



REdEL



GUÍA

PARA EMPRENDEDORES
SENEGALESES/AS

25
ANYS
1986-2011



FONS CATALÀ
DE COOPERACIÓ
AL DESENVOLUPAMENT

► INDICE

REdEL **Guía** para emprendedores Senegaleses/as

- 05.** Capítulo 1 - La idea de negocio
- 15.** Capítulo 2 - El producto o servicio
- 33.** Capítulo 3 - Las ventas
- 41.** Capítulo 4 - Socios y trabajadores
- 49.** Capítulo 5 - Planificación comercial
- 61.** Anexos
 - Guía de plan de empresa
 - Lista de contactos de interés

*“Ndank-ndank mooy japp golo ci naay”
“poquito a poco atraparás el mono en la selva”*

Fons Català de Cooperació al Desenvolupament

Via Laietana 33, 9º, 2ª
08003 Barcelona
Tel. 0034 -093 412 26 02
Fax: 0034 – 93 301 90 88
fonscat@pangea.org
www.fonscatala.org

Edición Textos: Mireia Sánchez Belso,
Inma Martin - Espai Emprèn Servei Solidari
Corrección: Andreu Trilla Llobera
Fotos: Albert Francolí, Fuente propia Servei Solidari
Diseño: Horacio Bordón / horacio_bordon@hotmail.com
- Comunicacio-media Servei Solidari
Ilustraciones: Sandra Rodríguez / candelaria.ilustracion@gmail.com

Editado por: Fons Català, con la colaboración de: AECID, realizado por : Servei Solidari



Prólogo

El Fons Català de Cooperació al Desenvolupament, fundado hace ya 25 años, es una asociación que reúne más de 300 ayuntamientos e instituciones públicas catalanas con el fin de fomentar la solidaridad internacional a través de la cooperación local descentralizada al desarrollo. Desde finales de los años 90, el Fons Català ha sido pionero en proyectos de codesarrollo, vinculando migraciones y desarrollo de manera positiva. La integración ciudadana de los inmigrantes mediante la realización de proyectos de cooperación al desarrollo propuestos desde el propio colectivo para sus comunidades de origen ha sido una de las líneas de trabajo en este ámbito.

Desde el Fons Català se han realizado una sucesión de experiencias pioneras de las que destacan las llevadas a cabo con el colectivo senegalés. La guía que tenéis en vuestras manos da continuidad al trabajo iniciado con el colectivo senegalés y, más concretamente, a las formaciones para la creación de un plan de negocio realizadas durante el año 2011 en varios municipios catalanes. Se trata un material didáctico dirigido a los emprendedores senegaleses que deseen impulsar un proyecto productivo en Senegal desde una perspectiva que contribuya al desarrollo local de su territorio de origen.

Este trabajo se enmarca en el proyecto **REDEL III**, una iniciativa piloto en partenariatio entre el Fons Català y la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (AECID), sobre codesarrollo, remesas y microcréditos para promover el desarrollo local en Senegal. Desde la primera edición del proyecto REDEL, en 2007, se pretenden dinamizar las remesas de los senegaleses establecidos en Cataluña para facilitar inversiones que incidan en el desarrollo local y tengan un impacto mayor en sus lugares de origen.

Con este documento esperamos dar herramientas al colectivo senegalés para contribuir de una manera emprendedora al desarrollo de sus comunidades de origen. Esperamos que así sea.

Teodoro Romero
Presidente

Fons Català de Cooperació al Desenvolupament

► INTRODUCCIÓN

Esta guía es un material didáctico que te va a servir para trabajar tu idea de poner un negocio en Senegal. Gracias a este documento podrás escribir un PLAN DE EMPRESA.

¿Qué es un plan de empresa?

El plan de empresa es el documento donde se recoge el desarrollo de tu idea, como si fuera una “fotografía” del futuro negocio: cómo va a ser el local donde te instalarás y qué horario vas a hacer, qué tipo de clientes tendrás, cuantos trabajadores, cuáles serán tus gastos mensuales, etcétera. Este estudio previo a la apertura te servirá para decidir si vale la pena el esfuerzo y la inversión (comprobarás si el negocio puede ser o no rentable) y también será el documento de presentación de tu futuro negocio que servirá para buscar financiación. Os recomendamos que el redactado del documento sea claro y breve y se cuide la presentación para facilitar su lectura.

Puedes utilizar la guía por tu cuenta, siguiendo los ejemplos útiles que te incluimos, pero también puedes recibir el asesoramiento de una entidad especializada. Encontrarás un listado de entidades al final de esta guía.

MODO DE EMPLEO:

1. Lee con detalle las explicaciones de cada capítulo.
2. Realiza los ejercicios que te proponemos.
3. A partir de los conocimientos adquiridos trabaja tu idea de negocio en tu propio plan de empresa, siguiendo el guión de plan de empresa que encontrarás al final de la guía.



CAPÍTULO 1 ▶ LA IDEA DE NEGOCIO



01

En este capítulo vamos a enseñarte a analizar si tu idea de negocio es buena, te explicaremos cómo empezar a trabajar en tu plan de empresa. Te damos también algunas pistas sobre posibles negocios a desarrollar en Senegal. Al finalizar la lectura y reflexionar sobre el contenido ya podrás empezar tu plan de empresa. ▶

El primer paso para crear un negocio con éxito es definir la idea, tener claro qué quieres hacer o vender.



La idea de negocio debe ser:

Concreta: la idea tiene que ser una, si no tienes claro lo que quieres no sabrás qué hacer para empezar, ni cuánto te costará en tiempo y dinero.

Atractiva: comprueba que habrá gente que necesite o esté dispuesta a comprar lo que quieres vender. Un error común es pensar que el negocio funcionará porque sí.

Si no conoces la situación actual de la zona donde quieres abrir tu negocio es importante que cuentes con información de primera mano de tus familiares o amigos. Quizás te parezca buena idea abrir un locutorio en tu ciudad, pero resulta que ya han abierto tres en los últimos meses.

Realista: debes poder empezar tu negocio según lo que sepas hacer o tengas posibilidades de aprender, teniendo en cuenta también tus recursos: el dinero con que cuentas o que puedes llegar a conseguir; si tienes propiedades donde instalar el negocio o posibilidades de alquilar un local; si cuentas con personas que te ayuden, etc.

También es necesario que conozcas la zona donde te instalarás, saber a quien le comprarás los productos, o la competencia que tendrás. Por ejemplo, no es realista querer abrir un hotel en un pueblo donde apenas lleguen turistas.

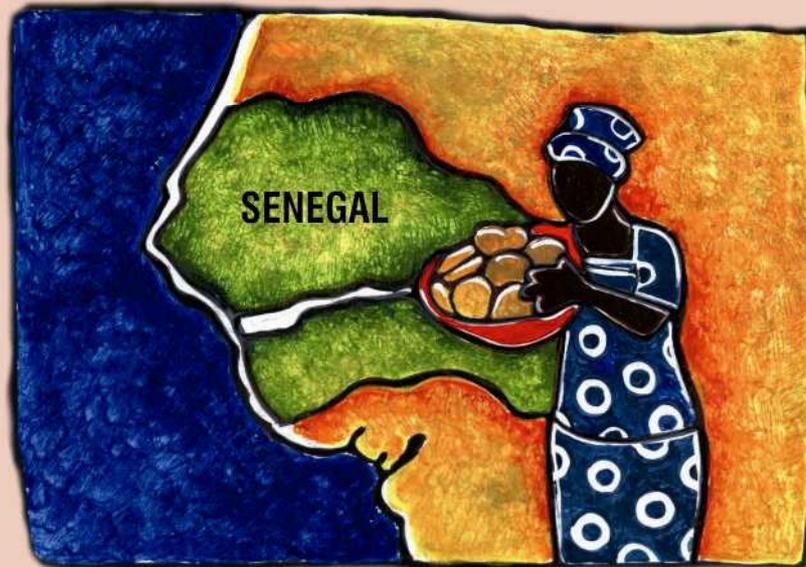
¿DE DÓNDE SALE UNA IDEA DE NEGOCIO?

- ◉ A partir de tu propia **experiencia laboral**: si has trabajado antes en el sector tendrás mucha información sobre cómo funciona, lo que quiere la clientela, cómo mejorar el servicio, etc.
- ◉ De la **observación de los cambios en el entorno**: estar atento a los cambios en tu país (mejora económica, cambios sociales o culturales, etc.) te puede ayudar a detectar una oportunidad de negocio. Si llevas tiempo fuera de Senegal pregunta a tu familia, busca información por Internet, o fíjate cuando viajes en los cambios que se van produciendo, por ejemplo el aumento del turismo o la mejora de las comunicaciones.



- A partir de **experiencias** o circunstancias personales, por ejemplo si hay tradición de negocio propio en tu familia (comercio, costura, etc.) o si has realizado un curso de formación en España que puedas aplicar a un negocio en tu país.
- La copia o **importación de ideas**: negocios que funcionan aquí o productos de moda en España también podrían funcionar en Senegal. Si quieres dedicarte a la costura quizás tengas éxito con el diseño de vestidos a la moda europea actual.
- La capacidad de **inventar o idear cosas**, ya sea nuevos productos o simplemente hacer el trabajo de otro modo. Aunque en tu ciudad haya diversos estudios fotográficos con revelado analógico, puedes competir con ellos introduciendo la impresión digital.

INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO EN SENEGAL: OPORTUNIDADES DE NEGOCIO



Agricultura: Senegal es un país con variedad de productos agrícolas, algunos de ellos destinados a la exportación, pero hay pocas industrias de transformación, por ejemplo la elaboración de zumos u otros derivados. Además de producir frutas y verduras (mango, cacahuete) o sus derivados (zumos) hay posibilidad de negocio en la fabricación de las cajas para el envasado, el transporte, o la investigación para el desarrollo de nuevos productos.

Ganadería: la producción actual de productos como la leche, carne, huevos o miel no cubre las necesidades alimentarias de la población, por lo que hay mercado para nuevas explotaciones ganaderas.

Pesca: es un sector tradicional muy importante en la economía de Senegal, puede dar lugar a la creación de negocios no solo en actividades pesqueras, también en industrias de transformación, transporte, exportación o cría en piscifactorías.

Materiales de construcción: En Senegal hay poca producción de estos materiales, a pesar del auge de la construcción y los grandes proyectos de infraestructura en curso. Puede haber oportunidades en la puesta en marcha de plantas de fabricación de materiales de construcción y en la comercialización de los mismos, también a través de la importación.

Turismo: Senegal es el primer destino turístico de África Occidental, con cifras de visitantes en constante aumento y gran diversidad de intereses turísticos. Las oportunidades de negocio son variadas: alojamiento y restauración, ecoturismo, talasoterapia, deportes náuticos o visitas a parques naturales, por ejemplo.

Nuevas tecnologías: Internet y la telefonía móvil cada vez son más accesibles en Senegal, en parte gracias al impulso de los cibercafés. Ejemplos de oportunidades de negocio en el sector pueden ser la creación de páginas Web o desarrollo de software, actividades de comercio electrónico, o la instalación de equipos y redes.

¿CÓMO SABER SI TIENES UNA BUENA IDEA? EVALÚA TU IDEA EN 3 PASOS



Antes de empezar a hacer tu plan de empresa te proponemos una manera rápida de evaluar tu idea de negocio respondiendo a las siguientes preguntas:

1. ¿Puedes explicar brevemente tu negocio y qué vas a vender?

Cuanto más claro lo tengas, más fácil te será plantear cómo será el negocio y qué necesitarás para llevarlo a cabo.

Ejemplo: Ibrahima compra maíz, mijo y cacahuete en la región de Kolda durante la estación seca, cuando se hace la recolección, para venderlos después en el período de lluvias. Necesitará un camión para el transporte y un almacén.

2. ¿Tienes clara la manera en que quieres comercializar tu producto o servicio?

¿Necesitas un local? ¿Qué tipo de publicidad harás para dar a conocer tu negocio? Si es así, ¿sabes cuánto te costará el alquiler y/o cuál será tu gasto en publicidad?

Ejemplo: Ibrahima venderá el maíz, el mijo y el cacahuete en su almacén en Sametoulou, y también en el mercado de Saré Yoba.

3. ¿Crees que puedes vender lo necesario para cubrir TODOS los costes del negocio?

Si no vendes lo suficiente no podrás pagar todos tus costes y tendrás pérdidas, no será un negocio viable. Ten cuidado en no olvidar ninguno de los costes cuando hagas el cálculo, aunque te parezca que no tenga importancia. Si no sabes cómo hacerlo no te preocupes, lo veremos en el siguiente capítulo.



Ejemplo: Con la venta de maíz, mijo y cacahuete Ibrahima deberá cubrir los costes de desplazamiento (para la compra directa a los productores y en los mercados semanales y para las ventas en mercado regional); la compra de sacos para guardar los productos en el almacén; el gasto en teléfono y electricidad del almacén; el pago de la contribución; su salario y el de los trabajadores.

Si has respondido todas las preguntas, adelante. Cuando acabes de leer este capítulo ya podrás empezar a trabajar en el plan de empresa para desarrollar tu idea. Si no has podido responderlas todas, no te desanimes. El plan de empresa también te ayudará a concretar y darle forma a tu idea de negocio.

¿POR QUÉ ALGUNOS NEGOCIOS NO FUNCIONAN?

Motivo	Riesgos	Propuestas
<p>Falta de información antes de la puesta en marcha: <i>Fatou quiere abrir una quincaillerie en Sokone, en un barrio que no conoce y donde ya hay alguna en funcionamiento. Tampoco tiene mucha idea de los productos que venderá ni a quien se los comprará.</i></p>	<p><i>Fatou no venderá lo suficiente porque no será capaz de conseguir clientes o de competir con las quincailleries ya existentes.</i></p>	<p>Tratar de ampliar los conocimientos sobre el tipo de negocio o sobre la zona donde se piensa trabajar.</p> <p>Trabajar previamente en el sector como empleada en otra empresa.</p>
<p>Falta de experiencia en llevar un negocio: <i>Anta es peluquera y quiere abrir su propio negocio en Kolda, pero nunca ha trabajado antes por su cuenta y le da miedo no saber llevar las cuentas o cómo tratar a sus empleadas.</i></p>	<p><i>Si Anta no lleva al día sus cuentas quizás gaste más de lo que vende y no le alcance para pagar a todo el mundo.</i></p>	<p>Contratar un gestor o realizar formación sobre administración de empresas.</p>
<p>No haber calculado bien la inversión inicial: <i>Mamadou pidió un préstamo para dedicarse a la cría de vacas lecheras en Dialadiang, pero el cercado del terreno y la construcción del establo le costaron más de lo que creía y no pudo comprar tantas vacas como había pensado.</i></p>	<p><i>Si Mamadou no puede producir la cantidad de leche prevista porque tiene menos vacas, con lo que gane no le llegará para vivir y encima devolver el préstamo.</i></p>	<p>Tener en cuenta todos los elementos necesarios para la puesta en marcha del negocio, de forma objetiva y reflexionada.</p> <p>Tratar de ampliar los conocimientos sobre cálculo de inversiones y conocer diferentes vías de financiación más allá de los banco (crédito de proveedores, préstamos familiares, subvenciones)</p>
<p>No adaptarse bien a las necesidades y demandas del cliente: <i>Ibrahima tiene fama de antipático y de no tener variedad de productos en su tienda de víveres en Thiès.</i></p>	<p><i>Ibrahima puede perder clientes si no hace caso de sus comentarios, quejas o demandas de nuevos productos o simplemente por no ser agradable y tener un buen trato.</i></p>	<p>Tener experiencia en trato al público.</p> <p>Estar siempre atento a los comentarios de los clientes, sean buenos o malos, incluso puedes realizar encuestas de satisfacción.</p> <p>Si es necesario, incorporar a alguna persona con visión comercial en el proyecto.</p>
<p>No fijar bien los precios: <i>Mariama ha adoptado una estrategia de precios bajos como forma de competir con el resto de tiendas de moda de su barrio de Dakar.</i></p>	<p><i>Si Mariama no ha calculado bien sus costes y se dedica a bajar sus precios, pronto entrará en pérdidas sin darse cuenta.</i></p>	<p>Para fijar correctamente los precios hay que tener en cuenta tres aspectos: lo que está dispuesto a pagar el cliente, los precios de la competencia y, sobretodo, los costes propios.</p> <p>Buscar ventajas comparativas del producto o servicio más allá del precio, por ejemplo competir con la calidad de los mismos.</p>
<p>No conocer las obligaciones para poner en marcha un negocio (licencias, autorizaciones) <i>Moussa ha comprado un local para abrir una estación de gas en Ziguinchor.</i></p>	<p><i>La empresa distribuidora no le quiere vender porque el local no reúne las condiciones para almacenar las bombonas, necesita un permiso del servicio de bomberos municipal.</i></p>	<p>Contactar con los responsables municipales antes de abrir un negocio.</p>

LA IMPORTANCIA DE LA PERSONA EMPRENDEDORA.

Una de las claves para el éxito de tu negocio eres tú, el encargado/a de desarrollar y llevar adelante el negocio. Tener “espíritu emprendedor” facilita el éxito de un proyecto empresarial.



EJERCICIO: Puedes calcular tu capacidad emprendedora con el siguiente test:

TEST DE LA PERSONA EMPRENDEDORA

Responde **SI** o **NO** las siguientes afirmaciones y suma un punto por cada respuesta positiva:

1. Eres una persona independiente a quien le gusta ir a su aire..... SI NO
2. Te gusta superarte a ti mismo y demostrarte de lo que eres capaz..... SI NO
3. Eres capaz de controlar tus emociones en situaciones difíciles..... SI NO
4. Tienes confianza en tus propias habilidades para superar un obstáculo o solucionar un problema..... SI NO
5. Siempre acabas lo que empiezas, sin abandonar una tarea a la mínima dificultad..... SI NO
6. Te gusta actuar por iniciativa propia, antes de que te lo pidan..... SI NO
7. Te gusta probar cosas nuevas..... SI NO
8. Te planteas los riesgos y consecuencias de las acciones antes de hacerlas..... SI NO
9. Suelen pensar en cómo mejorar las cosas que no te gustan..... SI NO
10. Eres capaz de hacer participar en tus proyectos a las personas que te rodean..... SI NO
11. Cuando inicias una tarea piensas en cómo puede acabar..... SI NO
12. Te gusta informarte antes de actuar o tomar decisiones..... SI NO

Solución al TEST DE LA PERSONA EMPRENDEDORA.
Cada pregunta tiene relación con un rasgo del “perfil emprendedor”:

PREGUNTA 1: independencia. Si has respondido SI es porque prefieres ser tu propio jefe antes que trabajar a las órdenes de otra persona. Éste es uno de los principales motivos que llevan a las personas a crear su propia empresa. Si has respondido NO a lo mejor te sientes un poco perdido cuando trabajas por tu cuenta, sin que nadie te oriente sobre qué tienes que hacer en tu trabajo.

PREGUNTA 2: superación personal. El emprendedor se enfrenta a muchos problemas cada día para sacar adelante su negocio, por ello puede ayudarte a tener éxito plantearte la vida como un atleta que cada día se esfuerza en llegar un poco más lejos hasta completar una maratón. Si has respondido NO a esta pregunta puede significar que cuando tu negocio ya esté en marcha no te esfuerces para mejorar y hacerlo crecer, sino que te conformes con “ir tirando”.

PREGUNTAS 3 y 4: autocontrol. A menudo te encontrarás con situaciones difíciles en el manejo de tu negocio, como un cliente que no quiera pagar o que un mes en no ganes lo suficiente para pagar a tus trabajadores. Controlar tus emociones, tener sangre fría y no dejarse llevar por las circunstancias te ayudará a superar estas situaciones. Si has respondido NO a las preguntas 3 y 4 quizás debas mejorar tu autocontrol.

PREGUNTA 5: persistencia y cumplimiento. Si has respondido SI es que tienes capacidad de trabajo y te gusta cumplir con los compromisos. Si has respondido NO piensa que en tu negocio deberás cumplir los acuerdos con los clientes y acabar todas las tareas acordadas, o dejarán de confiar en ti. Si le prometes a un cliente acabar una mesa o un vestido en una semana y en realidad tardas un mes, puede que no vuelva a comprarte nada más.

PREGUNTA 6: iniciativa. Una respuesta SI indica que te moverás para conseguir lo que quieres y serás capaz de aprovechar todas las oportunidades que se te presenten para sacar adelante tu negocio, y una vez en marcha, harás todo lo posible para hacerlo crecer. Si has respondido NO a lo mejor te cuesta un poco empezar el negocio por no tener muy claro qué hacer o a dónde dirigirte, para buscar financiación por ejemplo.

PREGUNTAS 7 y 8: asumir riesgos calculados. Un emprendedor es una persona a quién le gusta arriesgar, pero no de cualquier manera, sino que intentará controlar y reducir el riesgo. Si has respondido SI a las dos preguntas te será más fácil decidir poner en marcha tu negocio. Si has respondido NO a la pregunta 8 corres el peligro de lanzarte a la piscina sin agua, empezando un negocio sin tener en cuenta los problemas con que te puedas encontrar.

PREGUNTA 9: eficiencia y calidad. En un negocio es importante intentar hacer las cosas con mayor calidad, más rápidamente o de manera más barata. Si has respondido NO deberías esforzarte en este aspecto para que tu negocio sea más atractivo a los clientes.

PREGUNTA 10: liderazgo. Si has respondido SI eres un líder capaz de implicar a otras personas en tu proyecto y que éstas cumplan tus órdenes, lo cual es muy importante para la gestión de un negocio. Si has respondido NO puede que te cueste un poco que tus empleados te obedezcan, pero no será un problema si los trabajadores se encuentran motivados por un buen salario.

PREGUNTA 11: planificación y fijación de objetivos. Si la respuesta es SI tendrás más posibilidades de tener éxito en tu negocio: si antes de actuar piensas en todo lo que hay que hacer, que necesitas y cuanto te costará seguramente te ahorrarás imprevistos y gastos inesperados. Si la respuesta ha sido NO deberías trabajar un poco en mejorar en este hábito, por ejemplo haciendo listas de cosas pendientes y anotando cuándo las harás.

PREGUNTA 12: búsqueda de información. Conocer antes de decidir te ayudará a tomar decisiones en tu negocio: si conoces un poco un cliente antes de trabajar para él puede que te ahorres un disgusto si es mal pagador; o si investigas como mejorar la producción de un producto reducirás sus costes de fabricación. Si la respuesta a esta pregunta ha sido NO, una vez empieces tu negocio deberás acostumbrarte a estar permanentemente informado de todo lo que pase en relación con tu actividad.

RESULTADOS

Si tu número de respuestas positivas está entre **1 y 4** tienes un bajo perfil emprendedor, quizás necesites el apoyo de otra persona para iniciar un negocio.

Si tu número de respuestas positivas está entre **5 y 8**, tienes bastantes rasgos del “perfil emprendedor”.

Si tu número de respuestas positivas está entre **9 y 12**, ¡eres todo un emprendedor!

LOS SOCIOS

Es posible que no estés solo en el proyecto, que quieras hacerlo con otras personas, familiares o amigos. En este caso es muy importante que os pongáis de acuerdo sobre las funciones que tendrá cada uno, especialmente si no piensas regresar a Senegal para llevar personalmente el negocio.

Debes tener claro:

- Dónde se encuentra cada socio, en Senegal o en España. Si no regresas a Senegal pero quieres participar en el negocio y controlar qué se está haciendo tendrás que prever cómo lo harás desde aquí, por ejemplo con reuniones semanales, telefónicas o vía Internet, con el responsable en Senegal. También es una buena idea que tu socio te envíe periódicamente información sobre el negocio, como las ventas que se van haciendo o las necesidades de compra.

Amadou quiere invertir sus ahorros en una plantación de árboles frutales en la región de Velingara, donde tiene las tierras su familia. También pedirá un préstamo personal en España para completar lo que necesita. Amadou será el dueño del negocio, pero su hermano Saliou será el responsable de que funcione porque Amadou se quedará en España. Amadou viajará a Senegal para preparar el terreno y empezar la plantación, pero después Amadou se comunicará cada semana por teléfono con Saliou y por correo electrónico siempre que sea necesario, para tener noticias de la evolución de los frutales.

- Cuál será el organigrama de la empresa, es decir, qué funciones, tareas y responsabilidades tendrá cada socio y cómo se tomarán las decisiones.

Amadou será el responsable del negocio, aunque se encuentre en España. Saliou será el capataz que se encargue de contratar los jornaleros y el encargado de la venta de las frutas en el mercado de Kolda y, más adelante, de vender directamente a empresas exportadoras.



- Hasta que punto se implicará cada uno, si vais a trabajar o no en el proyecto y cuántas horas. También si vais a hacer o no aportaciones económicas: quien más dinero ponga para crear el negocio tendrá más poder al tomar decisiones.

Amadou aporta sus ahorros para la compra de los árboles y la construcción de un pozo en los terrenos de su familia, pero no trabajará directamente en el negocio. Saliou será el encargado del mismo, con una dedicación diaria de entre 8 y 10 horas.

Las aportaciones, aquello con que contribuís al negocio, pueden ser de tres tipos:

Aportación profesional: Las horas de trabajo que destinaréis al negocio. Puedes indicar los días de trabajo a la semana y el horario que vais a hacer.

Aportación económica: Cantidad de dinero, ahorros personales o préstamos familiares, destinados a la puesta en marcha del negocio.

Aportación en especie: Las cosas (materiales, terrenos, vehículos, etc.) que tengáis y que pensáis utilizar para el negocio. Expresa cuál es el valor de estos bienes, cuánto costarían si los tuvieras que comprar de nuevo.

Nombre	Aportación profesional	Aportación económica	Aportación en especie (valoración)
Amadou		600.000 CFA	Terreno (1.000.000 CFA)
Saliou	8-10 horas/día		Furgoneta (5,6) CFA

Poneos de acuerdo en por qué queréis poner en marcha el negocio, para estar seguros que todos queréis lo mismo. Si no compartís objetivos, pueden surgir disputas más adelante.

Amadou se queda en España y quiere que el negocio lo lleve su hermano, pagándole como a un trabajador, y piensa emplear las ganancias en hacerse una casa para regresar más adelante a Senegal. En cambio, su hermano ve el negocio como la oportunidad de sacar adelante a su familia.

Todas estas cuestiones deben estar reflejadas en tu plan de empresa, así como el salario que esperáis obtener con vuestro trabajo. También deberás incluir un currículum vitae de todos los socios.



¡Ahora tú! Ya estás preparado para empezar a redactar el primer apartado de tu plan de empresa: la presentación general del proyecto. Recuerda que al final de la guía tienes el guión del plan de empresa que te ayudará a redactar tu documento. En este apartado deben constar los siguientes puntos:

1. Presentación de la idea.

Explica brevemente tu idea de negocio, tal como hemos visto en el apartado ¿Cómo saber si tienes una buena idea? Evalúa tu idea en 3 pasos. Pag.6.

2. Historia del proyecto.

Explica por qué has decidido poner este negocio (te servirá de ayuda lo expuesto en el apartado ¿De dónde sale una idea de negocio? de este capítulo y los pasos que hayas hecho hasta el momento para iniciarlo.

3. Presentación de los promotores.

Explica quiénes sois las personas que vais a poner en marcha el negocio, tanto si estáis en España como en Senegal, presentándoos mediante un currículum vitae (CV). Si no tienes un CV hecho, puedes hacerlo a partir del siguiente modelo:

EJEMPLO DE CURRICULUM VITAE

DATOS PERSONALES:

Nombre y apellidos:
Documento de identidad nº:
Fecha y lugar de nacimiento:
Dirección:
Teléfono.

FORMACIÓN:

Estudios realizados, tanto oficiales como no, en Senegal y España. Indica la fecha y el lugar de realización. Puede ser conveniente indicar los estudios no finalizados, siempre que tengan relación con el proyecto de negocio. Ejemplo: (2011. Curso de Manipulación de Alimentos, 35 horas. Academia Coliflor, Barcelona.)

EXPERIENCIA LABORAL:

Explica toda tu experiencia laboral, tanto en España como en Senegal. Indica las fechas, el nombre de la empresa y su dirección y describe tus tareas. Ejemplo: (2009-2011. Supermercado Mantecado, Barcelona. Mozo de almacén.)

IDIOMAS:

Idiomas que hablas, especificando el nivel (nativo, nivel alto, nivel medio, nivel básico).

OTROS:

Información útil para la creación de la empresa: contactos personales, conocimientos del mercado, disponibilidad de capitales o local para iniciar la actividad, etc.
Si tienes carnet de conducir, vehículo propio y disponibilidad para viajar.
Indica si has tenido negocio propio con anterioridad.

En este apartado también deben constar las aportaciones de cada uno. Revisa el apartado Los promotores del proyecto: la persona emprendedora y sus socios (pag.10) antes de ponerte a escribir. El organigrama con las funciones y tareas de cada promotor y los salarios que espera percibir cada uno los trataremos más adelante, en el apartado de Organización y recursos humanos del plan de empresa.

CAPÍTULO 2 ► EL PRODUCTO O SERVICIO



En este capítulo vamos a tratar el contenido del segundo apartado del plan de empresa, la planificación técnica. Te ayudaremos a decidir **qué** vas a producir o vender en tu negocio, **cómo** lo vas a hacer y **cuánto** te costará hacerlo. Al finalizar este capítulo podrás ponerte a escribir la planificación técnica de tu negocio en el documento de plan de empresa que empezaste en el capítulo anterior. ►

2.1 ► ¿QUÉ VAS A VENDER?

Lo que vas a vender a tus clientes puede ser algo que puedan ver y tocar (**producto**) como un saco de cemento o una oveja, o algo inmaterial (**servicio**) como el traslado en un *sept-place* o un corte de pelo.

Tus tareas, la forma como tratas con tus clientes y otros aspectos del negocio serán distintas si te dedicas a fabricar o vender productos que si en cambio, ofreces servicios. En este cuadro puedes ver las principales diferencias:

PRODUCTOS

- Los productos son tangibles (se pueden ver y tocar).

En la carpintería de Seidy se puede comprar todo lo necesario para amueblar una casa.

- Cuando fabricamos un producto generalmente lo hacemos en serie, hacemos una gran cantidad de productos iguales para reducir costes. Es difícil personalizar el producto si se trata de una empresa grande.

Lamine, como vende muchas mesas, fabrica un modelo de mesa en serie. También hace encargos especiales a gusto del cliente, pero les hace pagar más por ello.

- La elaboración del producto es independiente del consumo, y los productos se pueden almacenar.

Seidy va elaborando mesas continuamente, para tener siempre algunas en la tienda. Algunos muebles no los vende inmediatamente, sino que los almacena hasta que alguien se los compre.

- Cuando producimos, muchas veces no estamos en contacto directo con el cliente, aunque se puede tener una tienda para vender los propios productos.

Como el taller y el almacén de Seidy están en su casa, Lamine no conoce personalmente a los clientes que van a la tienda donde sus hijos venden los muebles.

- Los productos que vendes pueden haber sido fabricados por ti o puedes dedicarte a la compra-venta en una tienda.

Seidy vende en su tienda muebles fabricados por él en su taller, pero también vende algunas cosas que ha visto en el mercado y las ha comprado para revenderlas.



SERVICIOS

- Los servicios son intangibles (no apreciables por los sentidos).

Aliou repara aparatos eléctricos. Después de su trabajo las cosas vuelven a funcionar, pero no se obtiene ninguna cosa nueva.

- Los servicios pueden ser diferentes, porque dependen de las demandas del cliente, y el tiempo de dedicación no siempre es el mismo.

Aliou repara cualquier tipo de aparato, desde una radio a un refrigerador. Según el tipo de avería y las piezas que necesite estará más o menos tiempo, y el precio también será diferente.

- Los servicios se producen y consumen a la vez, por eso no son duraderos.

Cuando algo se estropea Aliou lo repara, invirtiendo unas horas en ello, y lo devuelve a su dueño. Fin del servicio.

- En los servicios el contacto con el cliente es directo y continuado. La forma de venta es diferente, porque como lo que se vende no es visible, hay que convencer al cliente.

Muchas veces Aliou hace las reparaciones directamente en casa del cliente. Como no tiene tienda, la gente lo conoce a través de recomendaciones, pero cuando empezó a trabajar le costó ganar clientes porque nadie lo conocía.



2.1.1 ► EL TIPO DE EMPRESA

Según si vendes productos o servicios podrás clasificar tu empresa en **una de las categorías del siguiente gráfico**. Elige tu categoría y lee las explicaciones y ejemplos de tu tipo de empresa.

EMPRESA DE PRODUCCIÓN

Transforma materias primas o productos que ya existen en nuevos productos para vender.

Souané tiene una panadería en Pikine, donde vende el pan que él mismo prepara con el horneado de una masa hecha con la mezcla de cereales, levadura, agua y sal. Souané produce el pan (producto final) a partir de los ingredientes que forman la masa (materias primas).



EMPRESA DE SERVICIOS

Realiza un servicio solicitado por el cliente.

Saliou tiene una furgoneta con la que presta el servicio de transporte a la gente que necesita desplazarse de Kolda a Tamba y al revés. Los clientes le pagan por el viaje.



EMPRESA AGROPECUARIA

Negocios relacionados con la agricultura, la ganadería o la pesca.

Amadou tiene un terreno con mangos y bananos y cultivo de maíz y judías en Velingara.



COMERCIO

No transforma productos, sólo los compra y luego los vende.

Nfaly se desplaza semanalmente a Kaolack para comprar los productos que luego vende en su quincaillerie. Tal como los descarga del camión los almacena en su tienda para venderlos.

EJERCICIO

¿A qué tipo de empresa de los que hemos visto corresponderían las siguientes actividades? Selecciona a, b, c o d.

A.Producción B.Servicios C.Comercio D.Agropecuaria

- | | | | |
|------------------------------------|---|---------------------------------------|---|
| 1. Obtención y venta de leche..... | <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D | 6. Modista..... | <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D |
| 2. Peluquería..... | <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D | 7. Electricista..... | <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D |
| 3. Tienda de comestibles..... | <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D | 8. Elaboración de zumos de fruta..... | <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D |
| 4. Restaurante..... | <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D | 9. Locutorio..... | <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D |
| 5. Plantación de cacahuete..... | <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D | 10. Artesano del hierro..... | <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D |

(Solución: 1-d ; 2-b ; 3-c ; 4-a ; 5-d ; 6-a ; 7-b ; 8-a ; 9-b ; 10-a)

2.1.2. ► DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

Una vez tengas claro lo que venderás, el siguiente paso es describir tus productos o servicios. debes destacar sus características más importantes, como el tamaño, color, los materiales de que están hechos, etc. Si vendes muchos productos o servicios no hace falta que hagas una larga lista con todos ellos, sino que puedes agruparlos por categorías o familias de productos o servicios. una categoría es un grupo de productos o servicios con características similares.

EMPRESA DE PRODUCCIÓN.

Panadería de Souané.

- Diferentes tipos de pan: pan de barra, redondo, panecillos.
- Pasteles: pastel de chocolate, de coco



EMPRESA DE SERVICIOS.

"Sept-place" de Saliou.

- **Traslados largos:** de Kolda a Tamba y de Tamba a Kolda (150 km.)
- **Traslados cortos:** alrededores de Kolda



EMPRESA AGROPECUARIA.

Finca agrícola de Amadou.

- Cultivos de árboles frutales: Naranjas (de febrero a marzo), Mangos (de abril a mayo) Plátanos (de junio a agosto)
- Cultivos de ciclo corto: Maíz (de junio a agosto), Judías (de julio a septiembre), Mandioca (de junio a diciembre/enero).



COMERCIO.

"Quincaillerie" de Nfaly.

- **Materiales de construcción:** cemento, hierro (nº6 al nº14), alambre.
- **Herramientas:** martillos, llaves, destornilladores...
- **Pintura:** pinturas plásticas con todos los accesorios del pintor (pinceles, brochas, cubetas...).
- **Cerrajería:** cerraduras, duplicado de llaves.
- **Lampistería y electricidad:** cable eléctrico, interruptores, lámparas, bombillas...

2.2 ► ¿COMO LO VAS A HACER?

Antes de poner en marcha tu negocio deberías pensar en todas las cosas que hay que hacer para que el negocio funcione, para que no se te olvide ningún detalle importante. Puedes hacer una lista con todos los pasos necesarios para la elaboración de tu producto o servicio o el circuito de la compra-venta.

Si anotas todos los pasos uno por uno sabrás qué necesitas para el negocio: los materiales, las herramientas, las horas de trabajo... Así podrás calcular después el coste de cada paso.

Ten en cuenta las diferencias según el tipo de empresa:

EMPRESA DE PRODUCCIÓN: Panadería De Souané.

Lista de todos los pasos desde que se compra la materia prima, se transforma en un producto diferente y se vende.

PASO	QUÉ SE NECESITA	QUIÉN LO HACE
Comprar harina y levadura	Pagar furgoneta al mercado	Souané
Mezclar	Local. Mesa de trabajo. Máquina amasadora	Souané y su hermano
Fermentar	Local	Souané y su hermano
Hornear-Horno.	Bandejas para el horno, pinzas, guantes, ...	Souané y su hermano
Venta del pan.	Mesa y estanterías para la venta de pan	Hermana de Souané y 2 trabajadoras.

Elaboración del pan: estas tareas las realizan de noche y madrugada Souané y su hermano

EMPRESA DE SERVICIOS: Sept-place de Saliou.

Lista de todos los pasos desde el momento en que un cliente está interesado en el servicio hasta que paga. Si se necesita comprar materias primas también lo escribiremos en el proceso de compra.

PASO	QUÉ SE NECESITA	QUIÉN LO HACE
Coger turno para llenar la furgoneta	<ul style="list-style-type: none"> ◉ Una furgoneta/ ◉ Un teléfono móvil. 	Saliou
Viaje a destino	<ul style="list-style-type: none"> ◉ Gasolina suficiente ◉ Caja herramientas ◉ Repuestos ◉ Extintor 	Saliou
Llegada a destino		Saliou
Repostar	<ul style="list-style-type: none"> ◉ Gasolina 	Saliou

Saliou de nuevo pagará para ponerse a la cola para llenar el pasaje de regreso a Kolda. Si hay suerte y no hay que esperar mucho en las "gare routières" puede llegar a hacer dos viajes en un día.

COMERCIO: "Quincaillerie" de Nfaly.

Lista de todos los pasos desde que se compra la mercancía a los proveedores hasta que se vende.

PASO	QUÉ SE NECESITA	QUIÉN LO HACE
Viaje a Kaolack	• Furgoneta / • Gasolina	Nfaly
Compra de la mercadería	Según necesidad de la tienda	Nfaly
Viaje de vuelta	• Furgoneta/ • Gasolina	Nfaly
Descarga Furgoneta y almacenaje	Local con almacén	Nfaly + 2 peones
Venta a clientes	Local con almacén	2 vendedores

EMPRESA AGROPECUARIA: Producto de la finca de Amadou.

Lista de todos los pasos que se necesitan para conseguir los productos que vamos a vender. Atención, **hay que tener en cuenta los ciclos del producto**: cada cultivo o cría de animales requiere tiempos diferentes. Cada tipo de frutas tiene procesos diferentes. En general:

PASO	QUÉ SE NECESITA	QUIÉN LO HACE
Comprar semillas		Saliou hermano de Amadou
Sembrar	Herramientas	Amadou + 1 trabajador
Cuidado del campo	Herramientas	Amadou
Recogida de las frutas	Cajas para guardarla	Amadou + 1 trabajador
Venta a clientes	• Bolsas de plástico, balanza • Billete para transporte al mercado de Kolda.	Esposas de Amadou i Saliou



En este apartado vamos a tratar sobre los **costes** de tu actividad, lo que te cuesta sacar adelante el negocio.

Es importante diferenciar los costes iniciales (**inversión**) de los **costes corrientes** relacionados con el día a día del negocio.

Lee con atención este cuadro:

DIFERENCIA ENTRE INVERSIÓN Y COSTES DE LA ACTIVIDAD

INVERSIÓN

Inversión es un gasto que hacemos para comprar algo, sea material o inmaterial, que nos servirá para trabajar y generar riqueza.

En general es todo aquello que durará más de un año en la empresa.

INVERSIÓN MATERIAL

Si compramos una furgoneta nos servirá para el transporte de pasajeros y, por lo tanto, obtener ganancia con ella.

INVERSIÓN INMATERIAL

Si hacemos un curso de capacitación en técnicas agrícolas mejoraremos el rendimiento de nuestra plantación de hortalizas.

COSTES

Son los gastos corrientes necesarios para el desarrollo de la actividad:
Gasolina para el sept-place,
alquiler de un local para una peluquería,
salario de los trabajadores...



2.3.1 ► LA INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial de un proyecto empresarial está formada por todo lo necesario para empezar la actividad.

En tu listado de la inversión inicial deberás poner todos los bienes e infraestructura que necesites, **tanto si ya los tienes** (tu aportación) como si hay que comprarlos. Para que no olvides ningún elemento necesario, puedes usar este listado general de componentes de un plan de inversión.

Si te fijas, en el paso anterior ya hemos anotado qué cosas necesitamos tener para poder vender nuestros productos o servicio.

No siempre rellenarás todas las casillas. Depende del tipo de negocio que vas a montar.

CONCEPTO	DEFINICIÓN
Gastos de constitución y establecimiento	En este apartado irá todo lo que tengas que pagar para abrir y legalizar el negocio: gastos de constitución de la empresa; pago de licencias y tasas municipales de apertura del negocio; alta en empresas de suministros (luz, agua...)
Derechos de traspaso	Si se trata de comprar un negocio que ya está en marcha a su actual propietario, indica cuánto le tienes que pagar por él.
Aplicaciones informáticas	Valor de los programas informáticos que puedas necesitar para tu negocio.
Terrenos	Valor de un terreno o local comercial si necesitas comprar uno para el desarrollo de tu negocio o si ya es de tu propiedad, indica en cuánto está valorado.
Construcciones	Coste de construcciones que tengas que hacer para adecuar un terreno o local para el negocio.
Instalaciones	Instalaciones y reformas menores que tengas que hacer en un local para el negocio, por ejemplo instalación de la red eléctrica o pintura del local.
Mobiliario	Muebles necesarios para el negocio.
Maquinaria	Maquinaria necesaria para elaborar el producto o servicio.
Herramientas y utillaje	Herramientas, instrumental, pequeños aparatos...
Elementos de transporte	Coches, motos, furgonetas, camiones,...
Equipo informático	Ordenador, impresora
Equipos de oficina	Teléfono, fax, fotocopiadora, máquina registradora...
Otros	Rótulo de la tienda, caja fuerte,...
Depósito de alquiler	Cantidad que se deja en depósito al alquilar un local.
Existencias	Compra inicial de materias primas.
TOTAL	

Ejemplos: Observa como nuestros emprendedores y emprendedoras trabajan su plan de inversión.

EMPRESA DE PRODUCCIÓN: Panadería De Souané.

Souané va a montar su panadería en la planta baja de su casa en Pikine. Por eso en su cuadro de inversión aparece que ya dispone de local, pero se tiene en cuenta su valor en la suma del total.

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	VALOR EN FRANCOS CFA	DISPONIBILIDAD: SI/NO
Gastos de constitución y establecimiento	Registro del negocio	200.000	No
	Alta de suministros	475.000	No
Terrenos y construcciones	Local donde trabaja y vende el pan	1.200.000	Si
Mobiliario	Mesa y estanterías para la venta de pan	400.000	No
Maquinaria	Horno y máquina amasadora	4.000.000	No
Utileaje	Bandejas para el horno, pinzas, guantes,...	800.000	No
Existencias	Compra de harinas y levadura	2.000.000	No
TOTAL		9.075.000	

EMPRESA DE SERVICIOS: Sept-place de Saliou.

Saliou necesitará un vehículo para desarrollar la actividad, dar de alta un teléfono móvil y una caja de herramientas con extintor.

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	VALOR EN FRANCOS CFA	DISPONIBILIDAD: SI/NO
Gastos de constitución y establecimiento	Alta del teléfono móvil	53.000	No
Elementos de transporte	Furgoneta	5.700.000	No
Utileaje y herramientas	Caja de herramientas, repuestos y extintor	10.000	No
TOTAL		5.763.000	

COMERCIO: "Quincaillerie" de Nfaly.

Para empezar su negocio Nfaly necesita alquilar y reformar un local que ya tiene visto. Tiene la camioneta de su hermano para desplazarse a hacer las compras:

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	VALOR EN FRANCOS CFA	DISPONIBILIDAD: SI/NO
Gastos de constitución y establecimiento	Registro del negocio	250.000	No
	Alta de suministros	300.000	No
Instalaciones	Puertas de hierro para la entrada, ventana y puerta de atrás	220.000	No
Mobiliario	Mostrador y banco de trabajo	230.000	No
Elementos de transporte	Camioneta	2.000.000	Sí
Existencias	Compra inicial de género para llenar la tienda.	1.850.000	No
TOTAL		4.850.000	

EMPRESA AGROPECUARIA: Producto de la finca de Amadou.

Amadou desarrollará su explotación agrícola en las tierras de su familia, pero antes de empezar los cultivos necesita hacer algunos trabajos preparatorios.

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	VALOR EN FRANCOS CFA	DISPONIBILIDAD: SI/NO
Gastos de constitución y establecimiento.	Registro	60.000	No
Terrenos	Finca de 10 ha.	3.000.000	Si
Construcciones	Construcción de un cercado y un pozo	1.150.000	No
Maquinaria	Bomba Jambar a gasoil	500.000	No
Herramientas	Aparejos agrícolas para las diferentes labores	9.000	Si
Existencias	Compra inicial de árboles y semillas.	321.000	No
TOTAL		5.040.000	



¡Ahora tú! Piensa en lo que tienes y lo que necesitas para poner en marcha tu negocio:

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	VALOR EN FRANCO CFA	DISPONIBILIDAD: SI/NO
Gastos de constitución y establecimiento			
Derechos de traspaso			
Aplicaciones informáticas			
Terrenos			
Construcciones			
Instalaciones			
Mobiliario			
Maquinaria			
Herramientas y utillaje / outils et équipement			
Elementos de transporte			
Equipo informático			
Equipos de oficina			
Otros			
Depósito de alquiler			
Existencias			
TOTAL			

¡ATENCIÓN! Lo que ya tengas e indiques como disponible debe coincidir con las aportaciones de los socios en el primer apartado de tu plan de empresa (presentación de los promotores).

2.3.1. ► CÁLCULO DE COSTES

¡Recuerda! En el punto 2.3 vimos la diferencia entre una **inversión** y un **coste**.

Los costes son los gastos corrientes necesarios para el desarrollo de una empresa. Además, los costes pueden ser de dos tipos: **Fijos** o **Variables**.



Ejemplo: Nfaly tiene que pagar cada mes el alquiler del local y el salario de su hermano, trabajador en la "quincaillerie". Estos costes son siempre los mismos, venda lo que venda, y los tendrá que pagar cada mes aunque cierre por vacaciones.



COSTES DE MATERIA PRIMA:
Los materiales que transformaré en otro producto o servicio, o la mercadería que compro para vender.

Ejemplos: Souané compra harinas y levadura para la elaboración de pan. Cuanto más pan venda, más materias primas necesitará. Los costes de gasolina de Saliou varían según el número de viajes que hace su "sept-place".

OTROS COSTES VARIABLES
Otros costes cuyo importe cambia según las ventas o la cantidad de unidades producidas.

Ejemplo: Nfaly paga a dos peones para descargar la mercancía cada vez que va a comprar género al mercado. Paga según la cantidad de compra que hace. Es un coste variable.

Amadou contrata jornaleros para que le ayuden con la cosecha o cuando hay mucha actividad en la finca, sino no los necesita.

¡ATENCIÓN! Te puedes encontrar con otros costes que no son exactamente de estas dos categorías: como los gastos imprevistos y, sobretodo, los **IMPUESTOS**.

LOS COSTES FIJOS: En el siguiente cuadro aparecen los principales costes fijos que suele tener una empresa. Recuerda que no siempre rellenarás todas las casillas. Depende del tipo de negocio que vas a montar.

CONCEPTO	DEFINICIÓN
Salario del promotor	Lo que esperas percibir por tu dedicación al negocio, como si fueras un trabajador más separándolo de los beneficios. (Ver capítulo 4).
Cargas sociales (Sécurité Sociale)	Pago al Institut de Prévoyance Retraite du Sénégal (IPRES) y la Caisse de Sécurité Sociale (CSS)
Salario de los trabajadores	Dinero que se paga a cambio de un trabajo. Los salarios serán fijos si las personas están contratadas o trabajan siempre la misma cantidad de horas.
Cargas sociales (Sécurité Sociale)	El empresario debe registrar a sus trabajadores en L'Institut de Prévoyance Retraite du Sénégal (IPRES) y la Caisse de Sécurité Sociale (CSS) y pagar por ellos las cotizaciones correspondientes (ver capítulo 4 de esta guía).
Alquiler del local	Cantidad que se paga mensualmente para alquilar un local o terreno: tienda, taller, almacén, tierras de cultivo o de pasto...
Suministros: agua, luz.	Pago de los recibos de los suministros.
Teléfono	Coste del uso de teléfono e Internet.
Mantenimiento y reparaciones	Servicios de mantenimiento o reparación en el caso de vehículos (sept-place), ordenadores (cibercafé), etc.
Servicios externos (gestoría, etc.)	Si hay necesidad de contratar otra empresa para que nos realice algún servicio, como llevar la contabilidad, la lavandería, la vigilancia, etc.
Seguro	Pago de asegurar un bien, infraestructura o producto de la empresa, como un vehículo, el local comercial, la futura cosecha...
Publicidad.	Gastos en actividades realizadas con el fin de captar clientes (las que se aparecen en el apartado comercial del plan de empresa, como se verá en el siguiente capítulo).
Gastos financieros.	Los intereses del préstamo, no la cuota.
Transporte.	Pago de gasolina o de desplazamientos necesarios para la actividad, pero sólo si se paga siempre lo mismo.
TOTAL:	

LOS COSTES VARIABLES

Serán diferentes en cada negocio, en función del tipo de empresa. Recuerda que no son estables, su importe cambia, según las ventas. Ahora vamos a ver cómo calculan los costes fijos y variables nuestros emprendedores:

EMPRESA DE PRODUCCIÓN: Panadería De Souané.

Costes fijos mensuales:

CONCEPTO	COSTE (CFA)
Salario del promotor	150.000
Cargas sociales (Sécurité Sociale)	10.000
Salario de los trabajadores (4)	320.000
Cargas sociales (Sécurité Sociale)	40.000
Suministros: agua, luz..	150.000
Seguro	100.000
TOTAL	770.000

Costes variables:

Si Souané tiene muchos pedidos un mes tendrá que ir más veces al mercado (más gastos de transporte) y comprar más cantidad de harina y levadura. Los gastos variarán. En cambio, el resto de los gastos (salarios, suministros) serán más o menos los mismos. Sus costes variables son: los ingredientes del pan y el transporte al mercado.

EMPRESA DE SERVICIOS: "Sept-place" de Saliou.

Costes fijos mensuales:

CONCEPTO	COSTE (CFA)
Salario del promotor	78.600
Cargas sociales (Sécurité Sociale)	10.000
Teléfono	6.500
Mantenimiento y reparaciones	26.000
Seguro	10.000
Publicidad	6.500
TOTAL	137.600

Costes variables:

En cada viaje de ida y vuelta Saliou se gasta aproximadamente: 16.000 francs CFA en gasolina / 3.500 en dinero de bolsillo / 3.500 en las "gare routières" / Total: 23.000 francs CFA por viaje. Estos costes dependen del número de viajes que hace al mes. Cuantos más viajes hace, más dinero gasta en gasolina, en gare, routières y en dinero de bolsillo.

¿Te ha quedado clara la diferencia entre Inversión, **coste fijo** y **coste variable**? Compruébalo en este ejercicio.

EJERCICIO: elige la opción. ¿qué tipo de gastos tienen nuestros emprendedores?

1. Nfaly paga un alquiler mensual por el local:	A coste fijo	B coste variable	C inversión inicial
2. Saliou compra un vehículo para el servicio de "sept-place":	A coste fijo	B coste variable	C inversión inicial
3. La mercancía que Nfaly compra para vender en la "quincaillerie":	A coste fijo	B coste variable	C inversión inicial
4. Amadou paga a los jornaleros que le han ayudado en la cosecha:	A coste fijo	B coste variable	C inversión inicial
5. Los suministros del local (electricidad, agua, teléfono):	A coste fijo	B coste variable	C inversión inicial
6. Amadou necesita construir un pozo y un cercado en su finca:	A coste fijo	B coste variable	C inversión inicial
7. Los salarios de los trabajadores:	A coste fijo	B coste variable	C inversión inicial
8. La compra de una máquina amasadora para Souané:	A coste fijo	B coste variable	C inversión inicial
9. El gasto de Saliou en las "gare routières":	A coste fijo	B coste variable	C inversión inicial
10. La compra de harina para la fabricación de pan:	A coste fijo	B coste variable	C inversión inicial

COSTES FIJOS:

Solución: 1-a; 2-c; 3-b; 4-b; 5-a; 6-c; 7-a; 8-c; 9-b; 10-b

EL COSTE DEL PRODUCTO O SERVICIO

¿Cuánto me cuesta lo que vendo?

Para poder fijar los precios de lo que vamos a vender, antes tenemos que calcular cuanto nos cuesta a nosotros.

EMPRESA DE PRODUCCIÓN: Panadería De Souané.

En las empresas de producción **es muy importante** saber cuánto nos cuesta fabricar uno de nuestros productos. Souané usa la siguiente tabla:

Materia prima para hacer una barra de pan	Precio kg	total
375 g de harina	X FCFA	
Cucharada sal (x g)	X FCFA	
Cucharada levadura (x g)	X FCFA	

Además para transportar las compras de harina ha pagado un transporte de 800 FCFA. Como ha comprado (x) kg de harina, con la que podrá hacer panes, el resultado es un gasto de transporte por baguette de (x) FCFA. La suma total de costes de cada baguette es de (x) FCFA.

EMPRESA DE SERVICIOS: "Sept-place" de Saliou.

En las empresas de servicios normalmente el coste más importante es las horas de trabajo que dedicamos a hacer el servicio. A esto le sumaremos la materia prima.

Por eso en las empresas de servicios, calculamos coste por hora de la siguiente manera:

$$\text{Coste hora: } \frac{\text{Total de costes fijos al mes}}{\text{Horas de trabajo al mes}}$$

Saliou trabaja de media de 7 a 19 horas de lunes a sábado. Son 240 horas al mes.

En el apartado anterior vimos que sus costes fijos suman al mes 137.600 F CFA

$$\text{Coste hora: } 137.600 \text{ F CFA} / 573 \text{ FCFA}$$

$$\text{Coste hora: } 240$$

Como hemos visto en el apartado anterior tiene 23.000 FCFA de gastos variables por viaje (gasolina, gare routiere..) Como hace 2 viajes por día el coste para Saliou de cada viaje será:

$$\text{Coste hora } 573 * 10 \text{ horas} = 5730 \text{ CFA al día. Como hace dos viajes, dividimos entre } 2 = 5730 / 2 = 2.865 \text{ FCFA}$$

A las horas de trabajo de Saliou le sumamos los 23.000 CFA de costes variables.

El coste del viaje de Saliou es de: 25.865 FCFA

COMERCIO: "Quincaillerie" de Nfaly.

En un comercio es mejor calcular el coste diario de tener abierta nuestra tienda.

Nfaly tiene unos costes fijos mensuales de 441.100 FCFA y abre 26 días al mes.

$$\text{Coste diario de la tienda} = \text{Total costes fijos mensuales} / \text{Días tienda abierta al mes}$$

$$\text{Coste diario de la tienda} = 441.100 / 26 = 16.965 \text{ FCFA cuesta tener abierta la tienda al día}$$

EMPRESA AGROPECUARIA: Producto de la finca de Amadou.

Con este tipo de empresas resulta más fácil saber el coste de nuestros productos según la cantidad de producción que hemos tenido y sumando también los costes de transporte.

La finca de Amadou tiene unos costes de 197.500 FCFA

Amadou, en su plantación de naranjos produce 500 kg de naranja por mes.

$$\text{Costes fijos} / \text{unidades producidas} = 395 \text{ FCFA}$$

Además, ha de sumar la parte proporcional de los costes variables de :

transporte - Jornaleros - Semillas - Fertilizantes

El total , nos dará el coste final por kg de naranjas.





¡Ahora tú! Piensa en los **costes fijos** que tendrás cada mes en tu negocio y apúntalos en el cuadro:

CONCEPTO	DEFINICIÓN
Salario del promotor	
Cargas sociales (<i>Sécurité Sociale</i>)	
Salario de los trabajadores	
Cargas sociales (<i>Sécurité Sociale</i>)	
Alquiler del local	
Suministros: agua, luz.	
Teléfono	
Mantenimiento y reparaciones	
Servicios externos (gestoría, etc.)	
Seguro	
Publicidad	
Gastos financieros	
Transporte	
TOTAL	

Además de estos costes fijos: ¿Qué costes variables tiene tu negocio?/¿Cuánto te cuesta tu producto o servicio?
Recuerda consultar los ejemplos de tu tipo de negocio para trabajar correctamente estos puntos.

2.4 ► EL PLAN DE EMPRESA: PLANIFICACIÓN TÉCNICA

¡Ahora tú! Ya estás preparado para empezar a redactar el apartado de tu plan de empresa: la planificación técnica. Recuerda que al final de la guía tienes el guión del plan de empresa que te ayudará a redactar tu documento.

En este apartado deben constar los siguientes puntos:

2.1. Descripción de tus productos o servicios.

Explica qué productos o servicios vas a fabricar o vender, tal como te explicamos en el subapartado.

Descripción de los productos o servicios del primer apartado de este capítulo (pág. 16)

2.2. Proceso de producción o prestación del servicio.

Describe cómo vas a elaborar tu producto, prestar tu servicio o realizar tus ventas, haciendo un listado con todos los pasos necesarios. Puedes seguir los ejemplos del apartado *¿Cómo lo vas a hacer?* del capítulo 2 (pág.19)

2.3. Infraestructura necesaria

Rellena el cuadro de la inversión inicial necesaria para empezar tu negocio, tal como lo hiciste en el ejercicio de la página 25.

2.4. Cálculo de costes

Rellena el cuadro de costes fijos mensuales y haz un listado de los costes variables de tu actividad, tal como lo hiciste en el ejercicio de la página 26 .

Calcula el coste de tu producto o servicio. Ten en cuenta los ejemplos de la página 30.

COMERCIO: “Quincaillerie” de Nfaly.**Costes fijos mensuales:**

CONCEPTO	COSTE (CFA)
Salario del promotor.	40.000
Cargas sociales (<i>Sécurité Sociale</i>)	10.000
Salario de los trabajadores.	40.000
Cargas sociales (<i>Sécurité Sociale</i>)	10.000
Alquiler del local.	200.000
Suministros: agua, luz.	50.000
Teléfono.	17.500
Publicidad.	15.000
Gastos financieros.	28.600
TOTAL.	441.100

Costes variables:

Nfaly va al mercado cada vez que ve que su stock baja, y le faltan productos para vender. Cuando viaja necesita poner gasolina y pagar a un par de chicos que le ayudan a descargar la furgoneta y entrar el género en el almacén. Cuanto más vende, más veces ha de viajar al mercado a comprar, y más gasta en mercadería, gasolina y pagar a los peones.

EMPRESA AGROPECUARIA: Producto de la finca de Amadou.**Costes fijos mensuales:**

CONCEPTO	COSTE (CFA)
Salario del promotor	50.000
Cargas sociales (<i>Sécurité Sociale</i>)	10.000
Salario de los trabajadores	50.000
Cargas sociales (<i>Sécurité Sociale</i>)	10.000
Teléfono.	15.000
Seguro (30.000 anual)	2.500
Contribución (60.000 anual)	5.000
Publicidad	5.000
Gastos financieros	50.000
TOTAL	197.500

Costes variables:

Transporte: de 50.000 a 75.000 francs CFA mensuales. Pago a jornaleros: 1.500 francs CFA por día de trabajo. Compra de semillas cada vez que toca sembrar. Compra de fertilizantes, pesticidas, y otros productos necesarios para la mejora de la productividad de las plantas.

CAPÍTULO 3 ► LAS VENTAS



En este capítulo vamos tratar sobre el área comercial de tu futuro negocio: ¿a quién vas a vender y a qué precio?; ¿qué cantidades necesitarás vender para cubrir tus costes?; ¿qué margen aplicarás sobre los precios a los que compras para obtener beneficios? ►

Para responder a estas preguntas necesitarás información realista sobre el entorno en el cual vas a trabajar. Si no estás en Senegal en este momento necesitarás la ayuda de alguien cercano para la tarea de estudiar tu mercado. Sobre todo porque si hace tiempo que no viajas a tu país pueden haberse producido muchos cambios en la zona donde quieres ubicar el negocio.

El estudio de mercado es una investigación que te servirá para conocer mejor cómo puede funcionar tu negocio y cuánto puedes llegar a vender. Es necesario que conozcas a tus futuros **clientes**, **competidores** y **proveedores**, con quienes te vas a relacionar en el día a día de tu futuro negocio.

¿QUE ES EL MERCADO?

El mercado está formado por personas o empresas que compran y venden. Las personas o empresas que compran tus productos son tus **clientes**. Serán tu fuente de ingresos y debes cuidarlos.

Las personas o empresas que venden el mismo tipo de productos o servicios que tú serán tu **competencia**. Influyen en tus ventas, pues competirás por vender al mismo número y tipo de clientes.

Las personas o empresas que te venden a ti los productos o servicios que después venderás o te servirán para fabricar tus propios productos son tus **proveedores**. Según al precio que les pagues por las compras, el beneficio que saques con las ventas será mayor o menor.

3.1.1 ► LOS CLIENTES

Los clientes son las personas u otras empresas que comprarán tus productos o servicios.

¿Sabes quienes serán los clientes de tu negocio? Responde a las siguientes preguntas:

1. ¿Quién necesita nuestro producto o servicio?:
2. ¿Hay suficiente gente que lo necesita?
3. ¿Quiénes son tus futuros clientes?
¿Puedes identificar diferentes tipos de clientes?
4. ¿Son personas o empresas?
Si son personas:
¿cuántos años tienen?
¿son hombres o mujeres?
¿cuál es el tamaño de su familia?
¿cuál es su nivel económico?
Si son otras empresas:
¿son grandes o pequeñas?
¿son públicas o privadas?
5. ¿Cuándo suelen comprar?
6. ¿Cada cuánto compran?
7. ¿Cuánto suelen gastar?

- ⊙ Las preguntas 1 y 2 hacen referencia a las **NECESIDADES**: hay que identificar si existe necesidad real de nuestro producto por parte de los compradores potenciales. Si vendemos un producto o servicio que nadie necesita no vamos a tener clientes. *Fatumata quiere poner una tienda de víveres en M'bour. La alimentación es una necesidad básica para las personas, así que, de entrada, puede tener buena aceptación entre la gente de la zona.*
- ⊙ Las preguntas 3 y 4 se refieren al **PERFIL** de tus potenciales clientes: es importante conocer **cómo son los clientes** para saber qué productos les gustan, o si tienen dinero suficiente



para pagar nuestros precios. Es posible que tengamos diferentes tipos de clientes, y que cada grupo nos compre un tipo de producto determinado.

Los clientes de la tienda de Fatumata serán personas del barrio donde se va a instalar. Mayoritariamente serán mujeres cabezas de familia, otros posibles clientes serán los turistas que se alojan en los hoteles de la zona.

RECUERDA: aunque el ejemplo sea para un negocio de COMERCIO el estudio de mercado tiene las mismas partes en todos los tipos de empresa que vimos en el punto 2.

- ⊙ Las preguntas 5, 6 y 7 tienen relación con el **PROCESO DE COMPRA**. Es decir, las costumbres que tienen los clientes cuando compran: gasto de media, cada cuánto van a comprar etc. De esta manera podemos imaginar cuánto vamos a vender. *Fatumata ha observado que la mayoría de las mujeres van un par o tres de veces por semana a su tienda para comprar productos como azúcar, Omo, aceite vegetal, caldo de carne en pastillas, tomate triturado, nescafé y margarina. Compran una media de 1.000 FCFA. Los turistas suelen comprarle Bissap, mantequilla de karité y batiks. Se gastan de media unos 3.000 FCFA.*

3.1.2 ► LA COMPETENCIA

La competencia son otras personas o empresas que venden lo mismo que tú o productos o servicios con un uso parecido.

Conocer a tus competidores te permite ser mejores que ellos en aquellos aspectos negativos (*tienen fama de ser caros, la gente tiene que desplazarse muchos kilómetros para ir a comprar...*) y copiar los aspectos positivos (*venden a precios bajos porque compran en grandes cantidades a proveedores muy baratos*).



¿Sabes quienes serán los competidores de tu negocio? Responde a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuántos negocios venden lo mismo o productos/servicios similares a los que piensas vender?
2. ¿Dónde están estos negocios?
3. ¿Cuánto venden?
4. ¿A qué precios?
5. ¿Cuánto tiempo llevan vendiendo?
6. ¿Cómo les funciona el negocio?
7. ¿Cómo se dan a conocer?
8. ¿Cómo es su tienda? (si la tienen)
9. Sus clientes ¿están contentos de ellos?

Fatumata tiene entre 3 y 5 competidores directos en los alrededores de su negocio. Todas son tiendas pequeñas con clientes fieles. No tienen mucha variedad de productos, y no venden a turistas.

¿Cómo conocer a tus competidores?

- Puedes investigar negocios similares en la zona de tu futuro negocio. Hazte pasar por cliente para conseguir información, observa el movimiento de la tienda, capta comentarios de otros clientes, conversa con los dependientes... Fíjate en cuantas personas entran y qué compran.
- Según el tipo de negocio y la zona donde te quieras instalar a lo mejor encuentras información sobre competidores en Internet.

¡Atención! Si tú no te encuentras en Senegal y no prevés viajar antes de la apertura del negocio es importante que cuentes con alguien que te ayude desde allí con el estudio de mercado.



3.1.3 ► LOS PROVEEDORES

Los proveedores son las personas o empresas a quienes comprarás las materias primas y materiales para tu negocio.

¿Sabes quienes serán los proveedores de tu negocio? Responde a las siguientes preguntas:

- | | |
|--|--|
| ¿Qué productos o servicios te ofrecen? | ¿Conoces sus precios de venta? |
| ¿Cuántos proveedores piensas tener? | ¿Qué condiciones de pago te dan? |
| ¿Dispones de sus datos de contacto? | ¿Tienen transporte o tienes que ir tú a recoger las compras? |
| ¿Dónde están? | |

Es interesante conocer a varios proveedores, así tendrás más posibilidades de trabajar con los mejores precios y condiciones comerciales. Escoge un proveedor no sólo porque que sea el más barato, sino también por otros factores, como si está muy lejos de tu negocio o si tienes que comprar en grandes cantidades para que te salga a cuenta: y luego se te estropea

el género antes de su venta y pierdes el dinero.

Fatumata comprará los granos (arroz, maíz, mijo, etc.) en el mercado central. Los productos envasados a un mayorista del centro de la ciudad porque le hace descuento si compra mucha cantidad y además tiene entrega a domicilio. Las artesanías y batik que vende a los turistas los hacen las mujeres del barrio, que han formado una cooperativa.

¿Cómo conocer a tus proveedores?

- ◉ Visita los mercados locales y regionales cercanos a donde te quieres instalar.
- ◉ Intenta averiguar los proveedores de la competencia, según vimos en el apartado anterior.
- ◉ Según el tipo de productos o servicios a lo mejor encuentras información sobre proveedores en Internet.

¡Atención! Si tú no te encuentras en Senegal y no prevés viajar antes de la apertura del negocio es importante que cuentes con alguien que te ayude desde allí con el estudio de mercado

3.1.4 ► LA UBICACIÓN

La ubicación del negocio es el lugar donde piensas instalarte, ya sea un local comercial, un almacén o bien la zona geográfica donde desarrollarás tu actividad si se trata de un servicio.

¿Sabes cuál será la ubicación de tu futuro negocio?

Responde a las siguientes preguntas:

- ¿En qué barrio, pueblo, municipio y región de Senegal vas a instalar tu negocio?
- ¿Necesitas disponer de un local?
- ¿Lo tienes actualmente?
- ¿Cómo es la zona dónde se encuentra?
- Si se trata de un servicio, ¿dónde trabajarás?

La ubicación del negocio es muy importante para su éxito sobre todo si necesitas local comercial donde vender tus productos.

Este ha de estar en lugar de mucho paso de gente. Si tu negocio está relacionado con la prestación de un servicio hay que tener clara la zona donde lo vas a ofrecer.

¿Cómo obtener información sobre la ubicación de tu negocio?

- ◉ Busca un local para alquilar en la zona donde quieres poner el negocio
 - ◉ Pregunta a los vecinos
 - ◉ Mira anuncios en prensa

¡Atención! Si tú no te encuentras en Senegal y no prevés viajar antes de la apertura del negocio es importante que cuentes con alguien que te ayude desde allí con el estudio de mercado. Fatumata tiene un local en su propia casa que le servirá de tienda y almacén. La casa está cerca de una calle principal donde paran los car-rapide.

3.2 ► EL MARKETING DE TU NEGOCIO



Toda la información que has conseguido con el estudio de mercado (sobre clientes, competidores y proveedores) te servirá para definir la **política comercial o marketing**.

El marketing se refiere a:

- ◉ **La Imagen de tu producto o servicio:** la marca, el diseño del envasado o del embalaje, o las garantías que ofreces a los clientes.
- ◉ **Los Precios:** los precios a los que venderás tus productos o servicios.
- ◉ **La Publicidad:** qué piensas hacer para darte a conocer
- ◉ **El Punto de venta:** dónde y cómo realizarás las ventas (si necesitas un local dónde estará; como te desplazarás si vas a vender al mercado, etc.)

Una forma fácil de recordar los componentes del marketing es pensar en las 4 P: (en forma gráfica):



3.2.1 ► EL PRODUCTO O SERVICIO

Después de hacer el estudio de mercado, como conoces mejor a tus futuros clientes puedes adaptarte mejor a sus gustos, 4 necesidades y capacidad de compra para asegurar las ventas.

¿Qué hay que tener en cuenta?

- ◉ En qué te diferencias de tus competidores y la calidad que ofreces.
- ◉ La presentación del producto: el envase, la marca, la decoración de la tienda. Todo en tu negocio debe ser atractivo para que el cliente se interese por lo que vendes.
- ◉ Servicio y garantías: la atención postventa (ofrecer el servicio de reparaciones en una tienda de automóviles) o la garantía (recambio de piezas defectuosas sin coste añadido).



Fatumata quiere tener variedad de productos, bien ordenados por tipo y que los clientes puedan servirse ellos mismos, como en un supermercado. Venderá la artesanía a los turistas y les regalará un collar o pulsera con cada compra de más de 5000 FCFA. Además se podrá pagar con tarjeta de crédito.

3.2.2 ► LOS PRECIOS

Es muy importante saber decidir los precios a los que piensas vender.

¿Qué debes tener en cuenta?

Lo que está dispuesto a pagar el cliente. Si el precio es muy alto para ellos, los clientes no te podrán pagar lo que les pidas.

- **Los precios de la competencia.** Puedes vender más barato pero si vendes por debajo de lo necesario para cubrir costes pronto entrarás en pérdidas.
- **La estacionalidad del precio:** a veces los precios de los productos o servicios no son estables, sino que cambian a lo

largo del año. Por ejemplo en los proyectos agropecuarios, donde los precios oscilan según la producción.

- **Descuentos:** a veces, aunque tengas un precio fijo, éste puede variar porque piensas hacer descuentos a determinados clientes, o negociar el precio cada vez. *
- **Tus propios costes.** Como hemos visto antes, no puedes vender más barato de lo que compras. A continuación lo veremos en el Margen Comercial.

* LE WAAALE

En Senegal el regateo está generalizado en muchos tipos de negocio, por lo que el precio a cobrar a un cliente puede variar mucho, dependiendo de a qué grupo de clientes vendemos, el stock de producto del que disponemos, la hora del día en la que estemos...

Sin embargo, debemos tener claro cual es el precio mínimo por el que queremos vender. Igualmente, cuando vamos a comprar a nuestros proveedores nos encontraremos en el lado contrario, es decir, que tendremos que conseguir el precio más bajo posible para hacer una buena compra. En este caso ser clientes fieles y comprar cantidades importantes puede ayudar a conseguir un mejor precio.

EL MARGEN COMERCIAL

El margen comercial es el porcentaje que se añade al coste de nuestros productos o servicios. Se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Margen comercial} = \frac{\text{precio de venta} - \text{precio de coste}}{\text{Precio de venta}}$$

Ejemplo: Fatumata ha hecho los siguientes cálculos:

Producto	Precio de compra al proveedor	Precio de venta
Lata de tomate	700	1.100
Omo	100	150
Batik	450	800

Si calculas el margen de los diferentes productos o servicios que vendes, podrás comprobar cuáles te interesa vender más porque tiene más margen de beneficio.

Cuando tienes calculado el margen comercial de cada gama de producto o servicio puedes calcular el **margen**

total de tu negocio:

En primer lugar tenemos que saber qué % vamos a vender de cada producto en el total de ventas del día, o de la semana.

Después multiplicaremos el margen comercial de cada producto/servicio por su porcentaje en el total de ventas. Por último sumaremos todo y tendremos el **margen comercial ponderado del negocio.** *

Gama de Producto o Servicio	Coste materia prima	Otros costes variables	Precio de venta	Margen Comercial	% sobre ventas:	MC TOTA
Lata de tomate	700	0	1100	36%	40%	0,144
Omo	100	0	150	33%	40%	0,132
Batik	450	0	800	44%	20%	0,088

Este porcentaje es muy útil para un cálculo que veremos en el punto 5 y que se llama Punto de Equilibrio.

3.1 ► LA PUBLICIDAD

Aquí trabajaremos cómo dar a conocer tu futuro negocio a tus potenciales clientes.

¿Qué debes tener en cuenta?

- A quién va dirigida: quién será el destinatario de la publicidad
- Qué quieres comunicar: cual será el mensaje que quieres transmitir
- Cómo quieres comunicar: cuál será el canal que queremos utilizar.



Ejemplo: en el caso de la tienda de víveres el anuncio en radio regional es caro y llega a demasiada gente y muy dispersa, no es específico para vecinos del barrio. Es mejor hacer una fiesta de inauguración e invitar a los vecinos. Para los turistas, Fatumata ha preparado unos folletos que deja en la recepción de los hoteles.

Además de la publicidad piensa que **en la empresa todo comunica**: la propia imagen del local, que debe estar limpio y cuidado; la presentación de tus productos; el trato que tengas con el cliente...

3.2.4 ► LA DISTRIBUCIÓN

La distribución es la forma en que tus productos o servicios llegarán a tus clientes.

¿Qué debes tener en cuenta?

- Si necesitas un local comercial: que sea un lugar de paso, que no exista competencia directa en los alrededores, que esté cerca de tu público objetivo, que tenga las medidas adecuadas para tu negocio.
Si el local no es de propiedad y tienes que pagar un alquiler será un coste a tener en cuenta en tu cálculo de costes.
- Si realizas un servicio piensa dónde lo vas a ofrecer: en casa del cliente, en un taller propio
- En el caso de una explotación agropecuaria piensa cómo venderás tus productos: si te trasladas tú mismo al mercado necesitarás transporte, si venderás directamente en tu finca...

3.2.5 ► LA PREVISIÓN DE VENTAS

Finalmente, para asegurarte que el negocio funcionará bien, deberás calcular cuáles son las ventas diarias o mensuales necesarias que aseguran la viabilidad del negocio.

La estimación de ventas debe ser **realista**, hay que tener en cuenta que no vendemos las mismas cantidades cada mes, incluso puede que haya meses sin venta o meses que se venda más de lo normal.

Te aconsejamos que seas **moderado** en las previsiones, sobre todo en los meses iniciales, que son duros y los clientes aún no te conocen. Hay que explicar cómo has calculado las ventas, para que no parezca que es una cantidad cualquiera.

1 ER Año		CANTIDADES QUE VENDO CADA MES											
PRODUCTOS O FAMILIAS DE PRODUCTOS	PRECIO VENTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1													
2													
3													
4													
Total CFA													

Nota 1: Es importante utilizar la misma clasificación de productos o familias que hemos utilizado en el apartado anterior (2.2.2) en el que calculábamos el margen comercial.

Nota 2: El mes 1 será el mes en que se inicie la actividad. Hay que tener en cuenta posibles oscilaciones en las ventas según el mes.



Ahora tú! Elabora el tercer apartado de tu plan de negocio: el área comercial. Deberás hacer la presentación de tu estudio de mercado y el **Márketing** de tu negocio.

Recuerda que al final de la guía tienes el guión del plan de empresa que te ayudará a redactar tu documento. En este apartado deben constar los siguientes puntos:

3.1. Estudio de mercado.

Según lo que hemos visto en el primer apartado del capítulo 3 de esta guía, explica quiénes van a ser:

- 3.1.1. Los clientes y su proceso de compra
- 3.1.2. Los competidores
- 3.1.3. Los proveedores

3.2. Política comercial.

Según lo has aprendido en el segundo apartado del capítulo 3 de esta guía, define cómo serán:

- 3.2.1. Los productos o servicios
- 3.2.2. Los precios y el margen comercial
- 3.2.3. La publicidad
- 3.2.4. El punto de venta o la distribución
- 3.2.5. La previsión de ventas: sabiendo todo lo anterior, ¿cuánto crees que puedes llegar a vender?

CAPÍTULO 4 ► SOCIOS Y TRABAJADORES



04

En este capítulo vamos a hablar de las personas que participan en tu empresa: los socios o promotores de la idea (que presentaste en el primer apartado de tu plan de empresa) y los trabajadores que necesitarás. ►

4.1 ► LOS SOCIOS.

En el primer apartado de tu plan de empresa presentaste quiénes seríais los **promotores del proyecto**: las personas que se ponen de acuerdo para empezar un negocio juntos.

Vimos que la empresa la puedes crear tú sólo, junto a tus familiares, o con el apoyo de algún amigo o conocido. Ahora es el momento de concretar cómo será la colaboración, en el caso que seáis más de uno en el proyecto: es importante que todos los que participéis en el negocio os pongáis de acuerdo sobre qué vais a hacer cada uno.

En el caso que no pienses regresar a tu país para llevar personalmente el negocio, debe quedar muy claro cuál va a ser tu papel y el de la persona que se encargará del día a día del mismo en Senegal.

Además, para legalizar tu empresa tienes que decidir el tipo de forma jurídica.



Según el número de personas puedes crear:

- ◉ Una empresa individual (persona física)
- ◉ Una sociedad (persona jurídica).

Una empresa puede estar constituida legalmente como Persona Física o como Persona Jurídica:



PERSONA FÍSICA:

El negocio está a nombre de un hombre o una mujer, no hay diferencia entre la persona y la empresa. Es el llamado empresario individual. Esta persona se responsabiliza de todo lo que tiene que ver con la actividad empresarial. Responde con todo lo que tiene (bienes a su nombre) a las obligaciones que genera esta actividad.



PERSONA JURÍDICA:

En cambio, en este caso la persona jurídica es algo "virtual", que se crea mediante un acto jurídico, y tiene un nombre diferente al de sus dueños, a los que llamamos socios. Las obligaciones se tienen a nombre de la empresas. Las personas jurídicas más habituales son la sociedad de responsabilidad limitada, la sociedad anónima y las cooperativas.

Las formas jurídicas más habituales en las pequeñas empresas senegalesas son:

- ◉ La Empresa Individual.
- ◉ La agrupación de interés económico. (GIE, Groupement d'interêt Économique)
- ◉ La cooperativa.
- ◉ La sociedad de responsabilidad limitada. (SARL, Société à Responsabilité Limitée)

En la siguiente tabla puedes ver las principales características de cada una.

	Empresario individual	GIE (agrupación de interés económico)	Cooperativa	SARL
Nº mínimo de socios	1	2	7	1
Ventajas	<p>No se exige capital mínimo para la puesta en marcha. Trámites de constitución rápidos y simplificados.</p>	<p>Puede crearse sin capital inicial.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tramites de constitución bastante ligeros. - Flexibilidad en la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Puede ser creada con poco capital (1000 Francs CFA por miembro). - Tramites de constitución gratuitos y bastante ligeros. - Objetivos económicos y sociales (son declaradas de utilidad pública) - Flexibilidad en la organización y funcionamiento. - Libres de tasas e impuestos - Pueden recibir subvenciones públicas. - Los miembros se benefician de las actividades sociales de la cooperativa, como formación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad limitada: los socios sólo responden por el capital aportado. - Los socios tienen la posibilidad de asegurarse el control de acceso de nuevos socios. - La sociedad puede seguir existiendo en caso de fallecimiento de uno de los socios (salvo que se digalo contrario en los estatutos).
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad ilimitada del empresario: en caso que el negocio funcione mal, el empresario responde con todo lo que tiene delante de los deudores. - Credibilidad débil frente a terceros: bancos, proveedores, clientes... - Acceso difícil al crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> - El objetivo no es el reparto de beneficio entre los miembros, sino facilitar la actividad económica de los mismos. - Credibilidad ante terceros débil, especialmente ante los bancos. - Los miembros son responsables solidariamente de las deudas, todos responden con sus propiedades personales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de constitución bastante largo: un mes aproximadamente. - No se reparte la totalidad del beneficio entre los miembros, sino que una parte se queda en el fondo social de la cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - El capital mínimo exigido, 1.000.000 Francs CFA es elevado, no es adecuado para negocios pequeños. - Muchos requisitos para creación (obligación de contar con notario) y gastos de constitución muy elevados (más del 40% del capital mínimo) - Los socios no pueden vender libremente su parte en la empresa, primero la ofrecen a sus socios y familiares.

4.2 ► LOS PUESTOS DE TRABAJO: EL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.

El organigrama es el dibujo de cómo os vais a organizar los socios y trabajadores de la empresa: quién es el responsable de cada área o departamento de la empresa y quién mandará sobre quién.

En un área pueden existir varios lugares de trabajo y una persona puede ser la responsable de más de un área.

Hacer el organigrama de tu futura empresa te servirá para pensar y decidir quién va a hacer qué y cuántos trabajadores vas a necesitar.

Si una persona va a hacer más de una función, o vas a estar tú solo en la empresa, puedes poner el mismo nombre más de una vez.



Las áreas o departamentos de las empresas son las siguientes:
Gerencia: la dirección de la empresa, manda sobre el resto de departamentos.
Área comercial: compras, ventas, marketing, trato con clientes.
Área administrativa: contabilidad, pago de impuestos...
Área técnica: producción y/o realización del servicio.



Cuando sepas cuántos trabajadores vas a necesitar y qué van a hacer, decide el salario que les pagarás, para que quede reflejado en el cálculo de costes de tu empresa (apartado 2 del plan de empresa).

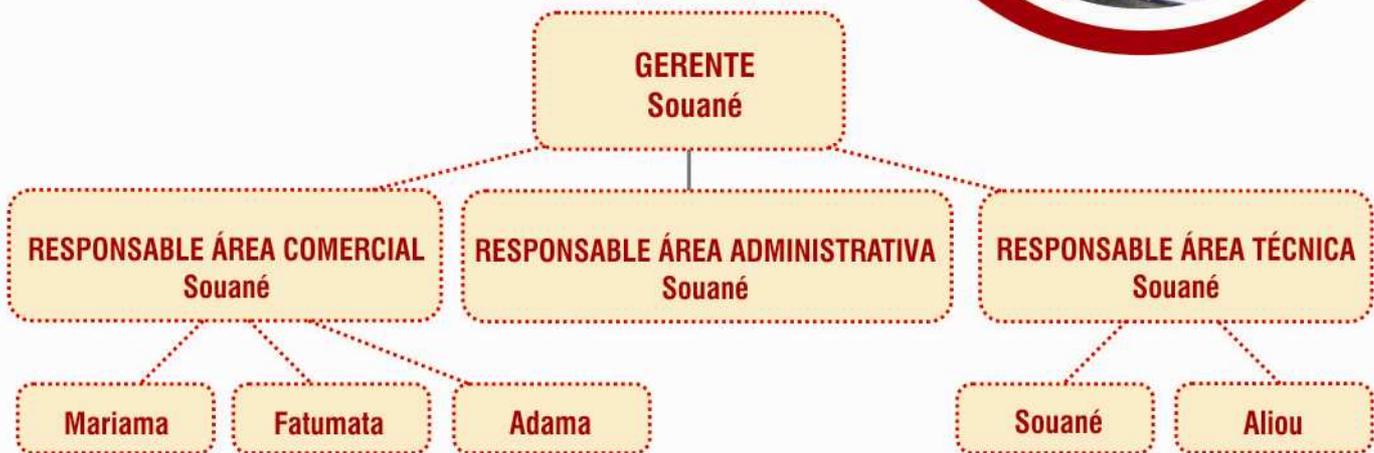
El salario de los trabajadores dependerá de las horas que van a trabajar y del tipo de trabajo. Además también hay que pagar los seguros sociales correspondientes al Institut de Prévoyance Retraite du Sénégal (IPRES) y a la Caisse de Sécurité Sociale (CSS). Ten en cuenta también los sueldos variables, como la contratación de jornaleros o peones para determinados trabajos temporales o puntuales.

Los promotores también tenéis que fijaros un sueldo, ya que el negocio debe dar lo suficiente como para cubrir los costes personales y familiares.

Si uno de los socios está en España, deberá ponerse de acuerdo con su socio/s en Senegal para ver cómo se van a repartir los beneficios del negocio. Normalmente el socio en España no trabaja en el negocio pero ha aportado dinero para su creación, por eso tiene derecho a los beneficios que genera.

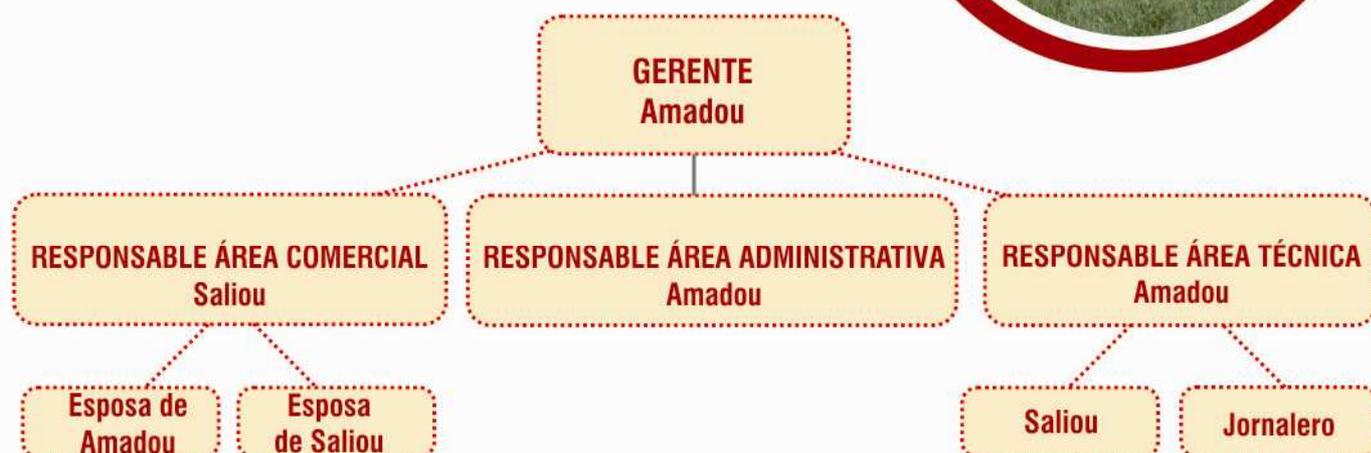
Si el socio en Senegal trabaja en el negocio cobrará también un sueldo por este trabajo, además de su parte en el reparto de beneficios.

Ejemplo 1 : Panadería de Souané



NOMBRE TRABAJADOR	¿ES FIJO O TEMPORAL?	TAREAS	HORARIO	SALARIO	SEGUROS SOCIALES
Souané	Promotor	Se encarga de elaborar pan, pero también de comprar las materias primas, controlar las ventas y llevar las cuentas del negocio	No tiene horario, empieza a hacer pan a las 4 de la mañana	150.000 CFA	10.000 CFA
Aliou	Fijo	Panadero	Desde las 4 de la mañana, hasta las 12h.	80.000 CFA	10.000 CFA
Mariama	Fijo	Venta de pan en la tienda	Todo el día	80.000 CFA	10.000 CFA
Fatumata	Fijo	Venta de pan en la tienda	Todo el día	80.000 CFA	10.000 CFA
Adama	Fijo	Venta de pan en el mercado	Mañanas	80.000 CFA	10.000 CFA

Ejemplo 2: Plantación de Amadou



NOMBRE TRABAJADOR	¿ES FIJO O TEMPORAL?	TAREAS	HORARIO	SALARIO	SEGUROS SOCIALES
Amadou	Promotor	Encargado del funcionamiento general de la plantación, también trabaja en el campo.	Todo el día	50.000 CFA	10.000 CFA
Saliou	Fijo	Compra de semillas y organización de las ventas en la finca y el mercado.	Trabajo en el campo. Todo el día.	50.000 CFA	10.000 CFA
Esposa de Amadou	Temporal	Venta de los productos de temporada en la finca o en mercado	Mañanas	1.500 CFA /día	
Esposa de Saliou	Temporal	Venta de los productos de temporada en la finca o en mercado	Tardes	1.500 CFA /día	
Jornalero	Temporal	Ayuda en los trabajos del campo cuando se le necesita.	Todo el día	1.500 CFA /día	



¡Ahora tú! Elabora el cuarto apartado de tu plan de negocio: la organización de los socios y los trabajadores. Recuerda que al final de la guía tienes el guión del plan de empresa que te ayudará a redactar tu documento. En este apartado deben constar los siguientes puntos:

4.1. La forma jurídica.

Explica cual será la forma jurídica elegida para tu futura empresa.

4.2. Organigrama de la empresa

Dibuja el organigrama de tu empresa, tal como hiciste en el ejercicio anterior.

4.3. Descripción de los puestos de trabajo de los promotores y de los posibles trabajadores y/o colaboradores

Explica las tareas concretas de cada puesto de trabajo, los horarios y los salarios que pagarás a cada trabajador, sean fijos o temporales.

CAPÍTULO 5 ► PLANIFICACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA



05

El último paso para acabar el plan de empresa es hacer la ►
planificación económico-financiera, para evaluar la viabi-
lidad de tu proyecto de autoempleo.

Hay que traducir toda la información recogida en el plan
a números, para comprobar que tu futuro negocio no va
a perder dinero. Para hacerlo, en este capítulo te explica-
remos cómo elaborar los **estados contables previsionales**
de tu futuro negocio:

5.1 ► LOS ESTADOS CONTABLES



Son una serie de cálculos contables que nos ayudan a prever el funcionamiento del negocio. Por eso se llaman previsionales, ya que pensamos cómo serán los datos de los próximos 3 años.

Están formados por los siguientes cálculos:

- ◉ **El balance de situación:** Es una especie de foto del patrimonio de la empresa que nos da información sobre lo que tiene la empresa (bienes) y lo que debe (obligaciones).
- ◉ **La cuenta de resultados:** es la diferencia entre los ingresos anuales previstos (apartado 3 del plan de empresa) y los costes anuales estimados (apartado 2 del plan de empresa).
- ◉ **La previsión de tesorería:** registro de las previsiones de cobros y pagos de una empresa, es decir, los movimientos de dinero que vamos a tener, para poder prever los posibles déficit (pérdidas) o superávit (beneficios).
- ◉ **Cálculo del punto de equilibrio:** ventas mínimas necesarias para poder pagar todos los costes del negocio.

Para elaborar los estados contables te recomendamos utilizar algún tipo de plantilla informática, normalmente una hoja de cálculo (como MS Excel). Puedes encontrar plantillas ya hechas en Internet donde solamente tendrás que introducir los datos.

Llevar la contabilidad en una pequeña empresa no requiere de un complejo sistema de contabilidad, sino una simple introducción a las cuentas que hemos descrito y a la forma de producir y registrar la información. Sin embargo, muchos pequeños emprendedores no saben cómo hacerlo y no son capaces de proporcionar información sobre sus ingresos y gastos y sobre si su actividad es rentable o no.

Te aconsejamos que, si tienes dificultades con esta área, contrates a un profesional externo que te ayude a llevar al día las cuentas de tu negocio. ¡Lo agradecerás!

Para ver más: <http://www.senegal-entreprises.net/gestion.htm>

5.1.1 ► BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL

El balance se elabora con la información de los apartados 1 y 2 de tu plan de empresa: los datos del plan de inversión (apartado 2) y el plan de financiación (aportaciones de los socios del apartado 1)

A la izquierda escribimos los datos del plan de inversión.

Es el ACTIVO: lista de bienes que se necesitan para iniciar el negocio.

A la derecha escribimos los datos del plan de financiación.
Es el PASIVO: lista de fuentes de financiación para cubrir lo que cuestan esos bienes (aportaciones de los socios, préstamos familiares o bancarios, subvenciones y ayudas)

Según las normas contables el activo y el pasivo siempre han de sumar lo mismo. Por eso este cálculo se llama BALANCE.

Si al poner la información vemos que el Pasivo es menor que el Activo, quiere decir que necesitamos conseguir más financiación.



En cambio, si el Activo es menor que el Pasivo tendremos que añadir la diferencia en una partida que llamamos Fondo de Maniobra: dinero extra que no sirve para pagar los bienes de inversión sino que lo usaremos para afrontar pagos en los primeros meses, imprevistos o no, hasta que las ventas del negocio se hayan estabilizado.

PLAN DE INVERSIÓN/ ACTIVO INICIAL:

CONCEPTO	DEFINICIÓN	VALORES
Gastos de constitución y establecimiento	En este apartado irá todo lo que tengas que pagar en relación a los trámites de apertura: constitución de la empresa, especialmente en el caso de sociedades; pago de licencias y tasas municipales relacionadas con la apertura del negocio; alta en empresas de suministros (luz, agua...)	
Derechos de traspaso	Si se trata de comprar un negocio que ya está en marcha a su actual propietario, indica cuánto le tienes que pagar por él.	
Aplicaciones informáticas	Valor de los programas informáticos que puedas necesitar para tu negocio.	
Terrenos	Valor de un terreno o local comercial si necesitas comprar uno para el desarrollo de tu negocio o si ya es de tu propiedad, indica en cuánto está valorado.	
Construcciones	Coste de construcciones que tengas que hacer para adecuar un terreno o local para el desarrollo de la actividad.	
Instalaciones	Instalaciones y reformas menores que tengas que hacer en un local para el desarrollo de la actividad, por ejemplo instalación de la red eléctrica o pintura del local.	
Mobiliario	Muebles necesarios para el desarrollo de la actividad o para amueblar el local	
Maquinaria	Maquinaria necesaria para elaborar el producto o servicio	
Herramientas y utillaje	Herramientas, instrumental, pequeños aparatos,...	
Elementos de transporte	Coches, motos, furgonetas, camiones,...	
Equipo informático	Ordenador, impresora	
Equipos de oficina	Teléfono, fax, fotocopiadora, máquina registradora...	
Otros	Rótulo de la tienda, caja fuerte,...	
Depósito de alquiler	Cantidad que se deja al alquilar un local y que te devuelven al fin del contrato si no hay desperfectos	
Existencias	Compra inicial de materias primas	
FONDO DE MANIOBRA	Reserva para los gastos de los primeros meses e imprevistos	
TOTAL		

PLAN DE FINANCIACIÓN/ PASIVO INICIAL:

CONCEPTO	DEFINICIÓN	VALORES
Aportaciones de capital	Es el dinero o el valor de los bienes que aportan los socios del proyecto, tal como se indica en el apartado 1 del plan de empresa. Las aportaciones pueden ser personales o familiares.	
Préstamos	Cantidad de dinero que te presta un banco o entidad microfinanciera a cambio de pagar un interés.	
Ayudas / subvenciones	Importe que puedes recibir del Estado u otras administraciones o empresas para la puesta en marcha del negocio.	
Crédito de proveedores	Cuando los proveedores te fían el género y puedes pagar a plazos dispones de cierto dinero hasta que no llega el momento de pagar.	
TOTAL		



MODELO BALANCE DE SITUACIÓN:

ACTIVO		PASIVO	
Gastos de establecimiento	0	Capital	0
Derechos de traspaso	0	Subvenciones	0
Aplicac. informáticas	0		
Otro inmov. inmaterial	0	ACREEDORES LARGO PLAZO	
		Préstamos familiares	0
Terrenos	0	Préstamos con entidades financieras	0
Construcciones	0		
Instalaciones	0	ACREEDORES CORTO PLAZO	
Mobiliario	0	Préstamos con entidades financieras	0
Maquinaria	0	Proveedores	0
Herramientas y utillaje	0		
Elementos de transporte	0		
Equipo informático	0		
Equipos de oficina	0		
Otro inmov. material	0		
Dipósito de alquiler	0		
Circulante	0		
Existencias	0		
Deudores	0		
Tesorería	0		
TOTAL ACTIVO		TOTAL PASIVO	

5.1.2 ► CUENTA DE RESULTADOS



En La cuenta de resultados anual anotaremos todos los costes previstos que tendrás para desarrollar la actividad, tal como trabajaste en el apartado 2 de tu plan de empresa, y la previsión de ingresos o ventas que elaboraste en el apartado 3. La resta entre ventas y costes será el RESULTADO. puede ser positivo (la empresa es viable y tendrás beneficios) o negativo (la empresa tiene pérdidas).

CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL ANUAL:

CONCEPTO	DEFINICIÓN	VALORES
PREVISION DE INGRESOS		
Ventas previstas	Total anual de los ingresos mensuales previstos en el apartado 3 de tu plan de empresa	
Ayudas y subvenciones	Importe que puedes recibir del Estado u otras administraciones o empresas	
TOTAL INGRESOS		
PREVISIÓN DE COSTES	Total de costes	
Compra de mercaderías	Importes destinados al consumo de materias primas o a la compra de género para el negocio.	
Otros costes variables	Importes destinados a cubrir el resto de costes variables	
Salario del promotor	Lo que esperas percibir por tu dedicación al negocio, como si fueras un trabajador más separándolo de los beneficios.	
Cargas sociales (<i>Sécurité Sociale</i>)	El empresario debe registrar a sus trabajadores en <i>L 'Institut de Prévoyance Retraite du Sénégal (IPRES)</i> y la Caisse de Sécurité Sociale (CSS) y pagar por ellos las cotizaciones correspondientes	

Pasa siguiente página...

CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL ANUAL:

CONCEPTO	DEFINICIÓN	VALORES
Alquiler del local	Cantidad que se paga mensualmente para alquilar un local o terreno: tienda, taller, almacén, tierras de cultivo o de pasto...	
Suministros: agua, luz.	Pago de los recibos de los suministros que necesitemos contratar a una compañía distribuidora (agua, electricidad, gas...)	
Teléfono	Coste del uso de teléfono e Internet	
Mantenimiento y reparaciones	Posible uso habitual de servicios de mantenimiento o reparación en el caso de vehículos (sept-place), ordenadores (cibercafé), etc.	
Servicios externos (gestoría, etc.)	Si hay necesidad de contratar otra empresa para que nos realice algún servicio, como llevar la contabilidad, la lavandería, la vigilancia, etc. será un coste adicional.	
Seguro	Pago de asegurar un bien, infraestructura o producto de la empresa, como un vehículo, el local comercial, la futura cosecha...	
Publicidad	Gastos en actividades realizadas con el fin de captar clientes (las que se mencionen en el apartado comercial del plan de empresa, como se verá en el siguiente capítulo)	
Gastos financieros	Gastos de la amortización de un préstamo, los intereses del mismo.	
Transporte	Pago de gasolina o de desplazamientos necesarios para la actividad, cuando sean fijos.	
TOTAL COSTES		
RESULTADO	Total ingresos – total costes	



MODELO CUENTA DE RESULTADOS:

GASTOS		INGRESOS	
Compras de mercaderías	0	Ventas	0
Salarios	0	Otros ingresos	0
Seguridad social	0		
Alquiler	0		
Suministros	0		
Mantenimiento y reparaciones	0		
Publicidad	0		
Servicios otras empresas	0		
Seguros	0		
Dotación Amortizaciones	0		
Tributos	0		
Diferencias posit./neg. por IVA	0		
Otros gastos	0		
Variación de Existencias	0		
Resultado explotación	0		
Gastos financieros	0		
Póliza de crédito	0		
RESULTADO ORDINARIO	0		
Impuestos	0		
RESULTADO EJERCICIO	0		

La previsión de tesorería refleja las entradas y salidas de dinero en una empresa, como resultado de la actividad económica.

DIFERENCIA ENTRE COSTES Y PAGOS:

El pago es el hecho mediante el cual el coste se hace efectivo en una cantidad de dinero. Es el movimiento real de dinero. No siempre coinciden en el tiempo los costes y los pagos.

Ejemplo: Mariama puede pactar con un proveedor que le pagará todas las telas que va comprando al final del mes, en un solo pago. Ella anotará en su libreta contable un gasto de xxx CFA por las telas, con la fecha de la factura del proveedor, que es cuando fue a visitar la tienda. En cambio el PAGO se hará a finales del mes, tal y como ha acordado, y será entonces cuando se reste realmente el dinero de la caja.

También pueden haber pagos que no se consideren un coste para la empresa: el retorno del dinero de un préstamo no es un coste, porque estamos devolviendo algo que previamente nos han dejado. Lo que si es un coste es el interés que podemos pagar por este préstamo.



Las entradas de dinero en la empresa son los cobros y las salidas son los pagos.

¡Atención no es lo mismo que costes e ingresos!

DIFERENCIA ENTRE INGRESOS Y COBROS:

Los ingresos son todos los importes generados por la actividad de la empresa, generalmente debido a las ventas. Los cobros son las cantidades de dinero efectivas que entran realmente en la cuenta de la empresa. Al igual que en el caso de los pagos, los cobros no tienen porqué coincidir con el momento en que se realiza la venta. A lo mejor decidimos fiar a aquellos clientes que nos dan confianza para que nos paguen más adelante. Puede ser que hagamos una venta a un cliente que no nos llegue a pagar, lo contabilizaremos como ingreso pero no habrá cobro.

Ejemplo: Mariama acuerda coser ropa para un grupo de música. Ella les hace la factura por el total del conjunto de ropa, que asciende a xxx CFA. El grupo de música acuerda con Mariama que le paga un 50% del total de la factura en la fecha de la venta y el resto se lo pagará en 3 plazos durante 3 meses. Mariama contabiliza el ingreso por el importe total de la factura, pero en cambio el COBRO (el dinero real que entra en la caja) será menor.

MODELO PREVISIÓN DE TESORERÍA:

AÑO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
SALDO INICIAL TESORERÍA												
COBROS												
Cientes												
Otros cobros												
TOTAL COBROS												
PAGOS												
Proveedores												
Retorno préstamo												
Intereses préstamo												
Intereses póliza crédito												
Salario promotor												
Salario trabajadores												
Seguridad social												
Alquileres												
Energía												
Seguros												
Tributos												
Otros pagos												
Pagos Impuestos												
TOTAL PAGOS												
SALDO EN CAJA												
Necesidades de Financiación												
Cobertura Póliza de Crédito												
SALDO FINAL DE TESORERÍA												

5.3 ► EL PUNTO DE EQUILIBRIO

Este cálculo nos indica los ingresos o cantidad de ventas con la cual la empresa no tiene pérdidas ni beneficios, el resultado es igual a 0. Es decir, es la cantidad mínima que tengo que vender para cubrir todos mis gastos previstos. Por lo tanto, con unos ingresos superiores al punto de equilibrio el negocio te dará beneficios y con una cifra inferior al punto de equilibrio tu negocio generará pérdidas.

El punto de equilibrio se obtiene con la siguiente fórmula:

Dividimos la previsión de costes fijos que realizaste en el apartado 2 de tu plan de empresa entre el margen comercial que calculaste en el apartado 3, o lo que es lo mismo:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costes fijos}}{\text{Precio de venta-costes variables}}$$

MODELO CÁLCULO PUNTO DE EQUILIBRIO:

COSTES FIJOS DEL PERIODO

Personal	0
Alquiler	0
Suministros	0
Mantenimiento y reparaciones	0
Publicidad	0
Servicios otras empresas	0
Seguros	0
Dotación Amortizaciones	0
Tributos	0
Otros gastos	0
Gastos financieros	0
TOTAL COSTES FIJOS	0

MARGEN COMERCIAL (%):

$$\text{PUNTO EQUILIBRIO} = \frac{\text{TOTAL COSTES FIJOS}}{\text{MARGEN COMERCIAL}}$$



ANEXOS



1. PRESENTACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1. Presentación de la idea.

Explica brevemente tu idea de negocio, tal como hemos visto en el apartado *¿Cómo saber si tienes una buena idea?* *Evalúa tu idea en 3 pasos del capítulo 1* (página 8).

1.2. Historia del proyecto.

Explica porqué has decidido poner este negocio (te servirá de ayuda lo expuesto en el apartado *¿De dónde sale una idea de negocio?* del capítulo 1 (página 6) y los pasos que hayas hecho hasta el momento para iniciarlo

1.3. Presentación de los promotores.

Explica quiénes sois las personas que vais a poner en marcha el negocio, tanto si estáis en España como en Senegal, presentándoos mediante un *currículum vitae (CV)*. Recuerda que tienes un modelo de CV en el capítulo 1 de la guía (página 13). En este apartado también deben constar las aportaciones de cada uno. Revisa el apartado *Los promotores del proyecto: la persona emprendedora y sus socios (Capítulo 1, página 10)* antes de ponerte a escribir.

2. LA PLANIFICACION TÉCNICA

2.1. Descripción de tus productos o servicios.

Explica que productos o servicios vas a fabricar o vender, tal como te explicamos en el subapartado *Descripción de los productos o servicios* del capítulo 2 (página 18).

2.2. Proceso de producción o prestación del servicio.

Describe como vas a elaborar tu producto, prestar tu servicio o realizar tus ventas haciendo un listado con todos los pasos necesarios. Puedes seguir los ejemplos del apartado *¿Cómo lo vas a hacer?* del capítulo 2 (página 19)

2.3. Infraestructura necesaria

Rellena el cuadro de la inversión inicial necesaria para 4 empezar tu negocio, tal como lo hiciste en el ejercicio de la página X del capítulo 2.

2.4. Cálculo de costes

Rellena el cuadro de costes fijos mensuales y haz un listado de los costes variables de tu actividad, tal como lo hiciste en el ejercicio de la página 26 del capítulo 2. Calcula el coste de tu producto o servicio. Ten en cuenta los



3. LA PLANIFICACIÓN COMERCIAL

3.1. Estudio de mercado.

Según lo que hemos visto en el primer apartado del capítulo 3 de esta guía (página 33), explica quienes van a ser:

3.1.1. Los clientes y su proceso de compra (consulta la página 34 antes de escribir este apartado).

3.1.2. Los competidores (consulta la página 35 antes de escribir este apartado).

3.1.3. Los proveedores (consulta la página 36 antes de escribir este apartado).

3.2. Política comercial. Según lo has aprendido en el segundo apartado del capítulo 3 de esta guía, define como serán:

3.2.1. Los productos o servicios (consulta la página 37 antes de escribir este apartado).

3.2.2. Los precios y el margen comercial (consulta la página 38 antes de escribir este apartado).

3.2.3. La publicidad (consulta la página 39 antes de escribir este apartado).

3.2.4. El punto de o la distribución (consulta la página 39 antes de escribir este apartado).

3.2.5. La previsión de ventas: sabiendo todo lo anterior, ¿cuánto estimas que puedes llegar a vender? (consulta la página 39 antes de escribir este apartado).

4. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

4.1. La forma jurídica.

Explica cual será la forma jurídica elegida para tu futura empresa. Encontrarás información sobre las diferentes formas jurídicas que adoptan las empresas en Senegal en el cuadro informativo de la página 42.

4.2. Organigrama de la empresa

Dibuja el organigrama de tu empresa, tal como se explica en el capítulo 4 de la guía (página 44).

4.3. Descripción de los puestos de trabajo de los promotores y de los posibles trabajadores y/o colaboradores

Explica las tareas concretas de cada puesto de trabajo, los horarios y los salarios que pagarás a cada trabajador, sean fijos o temporales, tal como hiciste en el ejercicio de la página 47)

5. PLANIFICACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

Elabora los estados contables provisionales de tu negocio, tal como se explica en el capítulo 5 de la guía:

- Balance de situación (página 50)
- Cuenta de resultados (página 54)
- Previsión de tesorería (página 57)
- Punto de equilibrio (página 59)



► LISTA DE CONTACTOS DE INTERÉS

A continuación tienes una lista de organizaciones que puedes contactar, en España y Senegal, para recibir soporte en el proceso de puesta en marcha de tu idea de negocio.

NOMBRE	TELÉFONO	SITIO WEB/E-MAIL	DIRECCIÓN
En Senegal:			
Agence Nationale de l'Aquaculture (ANA)	+221 33 869 84 50	ana@ana.sn	146 Sotrac Mermoz, BP 1496. Dakar
Agence de Développement et d'Encadrement des PME (ADEPME)	+221 33 869 70 71	www.adepme.sn	9, Fenetre Mermoz, Avenue Cheikh Anta Diop. BP 333. Dakar
Agence Nationale de Conseil Agricole et Rural (ANCAR)	+221 33 864 26 05	www.ancar.sn ancardakar@sentoo.es	Sicap Liberté II, Villa 1357 BP 16758 Dakar
Agence Nationale Chargée de la Promotion de l'Investissement et des Grands Travaux (APIX)	+221 33 849 05 55	www.investinsenegal.com	52-54 Rue Mohamed V – BP 430 CP 18524 Dakar
Agence Nationale pour le Plan REVA (AN-REVA)	+221 33 859 06 60	agencereva@anreva.org www.anreva.org	Sicap Mermoz, Route de la VDN Lot n° 36 BP 23 455 Dakar-Ponty
Agence Sénégalaise de Promotion des Exportations	+221 33 869 20 21	www.asepex.sn asepex@asepex.sn www.anej.sn	Ancienne piste, 143, sotrac-mermoz, BP 14709 Dakar Peytavin
Agence Nationale pour l'Emploi des Jeunes (ANEJ)	+221 33 869 86 26 +221 33 824 70 72 +221 33 869 86 27	www.apda.gouv.sn/site/Sicab	Baobab, Avenue Bourguiba n°528 Dakar
Agence pour la Promotion et le Développement de l'Artisanat (APDA)	+221 33 864 47 10		30, Mermoz X VDN. Sicap Mermoz 45415 Dakar ⁹
Centre National d'Assistance et de Formation pour les Femmes (CENAF)	+221 33 867 23 66	cenaf@famille.gouv.sn	Centre Ginddi. Route du Front de Terre, ex Zakat House
Centre National de Formation des Techniciens des Pêches et de l'Aquaculture	+221 33 834 05 46	www.ecomaritime.gouv.sn	Km 10,5 Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar
Centre d'Orientation et de Documentation sur les Migrations (CODM/FES)	+221 33 827 09 17 +221 33 867 14 95	www.codefes.org codefes@codefes.org	Villa 6302 Liberté VI. Dakar
Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Dakar	+221 33 823 71 89	cciad@orange.sn www.ciad.sn	1, Place de l'Indépendance. Dakar
Chambre des Métiers de Dakar	+221 33 821 79 08	dakarmetiers@orange.sn	
Direction de l'Appui à l'Investissement et aux Projets (Senex)	+221 33 867 01 71	www.senex.gouv.sn	VDN Rue 50 X 23 Villa 23A/bis BP 45510. Dakar
École Nationale de Formation Maritime (E.N.F.M.)	+221 33 832 38 23	enfmsn@yahoo.fr	Km 4,5 Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar BP 1225
DakarFonds National pour la Promotion de l'Entrepreneariat Féminin (FNPEF)	+221 33 860 26 53		Direction de l'Entrepreneariat Féminin 90 Sotrac Mermoz
Société Nationale d'Aménagement et d'Exploitation des Terres du Delta du fleuve Sénégal et de la Falémé (SAED).	+221 33 860 45 10	www.saed.sn saedbld@orange.sn	Villa Keur Ami, Mermoz Pyrotechnique Dakar
Bureau de Liaison de Dakar (BLD)			
Société des Développement des Fibres Textiles (SODEFITEX)	+221 33 889 79 50	dg@sodefitex.sn www.sodefitex.snKm	4,5 Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar. BP 1225 Dakar
Réseau Africain de Soutien à l'Entrepreneariat Féminin (RASEF)	+221 33 825 72 46 +221 33 824 10 10		Zone Industrielle Sodida
Collectif des Femmes commerçantes du Groupement Economique du Sénégal (COCOGES)	+221 33 864 19 78 +221 33 864 19 759	cocoges@sentoo.sn	Rue P X 4 Derklé vers Clinique Ablaye SECK
Fédération des Associations Féminines du Sénégal (FAFS) Cité Bakary II – Villa Aline Sitoë	+221 33 827 22 54	fafsationale@yahoo.fr www.fafssenegal.org	Diatta. BP 5967. Dakar Fann
Fonds de Promotion Economique (FPF)	+221 33 849 64 64	www.fpe.sn fpe@fpe.sn	15, Allées Robert Delmas /BP. 6481 Dakar

NOMBRE	TELÉFONO	SITIO WEB/E-MAIL	DIRECCIÓN
Association des Femmes s'Affaires et Femmes Commerçantes (AFAC)	+221 33 824 81 46		Z.I. n°71/A Domaine SONEPI-Castor D Villa n°12. Dakar.
Femmes, Développement et Entreprises en Afrique (FDEA)	+221 33 825 20 58 +221 33 824 71 53	fdea@telecom-plus.sn	Zone B Derrière la Clinique Internationale BP 3921. Dakar
Union des Femmes commerçantes de Dakar (UFCD)	+221 33 827 34 41	Ufcd-adjafatou@sunumail.sn	Centre commerciale Lima-moulaye (près de la case des Tous Petits) 37, Avenue Faidherbe ES 3546. Dakar
Association des Femmes pour la Promotion de l'Entreprenariat au Sénégal (AFEPES)	+221 33 822 06 34 +221 33 822 06 73	www.afepes.org	
Fédération Nationale des Groupements d'Intérêts Economiques de Pêche du Sénégal FENAGIE PECHE	+221 33 832 11 00	fenagiepeche@orange.sn	Quai de pêche de HANN. Dakar
Réseau GERM (Secrétariat permanent)	Ibrahima Diallo +221 77 569 15 01 Bamba Fall +221 77 569 18 50 Amadou Lo +221 77 515 71 02 Babacar Niang +221 77 642 42 79		
En Senegal			
ANCAR (Direction générale)	+221 33 971 47 28	www.ancar.sn	BP 315 Diourbel
Caisse de Sécurité Sociale	+221 33 971 17 58	ancardiourbel@sentoo.sn	Quartier Escale Lot n°293
Chambre des Métiers	+221 33 971 12 10	www.secusociale.sn	687 Rue d'Avignon
Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Diourbel	+221 33 971 12 03	ccdiorbel@sentoo.sn ssdiour@cyg.sn	BP 7 Diourbel
En Senegal – Fatick			
ANCAR (Direction générale)	+221 33 949 18 00	www.ancar.sn ancarfatick@sentoo.sn	BP 55 Fatick
Chambre des Métiers	+221 33 949 14 09	cmfatick@yahoo.fr	Quartier Escale
Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Fatick	+221 33 949 14 12	ccfatick@cosec.sn	BP 66 - Fatick
En Senegal – Kaolack			
ANCAR (Direction générale)	+221 33 947 90 47	www.ancar.sn	BP 494 Kaolack.
Caisse de Sécurité Sociale	+221 33 941 13 13	www.secusociale.sn	Rue Cheick Ibra Fall
Chambre des Métiers	+221 77 578 91 73	artisanatkk@yahoo.fr	BP 336 Kaolack
Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Kaolack	+221 33 941 20 52	cciak@netcourrier.com www.cciak.fr.st	Bp203
APIX	+221 33 941 24 71	msow@apix.sn	Place de la Indépendance Face Marché centrale BP 490
En Senegal – Kolda:			
ANCAR (Direction générale)	+221 33 996 22 59	www.ancar.sn ancarkl@sentoo.sn	BP 284
KoldaCaisse de Sécurité Sociale	+221 33 996 12 38	www.secusociale.sn	Quartier Esale
Chambre des Métiers	+221 33 996 12 44	www.chambremetiers kd@yahoo.fr	Quartier Escale KM 1 Route de Sédhiou BP 65
Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Kolda	+221 33 996 12 30	cciakda@sentoo.sn	BP 23
SODAGRI	+221 33 997 31 01	anambe@orange.sn	BP 17 Velingara

NOMBRE	TÉLÉFONO	SITIO WEB/E-MAIL	DIRECCIÓN
En Senegal – Louga ANCAR (Direction générale)	+221 33 981 00 53	www.ancar.sn ancarg@sentoo.sn	BP 554 Lounga
Caisse de Sécurité Sociale	+221 33 967 10 54	www.secusociale.sn	Grand Louga Bd de la Gouvernance
Chambre des Métiers	+221 33 967 13 76	Chambredesmetiers-louga @yahoo.fr	Rue de Guéoul - Louga
Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Louga	+221 33 967 11 14	ccial@sentoo.sn	BP 26
En Senegal – Matam ANCAR (Direction générale)	+221 33 966 65 86	www.ancar.sn ancarmatam@sentoo.sn	BP 37 Matam
Chambre des Métiers	+221 33 966 65 89	chametmatam@sentoo.sn	Quartier Gourel Serigne. BP 133.Matam
SAED Délégation régionale	+221 33 966 61 41	www.saed.sn matam@orange.sn	
Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Matam	+221 33 966 65 91		BP 95
Délégation départementale de Bakel	+221 33 983 51	56dbakel@orange.sn	Bakel
En Senegal – Saint-Louis ANCAR (Direction générale)	+221 33 961 92 92	www.ancar.sn ancarsl@sentoo.sn	Rue de France, Nord
APIX Saint-Louis	+221 33 961 14 14 +221 33 961 14 05	sdiop@apix.sn	10, rue Blanchot BP 19
Caisse de Sécurité Sociale Saint-Louis	+221 33 967 10 54	www.secusociale.sn	Centre artisanal BP 5297
Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Saint-Louis	+221 33 961 10 88		200, Avenue Insa Coulibaly Sor BP 74
Chambre des Métiers	+221 33 961 10 06		
SAED – DDAR (Direction du Développement et de l'Aménagement Rural)Tél. Siège		www.saed.sn saedddar@orange.sn	200, Avenue Insa Coulibaly Sor BP 74
SAED – DAIH (Direction des Aménagements et Infrastructures Hydroagricoles)	+221 33 961 11 74	www.saed.sn saeddaih@orange.sn	
SAED - Société Nationale d'Aménagement des Terre du Delta du fleuve Sénégal et de la Faléme Siège	+221 33 961 20 17 +221 33 961 20 18	www.saed.sn saed@orange.sn	
SAED - DAM (Direction Autonome et Maintenance)s	+221 33 963 80 56	www.saed.sn aeddamm@orange.sn	Ross-Béthio
SAED – Délégation départementale de Dagana.	+221 33 963 80 11	www.saed.sn saeddagana@orange.sn	Route Nationale Richard-Toll
Caisse de Sécurité Sociale Richard-Toll	+221 33 963 34 68	www.secusociale.sn	
SAED – Délégation départementale de Podor	+221 33 965 12 47	www.saed.sn saedpodor@orange.sn	
En Senegal – Tambacounda ANCAR (Direction générale)	+221 33 947 90 47	www.ancar.sn ancartamba@sentoo.sn	BP 794
Caisse de Sécurité Sociale	+221 33 981 11 29	www.secusociale.sn	Quartier Liberté
En Senegal – Thies ANCAR (Direction générale)	+221 33 952 16 43	www.ancar.sn ancarthies@sentoo.sn	10ème Riaom bat.
Ex sodeva BP 734Caisse de Sécurité Sociale	+221 33 951 12 64	www.secusociale.sn	Avenue Houphoet Boigny

NOMBRE	TÉLEFONO	SITIO WEB/E-MAIL	DIRECCIÓN
Centre de Guidance Infantile de Thiès (CEGID)	+221 33 952 88 80	cegid@orange.sn cedig.senegal@gmail.com	56, Place de la Normandie
Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Thiès	+221 33 951 10 02	ccthies@cosec.sn	96, Avenue Lamine Guèye – BP 3020
Chambre des Métiers	+221 33 951 17 73	cmth@orange.sn	Centre Artisanal de Thiès, BP 16
En Senegal – Ziguinchor			
ANCAR (Direction générale)	+221 33 991 47 27	www.ancar.sn ancarzig@sentoosn	BP 794 Ziguinchor.
APIX Ziguinchor	+221 33 991 10 01	mbarry@apix.sn	CNCAS, Rue du Commerce BP 289
Caisse de Sécurité Sociale	+221 33 991 36 55	www.secusociale.sn	Rue de la Poste.
Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Ziguinchor	+221 33 991 13 10 +221 33 991 13 23		Rue du Général De Gaulle BP 26
Chambre des Métiers	+221 33 991 13 82		Quartier Escale derrière l'hôpital Régional, BP 115
En España Oficinas de Promoción Económica municipales, consulta la ubicación en el ayuntamiento del municipio donde residas.			
Accem	+915 32 74 78	www.accem.es	Tiene sedes territoriales en todo el país (consulta la web)
ACISI (Associació per la cooperació, la inserció laboral i la interculturalitat)	+34 934 87 38 16s	ecretaria@acisi.org www.acisi.org	C/ Aragó, 281 2º 2ª Barcelona, 08009.
CEAR (Comisión Española de Ayuda al Refugiado)	+34 91 555 06 98	www.cear.es	Tiene sedes en 5 comunidades autónomas (consulta la web)
CEPAIM	+34 915 33 77 93	www.cepaim.org	Tiene sedes en 9 comunidades autónomas (consulta la web)
Cruz Roja Española	+34 902 22 22 92	www.cruzroja.es	Tiene sedes en todo el país (consulta la web)
Fundació Privada Servei Solidari per la Inclusió Social	+34 93 441 64 06	www.serveisolidari.org serveisolidari@serveisolidari.org	C/ Sant Antoni Abat, 61. Barcelona 08001
Mouvement pour la Paix (MPDL)	+34 915 07 71 68	www.mpdl.org mpdl@mpdl.org	Tiene sedes en 14 provincias españolas (consulta la web)
Red Acoge.	+34 915 63 37 79	www.redacoge.org	Dispone de organizaciones federadas en todo el país (consulta la web)
Asociaciones de senegaleses - España			
Fundación de los Emigrantes Senegaleses		www.la-fes.org fondation.fes@gmail.com	
Asociación de Inmigrantes Senegaleses en España (AISE)	+34 915 289 666		C/ Cabestreros Nº 1 Bajo. 28012
Madrid. Asociación de senegaleses católicos de España (ASCASES)		senegalesescatolicos@yahoo.es	
Asociaciones de senegaleses - Andalucía			
Asociación OtrAfrica	+34 954 975 055	otrafica1@gmail.com	C/ Plaza Vicente Pastor Nº 3 1º Izq. 41007 Sevilla.
Asociación de Inmigrantes de Sevilla (Sin Papeles)	+34 608 829 321 +34 634 885 698	aldiallo01@hotmail.fr	C/Plaza Vicente Pastor Nº 3 1º Izq. 41007 Sevilla
Asociación de Inmigrantes Senegaleses de Andalucía (ADESEAN)	+34 950 142 681		C/ Teruel, 73. 04009 Almería.
Asociación de Trabajadores Emigrantes Senegaleses de Roqueta (Ataesro)	+34 950 326 182		C/ General San Martín, 12. 04740 Roquetas De Mar. Almería
Asociación Senegal-Española para el Desarrollo y la Integración (ASEDI)	+34 616 837 652	cheikhsylla@wanadoo.es	C/ Julio Moreno Dávila, 6, 4.º C. 18011 Granada
Asociación Cultural Malagueña de Inmigrantes Senegaleses	+34 619 912 637	maguibass2006@hotmail.com	C/ Muelle de Heredia, 26, 5.º. 29001 Málaga

NOMBRE	TELÉFONO	SITIO WEB/E-MAIL	DIRECCIÓN
Asociaciones de senegaleses - Aragón Asociación de Inmigrantes Senegaleses de Aragón.	+34 976 439 757		C/ San Pablo Nº 32. 50003 Zaragoza
Asociaciones de senegaleses - Asturias Senegal-Asturias Asociación Intercultural		astursenegal@gmail.com	
Asociaciones de senegaleses - Baleares Asociación de los Inmigrantes Senegaleses en España AISE "YAPO"	+34 971 249 314 +34 639 476 655		C/ Cuba 12 07006 Palma de Mallorca
Asociación Senegalesa Fede kisal Fulbe Dannyankoobe	+34 649 112 715		C/ Pascual Ribot 24,1º. 07011 Palma de Mallorca
Asociaciones de senegaleses - Canarias Federación de Asociaciones Africanas en Canarias	+34 928 330 259 +34 680 309 782	Blog federacion-aac.blogspot.com E-mail faac2008@gmail.com	C/ Avda. de Canarias Nº 42
Las Palmas Asociación Social y Cultural de los Senegaleses (SERERES)			C/ Avda. de Escaleritas Nº 50 10 º C35011 Las Palmas de G. C.
Asociación Socio Cultural de Senegaleses de Lanzarote (Gente Unida)	+34 619 874 444 +34 928 800 100		C/ Vargas Nº 4 1ª. 35500 Arrecife
Asociación Senegalesa en Fuerteventura	+34 645 293 377 +34 645 293 377 +34 928 855 448	ardiengdiop@hotmail.com	C/ Sancho Panza Nº 81 P.2. 35600 Puerto del Rosario.
Fuerteventura Asociación de Senegaleses (DIAPO)	+34 639 931 415 +34 639 931 415		C/ Almorojo Nº 2 Edf. Aranal 2 Izq. D 38627 Guaza. Tenerife
Asociación de la Voz de Las Mujeres Senegalesas en Tenerife			C/ Taburiente Nº 16 1º App. 3. 38632 Tenerife
Asociaciones de senegaleses – Castilla y León Asociación de Senegaleses en El Encinar de Salamanca	+34 659 391 319 +34 659 391 319		C/ Avda. Castilla y León, 15 Bajo D El Encinar (Salamanca)
Castilla y León Asociación de Inmigrantes Senegaleses de León	+34 670 845 429 +34 670 845 429		C/ Relojeros Losada Nº 23 Bajo 2 24009 León
Asociación Senegalesa en Burgos And Boolo	+34 629 256 340 +34 627 086 141		C/ Avda. Castilla y León, 34 Bajos 09006 Burgos
NATANGUE S. Coop.			C/ Tormes Nº 6 Urbanización El Encinar 37190 Salamanca
Asociación de Senegaleses de Salamanca y Provincia	+34 687 608 022 +34 687 608 022	alinbada@hotmail.com	C/ Tormes Nº 20 Bajo D 37190 Terradillo (Salamanca). Castilla y León
Asociaciones de senegaleses – Cataluña Asociación de Residentes Senegaleses en Cataluña	+34 934 434 154		
Asociación de Senegaleses de Olot	+34 972 263 933		C/ Avda. Santa Coloma Nº 4. 17800 Olot. Barcelona
Asociación de Senegaleses de Reus	+34 626 347 041		C/ Carrer Pi y Margall Nº 13. 43205 Reus
Amic del Senegal del Bages (ASEB)			C/ Saleses Nº 10. 08241 Manresa
Asociación Ñodema Kafo			C/ Aragón Nº 8 5-2 de las Franqueses del Valles. 08521 Barcelona
Asociación Catalana de Residentes Senegaleses (ACRS)			C/ Sant Pere Mitja 52 Bajo 08003 Barcelona
Union de la Comunidad Senegalesa de la Segarra i L'Urgell			C/ De Ponent Nº 18. 25210 Guissona Llerida
Asociación Colectivo Senegales de Tarragona			C/ Via Roma Nº 4. 43840 Salou. Tarragona
Coordinadora de Asociaciones de Senegaleses en Cataluña	+34 608 48 29 155	cordinadorasen@yahoo.es	C/ Sant Pere Mitja Nº 52 Bajo. 08003 Barcelona
Asociaciones de senegaleses – Extremadura Asociación Macodou S.Sall	+34 927 535 836	macs@hotmail.com	C/ Soria 6, Bajo B 10300 Navalmoral de la Mata (Cáceres)

NOMBRE	TELÉFONO	SITIO WEB/E-MAIL	DIRECCIÓN
Asociaciones de senegaleses – Extremadura Asociación Inmigrantes Senegaleses de Ourense (Aiso)	+34 988 244 331		C/ Calpurnia Abana Nº 1Bajo. 32005 Ourense. Galicia
Asociación de Emigrantes Senegaleses Residentes en Vigo	+34 676 570 930		C/ Travesía de Vigo Nº 104 2º D Vigo - Pontevedra
Asociaciones de senegaleses – Madrid Casa de Senegal	+34 912 119 948 +34 622 585 454 +34 687 050 943	info@casadesenegal.org www.casadesenegal.org	C/ Martin de Vargas Nº 10 Local 4 28005. Madrid.
Asociación Gossas-Senegal		contacto@gossas.org	C/Girasol 69 (Tres Cantos) 28760 Madrid
Asociación de Mujeres Senegalesas de Madrid			Juan Gris Nº 3 Piso 3 Escalera 3 Piso 3º A 28521 Rivas. Madrid
Asociación de Inmigrantes Senegaleses (MBOOLOMI)			C/Dublín Nº 10 4º 4. 28850 Torrejón de Ardoz. Madrid
ONG del Pueblo de Senegal, Gambia y Guinea-Bissau (ESPA-SEGAMGUI)			C/Cancana Nº 32 4º B. 28850 Torrejón de Ardoz. Madrid
Asociaciones de senegaleses – Murcia Asociación Senegalesa de la Región de Murcia	+34 968 299 225		C/ Brahundillo Nº 3 3º Izq. 30001 Murcia
Asociaciones de senegaleses – Navarra Asociación De Senegaleses De La Ribera	+34 948 847 540		C/ Santiago Fernández Portoles Nº30 31500 Tudela
Asociación de Inmigrantes Senegaleses de en Navarra (AISENA)	+34 620 364 471	aisenasunugal@yahoo.es	C/ Benjamín de Tudela 38, 6º A. 31008. Pamplona
Asociación de Senegaleses de la Comunidad Foral de Navarra			C/ Navarro Villoslada Nº 5 3º Izq. 31001 Pamplona
Asociaciones de senegaleses – País Vasco Asociación de Senegaleses "JAAM"	+34 944 168 689		C/ San Francisco, 57. 48003. Bilbao
SANGAMAR - Asociación de Senegaleses	+34 946 134 369		Iturribarri,3 bajo. Ondarroa
ELKAR AMETS - Asociación de Inmigrantes Senegaleses GIPUZKOA			Juan Arana 12, 1º A. 20300 Irun
Asociación de Senegaleses de Ondarroa S ANGAMARI	+34 946 134 369		C/ Turrigarri Nº 2-2º izq. 48700. Ondarroa Vizcaya
Asociación de Mboolo Elkar Victoria			C/ Valladolid Nº 2 1K. 01002 Victoria
Asociaciones de senegaleses – Valencia Asociación Senegalesa Alicante (Casa Senegal)	+34 966 378 325	info@casasenegal.org	C/ Avda. de Jijona nº 30 Bajo. 03012 Alicante
Asociación de Inmigrantes Senegaleses Valencia	+34 646 042 123 +34 659 260 042	farr9256@hotmail.com	C/ Sevilla, 5. 46006 Valencia
Asociación de Mujeres Inmigrantes Senegalesas (ANSAROUDINE)			C/ Caballero de Rondas Nº 30 Pl. 1º C 03182 Torrevieja. Alicante

► REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA:

Estudio sobre el alcance de los servicios financieros e iniciativas de autoocupación para desarrollo de empresa en Senegal.

Fons Català de Cooperació, 2009.

Guía para la elaboración de un plan de empresa.

Servei Solidari, 2010.

Guide de la réintégration des travailleurs migrants sénégalais d'Espagne.

Capítol 2. OIT, 2011.

Guide pratique pour l'appui aux migrants porteurs de projets économiques. Se réinstaller et entreprendre au pays.

Programme Migrations et Initiatives économiques (PSEAU), 2005.

Seminaris de generació d'idees i creació d'empreses. Disseny metodològic i organitzatiu dels tallers.

Servei de Creació d'Empreses, Generalitat de Catalunya, 2006.

Páginas web:

<http://www.africainfomarket.org>

<http://www.apce.com>

<http://www.apix.sn>

<http://www.oficinascomerciales.es/icex>

<http://www.pseu.org>

<http://www.senegal-entreprises.net>

“Este documento ofrece las herramientas para poner en marcha un negocio en Senegal. La Guía está dirigida a emprendedores senegaleses que deseen desarrollar una idea de negocio en Senegal para contribuir de manera emprendedora al desarrollo de sus comunidades de origen. De una manera progresiva, didáctica, práctica y atractiva la guía permite seguir paso a paso las etapas para desarrollar un plan de negocio y ponerlo a la práctica. El Fons Català, en colaboración con la AECID, edita esta Guía en el marco del proyecto REDEL III”

Con la colaboración de



MINISTERIO
DE ASUNTOS EXTERIORES
Y DE COOPERACIÓN



aecid

Realizado por



servei
solidari