismo activo.

- ✓ *Estacionalidad:* Una de las desventajas que presenta el sector es la dependencia del clima, por lo que para que la demanda sea constante es conveniente realizar una diversificación de actividades en función del periodo del año en el que se encuentre.

Para esta empresa se considerarán como clientes potenciales, y por tanto consumidores, a tres grupos:

- ✓ *Cientes individuales:* servicios solicitados por persona o grupos de personas que deseen realizar talleres, deportes o fiestas, así como hospedarse en el albergue.
- ✓ *Cientes industriales:* empresas que decidan tener una convivencia para mejorar su productividad. Las empresas de pequeño y mediano tamaño son principalmente las que buscan la comunicación y mejora de la productividad de sus empleados y por ello, lo que solicitarán principalmente serán programas de actividades orientados a fomentar las relaciones personales, cohesionar equipos y motivar a los participantes.
- ✓ *Cientes institucionales:* se incluye entre otros a los colegios e institutos, ayuntamientos y otras administraciones tanto privadas como públicas. Estas organizaciones reclamarán principalmente talleres sobre el estudio de la naturaleza y campamentos organizados.

Competencia

El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo.

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. Por tanto, nuestro competidor es aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor, bien sea ofreciendo productos y servicios similares o sustitutivos.

A continuación vamos a analizar la competencia directa e indirecta de manera separada:

Competencia directa:

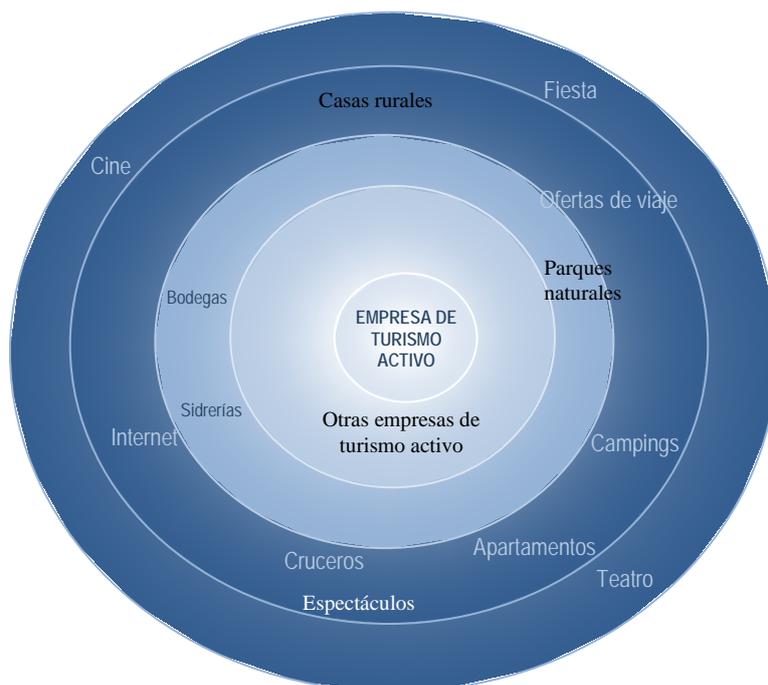
En esta competencia se trata de estudiar los productos y servicios con parecidos atributos y niveles similares. A corto plazo son los competidores más fuertes y cercanos.

Serán todas aquellas empresas que ofrezcan servicios similares a los nuestros: deportes multiaventura, talleres sobre la naturaleza, despedidas de soltero...

Competencia indirecta:

Serían todos aquellos servicios que, sin ser igual que el nuestro, satisfacen una necesidad similar, es decir, la empresa en cuestión satisface la necesidad de ocio cosa que también pueden hacer el cine, un gimnasio...

A continuación exponemos gráficamente el resumen gráfico de los competidores:



Competencia potencial:

El riesgo de entrada de nuevos competidores en el mercado y su entrada efectiva, si ésta se llega a producir, supone que aumente la rivalidad competitiva entre las empresas del mercado.

Este riesgo de entrada va a disminuir si existen barreras de entrada y medidas de reacción significativas por parte de las empresas ya instaladas contra las recién llegadas.

Una barrera a la entrada que se puede analizar son las economías de escala, pero en el análisis del sector de la hostelería y del turismo rural no tienen mayor incidencia ya que la oferta es muy atomizada y no existen unidades de negocios con esta característica.

Respecto a la diferenciación de producto, no hay dudas que una imagen de marca es un obstáculo. Este es uno de los factores más importantes a considerar por las entradas potenciales al hacer su análisis del

sector. En el caso de nuestro sector también, ya que los competidores existentes, en muchos casos, poseen una importante fortaleza en este aspecto.

Es necesario considerar además las necesidades de capital y la obtención de los diferentes permisos para poder ejecutar las diferentes actividades. En general estas dos últimas barreras de entrada son de suma importancia, ya que van a dificultar el ingreso de un gran número de competidores.

2.2.2. Información interna o del proyecto

La empresa va a operar en un mercado muy competitivo, donde existen una gran variedad de empresas. Por ello, sería conveniente llevar a cabo este proyecto en aquella zona en la que no exista ninguna empresa de estas características.

Recursos necesarios:

Recursos Humanos

Para iniciar la actividad, los recursos humanos necesarios dependerán de la capacidad de nuestra empresa, aunque también está relacionado con el material disponible. Además alguien se tiene que ocupar del mantenimiento del albergue y de las diferentes instalaciones.

Hay que añadir que el personal contratado, sobre todo los responsables de las actividades, han de tener una serie de cualidades tanto profesionales (monitor de tiempo libre, organizadores de eventos...) como personales (trato cordial, ofrecer confianza a los usuarios...)

Recursos Materiales

Para los deportes multiaventura es necesario adquirir los diferentes materiales (kit de escalada, cuerdas de puenting, Quads, elementos de paintball) cuyo precio varía en función de la cantidad y calidad de los materiales y equipos adquiridos.

En relación con la inversión necesaria para la puesta en marcha de la empresa y desarrollo de la actividad, se recomienda llegar a acuerdos comerciales con instalaciones hosteleras ya existentes, así como el alquiler de la oficina desde donde se gestionaría la empresa. Como mobiliario y equipamiento destacaríamos, únicamente por lo tanto, los equipos informáticos y el mobiliario de oficina.

Normalmente habría de contarse igualmente con un elemento de transporte.

2.2.3 Análisis DAFO

En este apartado se analizarán las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la empresa mediante un análisis DAFO.

Las debilidades y fortalezas se refieren al interior de la empresa. Son aquellos recursos, habilidades y actitudes que limitan o reducen la capacidad de desarrollo de la estrategia (debilidades) o que ayudan a explotar las oportunidades que se puedan presentar (fortalezas).

Las amenazas y oportunidades se refieren al exterior de la empresa y afectan a todas las empresas del sector (en diferente grado de intensidad ya que dependerá de las características propias de cada negocio). Las amenazas son peligros del entorno que impedirían o limitarían una estrategia; las oportunidades son ventajas competitivas que aporta el exterior, que representan una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de negocios.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se requiere formación para prestar correctamente los servicios ✓ Alta exigencia de los clientes ✓ Acceso a la financiación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estacionalidad en la demanda con dependencia del turismo vacacional (fines de semana, verano, semana santa...) ✓ Dependencia de la climatología ✓ Bajas barreras a la entrada de nuevos competidores ✓ Cambios en las necesidades y gustos de los consumidores
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La captación de clientes no se limita a una zona geográfica concreta ✓ Buena imagen de los servicios encontrados ✓ Servicios innovadores con un gran equipamiento material ✓ Flexibilidad para adaptarse a las fluctuaciones de la demanda ✓ Instalaciones totalmente nuevas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existencia de un amplio grupo de consumidores potenciales ✓ Servicios con demanda creciente ✓ Existencia de ayudas y subvenciones ya que la idea es de alto valor añadido ✓ Altas posibilidades de encontrar monitores encargados de realizar los servicios.

2.2.4 Objetivos y estrategias

2.2.4.1 Objetivos generales

Establecer los objetivos que persigue una empresa es esencial para el éxito de la misma, éstos establecen una línea de actuación y sirven como fuente de motivación para los miembros de la organización.

Los objetivos deben tener que ser cuantificables y estar unidos a un límite de tiempo. Muy importante es que los objetivos sean posibles de alcanzar, es decir, que estén dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta su capacidad y recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.).

Además los objetivos deben ser realistas y coherentes, ya que deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretendan cumplir, y la visión y misión de la empresa.

Dos objetivos claros de esta empresa son: la creación de actividad económica que genere puestos de trabajo para la población y la fijación de la empresa en el medio rural para intentar conseguir la dinamización de la zona.

Es importante señalar que otro de los objetivos es poner en marcha una empresa rentable y viable desde los puntos de vista técnico, económico y financiero, que sea capaz de generar valor añadido proporcionando por tanto beneficios para los promotores.

2.2.4.2 Estrategias

Para lograr el éxito del proyecto es necesario obtener un buen posicionamiento en los servicios que se van a ofrecer, es decir, el posicionamiento se refiere al lugar que una oferta ocupa en la mente del consumidor con respecto a las características de las ofertas de los competidores.

En mercados tan competitivos como el de turismo activo, las empresas del sector deben posicionarse mediante la búsqueda de la diferenciación en los servicios que ofrecen a su segmento objetivo, de este modo adquirirán una posición distintiva respecto de la competencia, que consiga atraer a los potenciales clientes.

La estrategia a seguir sería la de un producto existente en un mercado existente, aunque la relativa novedad en la forma de ofrecer los servicios así como los propios servicios podría ofrecer a la empresa una posición de liderazgo.

Hay que tener en cuenta que el desarrollo de esta estrategia requiere un profundo conocimiento de las actividades realizadas, así como asumir el riesgo de lanzamiento de la empresa ya que nos introducimos en un mercado que ya es conocido.

En términos generales, la estrategia comercial primaria girará en torno a la consecución de una imagen de marca de calidad y seguridad que a medio plazo le posibilite consolidarse y crecer adecuadamente.

El marketing-mix es un instrumento estratégico y táctico, y lo componen un conjunto de herramientas que la empresa utiliza para alcanzar los objetivos establecidos.

POLÍTICA DE PRECIO

Una política de precios permite establecer estrategias determinadas. Además tiene gran importancia ya que:

- ✓ Es un instrumento a corto plazo: si se actúa sobre el precio, los resultados serán rápidos. Además es flexible pero debido a esto, las reacciones de los competidores también serán inmediatas. La empresa analizada puede usar bajadas de precio, pero tiene que tener muy en cuenta las repercusiones (sobre todo negativas) que puede tener.
- ✓ El precio es el único instrumento que proporciona ingresos: el resto de instrumentos (aumento de publicidad...) suponen un gasto, sin embargo, esta herramienta influye en un aumento de la demanda y por tanto superiores ingresos.
- ✓ El precio tiene repercusiones psicológicas sobre el consumidor o el usuario: El precio debe estar en concordancia con el valor percibido por el consumidor, aunque la sensibilidad al precio se ha visto incrementada debido a la coyuntura económica actual, que convierte a este instrumento en una poderosa acción comercial
- ✓ El precio es, en muchas ocasiones, la única información disponible.

POLITICA DE PRODUCTO/SERVICIO

El producto o servicio es fundamental para estimular la demanda, ya que si no se dispone del correcto servicio no es posible llevar a cabo otra acción comercial. Se refiere, fundamentalmente, a la forma en que se presenta y comercializa el producto o servicio en cuestión.

Las decisiones sobre el producto son a largo plazo y se llevarán a cabo unas u otras, en función de la posición en el ciclo de vida del negocio.

POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN

Es el instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumo.

Debido a las características de nuestro servicio, lo más adecuado es un canal de distribución directo, que ponga en contacto directamente a la empresa con el consumidor final. Esto es posible utilizando Internet o la contratación telefónica, que además será de donde nuestros clientes saquen gran parte de información del negocio.

La comercialización y distribución on-line es esencial en un negocio de estas características.

POLÍTICA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

La promoción es básicamente comunicación. Los objetivos principales son informar de la existencia del servicio y de sus ventajas, persuadir al cliente potencial para que lo compre y recordar al cliente real la permanencia del producto y el acierto en su compra.

Este tipo de empresa requiere una importante campaña publicitaria y promocional. Pero una de las formas de promoción que más puede favorecer a la empresa es la promoción boca-a boca entre sus clientes, para lo cual es importante dar un buen trato a sus clientes para que promocionen nuestra empresa.

Habida cuenta la importancia de la comunicación y distribución on-line, habría de prestar especial atención a la promoción a través de internet, al ser ésta una de las formas de acceso principales de los clientes potenciales de la empresa.

3. Plan de producción

Atendiendo a la naturaleza del servicio ofrecido, no resulta necesaria la elaboración de un plan de producción como si fuese una empresa industrial. No obstante habría de resaltarse los siguientes aspectos:



Los deportes multiaventura: Se ofrecen todas las actividades disponibles en función del número de personas que acudan. Además de todas las actividades existentes, la empresa ofrecerá otro tipo de servicios: un plan detallado de las actividades que realizan, con la duración y zona en la que se lleva a cabo; existirá un material que será puesto a disposición por la empresa para el correcto desarrollo de las actividades.

Talleres de estudio de la naturaleza: las actividades tipo realizadas podría llevarse a cabo en tres etapas: primero se acudiría a la sede de la empresa para realizar los diferentes talleres teóricos en las aulas para el estudio y conocimiento de la flora y fauna, donde ofrecerá todo el material necesario para la formación del cliente.

Posteriormente se encuentran las salidas al bosque para poner en práctica las clases teóricas y por último, con los materiales recogidos, se procederá a su conocimiento/análisis.

Campamentos organizados: para un mejor aprovechamiento de la zona y de las actividades que se pueden realizar, los organizadores del campamento se reúnen con la empresa para obtener la información de las actividades que se van a realizar y el número de alumnos para que la empresa prepare todos los servicios.

Así mismo, se informará al campamento que especifique en la información enviada a los clientes, el material necesario, tanto de ropa como de calzado, para poder realizar las actividades cómodamente.

Organización de fiestas: Servicio para realizarlo a la carta, por lo que se requiere más atención hacia el cliente. La empresa podrá ambientar la casa al gusto de los clientes y subcontratar los espectáculos que deseen los mismos.

Albergue juvenil: se ofrecerá particularmente a cada cliente lo que desee (alojamiento, pensión completa o media pensión).

3.1 Comparaciones con productos o servicios competitivos

Las tipologías de los servicios ofrecidos son similares a los ofrecidos por la competencia, al igual que los precios. La calidad también ha de ser al menos como la ofertada por la competencia y la forma de diferenciarse es mediante la posibilidad de realizar más actividades y talleres más específicos.

3.2 Organización y gestión de los productos o servicios

La empresa, opcionalmente, podría centrarse en dos servicios principales (alojamiento y deportes multiaventura), de los cuales se ofrecen distintas modalidades en función de las personas que los soliciten y la forma en la que quieran disfrutar de los servicios.

3.3 Aprovisionamiento y gestión de existencias

Teniendo en cuenta el tipo de negocio, hay que hablar principalmente de los materiales utilizados para la práctica de las actividades multiaventura y del material de los servicios del albergue y complementos.

Podemos destacar como material multiaventura los arneses, pinturas de paintball, arcos, dianas...

Para los talleres es necesario material moldeable, material de expresión plástica, cámaras fotográficas...

Hay que tener en cuenta la importancia de la calidad de los materiales utilizados en la práctica de deportes, ya que muchos son considerados deportes de riesgos por lo que para reducir incidentes, el material utilizado ha de ser de primera calidad.

El material del taller tiene que ser sencillo y cuidadoso ya que a estas actividades van a acudir niños que no consideran el peligro de ciertos instrumentos (como tijeras afiladas, cutters...)

Esta empresa no necesita mantener un alto stock de existencias, sino que se pueden ir comprando según se vayan agotando.

4. Estructura jurídico-legal de la empresa

4.1 Forma jurídica de la empresa

A continuación se encuentran las opciones existentes, de acuerdo con la legislación vigente:

Tipo	Nº socios	Capital social	Régimen fiscal	Respons. socios	Normativa	Rég. Seg. Social
Empresario Individual	1	No hay mínimo inicial	IRPF e IVA	Ilimitada	CC en materia mercantil C.Civil en materia de derechos y obligaciones	Autónomos
Comunidad de Bienes	2 o más	No hay mínimo inicial	IRPF e IVA	Ilimitada y solidaria	Código Civil	Autónomos
Sociedad Anónima (S.A.)	Mínimo 1	Mínimo 60.101€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	RD Legislativo 1564/1989 de 22 de diciembre	Autónomos para socios con poder de dirección
Sociedad Limitada (S.L.)	Mínimo 1	Mínimo 3.006€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 2/1995 de 23 de marzo	Autónomos para socios con poder de dirección
S.L. Nueva Empresa	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.012€ Máximo 120.202€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 2/1995 de 23 de marzo (modificado por Ley 7/2003 de 1 de abril)	Autónomos para socios con poder de dirección
S.A. Laboral	Mínimo 3	Mínimo 60.101€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 4/1997 de 24 de marzo	Rég. Gral para socios trab., salvo que posean el control de la sociedad
S.L. Laboral	Mínimo 3	Mínimo 3.006€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 4/1997 de 24 de marzo	Rég. Gral para socios trab., salvo que posean el control de la sociedad

Cooperativa	Mínimo 3	Mínimo 2.000€	Imp. Sociedades e IVA	Limitada al capital aportado	Ley 4/2002, de 11 de abril	Elección entre Autónomos y Rég. General (totalidad cooperativistas)
-------------	-------------	------------------	-----------------------------	------------------------------------	-------------------------------	---

Conforme a las características del proyecto que aquí nos ocupa, se recomienda la constitución en autónomo o en forma de Sociedad de responsabilidad Limitada, en función de los determinantes particulares del promotor.

Hay que determinar la denominación social, que vendrá elegido por el empresario, el capital social que en caso de sociedad anónima ha de ser 3.005,06 euros. Los estatutos son otorgados por el notario elegido, así como los poderes de administración y gestión.

4.2 Trámites administrativos a seguir para la constitución de la empresa y su puesta en marcha

TRÁMITE	CONCEPTO	DOCUMENTACION A APORTAR	LUGAR	PLAZO O VALIDEZ
Certificación Negativa del Nombre	Certificación que acredita que el nombre para la sociedad no coincide con el de otra exist.	Instancia oficial con los nombres elegidos (máximo de tres) Solicitada por uno de los futuros socios.	Sociedades Mercantiles: Registro Mercantil Central	Validez: 2 meses renovable hasta 15 meses.
Otorgamiento de Escritura Pública	Los fundadores proceden a la firma de constitución de la soc., según los Estatutos.	- Certificación negativa del nombre. - Estatutos - Certificado bancario que acredite el desembolso del CS.	Notaria	Validez: Inmediata
Código de Identificación Fiscal (CIF)	Identificación de la sociedad a efectos fiscales.	- Impreso modelo 036 - Copia simple de la escritura de constitución - Fotocopia DNI del solicitante si es socio o fotocopia del poder notarial si es apoderado.	Administración o Delegación de la AEAT, correspondiente al domicilio fiscal de la sociedad Burgos: C/ Vitoria,39 Miranda: Concepción Arenal, 46 Aranda: C/ Burgo de Osma, 7 y 9	Plazo: 30 días a partir del otorgamiento de la escritura
Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados	Impuesto que grava la constitución de una sociedad (1% sobre el capital de la sociedad)	- Impreso modelo 600 - Primera copia y copia simple de la escritura de constitución - Fotocopia del CIF	Servicios Territoriales de Hacienda de la Junta de Castilla y León.	Plazo: 30 días hábiles a partir del otorgamiento de la escritura.
Registro Mercantil	Publicidad de la situación jurídica mercantil a través de la cual la sociedad adquiere su personalidad jurídica.	- Primera copia de la escritura de constitución - Fotocopia CIF - Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales (modelo 600)	Registro Mercantil correspondiente al domicilio social.	Plazo: Dentro del mes siguiente al otorgamiento de la escritura.

5. Resumen y valoración

El presente plan analiza la puesta en marcha de un nuevo negocio que englobe tres actividades diferenciadas:

- ✓ Albergue juvenil
- ✓ Deportes multiaventura
- ✓ Talleres educativos

Estas actividades son totalmente compatibles entre sí, con lo que aprovechan las sinergias y facilidades existentes.

Igualmente, las instalaciones utilizadas han de observar la legislación vigente aplicable en cada caso, teniendo en cuenta los requisitos especiales aplicables tanto a alojamientos turísticos como al desarrollo de las distintas actividades y talleres que se realicen.

Además, este tipo de turismo se está poniendo muy de moda sobre todo entre los jóvenes y explotar este negocio sería una buena alternativa para las diferentes zonas, que a su vez verían incrementado el turismo.



Habrà que hacer un gran esfuerzo comercial con el objeto de promocionar la empresa y diferenciarla del resto de negocios para ganar cuota de mercado, aunque las actividades son muy completas y la oferta del negocio es muy amplia y esto facilita nuestra promoción. El efecto boca a boca también es muy importante ya que en este tipo de empresas es muy importante.

Internet será probablemente la principal forma de contacto con los clientes potenciales de la empresa, por lo que la promoción, comunicación, venta y distribución on-line reviste especial importancia en el desarrollo de la actividad descrita.