



Plan de Puesta en Marcha y Control del Plan



Abril 2012

Alfredo Fernández Lorenzo



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, No comercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>



"El FSE invierte en tu futuro"



Índice

1. Conceptos generales.....	2
2. Elección de forma jurídica	3
3. Calendario de actividades a realizar	5
4. Plan de Contingencias	8
5. Control del Plan	10
Páginas Web de interés.....	13
Anexo 1: Tramites para constituir una sociedad	14



1. Conceptos generales

Todo proyecto de empresa requerirá la realización de una serie de actividades para poder ponerlo en marcha con éxito. Esta delimitación del plan de implantación debe tomarse muy en serio, ya que no son infrecuentes los casos en los que un magnífico plan fracasa por su inadecuada ejecución inicial.

Y cuando el proyecto se presenta a terceros, su objetivo es mostrar que existe un rumbo claro y que el proyecto está bajo control

En principio, en esta etapa deben establecerse los siguientes aspectos:

- a) *Elección de la fórmula jurídica de la empresa*
- b) *Calendario de actividades a realizar*
- c) *Plan de Contingencias*

2. Elección de la forma jurídica

Probablemente el emprendedor, a la hora de analizar el proyecto empresarial, ya habrá decidido con antelación la fórmula jurídica que mejor se adecua a sus características y preferencias y a las necesidades del negocio a poner en marcha, pero si aún no lo ha hecho, éste debería ser el momento de tomar la decisión.

La elección de la fórmula jurídica puede influir decisivamente en la marcha de la empresa y en las relaciones entre los promotores, por lo que es importante acertar con el modelo más apropiado.

A la hora de **elegir la fórmula jurídica** de la empresa **se deben tener en cuenta una serie de aspectos, entre los que destacamos los siguientes:**

- **Características de la actividad** que se va a emprender, ya que, en ocasiones, la propia normativa reguladora de una actividad exige una forma jurídica determinada.
- **Capital mínimo** para su constitución, que viene delimitado en algunos tipos de sociedades.
- **Limites de responsabilidad** que se está dispuesto a asumir en el desarrollo del negocio. Determinadas fórmulas jurídicas limitan la responsabilidad al capital aportado pero en otras esta responsabilidad es ilimitada, afectando tanto al patrimonio empresarial como personal.
- **Número de socios** necesarios.
- **Fiscalidad**, ya que las sociedades cotizan por el Impuesto de Sociedades y las personas por el IRPF.



- **Tramitaciones** necesarias para la puesta en marcha, ya que es más sencillo darse de alta como autónomo que constituir una sociedad.
- **Coste económico**, ya que también es más costosa la constitución de una sociedad.
- **Tiempo** necesario para empezar a operar.

En el módulo de Entorno Jurídico y Legal se analizaron en detalle las características de las diferentes formas jurídicas.



3. Calendario de actividades a realizar

Es importante que el emprendedor o empresario identifique y priorice las actividades que debe realizar para poder poner en marcha su proyecto de empresa con éxito.

Aquellas actividades más prioritarias o relevantes deberán indicarse en un calendario de implantación en el que se recoja:

- Descripción de la acción o actividad
- Fecha prevista de realización
- Responsable de su realización

En el **desarrollo de una empresa nueva se pueden considerar hechos relevantes:**

- constitución de la empresa
- acuerdos de financiación
- tramitación de subvenciones
- desarrollo de herramientas informáticas
- adquisición o alquiler de locales
- contratación de personal
- desarrollo de un prototipo de producto o servicio
- primer test de mercado
- comienzo de fabricación o prestación y ventas

Las actividades que se identifiquen y la importancia que tienen para el negocio, serán específicas de cada proyecto, sin embargo, el proceso de constitución de una empresa será bastante común en todos los casos.

Habitualmente surgen imprevistas que condicionan los plazos habituales, por lo que es conveniente ser cauto en el calendario y prever un cierto margen de maniobra u “holguras” en las fechas.

Una forma habitual de plasmar este calendario es el denominado **diagrama de Gantt**, que es una popular herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado y que se utiliza para la gestión de proyectos de todo tipo.

Un ejemplo de calendario de implantación plasmado con un diagrama de Gantt es el siguiente:

Tareas	Meses								Responsable
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Constitución de la empresa									FSD
Solicitud préstamo									ALD
Desarrollo del prototipo									JVH
Alquiler del local									ALD
Contratación administrativo									FSD
Comienzo ventas									FSD

En el anexo 1 se recogen los principales trámites que se deben cumplir para constituir y poner en marcha una nueva sociedad.

4. Plan de Contingencias

A la hora de establecer los Planes de Actuación se ha partido de determinadas premisas (determinado volumen de ventas, beneficios esperados, precios de venta, precios de compra de materia prima, etc) que pueden sufrir variaciones respecto de lo previsto.

En el **Plan de Contingencias** se deberán analizar aquellas desviaciones, que pueden afectar al proyecto (Análisis de Sensibilidad). Habitualmente **se realizan los siguientes análisis:**

- Cómo afecta al B° que las ventas sean un X% inferiores o superiores a las previstas
- Cómo afecta al B° previsto que el precio de venta real sea un X% inferior o superior al contemplado.
- Qué pasa si el mercado no crece como está previsto
- Qué pasa si finalmente el desarrollo tecnológico da un producto de prestaciones algo inferiores a las previstas.
- Etc.

Para todas las contingencias que se analicen, **debe contemplarse tanto lo que afecta al proyecto como las líneas de actuación** a poner en marcha si finalmente se producen.

Por ejemplo, ante una contingencia que sea un descenso de las ventas del 20% se puede plantear como actuación prevista la reducción de tales costes operativos y la intensificación de la campaña de marketing utilizando tales otras políticas.

Este plan es muy relevante para el emprendedor, ya que sus estimaciones pueden no cumplirse, al menos en parte, y sirve para que anticipe escenarios menos favorables de lo previsto.

Ante terceros, su objetivo es mostrar que existe conciencia de las dificultades a encontrar en el proyecto y que se está preparado para responder

Un ejemplo de cómo plasmar un Plan de Contingencias puede ser el siguiente:

Contingencia	Impacto previsible	Actuaciones a realizar	Responsable
Ventas 30% inferiores a lo esperado	Reducción del beneficio de un 70%	Aplicación de promociones especiales a los dos meses de ventas inferiores a las previstas	FSD
		Intensificación de campaña publicitaria	FSD
		Retraso en la incorporación del segundo administrativo	ALD
		Retrasar el traslado a las nuevas oficinas	ALD
...

5. Control del Plan

Si el proyecto se pone en marcha, es necesario controlar su evolución para poder tomar medidas en caso de desviaciones. Como ya recogimos en el apartado anterior, la evolución del negocio puede que no sea la esperada y el emprendedor debe ser capaz de anticipar los problemas y definir y poner en marcha soluciones eficaces a los mismos.

Para poder anticipar estos cambios o problemas se recurre a los denominados **indicadores o indicadores de gestión**, que facilitan información relevante y resumida sobre la situación y evolución de una organización, facilitando así la toma de decisiones.

Podemos definir un indicador como:

Indicador: datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o actividad

Por tanto, un indicador de gestión expresa de forma cuantitativa el comportamiento y desempeño de un proceso, y la magnitud de ese indicador, al compararse con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la que se pueden tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

Los dos principales tipos de indicadores que se utilizan por las empresas son los siguientes:

- **Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con la capacidad o acierto en la consecución de objetivos. Ejemplo: ventas alcanzadas en el período, grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos, plazo en el desarrollo de los prototipos etc.

- **Indicadores de eficiencia:** la eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo de fabricación de un producto, costes de producción, etc.

Es decir, que lo que se debe tener más en cuenta por las empresas y los emprendedores se refiere a los resultados obtenidos y a los medios utilizados para su consecución.

A la hora de seleccionar los indicadores a implantar, debe partirse de unos elementos clave:

- Cliente externo, es decir, el mercado objetivo.
- Objetivos financieros del negocio y su presupuesto.
- Planificación general de la empresa, especialmente los objetivos estratégicos marcados.

Existen muchos indicadores posibles que se pueden desarrollar, y probablemente todos ellos interesantes para la organización. No obstante, los recursos son limitados y por ello sólo se deben desarrollar aquellos indicadores que son "rentables" para la Organización, es decir, aquellos para los cuales la importancia de la información que simbolizan justifique el esfuerzo necesario para su obtención.

Los aspectos que se deben priorizar en la selección de indicadores son aquellos que reflejen:

- El grado de cumplimiento de los objetivos
- La evolución de los factores críticos de éxito de la organización (satisfacción de clientes y partes interesadas, resultados económicos, productividad...)



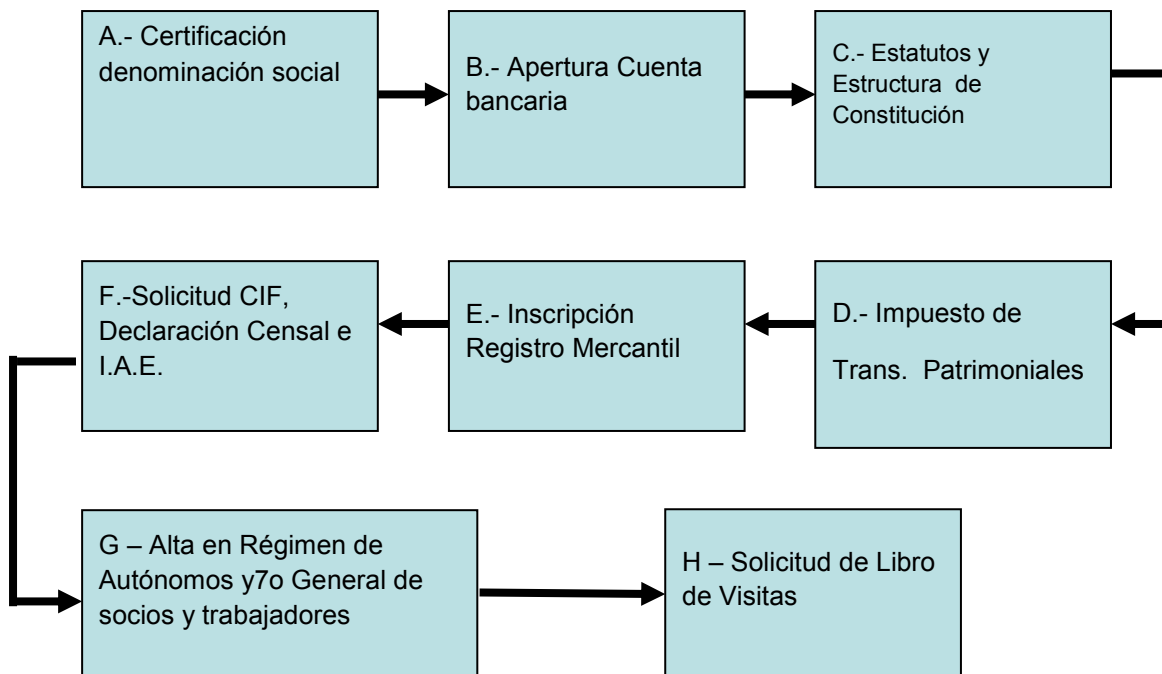
En general, no es necesario medir y controlar muchos indicadores, sino sólo aquéllos más relevantes y que engloben de forma sencilla los aspectos clave del desempeño de un negocio. El número de indicadores que una organización debería utilizar variará dependiendo del tipo de actividad, de las características del negocio y de sus necesidades específicas.

Páginas Web de interés

- Cámaras de Comercio-VUE: <http://www.ventanillaempresarial.org/>
- Registro Mercantil Central: <http://www.rmc.es/>
- Listado Notarías: <http://www.notariado.org/liferay/web/notariado/acude-a-tu-notario/elige-a-tu-notario>
- Consejerías de Hacienda:
http://www.educateca.com/manuales_cursos/haciendas_fondo.asp
- Consejerías de Empleo: <http://www.meys.es/es/enlaces/enlaces-comunidades.htm>
- Agencia Tributaria: ww.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio.shtm
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social: <http://www.meys.es/index.htm>
- PYMES en la red: <http://interpyme.com>
- Guía de Franquicias: <http://www.bya.es>
- El portal del emprendedor: <http://www.emprendo.com/>
- Comunidad virtual de mujeres emprendedoras de habla hispana:
<http://www.emprendedoras.com/>
- Revista Emprendedores: <http://www.emprendedores.vizzavi.es/emprende>
- Guía para emprendedores:
<http://www.loshornoslp.com.ar/capacitacion/emprendedores.htm>
- Boletín de información para la PYME: <http://www.pymes-online.com/>
- Guía sobre cómo iniciar un negocio:
http://www.state.co.us/gov_dir/obd/Contenidos.htm

Anexo 1: Trámites para constituir una Sociedad

Los trámites para constituir y poner en marcha una Sociedad se pueden resumir en el siguiente gráfico:



A continuación se describen los principales trámites a cumplir, teniendo en cuenta que en muchas Cámaras de Comercio y otras instituciones similares funcionan las denominadas VUE (Ventanilla Única Empresarial), donde se pueden realizar todas estas tramitaciones en una única ubicación.

A1.1. Trámites de constitución de la Sociedad

Certificado Negativo del Nombre

Es una certificación acreditativa de que el nombre elegido para la sociedad no coincide con el de otra existente.

Documentos a presentar: Instancia oficial con los nombres elegidos (un máximo de tres por orden de preferencia).

Plazo: Antes de ir al notario. La Validez del nombre concedido es de 3 meses (Real Decreto 158/2008). Pasado este plazo debe renovarse, siempre que no hayan transcurrido más de 6 meses, ya que entonces habrá caducado definitivamente.

Lugar: Registro Mercantil Central (C/Príncipe de Vergara 94 - Madrid).

Apertura de cuenta bancaria a nombre de la sociedad

Una vez tenga el certificado de denominación, debe acudir a una entidad bancaria para abrir una cuenta a nombre de la "sociedad en constitución", ingresando el capital mínimo inicial de la sociedad (3.000 € para la Sociedad Limitada, íntegramente desembolsado, y 60.000 € para la Sociedad Anónima, desembolsado al menos el 25%-). El banco entregará un certificado que habrá que presentar al Notario. Con posterioridad, puede utilizarse el dinero ingresado.

Elaboración de los Estatutos y Escritura de Constitución

Los estatutos son las normas que van a regir la sociedad (nombre, objeto social, capital social, domicilio social, régimen de participación de cada socio...). Es recomendable ponerse en manos de un abogado para que los redacte, o bien contactar con la Notaría. A continuación debe pasarse por el notario para firmar la escritura de constitución. Es necesario presentar:

- El certificado de denominación del Registro Mercantil Central
- El certificado bancario
- Los Estatutos Sociales, si los lleva el emprendedor y no los hace la Notaría
- D.N.I de todos los socios

Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales

Es un impuesto que grava la constitución, aumento de capital, fusión, transformación o disolución de una sociedad. El importe es el 1% del capital inicial que ponga en los estatutos.

Documentos a presentar: Impreso modelo 600, primera copia y copia simple de la escritura de constitución, fotocopia del CIF provisional (por lo que antes ha debido solicitarse en hacienda).

Lugar: Consejería de Hacienda de la Comunidad Autónoma correspondiente.

Plazo: 30 días hábiles a partir del otorgamiento de la escritura.

Inscripción en el Registro Mercantil

La Sociedad Anónima debe presentarse a inscripción en el plazo de 1 mes desde el otorgamiento de la escritura de constitución por el notario, y la Sociedad Limitada en el de 2 meses. El Registro Mercantil será el correspondiente al domicilio social que se hayan fijado en los Estatutos.

Para realizar la inscripción, hay que presentar:

- Certificado de denominación del Registro Mercantil Central
- Primera copia de la Escritura
- Ejemplares del modelo 600 (ITP) abonado anteriormente

Habrá que pagar una provisión de fondos al hacer la entrega, y el resto cuando se retire. Lo normal es que soliciten un teléfono o fax para comunicar cuando se puede retirar (dependerá del Registro).

Una vez inscrita, la sociedad adquiere personalidad jurídica.

A1.2. Trámites en Hacienda

Solicitud del Código de Identificación Fiscal (CIF)

Sirve para identificar a la sociedad a efectos fiscales, a diferencia del empresario individual que se identifica con su NIF. En un principio se otorga un CIF provisional para empezar a funcionar, debiendo canjearlo por el definitivo en un plazo de 6 meses.

Documentos a presentar: Impreso modelo 036, original y copia simple de la escritura de constitución, fotocopia del DNI del solicitante si es un socio o fotocopia del poder notarial si es un apoderado.

Plazo: 30 días a partir del otorgamiento de la escritura. Luego hay 6 meses para retirar el CIF definitivo.

Lugar: Administración o Delegación de la Agencia Estatal de la Admón. Tributaria correspondiente al domicilio fiscal de la sociedad.

Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE)

Es un tributo de carácter local, que grava el ejercicio de actividades empresariales, profesionales o artísticas, se ejerzan o no en local. Es obligatorio para toda sociedad, empresario o profesional. Se presentarán tantas altas como actividades se vayan a ejercer. A partir del 1 de enero de 2003, están exentos del pago de este impuesto, las personas físicas, las sociedades civiles y sociedades mercantiles, que tengan un importe neto de la cifra de negocios inferior a 1.000.000 de euros. **La declaración de alta, modificación y baja del IAE, en caso de sujetos pasivos que estén exentos del mismo por todas las actividades que desarrollen, se llevará a cabo a través del modelo 036 (Declaración Censal). En caso de que cualquiera de sus actividades tribute en el IAE presentará el modelo 840.**

Documentos a presentar: Si está exento de pago, se hará a través del modelo 036 de Declaración Censal. En otro caso, debe presentarse el Modelo oficial 840 debidamente cumplimentado, DNI para el empresario individual, CIF para Sociedades, NIF para el apoderado

Plazo: 1 mes desde el inicio.

Lugar: Administración o Delegación de la Agencia Estatal de la Administración Tributaria correspondiente al lugar en que se ejerza la actividad.

Declaración censal (IVA)

Es la declaración de comienzo, modificación o cese de actividad, que han de presentar a efectos fiscales los empresarios, los profesionales y otros obligados tributarios

Documentos a presentar: Modelo oficial 036, NIF o CIF (para sociedades) y Alta en el IAE

Plazo: Antes del inicio de la actividad.

Lugar: Administración de Hacienda o Delegación correspondiente al domicilio fiscal de la empresa.

A1.3. Trámites en Mº de Trabajo

Afiliación y alta en el Régimen de Autónomos

Es un régimen especial de la Seguridad Social obligatorio para trabajadores por cuenta propia y para los socios trabajadores de sociedades civiles y mercantiles, que dependiendo de los casos deben darse de alta en este régimen o en el General

Documentos a presentar: Documento de afiliación, Parte de alta de asistencia sanitaria, Parte de alta de cotización por cuadruplicado, Fotocopia del alta en el IAE, Fotocopia del DNI para el empresario individual y del contrato y CIF si se trata de una sociedad, en el caso de tratarse de un profesional Colegiado, certificado del colegio correspondiente.

Plazo: 30 días naturales siguientes al inicio de la actividad. No obstante, el alta causará efectos a partir del día 1 del mes en que se inicie la actividad (si la actividad se inicia el 15 de enero y el alta se presenta el 10 de febrero debe pagarse desde el 1 de enero).

Lugar: Tesorería General de la Seguridad Social correspondiente.

Solicitud del número de patronal

Sólo debe hacerse cuando va a contratarse algún trabajador. De esta manera se inscribe la empresa en la seguridad social que asigna al empresario un Código de cuenta de cotización principal. Dicha inscripción será única y válida para toda la vida de la persona física o jurídica titular de la empresa.

Documentos a presentar: Impreso de inscripción de empresas por triplicado, NIF del titular o copia de la escritura de constitución, contrato de asociación o Mutua de accidentes de trabajo hacer constar el sector laboral de la empresa, impresos de alta del trabajador contratado y alta en el IAE

Plazo: Antes de que el trabajador comience su actividad

Lugar: Tesorería General de la Seguridad Social correspondiente al domicilio de la empresa.

Comunicación de Apertura del centro de trabajo

Deben realizarla aquellas empresas que procedan a la apertura de un nuevo centro de trabajo o reanuden la actividad después de efectuar alteraciones, ampliaciones o transformaciones de importancia.

Documentos a presentar: Modelo oficial por cuádruplicado con los datos de la empresa, datos del centro de trabajo, datos de la plantilla, datos de la actividad que se desarrolla.

Plazo: 30 días siguientes al inicio o reanudación de la actividad.

Lugar: Dirección Provincial de Trabajo, Seguridad Social y Asuntos Sociales.

Solicitud del Libro de Visita

El libro de Visita es obligatorio para todas las empresas y autónomos, aunque no tengan trabajadores a su cargo, y debe presentarse ante una posible Inspección de Trabajo. Debe tenerse uno por cada centro de trabajo.

Plazo: Antes de empezar la actividad.

Lugar: Debe diligenciarse en la Inspección Provincial de Trabajo y Seguridad Social. En la actualidad puede sustituirse por el alta en el Libro de Visitas electrónico.

A1.4. Trámites en Ayuntamiento

Los siguientes pasos son necesarios si se va a abrir un local, hacer obras en él o si hay un cambio de titularidad o actividad. Si no se está en estos casos no son necesarios.

Licencia de actividades e instalaciones (Apertura)

Es una licencia municipal que acredita la adecuación de las instalaciones proyectadas a la normativa urbanística vigente y a la reglamentación técnica que pueda serle aplicable. Sólo debe solicitarse cuando va a abrirse un local.

Las actividades se dividen en "Inocuas" (aquellas que no producen molestias ni daños y que son más fáciles de conseguir y más baratas) y "Calificadas" (aquellas que pueden resultar molestas, insalubres, nocivas y peligrosas, y que por lo tanto son más difíciles de conseguir y más caras)

Documentos a presentar: Impreso normalizado, Alta en el IAE, Contrato de arrendamiento o escritura de propiedad del local, NIF del solicitante o escritura de sociedad y CIF, Memoria descriptiva de la actividad y del local, Planos de planta y sección del local, Plano o croquis de la situación del local, Presupuesto de las instalaciones. Además si la actividad es Calificada será necesario un Proyecto de las instalaciones firmado por Técnico competente, visado por el Colegio Profesional correspondiente y con Dirección facultativa, que incluya: Planos, Presupuesto y Memoria. Una vez concedida la licencia de apertura, las actividades calificadas deben solicitar la Licencia de Funcionamiento.

Plazo: Antes de abrir el local. Una vez concedida la actividad debe comenzar dentro de los 6 meses siguientes a la concesión de la licencia.

Lugar: Junta Municipal de Distrito o Gerencia Municipal de Urbanismo. Ayuntamiento.

Licencia de obras

Es la necesaria para efectuar cualquier tipo de obras en un local, nave o establecimiento. Por lo tanto si no se va a abrir local o no se van a hacer obras, no será necesaria. En determinados municipios, la realización de obras de acondicionamiento menor de locales, que no afecten a la estructura, distribución ni aspecto exterior de los mismos, no están sujetas a la obtención de Licencia de Obras. Bastará una comunicación previa, junto con la presentación de los siguientes documentos: Planos de situación, descripción de las obras y valoración de las mismas.

Documentos a presentar: Impreso normalizado, presupuesto de las obras, planos de planta, alzado y sección acotados y a escala, del estado actual y del reformado, Memoria descriptiva de las obras, Plano parcelario de la finca. Si las obras afectan a la estructura del local se presentará Proyecto firmado por Técnico Competente, visado por el Colegio Profesional correspondiente y con Dirección facultativa que incluya; Planos, Presupuesto y Memoria.

Plazo: Antes de realizar las obras. Una vez concedida la licencia las obras pueden ejecutarse hasta 6 meses después de la fecha de concesión.

Lugar: Junta Municipal de Distrito o Gerencia Municipal de Urbanismo. Ayuntamiento.