

**CUADERNO PRODUCCIÓN**  
**,CALIDAD, ORGANIZACIÓN E**  
**INSTALACIONES.**

## PLAN DE PRODUCCIÓN

En este capítulo se le va a prestar especial dedicación a:

- Las decisiones de producción. ¿COMPRAMOS PARA PRODUCIR Y VENDER, SIN MÁS? Puede que algunas empresas así lo hagan. Nosotros no lo vamos a hacer así. Dentro del proceso de producción de nuestra empresa, ya se trate de productos o de servicios, temas tan cotidianos como el aprovisionamiento de materias primas para su transformación o la decisión acerca de las subcontrataciones que realizaremos para incorporar al servicio ofrecido, por ejemplo, van a ser abordados como aspectos complementados con otra serie de consideraciones relevantes. ¿Por qué vamos a comprar este material y no otro? ¿Y dónde lo vamos a comprar, por qué? ¿Obtenemos algún recorte o subproducto que deba ser considerado, qué vamos a hacer con ellos?

El proceso productivo implica complejidad y dinamismo y los resultados que de él se obtengan deben exigirle un aprovechamiento máximo de sus componentes. Se trata de obtener la máxima eficiencia de los recursos de los que la empresa dispone.

- El tratamiento de los inputs de la empresa. Las necesidades físicas de existencias en nuestra empresa no sólo suponen recursos económicos derivados de la adquisición de las mismas. ¿Qué más deberemos tener en cuenta? El espacio físico que implican obliga a esfuerzos en la organización logística de los mismos (disponibilidad en los almacenes: un elemento almacenado supone no poder utilizar ese espacio de almacén para guardar otro), así como a utilizar recursos de personal para ello.

Un correcto seguimiento de las materias primas empleadas, de las mercancías destinadas a ser vendidas o de los productos y subproductos obtenidos, redundará en resultados prácticos y de gran interés. El tiempo de permanencia en la empresa de estos productos implica dinero y, por tanto, nuestra tarea es minimizar este consumo.

- El control de la calidad y las obligaciones legales atribuibles al proceso. Cuando estudiábamos el mercado nos habíamos planteado una cuestión: ¿Cómo nos vamos a diferenciar de la competencia: con el producto o

servicio, con lo atractivo de su diseño? ¿Y con la calidad? Pero si es así, con la calidad, ¿de qué?

La respuesta está en el propio ciclo empresarial: en un cuidadoso cumplimiento de las obligaciones legales a seguir por el proceso y en el control de la ejecución de los objetivos para los parámetros que le hemos exigido a nuestro producto-servicio. Un producto-servicio de calidad es fruto de un riguroso control de la calidad de todos los procesos empresariales que juegan un papel en el desarrollo del mismo. Así, comprar, por ejemplo, incorporará calidad al proceso si se realiza un seguimiento de la idoneidad de esas compras. Lo mismo ocurre en el caso de la subcontratación de servicios, del trabajo de nuestros vendedores o del embalaje para las ventas. LA CALIDAD DEBE SER BUSCADA POR TODOS LADOS.

- El estudio de la estructura de costes empresariales, para su correcta incorporación a los productos-servicios. ¿Sabemos realmente cuánto nos cuesta cada producto-servicio de nuestra empresa? ¿Acaso no sería recomendable ser capaces a incorporar a cada fase del proceso su coste real?

Nos encontramos, como vemos, en el momento de definir la correcta forma de producir y vender nuestro producto o de decidir sobre cómo vamos a prestar nuestros servicios. Una adecuada aplicación de estos conceptos conduce a la empresa a obtener beneficios relacionados con la utilización de recursos materiales, económicos y de personal. Ni que decir tiene que haber decidido buscar estos beneficios aprovechando la oportunidad que nos brinda su consideración implica avanzar por el proceso de maduración de nuestro proyecto con pasos firmes. Sigamos conociendo nuestra futura empresa.

## 6. PLAN DE PRODUCCIÓN

PRODUCTO/SERVICIO:

(Cubrir este capítulo para cada producto/servicio, analizando muy a fondo las políticas de los competidores)

## 1.1 FASES DEL PROCESO PRODUCTIVO GENERAL

Debes plantearte el proceso global, para, a partir de ahí poder decidir las fases de tu proceso. Ejemplos:

### INDUSTRIA.- FABRICACIÓN DE FLAUTAS DE MADERA

Sería absurdo que alguien se planteara incluir todas estas fases en su proceso. Exageramos para que tú saques tus propias conclusiones.

- Fase 1.- Diseño de flautas
- Fase 2.- Talar el árbol
- Fase 3.- Serrar el tronco
- Fase 4.- Secar la madera
- Fase 5.- Cortar tiras longitudinales
- Fase 6.- Cortar tiras a la longitud adecuada
- Fase 7.- Torneado y taladrado de la flauta en desbaste
- Fase 8.- Acabado por mecanización
- Fase 9.- Montaje de los distintos elementos y afinado
- Fase 10.- Pintura y decoración
- Fase 11.- Fabricación de los embalajes
- Fase 12.- Comercialización

—

Fase 13.- Transporte

Fase 14.- Servicio Post - Venta

Fase 15.- Enseñanza de fabricación

Fase 16.- Enseñanza de música

## SERVICIOS.- AGENCIA DE VIAJES

La cuestión es ser capaces de decidir la amplitud del campo al que una empresa debe dedicarse. Es un error marcar la amplitud sin saber si se cuenta con los medios adecuados y viceversa.

Alcance 1.- Inversión: 1.000.000.000 €. Empleo 1.000 personas

Agencia de viajes centro ciudad / Autocar / Hotel / Tren / Avión

Alcance 2.- Inversión: 100.000.000 €. Empleo 100 personas

Agencia de viajes centro ciudad / Autocar/ Hotel

Alcance 3.- Inversión: 1.000.000 €. Empleo 3 personas

Agencia de viajes centro ciudad con local propio

Alcance 4.- Inversión: 50.000 €. Empleo 3 personas

Agencia de viajes centro ciudad con local de alquiler

Alcance 5.- Inversión: 40.000 €. Empleo 2 personas

Agencia de viajes en extrarradio, local de alquiler

Alcance 6.- Inversión: 1.000 €. Empleo 1 persona, en economía sumergida

Agencia de viajes por Internet, en domicilio particular

### 1.2 FASES/ALCANCE DEL PROCESO PRODUCTIVO DE TU PRODUCTO/SERVICIO.

Relacionar cada fase de tu producto o servicio, desde su inicio como en el punto anterior.

FASE / ALCANCE	DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN	TIEMPO DURACIÓN HORAS
1		
2		
3		
4		
5		
6		

7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		

Señalar en los cuadros correspondientes:

**MP** Fases incluidas en la compra de la materia prima

**P** Fases de producción propia

**SC** Fases a subcontratar

Ten en cuenta que puedes elegir las fases de tu proyecto o servicio en función de:

1. **Conocimiento.**- Escojo las que realmente conozco y sé cómo producir y vender
2. **Mercado.** Escojo las que me recomienda el estudio de mercado

3. **Unidades de producción / logística.**- Escojo las que lógicamente constituyen una unidad de producción o comercialización.

Ten en cuenta que podrías subcontratar el transporte final para entregar a tu cliente, pero también podrías subcontratar alguna fase intermedia. Si montas portones de naves, puedes subcontratar los anclajes y la grúa para hacer el montaje. (Lógicamente no te interesará tener un taller de calderería ni comprar una grúa para usarla una vez cada quince días. Pero hay gente que es capaz de cometer esos errores).

### 1.3 **A MI EMPRESA, ¿CUÁNTO LE CUESTA CADA PRODUCTO O CADA SERVICIO QUE COMERCIALIZA?**

A la hora de asignar costes entre los distintos productos /servicios de nuestra empresa nos vamos a encontrar con dos tipos de costes bien diferenciados:

- ❖ **COSTES DIRECTOS.** Son aquellos costes que somos capaces de asignar en concreto a una fase de producción o a un producto /servicio determinados. Por ejemplo, la mano de obra directa, las materias primas directas, los costes de publicidad específica para un determinado producto /servicio, etc. Pueden dividirse, atendiendo a si varían o no con el volumen de producción, en fijos (mano de obra fija, alquileres, etc.) o variables (materias primas, consumo de energía, etc.)
- ❖ **COSTES INDIRECTOS.** Estos costes no se pueden imputar a una fase concreta del proceso de producción ni a un determinado producto /servicio. Por ejemplo, la publicidad corporativa, los costes y gastos de personal de administración, etc. También se clasifican en fijos y variables.

### 1.4 **REPARTO DE LOS COSTES INDIRECTOS POR PRODUCTO /SERVICIO**

El primer paso en la distribución de estos costes indirectos entre los diferentes productos o servicios de la empresa es imputar cada coste indirecto a los diferentes productos o servicios a través de un porcentaje de asignación:



COSTE INDIRECTO M PRODUCTO-SERVICIO	Cuantía del criterio de asignación (*)	Porcentaje de asignación de costes indirectos	IMPUTACIÓN DEL COSTE A CADA PRODUCTO- SERVICIO
A			
B			
C			

(\*) El criterio de asignación entre los distintos productos /servicios puede atender a diferentes patrones:

- ❖ La producción prevista, expresada en términos de:
  - Unidades físicas de producto previstas,
  - Kilogramos /litros a producir,
  - Número de servicios a prestar,
  - Etc.
- ❖ El número de horas empleadas para cada producto /servicio.

Cabe la posibilidad de que sea considerado un patrón u otro como criterio de asignación dependiendo del coste indirecto del que se trate.

*Por ejemplo, una empresa produce tres productos: A, B y C. Sus costes indirectos ascienden a:*

▪ <i>Por la nave industrial compartida</i>	<i>1.000 €</i>
▪ <i>Por el consumo de suministros</i>	<i>500 €</i>
<b>TOTAL</b>	<b>1.500 €</b>

Considera como criterio de asignación, para ambos costes indirectos, la producción prevista. En este caso, se estima que se producirán 4.000 unidades del producto A, 5.000 unidades del B y 1.000 del producto C.

El reparto de costes indirectos se hace:

Unidades totales = 10.000 unidades. De ellas, el 40% le corresponden al producto A, el 50% al B y el 10% restante al C.

Aplicando estos porcentajes al total de costes indirectos (1.500 €), concluimos que le corresponden 600 € al producto A (40%), 750 € al producto B (50%) y 150 € al producto C (10%).

Una vez realizada la imputación de costes indirectos por productos el cálculo del coste total de cada producto /servicio se realiza en base a una serie de métodos:

#### A. CÁLCULO DEL COSTE DEL PRODUCTO

CÁLCULO DEL COSTE DEL PRODUCTO "P"		
COSTES DIRECTOS	MATERIAS PRIMAS	M.P. <sub>P</sub>
	MANO DE OBRA DIRECTA	M.O.D. <sub>P</sub>
	OTROS COSTES DIRECTOS	...
	TOTAL DE COSTES DIRECTOS AL PRODUCTO P	C.D. <sub>P</sub> = M.P. <sub>P</sub> + M.O.D. <sub>P</sub> + ...
COSTES INDIRECTOS	COSTE INDIRECTO "M"	M <sub>P</sub>
	COSTE INDIRECTOS "N"	N <sub>P</sub>
	TOTAL DE COSTES INDIRECTOS ATRIBUIBLES AL PRODUCTO "P"	C.I. <sub>P</sub> = M <sub>P</sub> + N <sub>P</sub> + ...
COSTE TOTAL DEL PRODUCTO "P"		C.T. <sub>P</sub> = C.D. <sub>P</sub> + C.I. <sub>P</sub>

## B. CÁLCULO DEL COSTE DEL SERVICIO

CÁLCULO DEL COSTE DEL SERVICIO “S”	
PRESUPUESTO ANUAL	
BASE DE IMPUTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>· N° de horas directas de trabajo estimadas</li> <li>· Kilómetros recorridos estimados</li> <li>· Etc.</li> </ul>
COSTE POR SERVICIO PRESTADO (Por hora, Kilómetro, etc.)	PRESUPUESTO ANUAL / IMPORTE DE LA BASE DE IMPUTACIÓN

### 1.5 ATENDIENDO A ESTE COSTE, ¿QUÉ PRECIO DE VENTA TENDRÁ MI PRODUCTO / SERVICIO?

Al coste del producto / servicio obtenido en el apartado anterior se le deben añadir otros costes, *los costes del periodo*, para calcular el coste completo del producto-servicio.

---



---



---



---

El precio de venta es este coste global incrementado por el correspondiente porcentaje de beneficios. Este porcentaje puede ser definido en base a una serie de variables como el coste total por producto, el coste variable total por

producto, etc., o ser calculado arbitrariamente o en relación a los precios de las empresas competidoras.

Además, a la hora de fijar el precio es recomendable utilizar el concepto de umbral de rentabilidad (Apartado 5.5):

---



---



---

**1.6 ¿PARA QUÉ NÚMERO DE UNIDADES DE NUESTRO PRODUCTO O SERVICIO EMPEZAMOS A OBTENER BENEFICIOS? ¿CUÁL SERÍA LA PRODUCCIÓN MÍNIMA (DIARIA, MENSUAL, SEMANAL) QUE TENDRÍAMOS QUE HACER (Y VENDER) PARA NO PERDER DINERO?**

Nos lo da el denominado *Análisis Coste-Volumen-Beneficio*. A partir de él se obtiene que los costes y los ingresos para un producto /servicio se equilibran, esto es, que el beneficio es igual a cero para una cantidad (**X**) igual a:

<i>COSTES FIJOS TOTALES</i>	
<i>PRECIO VENTA POR UNIDAD – COSTE VARIABLE POR UNIDAD</i>	

Este punto se denomina UMBRAL DE RENTABILIDAD o PUNTO MUERTO. Para cantidades superiores a **X** obtendremos beneficios. Para cantidades inferiores a **X** se producen pérdidas para este producto o servicio.

La producción y las ventas llevan incorporadas siempre la suposición del cambio de condiciones. Nuestros proveedores pueden alterar el coste de sus productos, nuestro producto /servicio puede sufrir importantes ciclos estacionales que trastocan el proceso productivo de tal manera que deban calcularse estos conceptos para diferentes condiciones. Deben ser considerados estos aspectos y calculados estos puntos de equilibrio para todas estas condiciones.

**1.7 ¿QUÉ MATERIAS PRIMAS Y SUMINISTROS SERÁN NECESARIOS EN EL PROCESO PRODUCTIVO?**

¿Qué proveedores los van a proporcionar? Criterios de selección de los proveedores.

Relaciona en este punto todas las materias primas (utilizables en el proceso productivo para su transformación) y los suministros (utilizables en el proceso para su incorporación) que sean necesarios. Como ejemplo, en un obrador de pastelería, materias primas lo son las harinas, los huevos o los aceites; y suministros los del gas propano que alimenta los hornos, por ejemplo.

Desglosa los siguientes apartados:

- Cantidad necesaria por unidad de producto, precio unitario
- Cantidad total necesaria, importe total (en función de las previsiones de producción).

**MATERIAS PRIMAS:**

---

---

---

---

---

**SUMINISTROS:**

---

---

---

---



---



---



---

PROVEEDORES. Describe la oferta de proveedores de materias primas y demás suministros que operan en tu área geográfica.

Desglosa, para cada proveedor, los siguientes apartados:

Proveedor	Productos	% Mercado	Calidad	Plazos entrega	Precio €/ud.	Cond. pago

## Propuesta de criterios de selección de proveedores

---

---

---

---

¿Conoces algún proveedor de la Unión Europea?

---

---

---

---

¿Y de países extranjeros?

---

---

---

### 1.8 ¿QUÉ COMPRAS NECESITAS INCORPORAR A TU PROCESO DE PRODUCCIÓN?

Se trata de productos terminados adquiridos a otras empresas para ser incorporados a nuestro producto final. Por ejemplo, para el obrador de pastelería referido, compras incluiría la de los elementos decorativos (figuras de plástico, estuches, etc.) para la presentación y envío de los pasteles o las tartas.

**COMPRAS:**

---

---

---

---

---

---

---

**1.9 ¿QUÉ SUBCONTRATARÁS A TERCEROS?**

En este apartado debes relacionar las posibles subcontrataciones que te permita tu proceso productivo /prestación de servicio. En el ejemplo, cabe la posibilidad de que se subcontrate el horneado de una parte de la producción porque no se disponga de hornos con suficiente capacidad (y se considera que no es prioritaria la compra del horno en cuestión ya que las horas de utilización al mes no lo justificaría). (La primera tentación del emprendedor es comprar cualquier equipo que deba usar... y eso hace las inversiones crecer y crecer...). Lo ideal es disponer de todos los medios de producción, para no depender de nadie. Pero es una utopía. También podrían adquirirse productos semielaborados como, por ej: la pastelería prehornada congelada.

---

---

---

---

Añade algún presupuesto de la empresa a subcontratar si es posible.



**SUBCONTRATAS:**

---

---

---

---

---

---

---

**1.10 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA Y PREVISIÓN DE PRODUCCIÓN EN FUNCIÓN DE LAS VENTAS ESTIMADAS.**

Describe, en función de tu proceso de producción, de la maquinaria y de los equipamientos disponibles, tu capacidad productiva máxima:

- ❖ En el caso de un producto, debes calcular el número máximo de unidades que puedes fabricar (mensualmente, anualmente, etc.) por cada máquina. (Difícilmente dos máquinas que realizan fases distintas van a tener la misma capacidad de producción. Por tanto podrías aumentar tu producción, en caso necesario, acudiendo a la subcontratación.
- ❖ En el caso de un servicio, el número máximo de servicios que puedes prestar con la estructura empresarial que se prevé en este informe.

También puedes trabajar tomando como base el número de horas productivas.

---

---

---

---

Efectúa en este apartado, asimismo, una previsión de producción en función de las ventas estimadas (PRODUCIR Y VENDER PUEDEN SER

PROCESOS SIMULTÁNEOS: Podrías vender, por ejemplo, el 50% de tu capacidad de producción durante alguna fase de la puesta en marcha o del ciclo productivo). Determina, pues, las necesidades de producción en virtud de este ciclo producción-ventas.

---

---

---

---

### 1.11 EXISTENCIAS. APROVISIONAMIENTOS Y ALMACENAMIENTO

¿El almacenamiento de nuestras existencias se va a realizar en instalaciones propias o, por el contrario, se va a considerar la alternativa de las empresas de logística?

---

---

---

---

En caso de que lo vayamos a realizar en almacenes propios, describe el espacio físico dedicado al almacén, su distribución y los principales factores que han influido en esta decisión.

Determina, por materias primas, por suministros, (los que puedan ocupar espacio, bombonas, tanques, etc.), por productos comprados incorporables a nuestra producción, por productos semi-terminados y por productos terminados, los niveles de existencias que normalmente deberás tener; así como el nivel mínimo de existencias permitido.

**MATERIAS PRIMAS:**

---

---

---

---

---

**SUMINISTROS:**

---

---

---

---

---

**COMPRAS:**

---

---

---

---

---

---

**PRODUCTOS SEMI-TERMINADOS:**

---

---

---

---

---

**PRODUCTOS TERMINADOS:**

---

---

---

---

---

¿Has tenido en cuenta la posibilidad de que ocurran eventualidades: qué sucedería si se produce una huelga de transporte, o si un proveedor fallara en su suministro?

---

---

---

---

**1.12 CONTROL DE CALIDAD Y CONTROLES LEGALES (SANITARIOS, RADIOELÉCTRICOS, ETC.).**

Describe de forma breve qué sistemas vas a utilizar para controlar la calidad de tus productos o servicios así como otros controles de tipo legal.

¿Tienes la obligación legal de conservar muestras de tu producción durante un tiempo? (Generalmente para alimentación)

---

---

---

---

Describe los sistemas a utilizar para controlar la calidad de los productos:

- a. PARA LAS COMPRAS (de materias primas y de productos terminado a incorporar a la cadena de producción o a la prestación de nuestros servicios). El control y el seguimiento de la calidad de estas compras redundan en la calidad de todo el proceso y del producto-servicio final. DEBEMOS CONTROLAR EL PROCESO DESDE EL INICIO. ¡EN LAS INSTALACIONES DE NUESTRO SUMINISTRADOR! (Es más difícil rechazar un producto si ya está en tu instalación)
- b. PARA LAS SUBCONTRATAS A TERCEROS. Los trabajos subcontratados han de ser controlados del mismo modo que si fuesen realizados directamente por nuestra empresa. EL CONTROL DEBE HACERSE EN ORIGEN.
- c. PARA EL PROCESO DE PRODUCCIÓN. El ciclo productivo obtendrá en muchos casos productos semi-terminados, a los cuales se les debe incorporar alguna fase más para obtener de ellos el producto terminado final. El control de la calidad de las diferentes fases y del producto semi-terminado es el siguiente paso para obtener la calidad final.
- d. PARA EL PRODUCTO TERMINADO. El control del resultado final (y no por ello el más importante, como estamos viendo), ya sea producto o servicio, debe ser definido y examinado.



DESCRIPCIÓN DE LOS SISTEMAS DE CONTROL DE LA CALIDAD
a. PARA LAS MATERIAS PRIMAS
b. PARA LAS COMPRAS
c. PARA LAS SUBCONTRATACIONES

d. PARA EL PROCESO PRODUCTIVO Y LOS PRODUCTOS SEMI-TERMINADOS
e. PARA LOS PRODUCTOS TERMINADOS



**1.13 MEDIDAS DE PROTECCIÓN MEDIOAMBIENTAL**

---

---

---

---

**1.14 ¿QUIÉN SERÁ EL RESPONSABLE DEL PROCESO PRODUCTIVO, Y DEL CONTROL DE LAS COMPRAS Y LOS ALMACENES, Y DEL CONTROL DE LA CALIDAD?**

---

---

---

---

## **INTRODUCCIÓN**

Ante todo, una empresa es un equipo de personas que se proponen conseguir unos fines. Estos fines, cuando se trata de una microempresa, no son otros más que conseguir llevar adelante una idea y triunfar transformándola en una empresa de éxito, para asegurar la supervivencia económica de las personas que promueven la idea.

La empresa se sustenta de relaciones entre personas. Los socios son personas y como se dijo en el capítulo correspondiente cada una de ellas tiene sus objetivos, a corto y a largo plazo, sus condiciones particulares, y hasta sus manías. Dejando a un lado la problemática de los socios, para que los objetivos de la empresa (vamos a empezar a tratar de diferenciar todos estos términos) se cumplan es completamente normal que la empresa deba recurrir al trabajo de otras personas. Estas personas, a las que tendremos que incorporar en la estructura organizativa de la misma (en mayor o menor medida) tendrán que ser partícipes, en lo posible, de los objetivos corporativos. Esos aspectos ya serán comentados. Lo que, en principio, sobra decir es que, desde ese momento, entran en juego otros objetivos particulares, otras condiciones personales, etc. Jugamos con nuevas reglas.

Lo que puede parecer un conglomerado de piezas que se deben conocer para poder colocarlas y así alcanzar nuestro objetivo empresarial -el aprovechamiento de los recursos humanos de la empresa-, puede no ser tan caótico si se fijan las condiciones con las que se va a trabajar.

Los recursos humanos, al igual que se indicó para el resto de cuestiones de este material, han de ser tratados en toda su extensión; teniendo en este caso muchas peculiaridades y siendo necesario controlar bastantes aspectos: costes salariales, modelos contractuales, estabilidad en el empleo, seguridad e higiene en el trabajo, etc. Tomémonos nuestro tiempo en conocer profundamente las necesidades de personal que necesitamos, sus posibles soluciones y las consecuencias (legales, económicas, etc.) que implica cada una de estas soluciones. Repetimos que se trata de un tema de especial repercusión para la pequeña empresa, y en mayor medida si se trata de empresa de reciente creación.

A continuación reflexionamos sobre los aspectos más importantes de la solución de necesidades de personal.

## 8. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

---

### 1.15 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN.

Debes diseñar el organigrama de la empresa, haciendo constar la forma de tomar las decisiones y las personas sobre las que recae dicha responsabilidad.

---

---

---

### 1.16 EL ESTATUTO DE LOS TRABAJADORES Y EL CONVENIO COLECTIVO DE TU SECTOR.

A la hora de organizar los recursos humanos, es necesario analizar los condicionantes que impone tanto el Estatuto de los Trabajadores (que afecta a todos los trabajadores) como el Convenio Colectivo del sector (algunas veces, es posible elegir el convenio ya que, debido a la actividad, podría caer en dos distintos).

Búscalo y señala las principales características

---

---

---

### 1.17 PERSONAS NECESARIAS, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

El normal desarrollo de la actividad, implica un número mínimo de personas, explica cuantas serán necesarias y describe sus funciones.

**Nota importante:** Podría resultar que la empresa, al principio, necesitara un número de trabajadores menor que el de socios. ¿Quién / quiénes se quedarían fuera? ¿Cuál sería el plan de incorporación y en qué condiciones?



PERSONAS NECESARIAS.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Trabajador / Socio	Categoría	Funciones y Responsabilidades

**1.18 SISTEMA DE SELECCIÓN.**

En algún momento del desarrollo de tu actividad empresarial necesitarás seleccionar personal. Expón cómo piensas hacerlo y en base a qué criterios de selección se va a realizar la contratación.

PUESTO DE TRABAJO	CRITERIO DE SELECCIÓN

IMPORTANTE: Valora las ventajas y los inconvenientes de la contratación de familiares y amigos. Ten en cuenta que las cosas pueden salir mal y que si así ocurre puedes tener problemas con tu familia o llegar a perder algún amigo.

---



---



---

¿Cómo vas a medir la implicación, la polivalencia, la responsabilidad, la influencia positiva, etc. de cada trabajador (socio o no)?

---



---



---

**1.19 NIVEL DE CONTRATACIÓN.**

La contratación de los trabajadores, se puede diferenciar en dos grandes líneas:

- ❖ Contratos indefinidos, ya sean a tiempo completo o a tiempo parcial.
- ❖ Contratos temporales (existe una gran diversidad: Obra o servicio determinado, lanzamiento nueva actividad, eventuales, prácticas, formación, fomento de empleo, etc.).

Esta clasificación se completa con otras formas contractuales: contratos temporales fijos (muy utilizados para cubrir temporadas cíclicas de producción: *caso de empresas turísticas, por ejemplo*).

¿Existen ciclos o temporadas para tu empresa? Analiza la posibilidad de necesitar personal durante temporadas concretas y los cambios sobre el volumen de la plantilla?

---



---



---

Describe que tipo de contratación laboral utilizarás en tu empresa para cada una de tus necesidades de personal.

PUESTO DE TRABAJO	NIVEL DE CONTRATACIÓN

**1.20 NIVEL DE FORMACIÓN Y CAPACIDAD PROFESIONAL.**

En base a la actividad empresarial a realizar expón el nivel formativo de las personas que componen la empresa. Describe la capacitación profesional que necesita cada uno de ellos (en cuanto a la capacidad para asumir y desarrollar su trabajo).

PUESTO DE TRABAJO	NIVEL DE FORMACIÓN

IMPORTANTE: Se podría dar el caso de que no coincidiesen los perfiles profesionales de alguno de los socios con los que la empresa realmente necesita, ¿qué se haría en este caso?

---



---



---



---



**1.21 COSTES SALARIALES.**

Debes calcular los costes salariales anuales para la plantilla proyectada (en función de la producción y las ventas previstas)

Trabajador / Socio	Categoría	Seguridad Social/	Salario Base	Incentivos	Pagas Extras	TOTAL
<b>TOTAL COSTES</b>						

Estimación de aumentos de los costes salariales para el segundo y tercer año

<b>AÑO:</b>						
Trabajador / Socio	Categoría	Seguridad Social	Salario Base	Incentivos	Pagas Extras	TOTAL

**1.22 PLAN DE FORMACIÓN INICIAL Y CONTINUA.**

Debes estudiar la formación que necesita tu plantilla para afrontar la puesta en marcha y hacer un plan de formación continua anual, en función de las previsiones de todo tipo (volumen de mercado, nueva maquinaria, nuevas tecnologías).

PUESTO DE TRABAJO	PLAN DE FORMACIÓN INICIAL
<b>TRABAJADORES</b>	
<b>DIRECTIVOS</b>	

PUESTO DE TRABAJO	PLAN DE FORMACIÓN CONTINUA
<b>TRABAJADORES</b>	
<b>DIRECTIVOS</b>	



**1.23 PLAN DE COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LA PLANTILLA.**

La plantilla (trabajadores y socios) necesita motivación para que exista implicación en el proyecto (los socios, que deben motivar al resto, también necesitan auto-motivación)

---

---

---

**1.24 ASESORES EXTERNOS.**

Los temas meramente técnicos pueden necesitar de la colaboración de asesorías externas (ingenierías, consultoras y asesorías) expertas en dichos temas. Quizás sería interesante tener ciertos técnicos en plantilla, pero no sería soportable, desde un punto de vista económico. ¿Cuáles son tus planes al respecto?

---

---

---

Evalúa los costes que esto supone.

---

---

---

**1.25 OUT SOURCING.**

Cada vez con más frecuencia, las empresas pueden necesitar que un especialista de otra empresa, o autónomo, preste su servicio en los locales de la propia empresa, durante un plazo determinado.

Desde el punto de vista de organización es como uno más de los trabajadores de nuestra empresa, pero está contratado por otra, que es de la que depende laboralmente (con la empresa suministradora, o el autónomo, tendremos un contrato mercantil).

---

---

---

Evalúa los costes que esto supone.

---

---

---

**1.26 HORARIOS DE TRABAJO.**

Toda empresa tiene que tener unos horarios de trabajo, en función de:

a.- Las necesidades de sus clientes

IMPORTANTE: LOS CLIENTES TIENEN QUE CONOCER NUESTRO HORARIO DE TRABAJO, QUE DEBE MANTENERSE POR ENCIMA DE CUALQUIER OTRA DIFICULTAD.

b.- Las necesidades de producción

c.- Las necesidades de los trabajadores (*por ejemplo: en función de los transportes que deban realizar*)

d.- Lo que se contempla en el apartado 8.2.: CONVENIOS COLECTIVOS, ESTATUTO DE TRABAJADORES, ETC.

Define las obligaciones laborales con los trabajadores en cuanto a horarios de trabajo:

---

---

---

PARA EMPRESAS DE PRODUCCIÓN PODRÍA SER INTERESANTE QUE EXISTIERAN UNOS HORARIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y OTROS DESTINADOS A LA ATENCIÓN DE LOS CLIENTES.

---

---

---

---

**1.27 MEDIDAS DE SALUD LABORAL.**

Dependiendo de la actividad de tu empresa, los trabajadores tienen derecho a una protección eficaz en materia de seguridad e higiene. La responsabilidad recae sobre la empresa que deberá tomar las medidas necesarias facilitando: equipo (ropa adecuada, mascarilla, cascos, etc.), información (hora límite de exposición a agentes químicos contaminantes), revisiones médicas regulares...

¿Tu sector tiene alguna reglamentación especial en materia de seguridad laboral?

---

---

---

---

Describe el planteamiento que habrá que tomar y las medidas que deberá seguir tu empresa.

---

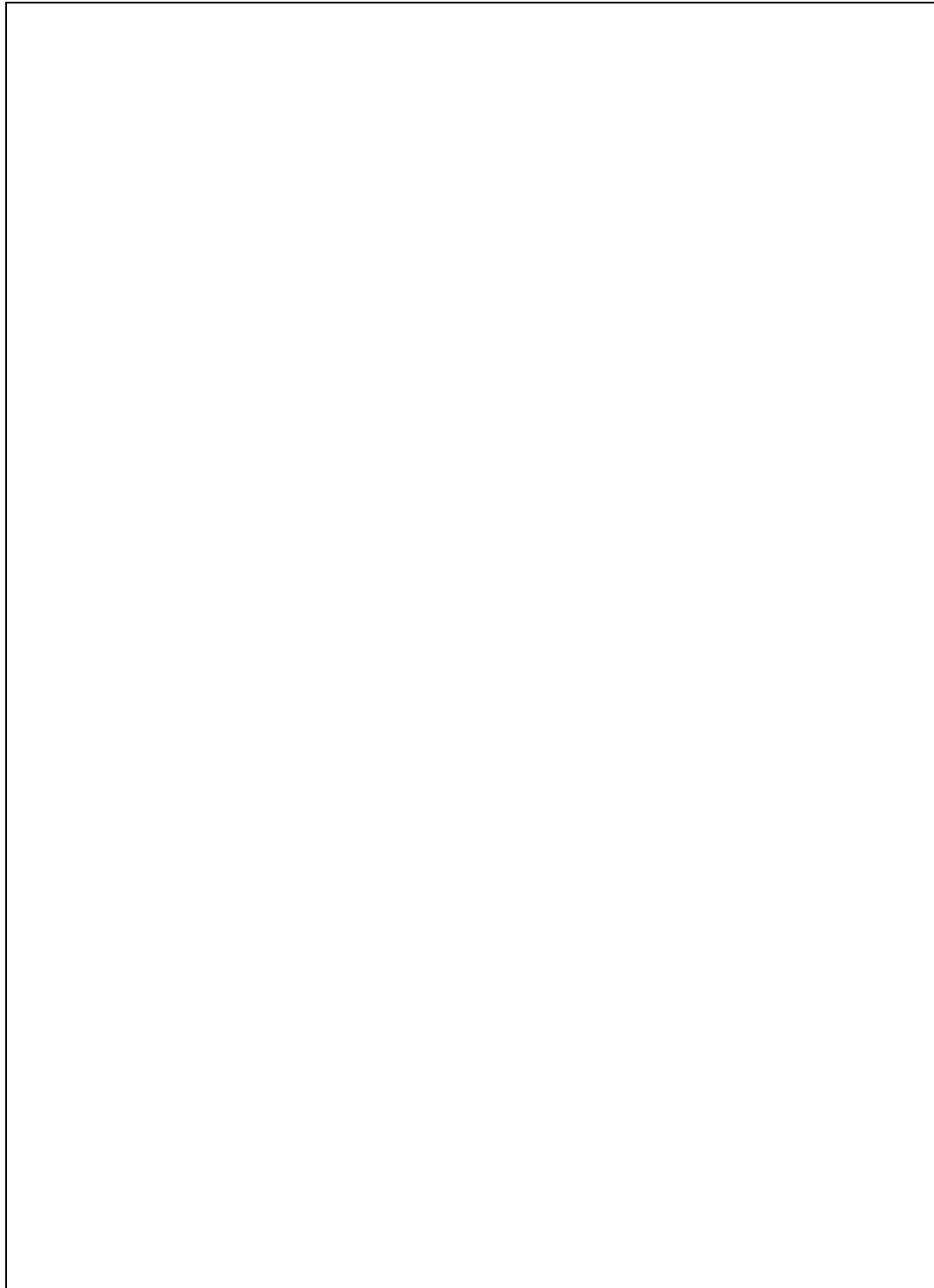
---

---

---

**1.28 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.**

Es conveniente hacer el ejercicio de representar el organigrama, aunque la empresa sea pequeña.



## **2 INSTALACIÓN Y EQUIPAMIENTOS**

### **INTRODUCCIÓN**

En el tema que dedicaremos al plan de inversión se le presta especial importancia a las necesidades de activos materiales de la empresa. Por regla general, cualquier proyecto incorpora unas necesidades de inversión en equipamientos e instalaciones que, por su componente técnico en la mayoría de los casos y el coste asociado a dichas inversiones, deben ser estudiadas al milímetro y optimizadas las decisiones que se tomen al respecto.

Al igual que la permanencia en el tiempo de estos activos en la empresa condiciona la evolución de la empresa, el tiempo también está presente en la obtención de estos recursos. Los plazos de entrega de las nuevas construcciones, la tramitación de licencias, el cumplimiento de requisitos tecnológicos o medioambientales o la inicial organización productiva de las instalaciones demoran el proceso de creación de la empresa en demasía, en la mayoría de los casos.

Analizaremos a continuación los aspectos más interesantes.

## 7. INSTALACIONES Y EQUIPAMIENTOS

---

Se trata de determinar los recursos materiales que la empresa requiere para desarrollar su actividad, en función de la capacidad de producción descrita en el apartado 5.9. y que serán la base de las inversiones a realizar.

En todo momento debe ser planteada la pregunta: ¿COMPRA O ALQUILER? Pueden existir mercados de alquiler o de SEGUNDA MANO interesantes y deben ser considerados aunque, al principio, a todos nos guste estrenar. Uno de los mayores enemigos es el volumen de inversión y tendremos que intentar reducirlo pudiendo acudir a elementos de SEGUNDA MANO, ALQUILER, LEASING, RENTING, ETC...

### 2.1 INSTALACIONES

Se indicará cuales son las instalaciones precisas para desarrollar la actividad, con sus características fundamentales: tipo de instalación (nave, despacho, local para actividades, etc.), tamaño, distribución, interior... (Adjuntar planos, croquis, etc.).

---

---

---

### 2.2 ¿NOS AFECTA ALGUNA REGLAMENTACIÓN ESPECIAL POR SECTOR (SANITARIO, MEDIOAMBIENTAL, ETC.)?

Ya hemos analizado las reglamentaciones que afectan a nuestros productos o servicios en sí. Ahora debemos analizar si nuestras instalaciones deben cumplir alguna normativa especial.

---

---

---

### 2.3 LOCALIZACIÓN

¿HAS PENSADO EN LA LOCALIZACIÓN QUE TENDRÁ TU EMPRESA?

Se analizará donde conviene ubicar la empresa en función de diversos parámetros como son: la cercanía al consumidor-cliente o a las empresas para las que se trabaja, la cercanía a las materias primas, el mercado potencial, el coste del suelo y el de los locales; apoyos de los agentes locales, formación de la mano de obra en la zona, condicionantes urbanísticos, etc.

¿DÓNDE DEBO UBICAR MI EMPRESA?

Lógicamente, una empresa necesita ocupar un lugar en el espacio. También éste puede ser un tema decisivo, porque una ubicación inadecuada puede ser causa del fracaso de una empresa. Por el contrario, el estar situados en el lugar preciso puede ser la causa del éxito (*Como ejemplos: un kiosco a la puerta de un colegio, una farmacia al lado de un Centro de Salud o un taller auxiliar frente a una gran empresa suministradora*) A la hora de elegir la ubicación es fundamental plantearse las siguientes cuestiones:

- ¿Dónde se va a realizar el trabajo? Puede que trabajemos en nuestro domicilio particular o, por el contrario, tengamos que hacerlo fuera, ¿dónde? ¿en el centro de la ciudad, en el extrarradio, tendremos que situarnos en un polígono industrial o en un parque tecnológico? ¿o será en un área rural?

---

---

---

---

- Una vez definida esta cuestión habrá que preguntarse acerca de los requisitos legales para realizar la actividad en esa ubicación (dimensiones mínimas, medidas de salud laboral, etc.) y anticipar cómo afectarán los planes urbanísticos, si se crea un ambiente adecuado para la empresa en el entorno (parque tecnológico, área especial para artesanos, etc.).

---

---

---

---

- La situación, ¿afecta a las comunicaciones para mis clientes o condiciona el ambiente de trabajo entre mis trabajadores debido a los desplazamientos que habrán de realizar?

---

---

---

---

- El coste, ¿alquiler o compra? ¿cuánto me cuesta cada alternativa? ¿cuál será la inversión necesaria en acondicionamiento?

---

---

---

---

- ¿Existe posibilidad de crecimiento en esa ubicación? ¿a qué precio? En caso de no existir y tener que cambiar el local y traspasarlo o venderlo, ¿a quién le podría servir? ¿cómo me afectaría el cambio de situación frente a mis clientes o mis proveedores? ¿cuánto me costaría este cambio?

---

---

---

---

¿CONOCES DÓNDE ESTÁN SITUADAS LAS EMPRESAS COMPETIDORAS? Analiza el por qué de su ubicación.

---

---

---

---

#### 2.4 OBRAS DE CONSTRUCCIÓN / ACONDICIONAMIENTO

Define y evalúa las obras de construcción o acondicionamiento.

¿Hay algún impedimento normativo para realizar esas obras en ese sitio?

---

---

---

---

#### 2.5 PROYECTOS Y LICENCIAS

¿Qué tipo de obra vas a hacer? ¿Qué clase de profesional debes contratar?

¿Estás obligado a solicitar licencia de obras?

---

---

---

---

**2.6 MAQUINARIA Y EQUIPAMIENTO NECESARIO**

Se plantearán las dotaciones que se precisan para desarrollar la actividad: mobiliario, máquinas, comunicaciones (fax, teléfono, etc.), ordenadores, fotocopiadoras, TIPO DE TECNOLOGÍA / EQUIPOS, etc. Define costes

---

---

---

---

**2.7 DIAGRAMA DE FABRICACIÓN Y DISPOSICIÓN EN PLANTA DE LA INSTALACIÓN.**

Conviene reflejar, en documentos aparte, un Diagrama de fabricación y, basándose en ese, la Disposición en planta de la maquinaria, equipos, zona de trabajo y almacenamiento, etc.



**2.8 MEDIOS DE TRANSPORTE.**

Se determinarán los medios de transporte, internos y externos, que precise la empresa, su necesidad y la importancia de dichos medios en el conjunto de la actividad de la empresa. En función de ello se determinará si dichos medios pueden ser de la propia empresa o si se pueden contratar o subcontratar. Define costes de compra, alquiler, renting, etc.

---

---

---

---



## 2.9 MANTENIMIENTO.

Las instalaciones, la maquinaria, los elementos de manipulación y transporte, las fotocopiadoras, los ordenadores, etc. necesitarán un mantenimiento periódico. Debes tener en cuenta:

- Las necesidades de mantenimiento. Define el mantenimiento que conlleva cada elemento y planifica su regularidad, sus tiempos de ejecución, sus costes, etc.

---

---

---

---

- Las existencias-necesidades de repuestos necesarios. Analiza los beneficios-pérdidas de oportunidad de almacenar estos repuestos y los volúmenes necesarios, para el mantenimiento de cada uno de los elementos.

---

---

---

---

- ¿Lo harás con personal propio o, por el contrario, lo tendrás que subcontratar?

---

---

---

---

- Cuantificación del mantenimiento

---

---

---

---

## 2.10 SERVICIOS BÁSICOS. DEFINICIÓN DE LAS PRINCIPALES NECESIDADES.

(Alguno de estos suministros podría ser causa de la elección de la ubicación)

*Por ejemplo: En un lugar ideal desde otros puntos de vista, no dispones de suministros (de energía eléctrica, de agua, de gas o de teléfono) o de banda ancha de conexión a Internet. El llevarte el servicio para ti solo, si fuera posible desde un punto de vista técnico, te encarecería la inversión.*

Analiza el acceso a cada uno de estos servicios (en ocasiones tu empresa necesitará de ellos ineludiblemente).

---

---

---

---