



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Vicerektorat de Cultura, Esports i Política Lingüística
Vicerrectorado de Cultura, Deportes y Política Lingüística

MÓDULO 6: COMO ELABORAR UN PLAN DE EMPRESA ÚTIL

DOCENTE: MANUEL RÍOS

1	El Plan de Empresa.	6
1.1	<i>Motivos para realizar el Plan de Empresa.</i>	7
1.2	<i>Elaboración del Plan de Empresa.</i>	8
1.2.1	El guion del Plan de Empresa.	9
1.2.2	La presentación del Plan de Empresa.	9
1.2.2.1	La presentación debe ser esmerada.	10
1.2.2.2	El documento debe ser claro y conciso.	10
1.2.2.3	El documento debe estar completo.	10
1.2.2.4	El documento debe estar bien estructurado.	10
1.2.2.5	El documento debe ser preciso.	11
1.2.2.6	El plan de empresa debe ser un instrumento de venta.	11
1.2.3	Estructura documental del plan de empresa.	11
1.2.3.1	Resumen	11
1.2.3.2	Índice.	12
1.2.3.3	Curriculum vitae del emprendedor.	12
1.2.3.4	Presentación general del proyecto	12
1.2.3.5	Ámbitos económico y financiero.	12
1.2.3.6	Ámbito jurídico.	13
1.2.3.7	Parte documental	13
1.3	<i>Esquema básico de un plan de empresa.</i>	14
2	Definición del proyecto.	15
2.1	<i>El emprendedor.</i>	15
2.1.1	Capacidad personal.	17
2.1.2	Capacidad técnica.	17
2.1.3	Capacidad de gestión.	17
2.1.4	Capacidad financiera.	18
2.2	<i>La idea.</i>	18
2.2.1	Fuentes de ideas empresariales.	18
2.2.1.1	Fuentes de ideas: las que se ven.	20
2.2.1.2	Fuentes de ideas: Las que se escuchan.	20
2.2.1.3	Fuentes de ideas: Las que se buscan y piensan.	21
2.2.1.4	Fuentes de ideas: Las que se saben.	21
2.2.2	Definición de la idea empresarial.	22
2.2.2.1	Descripción general del producto o servicio..	22
2.2.2.2	Especificaciones técnicas.	22
2.2.2.3	Registro de patentes y marcas.	23
2.3	<i>Análisis de la viabilidad inicial de la idea.</i>	23
2.3.1	Una primera definición del proyecto empresarial.	24
2.3.2	Informarse sobre la accesibilidad al mercado.	25
2.3.3	Una vista al mercado.	25
2.3.4	Punto muerto o punto de equilibrio.	26
2.4	<i>Los recursos</i>	26
2.5	<i>Ventajas e inconvenientes de ser empresario.</i>	28
3	Análisis del mercado.	29
3.1	<i>Descripción del mercado.</i>	29
3.1.1	Delimitación del mercado.	29
3.1.2	Evolución del mercado.	29
3.2	<i>Análisis del entorno.</i>	30

3.2.1	Ámbito legal y administrativo.	30
3.2.2	Ámbito económico.	30
3.2.3	Ámbitos social y cultural.	31
3.2.4	Ámbito demográfico.	31
3.2.5	Ámbitos técnico y tecnológico.	31
3.2.6	Barreras de entrada.	31
3.3	<i>Estudio de la demanda</i>	31
3.4	<i>Estudio de la competencia</i>	32
3.5	<i>Conclusiones.</i>	32
4	Plan de Marketing	33
4.1	<i>Delimitación Previa del Negocio</i>	33
4.2	<i>Información y Análisis de la Situación</i>	34
4.2.1	Información Externa del Mercado	35
4.2.1.1	Demanda	35
4.2.1.1.1	El volumen de mercado	35
4.2.1.1.2	Ciclo de vida del producto	35
4.2.1.1.3	La localización del mercado y sus características	36
4.2.1.2	Clientes	36
4.2.1.3	Competencia	37
4.2.2	Información Interna o del Proyecto/Empresa	37
4.2.2.1	Recursos Humanos	38
4.2.2.2	Recursos Financieros	38
4.2.2.3	Conocimiento o Know-How	38
4.2.2.4	Otros Recursos Materiales	38
4.2.3	Diagnóstico de la Situación	38
4.2.3.1	Análisis DAFO	38
4.2.3.2	Matriz de Posición Competitiva	39
4.2.4	Objetivos	41
4.2.4.1	Cuantitativos: Cifra de Ventas	41
4.2.4.2	Cualitativos	41
4.2.5	Estrategias	41
4.2.5.1	Estrategias Corporativas	43
4.2.5.2	Estrategia Genérica	43
4.2.5.3	Estrategia de Cartera	44
4.2.5.4	Estrategias de Márketing	45
4.2.5.5	Estrategia de Segmentación	45
4.2.5.6	Estrategia de Posicionamiento	47
4.2.6	Plan de Acción	47
4.2.6.1	Público Objetivo	47
4.2.6.2	Márketing Mix	48
4.2.6.2.1	Producto/Servicio	48
4.2.6.2.2	Precio	49
4.2.6.2.3	Distribución	52
4.2.6.2.4	Promoción	52
4.2.7	Presupuesto del Plan de Márketing	53
5	Plan de Operaciones.	54
5.1	<i>Plan de operaciones en una empresa industrial.</i>	55
5.1.1	Proceso productivo.	56

5.1.2	Cálculo de necesidades.	57
5.1.3	Cálculo del coste del producto.	58
5.1.4	Consideraciones sobre la empresa industrial.	60
5.2	<i>Plan de operaciones en empresas de servicios.</i>	62
5.2.1	Necesidades	62
5.2.1.1	Ubicación	62
5.2.1.2	Equipamiento	63
5.2.1.3	Recursos humanos.	63
5.2.1.4	Calidad.	63
5.2.2	Proceso de una empresa de servicios.	64
5.2.3	Proyectos.	68
6	Plan de Recursos Humanos.	69
6.1	<i>Introducción.</i>	69
6.1.1	Organigrama jerárquico funcional.	70
6.1.2	Organización basada en procesos.	71
6.1.3	La formación y la motivación.	72
6.1.4	Visión total de la organización.	73
6.2	<i>Estudio del personal.</i>	73
6.2.1	Descripción cuantitativa de los Recursos Humanos.	74
6.2.1.1	Numero inicial de personas necesarias	74
6.2.1.2	Evolución de la plantilla	74
6.2.1.3	Coste total por persona y/o categoría	74
6.2.1.4	Asignación de personas al organigrama	75
6.2.2	Descripción cualitativa de los Recursos Humanos.	75
6.3	<i>Política de Recursos Humanos.</i>	75
6.3.1	Política de contratación.	75
6.3.2	Política de integración.	75
6.3.3	Política de formación permanente de personal.	75
6.4	<i>La contratación de trabajadores.</i>	75
7	El Plan económico financiero	76
7.1	<i>El ciclo de la actividad empresarial.</i>	77
7.2	<i>Los ciclos económico y financiero de la empresa.</i>	79
7.3	<i>Gastos, ingresos, costes, cobros y pagos.</i>	80
7.4	<i>Estructura del Plan económico-financiero.</i>	81
7.5	<i>Balance inicial.</i>	82
7.5.1	Activo inicial	83
7.5.2	PASIVO INICIAL	84
7.6	<i>Estructura del Activo inicial.</i>	85
7.7	<i>Plan de inversiones</i>	87
7.7.1	Introducción.	87
7.7.2	Gastos iniciales.	88
7.7.3	Plan de inversiones	90
7.8	<i>Cuenta de Resultados previsional.</i>	92
7.9	<i>Plan de tesorería previsional.</i>	97
7.10	<i>Fuentes de financiación.</i>	99
7.10.1	Fuentes de financiación propia.	100
7.10.2	Fuentes de financiación ajena.	100
7.10.2.1	Fuentes de financiación ajena a largo plazo.	100

7.10.2.2	Fuentes de financiación ajena a corto plazo.	102
7.11	<i>Balance de situación previsional.</i>	103
7.11.1	Activo.	103
7.11.1.1	Activo fijo.	103
7.11.1.2	Inmovilizado material	104
7.11.1.3	Inmovilizado inmaterial.	104
7.11.1.4	Inmovilizado financiero.	104
7.11.2	Activo circulante.	104
7.11.2.1	Existencias de mercaderías.	104
7.11.2.2	Deudores.	104
7.11.2.3	Tesorería.	105
7.12	<i>Pasivo.</i>	105
7.12.1	Recursos propios.	105
7.12.2	Fondos o recursos ajenos.	105
7.13	<i>Umbral de rentabilidad.</i>	106
7.14	<i>Fondo de maniobra.</i>	107
7.15	<i>Análisis económico-financiero.</i>	108
8	Aspectos jurídicos.	110
8.1	<i>La personalidad jurídica.</i>	110
8.2	<i>Adquisición de la condición de empresario.</i>	111
8.3	<i>Obligaciones y derechos del empresario.</i>	111
9	Análisis de las formas jurídicas.	112
9.1	<i>El empresario individual.</i>	112
9.2	<i>Sociedades civiles.</i>	113
9.2.1	La sociedad civil	113
9.2.2	La Comunidad de bienes.	114
9.2.3	La Sociedad Agraria de Transformación.	115
9.3	<i>Sociedades Mercantiles.</i>	115
9.3.1	La sociedad colectiva.	115
9.3.2	La sociedad comanditaria.	117
9.3.3	La sociedad comanditaria por acciones.	117
9.3.4	La sociedad limitada.	118
9.3.4.1	La sociedad limitada nueva empresa.	120
9.3.5	La sociedad anónima.	122
9.4	<i>Empresas de economía social..</i>	123
9.4.1	Las sociedades laborales.	123
9.4.2	La sociedad cooperativa.	125
9.5	<i>Criterios para la toma de decisiones.</i>	127
10	Obligaciones fiscales	128
11	Obligaciones contables.	129
12	Tramites de puesta en marcha.	130
12.1	<i>Trámites mercantiles</i>	130
12.2	<i>Trámites fiscales.</i>	130
12.3	<i>Trámites laborales.</i>	130
12.4	<i>Otros trámites.</i>	130

1 El Plan de Empresa.

Cuando una persona decide crear una nueva empresa no suele pensar en el fracaso; lo normal es que piense únicamente en el éxito, y hasta es posible que en ciertos momentos haga los cálculos del “cuento de la lechera”.

Es más, la ilusión de ver plasmada la realidad de su empresa, hace que el emprendedor quiera empezar ya, que tenga en mente el nombre, el logotipo, el rótulo,...y, en muchas ocasiones, sin tener clara ni, por supuesto definida, la idea empresarial que se pretende desarrollar. Muchos proyectos se inician desde la inconcreción de la idea que los debe sustentar.

Y esta ilusión por ver la empresa en marcha hace que no esté dispuesto a dedicar demasiado esfuerzo a **aprender cómo crear una empresa**.

En estos momentos de ilusión, el emprendedor quiere soluciones rápidas, guías de gestión rápida,... en definitiva soluciones mágicas e instantáneas que le permitan poner en marcha la empresa sin **perder el tiempo en aprender cómo se gestiona una empresa**.

Si bien es cierto que el desarrollo de un proyecto empresarial se realiza en base a una idea empresarial, también lo es que esta idea debe ser desarrollada, y las técnicas para la gestión han de conocerse, y si no se conocen **pueden aprenderse**.

La **idea empresarial** es una **condición necesaria pero no suficiente** para el desarrollo exitoso de un proyecto de empresa.

Un emprendedor, si quiere conseguir el éxito, debe:

- ✓ tener una gran motivación,
- ✓ tener un compromiso personal,
- ✓ tener perseverancia,
- ✓ ser capaz de movilizar recursos
- ✓ y planificar de manera coherente su proyecto.

Y la planificación coherente del proyecto es la que se sustancia en ese conjunto de documentos que constituyen el **plan de empresa**.

El **plan de empresa** es un documento escrito que recoge y estructura información en la que se detallan los antecedentes, los fundamentos, los objetivos y la viabilidad del negocio, que analiza la viabilidad de la empresa en el mercado y presenta una estimación sobre la rentabilidad de la misma.

El **plan de empresa** posibilita a través de un documento reunir toda la información necesaria para valorar un negocio y establecer las líneas generales para ponerlo en marcha.

El **plan de empresa** ha de ser concebido, antes que nada, como una herramienta de ayuda y, especialmente, de reflexión a la hora de acometer la puesta en marcha de una activi-

dad empresarial. El plan, por sí mismo, no garantiza el éxito de una iniciativa empresarial, pero sí permite una orientación en el competido campo de la empresa.

El desarrollo de un proyecto empresarial exige, generalmente, una gran dosis de fe, mucho esfuerzo, mucha voluntad y bastante tiempo y, en muchos casos, la necesidad que sienten quienes lo emprenden de triunfar económica, social y personalmente.

Por ello, ante el reto del desarrollo de un proyecto empresarial, el emprendedor debe dotarse de los mayores recursos posibles, humanos y materiales, e indiscutiblemente de la mayor información disponible, parte de la cual puede, y debe, estructurarse en un **plan de empresa**.

Si bien es cierto que existen empresas que se han creado y desarrollado, e incluso sobrevivido en el tiempo, sin realizar un **plan de empresa** previo, también son muchas aquellas cuya creación, desarrollo y mantenimiento en el largo plazo, se han soportado en un estudio reflexivo y estructurado.

Por consiguiente, podemos afirmar *que ningún negocio se malogra por efectuar un estudio previo serio*, pero que la realización de un estudio serio no garantiza la rentabilidad real ni el éxito de un negocio. Consideremos pues, como hemos dicho, que la realización del Plan de Empresa es *una condición necesaria, pero no suficiente, para el desarrollo de un proyecto empresarial de éxito*.

En definitiva, el Plan de Empresa es una herramienta útil que permite:

- 1º. Ordenar y estructurar las ideas del emprendedor antes de su aplicación en el mundo real de las empresas.
- 2º. Reflexionar sobre la viabilidad del proyecto que se pretende llevar a cabo, sobre los productos, los precios, la competencia, las necesidades de recursos,...
- 3º. Presentar el proyecto de una forma racional, coherente y seria, lo que indiscutiblemente redundará en la valoración que otras personas hagan del mismo y puedan mostrar su apoyo.

1.1 Motivos para realizar el Plan de Empresa.

Los motivos por los que se decide realizar un **plan de empresa** son:

1. Verificar que le negocio sea viable desde el punto de vista económico y financiero, antes de su inicio.
2. Determinar los recursos necesarios con la suficiente anticipación.
3. Detectar los problemas previamente y darles la solución correspondiente.
4. Analizar el desarrollo previsible del negocio.

1.2 Elaboración del Plan de Empresa.

Cuando se diseña un **plan de empresa** es preciso realizar ajustes para conseguir que éste sea viable, aproveche eficientemente los recursos disponibles y obtenga resultados económicos positivos (beneficios), que son el objetivo último e irrenunciable de una empresa.

Nuestro sistema económico y social, plenamente aceptado, en la Unión Europea es el de economía de mercado en la que juega un papel protagonista la figura del empresario.

En la sociedad moderna, **las necesidades de los consumidores** son las que determinan el tipo y la cantidad de bienes que deben producirse.

La empresa es la unidad económica que produce estos bienes o servicios, y empresario quien arriesga su capital y, también, sus sueños.

Dirigir su propia empresa es uno de los mayores logros que tiene el hombre, pero el emprendedor debe ser consciente de que **la propia condición de empresario supone asumir una serie de riesgos y responsabilidades.**

A partir de los noventa la figura del empresario resulta, cada vez, socialmente más valorada, reconociéndosele la capacidad de creación de empleo y riqueza, sustentos ambos de la estabilidad de nuestro sistema.

No hay una forma única de elaborar el Plan de Empresa, pero será conveniente reflexionar sobre los seis aspectos siguientes:

1. ¿Cómo es el producto o servicio que se quiere ofrecer?
2. ¿De qué manera se va a comercializar?
3. ¿Cómo se va a fabricar el producto o prestar el servicio?
4. ¿Cómo se van a organizar las personas que trabajarán en o para la empresa?
5. ¿Cuánto dinero se necesita, y para qué?
6. ¿Qué aspectos legales hay que tener en cuenta?

Antes de empezar a redactar el Plan de Empresa, tiene que estar seguro de que dispone, o se puede disponer, de la máxima información posible. Hay cuestiones que frecuentemente aparecen en nuevos proyectos y que pueden convertirlos en inviables sin necesidad de elaborar el Plan de Empresa:

- ✓ La primera es que realmente **el servicio o producto sea necesario**, esto es, que cubra una necesidad de los potenciales clientes.
- ✓ La segunda de ellas es **informarse de que no haya algún aspecto legal que imposibilite el funcionamiento de la empresa.** Por ejemplo, puede suceder que las habitaciones de un edificio no tengan las dimensiones mínimas que marca la ley para convertirse en casa rural.
- ✓ La tercera de ellas es **asegurarse de que los proveedores estarán dispuestos a servir a la empresa.** Por ejemplo, un supermercado debería surtir a través

de una central de compras para poder poner un precio competitivo. Podría suceder que, por algún motivo, ninguna central de compras acepte a la nueva empresa.

1.2.1 El guion del Plan de Empresa.

A continuación se presenta un esquema que puede servir como guion del Plan de Empresa, en el que se precisa:

1. La **definición del proyecto**
2. El **estudio de mercado**.
3. El desarrollo de un **plan de marketing**, en el que se plasmen las posibilidades de la idea, los clientes, los segmentos de mercado, la competencia, los precios de mercado,...
4. El **plan de operaciones**: la producción y las compras, la organización de los procesos de producción o de prestación del servicio, los costes de los inputs,...
5. El **plan de recursos humanos** contempla la organización de los elementos humanos de la empresa.
6. La **localización** física del negocio en muchos casos será determinante de la viabilidad del mismo.
7. Y, consecuentemente, la realización del **plan económico-financiero**, que es la última prueba sobre la viabilidad del negocio.

Aunque puede haber muchas maneras de redactar un **plan de empresa**, le proponemos un guion, en soporte informático, que le puede ser de utilidad y en el que se recogerán todos los elementos comentados anteriormente.

El guion propuesto consta de varios puntos. En el primero de ellos se recomienda realizar una presentación propia en la que se explique su formación y experiencia profesional.

Seguidamente, se desarrollan las seis preguntas planteadas anteriormente, es decir, se define el producto o servicio, se elabora el **plan de marketing**, el **plan de operaciones**, el **plan de recursos humanos**, el **plan económico y financiero** y, por último, se especifican los aspectos legales que afectan a la empresa.

1.2.2 La presentación del Plan de Empresa.

La redacción del expediente de presentación del plan de empresa, es trabajo necesario, que debe ser considerado como el primer paso para la materialización del proyecto.

Es un trabajo útil que permitirá al emprendedor, cuando pretenda poner el proyecto en marcha, evaluar si:

- ✓ Está bien elaborado o no

- ✓ Ha conseguido, o no, la madurez suficiente.
- ✓ 'Un buen plan de empresa es aquel que logra ser entendido por los destinatarios'

El plan de empresa se ha de realizar, entre otras razones, para ser presentado a los "acompañantes económicos" (socios, bancos, proveedores..) y especialmente a los financiadores del proyecto. La redacción del plan debe ser tal que permita a los lectores:

1. Comprender de manera inmediata de que se trata,
2. Saber quién o quienes son los promotores del proyecto,
3. Estimar el valor el nivel de maduración del proyecto,
4. Tomar una posición inicial sobre el proyecto.

1.2.2.1 La presentación debe ser esmerada.

La primera impresión puede influir favorablemente, o desfavorablemente, en el interés del lector, razón por la cual la documentación que se presenta debe tener una imagen impecable.

1.2.2.2 El documento debe ser claro y conciso.

En la mayoría de los casos la persona que ha de leer el expediente, suele tener más ocupaciones, por lo que resulta conveniente facilitarle el trabajo, por lo que:

El texto debe ser expuesto en un lenguaje claro (sin abusar de las jergas), de fácil lectura. con una paginación correcta y con un índice preciso.

Para la mayoría de los proyectos es suficiente para su presentación con un veintena de páginas, para no hacerlo pesado al lector. Si fuera preciso la información complementaria se adjuntará bajo la fórmula de Anexos

En definitiva, la redacción debe ser clara y la exposición concisa, lo que, indiscutiblemente, facilitará la tarea al lector.

1.2.2.3 El documento debe estar completo.

Cuando es presentado el plan de empresa, manteniendo los criterios de claridad y concisión, este debe estar completo en todos los ámbitos, para que permita al lector obtener una idea clara y pronunciarse, en su caso, sobre su factibilidad y su viabilidad.

1.2.2.4 El documento debe estar bien estructurado.

El plan de empresa debe presentar una estructura lógica, con los correspondientes títulos, apartados y subapartados, que ayuden al lector a la comprensión del mismo.

1.2.2.5 El documento debe ser preciso.

Para ser creíble, hay que afirmar sólo sobre materias comprobables. El emprendedor, en su caso, podrá aportara documentación anexa (estudios, prensa, informes, referencias, recomendaciones de expertos,..) que faciliten la comprobación precisa por el lector.

1.2.2.6 El plan de empresa debe ser un instrumento de venta.

El documento del plan de empresa debe ser claro, conciso, completo, bien estructurado y preciso, debe permitir la percepción de un contenido creíble, tratando con especial énfasis los puntos fuertes del proyecto.

De esta forma, los argumentos presentados y puestos en negrita o subrayados en su momento, deben ser repetidos en la síntesis de cada capítulo, para influir sobre el lector y ayudarle a estructurar favorablemente su percepción del proyecto.

1.2.3 Estructura documental del plan de empresa.

No hay regla absoluta en la presentación de un plan de empresa. No obstante, conviene respetar una cierta lógica, cumpliendo con las características señaladas en el apartado anterior. Un orden podría ser el siguiente:

1. Resumen
2. CV de uno o varios creadores
3. Presentación general del proyecto.
4. Estudio de mercado
5. Plan de marketing
6. Plan de operaciones
7. Plan de recursos humanos
8. Plan económico financiero
9. Personalidad jurídica
10. Cronograma de puesta en marcha.

1.2.3.1 Resumen

El expediente debe abrirse a una presentación muy breve del proyecto (una página debe ser suficiente) para que el interlocutor sepa inmediatamente de que se trata. La redacción de esta primera hoja es importante porque constituye el primer contacto, el instante de descubrimiento.

Hay que pues sopesar sus palabras, para incitar al lector que entra en meollo del asunto más adelante.

1.2.3.2 Índice.

Indicando la correspondiente paginación, con los apartados y subapartados correspondientes.

1.2.3.3 Curriculum vitae del emprendedor.

La presentación del emprendedor (o los emprendedores) del proyecto, y en su caso el los componentes de su equipo, debe hacerse con mismo cuidado que la redacción de un CV de para la búsqueda de empleo, haciendo valer todo lo que, en sus conocimientos y experiencia, se relaciona con el proyecto en cuestión.

1.2.3.4 Presentación general del proyecto

El emprendedor va a poder a este punto hablar de la definición del proyecto, cómo y por qué surgió la idea, cuales son las motivaciones que lo empujan a lanzarse a la creación de esta empresa, cuales objetivos piensa alcanzar en el corto, medio y largo plazo.

1.2.3.5 Ámbitos económico y financiero.

Como detalles relevantes del ámbito económico se debe incluir.

1. **Presentación del producto y\o del servicio:** Descripción precisa de forma en que se efectuará la prestación del servicio o la venta del producto.
2. **Estudio de mercado:** explicar cuál es el mercado al que se dirige el producto o servicio aludido
3. **Estrategia de entrada en el mercado:** la segmentación del mercado, el posicionamiento retenido, así como las decisiones de márketing-mix que han sido
4. **Hipótesis de evolución comercial,** apoyándose el más posible en elementos tangibles.
5. **Medios para conseguir las previsiones de venta:** Explicar de forma concreta y precisa de cómo va a funcionar la empresa detallando el proceso de funcionamiento y de adquisición de los equipos, el efectivo y demás recursos necesarios.

Asimismo es necesaria la presentación de todos los elementos que se traducen en términos financieros:

1. El **plan de las inversiones:** Este cuadro debe indicar el precio de compra de las inversiones, su fecha prevista de adquisición, el tipo y la dotación anual de amortizaciones para cada uno de dos primeros ejercicios.
2. El **plan de financiación inicial:** Indica los capitales que son necesarios y que, por consiguiente, hay que reunir para poder lanzar el proyecto en condiciones de viabilidad. El calculo financiero ha de ser sosegado, exhaustivo y “conservador”.

3. La **cuenta de resultados** previsional para los tres primeros años permite juzgar de la rentabilidad futura de la nueva empresa.
4. El **plan de tesorería** sobre 24 meses, permite, sobre un período relativamente corto, asegurarse que la nueva empresa podrá siempre, teniendo como base lo que se puede razonablemente prever, hacer frente a sus empeños financieros.
5. El cálculo del **punto muerto**: es importante conocer el volumen mínimo de ventas que la empresa deberá obligatoriamente realizar para cubrir el conjunto de sus cargas, y de determinar el momento cuando este punto muerto será superado y la empresa empezará a obtener beneficios.
6. El **plan de financiación a largo plazo**: Es necesario para apreciar la evolución preventiva de la estructura financiera de la empresa a medio plazo, porque es una de las condiciones de supervivencia de las nuevas empresas.

1.2.3.6 **Ámbito jurídico.**

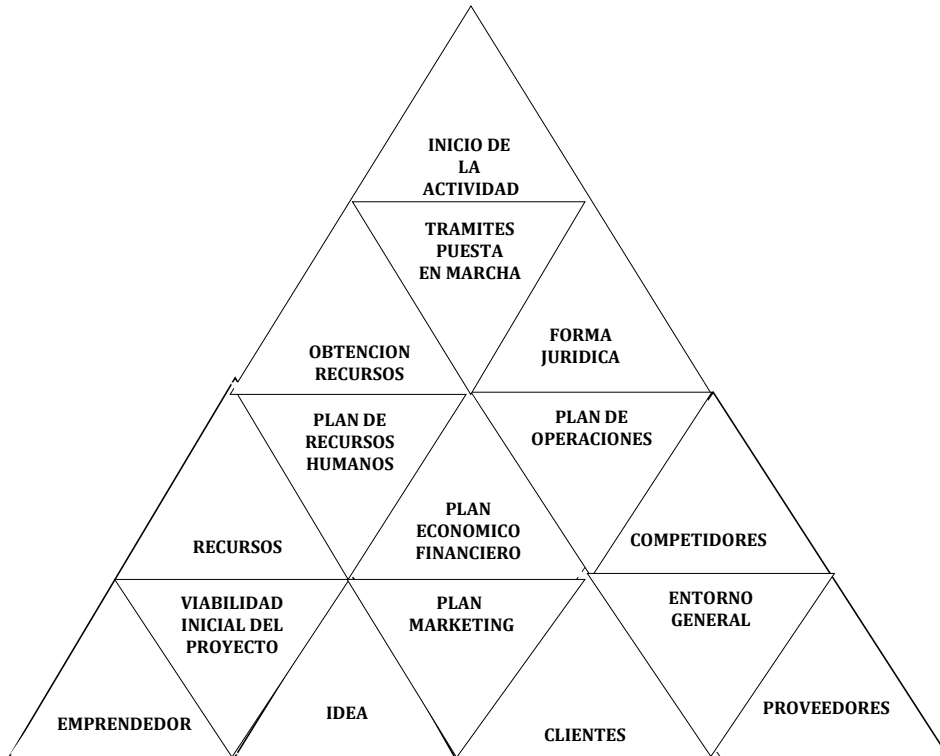
La presentación la forma jurídica (empresario individual, sociedad mercantil, sociedad cooperativa, ...) de la nueva empresa debe servir para explicar y justificar la elección efectuada, la distribución de capital y la distribución de poderes (Consejo de administración, Dirección, etc.)

1.2.3.7 **Parte documental**

Esta parte debe ser objeto de un expediente separado para reunir todos los comprobantes.

1.3 Esquema básico de un plan de empresa.

Para el desarrollo de un Plan de empresa, un esquema recomendable a seguir es el que se detalla en el cuadro siguiente.



2 Definición del proyecto.

Como señalábamos en el módulo anterior, para la puesta en marcha de un proyecto empresarial se hace preciso definirlo, madurarlo, para finalmente documentarlo y realizar todos los pasos para iniciar la actividad.

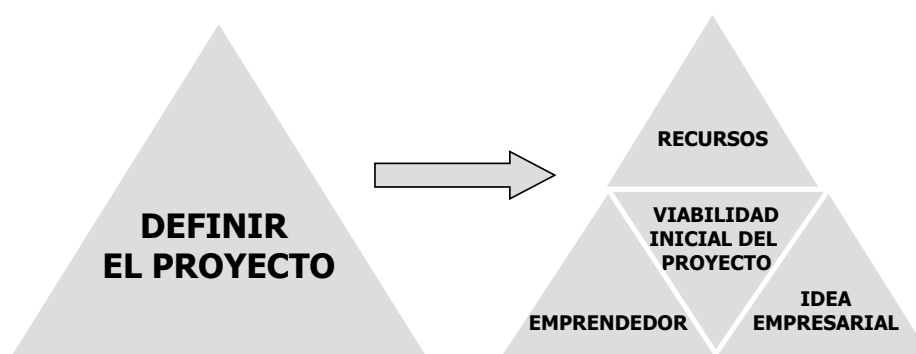
El inicio de un proyecto empresarial exige una previa definición del mismo por una persona (emprendedor) o más.

Los conceptos de emprendedor e idea son inseparables. No sirve el emprendedor sin ideas, ni una idea sin alguien que la desarrolle, que la ponga en práctica. Por consiguiente, para definir un proyecto empresarial es preciso:

- Que exista un emprendedor que disponga de una idea, que podrá ser producto de su imaginación, comprada o copiada, pero que en cualesquiera de los casos la debe tener interiorizada como propia.
- Y que el emprendedor tenga la motivación, el deseo firme y la ilusión suficiente para hacer prosperar esa idea.

Una vez que tenemos emprendedor e idea, hace falta que:

1. Se realice un análisis de la viabilidad de esa idea materializada en un proyecto.
2. Y se cuente con los recursos necesarios.



A las personas que quieran desarrollar un proyecto empresarial, vamos a suponerles, en principio, que tienen una motivación por emprender o, cuando menos, una motivación para informarse de **por qué** y **cómo** se crean las empresas.

2.1 El emprendedor.

El diccionario de la Real Academia Española define:

- **emprendedor,ra.** Adj. Que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas
- **emprender.** Tr. "Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño. Se usa más comúnmente de los que encierran dificultad o peligro".

En el tema que estamos tratando el emprendedor es, en una primera definición, aquella persona con ideas y voluntad para iniciar y desarrollar un proyecto empresarial.

Iniciar y desarrollar un proyecto empresarial **significa asumir un riesgo**. Y esta voluntad de asumir el riesgo se da tanto en el que crea una empresa con mucha inversión generadora de muchos puestos de trabajo, como en el caso de aquellos emprendedores que inician en sus actividades como “autónomos” o que se inician en el ejercicio de una actividad profesional independiente. En cualesquiera de los tres casos el emprendedor no va a ser un trabajador por cuenta ajena con el sueldo garantizado a final de mes por un tercero.

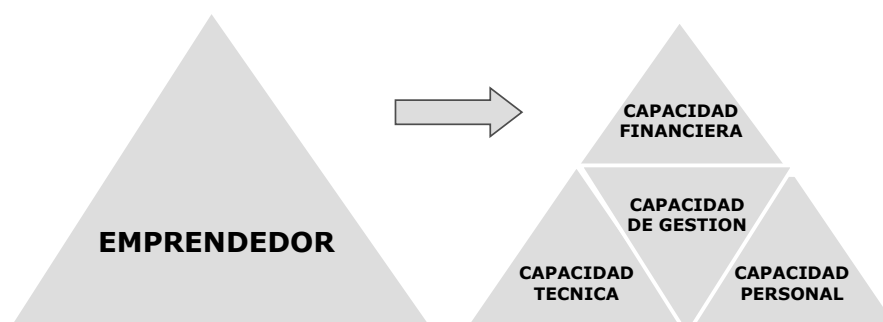
Hemos de señalar que muchas empresas han tenido su origen en la actitud decidida de un emprendedor que empezó en solitario, creando un primer puesto de trabajo para sí mismo. Es más, muchos de los más importantes empresarios que se reconocen actualmente en nuestro país, son emprendedores que iniciaron su andadura por sí mismos.

En los tiempos actuales, el autoempleo, mediante la creación de su propia empresa por parte del trabajador-emprendedor, es una buena alternativa al problema de desempleo.

El **emprendedor** que comienza la obra de la creación de una empresa, debe contar con que se va a encontrar con dificultades, con situaciones de riesgo e incluso azarosas.

Por todo ello, el **emprendedor** que decida iniciar el viaje que conduce a la creación de una empresa, debe autoevaluarse y considerar si reúne una serie de capacidades concretas y necesarias, que podemos clasificar en:

- personales,
- técnicas,
- de gestión, y
- financieras.



Algunas de estas capacidades pueden estar ocultas y aflorar en el empeño del desarrollo del proyecto empresarial, siempre que exista **esfuerzo, constancia, perseverancia, dedicación,...**

2.1.1 Capacidad personal.

La **capacidad personal** es la cualidad o el talento que dispone a un individuo para el buen ejercicio de algo; en este caso el desarrollo de un proyecto empresarial.

Por eso es fundamental que las capacidades que, a continuación se enumeran (o al menos parte de las mismas), asistan al emprendedor:

- confianza en sí mismo,
- capacidad para asumir riesgos moderados,
- creatividad e innovación,
- perseverancia,
- energía,
- entusiasmo,
- dotes de mando,
- carácter independiente,
- voluntad de sacrificio,
- sensatez, honradez y humildad.

2.1.2 Capacidad técnica.

La **capacidad técnica** se refiere a las cualidades de entender y hacer funcionar el proyecto, más que al conocimiento técnico en sí mismo. El empresario tiene que tener cuando menos una visión global del proyecto, para lo que necesita disponer de:

- habilidad comercial,
- conocimientos de materiales a emplear,
- conocimiento de los equipo precisos,
- conocimientos de las técnicas, métodos y procesos necesarios.

2.1.3 Capacidad de gestión.

La gestión es la acción y efecto de administrar, considerando que administrar es ordenar, disponer y organizar la empresa. En consecuencia, la **capacidad de gestión** es imprescindible para el desarrollo viable de cualquier proyecto, teniendo especial relevancia ciertas cualidades como:

- la experiencia gestora y capacidad de dirección,
- el criterio empresarial,
- la formación,
- la comprensión de la problemática de la nueva empresa.

2.1.4 Capacidad financiera.

La **capacidad financiera** se refiere a la condición individual del emprendedor que le permita disponer u obtener recursos financieros.

Dado que cualquier proyecto va a precisar de recursos financieros para poder llevarse a cabo, el emprendedor lo podrá solventar mediante fórmulas diferentes tales como:

- La disponibilidad de fondos propios.
- El nivel de crédito.
- La reputación personal.

La capacidad financiera, en ausencia de recursos propios, puede ser obviada bien por créditos de terceros, generalmente soportados en la viabilidad del proyecto y/o en la reputación personal del emprendedor.

2.2 La idea.

El hombre como ser racional es generador de ideas, pero no todas las ideas se refieren o tienen relación con el ámbito económico. Es más, una persona puede tener una **idea de crear una empresa**, pero no tener una **idea empresarial**. La idea para que sea validable ha de ser necesariamente empresarial.

También ocurrir el caso de que una persona quiera crear una empresa (lo que indiscutiblemente es un primer paso) sin disponer de una idea concreta. Dado que una proyecto empresarial debe girar en torno a, cuando menos, una idea empresarial se hace preciso disponer de ésta, para que puede generarse una actividad empresarial.

En definitiva, la idea empresarial resulta imprescindible, junto al emprendedor, para el desarrollo de un proyecto empresarial.

De hecho, el emprendedor puede iniciar su proceso desde la idea empresarial o desde la idea de crear una empresa.

Está claro que

- no existe un proyecto de empresa sin **emprendedor**.
- es preciso tener una **idea**,
- es preciso que esta idea tenga una orientación empresarial o sea susceptible de ser madurada para convertirla en una **idea empresarial**,
- esta idea empresarial debe ser **evaluada y madurada**
- debe ser plasmada en un plan de empresa o plan de negocio.

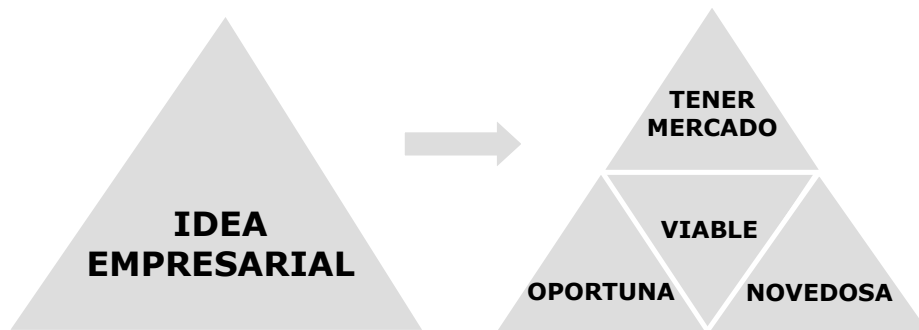
2.2.1 Fuentes de ideas empresariales.

El primer paso para la creación de una empresa es tener una idea empresarial. Encontrar una idea empresarial realmente innovadora no es fácil, pero también se puede crear

una empresa, y de hecho así ocurre en la mayoría de los casos, a partir de otras experiencias empresariales existentes.

Al analizar la viabilidad de la idea se ha de tener en cuenta que:

- La idea debe ser oportuna, es decir que surja en el momento adecuado y que se mantenga, lo cual significa que tienen que existir clientes que demanden el producto o el servicio.
- La idea debe ser novedosa, ofreciendo al cliente potencial algo distinto a lo ya existente en el mercado, algo que dé mayor satisfacción a sus clientes. Es decir el proyecto en el que se va a trabajar, debe ser innovador.
- La idea debe ser viable desde el punto de vista económico y financiero para el emprendedor.
- Y la idea debe ser, ante todo, comercial, de forma tal que satisfaga una necesidad del cliente, en las condiciones previstas por éste.



La idea puede presentarse desde orígenes diferentes:

- desde la innovación,
- a partir de una situación,
- mediante una nueva forma de hacer las cosas, o
- para conseguir un propósito determinado.

Y la mejor forma de conseguir ideas es acudir a donde se encuentran, es decir a sus fuentes.

Pero ¿dónde están las fuentes? En principio podemos asegurar que casi nunca existen fuentes puras, ya que se puede conseguir la misma idea de negocio desde distintos caminos.

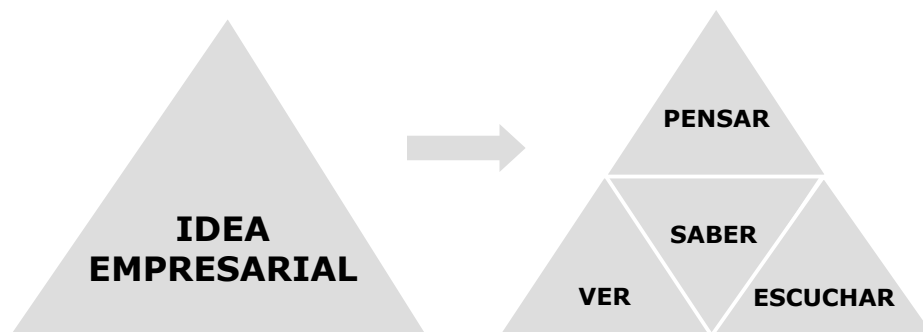
Hay que tener presentes las siguientes consideraciones:

- a. En primer lugar no pensemos en soluciones mágicas: no suelen darse en el mundo de la empresa.
- b. La idea empresarial debe ser entendida, interiorizada y asumida por el emprendedor: tiene que ser elaborada y madurada con su esfuerzo.

- c. En la vida corriente, **están** la mayor parte de las ideas, el secreto del éxito está en acertar.
- d. En muchas ocasiones las ideas aparecen por casualidad, pero suele ocurrirle a aquellas personas que las están persiguiendo, tal y como ocurre con:
 1. las nuevas necesidades
 2. las necesidades no satisfechas

Como ejemplo para la reflexión, a continuación vamos a detallar posibles fuentes de ideas, clasificándolas según la vía sensorial de percepción de las mismas; así están las ideas que:

- Se ven
- Se escuchan
- Se piensan
- Se saben



2.2.1.1 Fuentes de ideas: las que se ven.

La **observación** es una fuente importante de ideas, siempre que se esté atento a lo que ocurre a nuestro alrededor. De esta atención se puede percibir información sobre:

- Los cambios que se producen en la industria.
- Los cambios que experimenta el mercado.
- Los cambios sociales y demográficos.
- Los cambios en la percepción de la gente.
- Los nuevos conocimientos.
- Las nuevas tecnologías.

**no basta con ver o mirar,
¡hay que fijarse!**

2.2.1.2 Fuentes de ideas: Las que se escuchan.

Una virtud del emprendedor es, o debe ser, la de **escuchar**, de estar especialmente atento a lo que discurren y comentan personas capacitadas, a las que se les supone un determinado nivel de conocimientos, y que son:

- Los maestros y profesores.
- Los amigos y familiares.
- Los expertos.
- Los posibles futuros clientes.
- Los competidores.
- Los distribuidores.
- Los fabricantes.
- Las noticias.

**no basta con oír,
¡hay que escuchar!**

2.2.1.3 Fuentes de ideas: Las que se buscan y piensan.

El **interés personal** es determinante para la obtención de ideas. Recordemos que “las musas siempre que se aparecen los artistas coincide que éstos están trabajando”. Como fuentes en este apartado podemos señalar::

- Los bancos de ideas.
- Las lecturas.
- Los estudios históricos y de tendencias.
- Los conocimiento de otros países o zonas.
- Los inventos o patentes.
- Las ferias o congresos.
- Las franquicias.
- Las nuevas necesidades de la industria.
- Las nuevas necesidades del consumidor final.
- El análisis de carencias de productos, procesos o servicios.
- La nuevas normativas.
- Perfeccionar un eslabón de la cadena de valor.

**El que busca
puede encontrar**

2.2.1.4 Fuentes de ideas: Las que se saben.

Con el devenir del tiempo, las personas acumulan conocimientos y experiencias que pueden servir en un momento determinado para acometer el desarrollo de un proyecto empresarial. Estas fuentes tienen su origen en:

- Las experiencias laborales.
- Las experiencias personales.
- El Know-how.
- Las aficiones.
- El propio punto de vista como consumidor.
- El desarrollo de habilidades propias.
- El desarrollo de conocimientos propios.
- Las nuevas aplicaciones a viejos procesos, productos o servicios.

- Las soluciones a las deficiencias de los productos y servicios existentes.

2.2.2 Definición de la idea empresarial.

La idea empresarial se ha de materializar bien en la fabricación de productos, la comercialización de los mismos, la prestación de servicios o en un mix de producción y/o comercialización y/o prestación de servicios.

Es preciso efectuar una descripción detallada (exhaustiva) de la idea que se va a desarrollar, en definitiva, de los productos y/o servicios que van a constituir el objeto del nuevo negocio.

El producto y/o servicio deberá ser descrito, recomendablemente, desde una perspectiva del cliente, resaltando los valores que por éste pueden ser considerados y que le pueden inclinar a la elección del mismo.

Si el producto/servicio es totalmente innovador, o cuando menos novedoso, puede ser procedente efectuar el registro del mismo en la Oficina de Patentes y Marcas.

2.2.2.1 Descripción general del producto o servicio..

Cualquier producto y/o servicio debe estar dirigido a satisfacer las necesidades del cliente. Por eso es preciso identificar las necesidades del cliente y, si es posible, definir que valores diferenciales podemos aportar con nuestra cartera de productos/servicios.

La descripción del producto/servicio deberá contener:

- Descripción básica: descripción introductoria, incluyéndolos principales características.
- Necesidades que cubre: descripción de las necesidades que se pretende satisfacer.
- Características diferenciales: Detalle de los factores diferenciales que pueden ser asociados a la oferta del producto/servicio: modelo de comercialización, logística, precio, etc.
- Estrategia de producto: Descripción de la estrategia de producto en cuanto a los factores relacionados con la producción del bien o la prestación del servicio.
- **Mercado al que va dirigido:** Determinar el mercado al que va dirigido, así como el segmento de mercado en el que se pretende actuar, ..
- **Modelo de comercialización:** Referencia al modelo de comercialización que se va a seguir, los canales de distribución que se van a utilizar, etc.

2.2.2.2 Especificaciones técnicas.

Una vez efectuada la descripción general del producto/servicio y las necesidades a las que da cobertura se debe proceder a detallar las especificaciones técnicas.

Las especificaciones técnicas para los productos tienen una dimensión tangible (diseño, embalaje, etiquetas,...), pero no ocurre así en el caso de los servicios de más difícil descripción, por lo que a veces habrá que recurrir a describir el soporte bajo el que se prestan.

2.2.2.3 Registro de patentes y marcas.

Cuando la iniciativa empresarial se configure en torno de un producto/servicio completamente novedoso, puede ser procedente registrarlo en la Oficina de Patentes y Marcas.

La operación de registro protege la propiedad del diseño, marca, características y demás atributos que identifiquen a los productos o servicios en cuestión.

Solamente es posible patentar productos físicos, mecanismos, procesos, materiales,. No ocurre así con las ideas, que no son patentables.

La patente impide que terceros copien el producto durante un periodo de tiempo y en un ámbito territorial determinado.

2.3 Análisis de la viabilidad inicial de la idea.

El éxito de un proyecto depende sobre todo de la adecuación entre el emprendedor, portador del proyecto, y el propio proyecto.

Por esta razón, analizar y someter a un test la idea antes de dar el salto definitivo es un paso insoslayable, que permitirá evitar muchos problemas en el futuro.

Para llevar a cabo existen múltiples entidades y organismos que pueden ayudar al emprendedor: Agencias de Desarrollo local, CEEIs, Cámaras de Comercio, Universidades, Asociaciones empresariales...

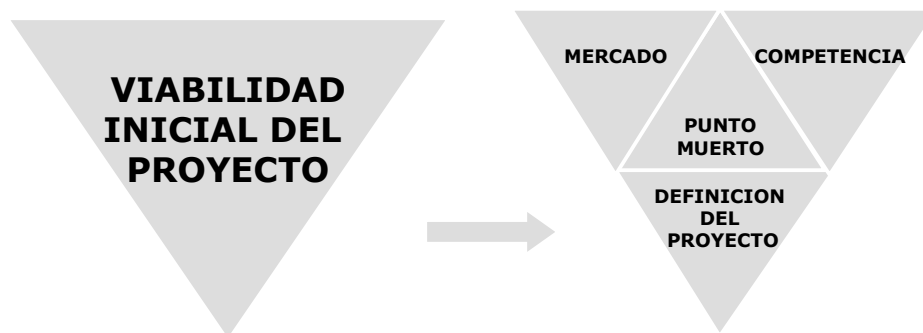
Entre las primeras cuestiones que se debe plantear el emprendedor a la hora de abordar el proyecto están las siguientes:

- ¿Tengo, desde el punto de vista físico y psicológico la capacidad y la posibilidad de llevar a buen fin mi idea?
- ¿Tengo el apoyo de mi entorno: familiares, amigos,..?

Entre las condiciones relevantes, de las que el emprendedor debe estar dotado, son el optimismo y la tenacidad. Por regla general la puesta en marcha de un proyecto empresarial exige mucha dedicación, especialmente en tiempo, lo que indudablemente va a significar una nueva forma de vida y, en definitiva, un impacto en el entorno familiar y afectivo del emprendedor.

Una vez vistas las cualidades del emprendedor, efectuamos una primera aproximación a la viabilidad de la idea: *¿Es nuestra idea susceptible de transformarse en un proyecto empresarial?* Para ello conviene reflexionar sobre:

- La originalidad de la idea: ¿en cuál medida es innovadora?, ¿cómo se distinguen los conocimientos puestos en la disposición de un público advertido?
- El estadio de desarrollo: ¿Puede inmediatamente ser puesta en ejecución o todavía debe ser objeto de estudios complementarios?
- La potencialidad económica, mediante una análisis de la posible rentabilidad del proyecto ¿Que valor añadido aporta al proceso en el cual se aplica? ¿En que medida es útil, o todavía, en que medida mejora la situación competitiva del que puede explotarlo?
- La necesidad de protección: *¿Quién puede tener conocimiento de mi idea, y en que puede perjudicarme?* Esta evaluación nos permitirá determinar, de una parte, el tipo adecuado de protección, por otra parte, el presupuesto que es razonable de conceder a esta protección.



Los aspectos básicos a considerar son:

- Características comerciales y de "oportunidad" del producto o servicio.
- Nivel de innovación del producto o servicio.
- Grado de desarrollo del proyecto.
- Análisis previo y somero de la posible rentabilidad del proyecto.

2.3.1 Una primera definición del proyecto empresarial.

Desde que surge la idea de fabricar un producto u ofrecer un servicio, hasta que se pone en marcha el proyecto empresarial, es imprescindible tener en cuenta una serie de pautas:

- **Objetivos:** ¿hacia dónde deseamos ir?
- **Plan:** ¿cómo vamos a llegar?
- **Eficacia:** ¿qué métodos y sistemas utilizaremos para alcanzar los objetivos?
- **Eficiencia:** cómo vamos a lograrlo con la menor inversión, esfuerzo y recursos?
- **Rentabilidad:** ¿es rentable el negocio?

Definido básicamente el proyecto con la determinación de los productos que vamos a fabricar y/o comercializar (o los servicios que vamos a prestar), la dimensión del negocio, estará en función del mercado, la competencia y los recursos disponibles.

2.3.2 Informarse sobre la accesibilidad al mercado.

Entre las informaciones prioritarias, que debe recabar el emprendedor, es la de las posibles barreras de entrada. Es necesario tener en cuenta que hay actividades (tales como farmacias, transportes públicos, empresas de auditoría, despachos de juristas, etc.) que no se pueden realizar libremente, ya que precisan autorizaciones especiales y el acceso a las mismas está limitado o contingentado, y otras actividades que exigen una calificación determinada y, en su caso, títulos habilitantes específicos.

Por tanto las barreras de entrada pueden ser:

- Exigencias de una titulación académica determinada.
- Necesidad de autorizaciones específicas: título habilitante para los transportistas, título FP para talleres mecánicos, ..
- Limitaciones por cupos y contingentaciones,
- Controles de colegios profesionales.

2.3.3 Una vista al mercado.

Para la materialización del proyecto hay que acudir al mercado: es imprescindible conocer los potenciales clientes.

Se hace preciso identificar el mercado potencial de demanda para el producto o servicio que pretendemos vender, para lo cual hemos de reflexionar sobre:

- ¿Cuál es el volumen del mercado actual al que dirigimos nuestra actividad?
- ¿Cuál es la cantidad potencial de clientes y previsible volumen de ventas que se les puede realizar?
- ¿En qué ámbito geográfico vamos a vender nuestros productos o prestar nuestros servicios?
- ¿A qué precios podemos vender nuestros productos o servicios?

En este primer análisis de mercado es conveniente hacer un especial énfasis en el análisis de la competencia:

- ¿Son fuertes los competidores?
- ¿Tienen satisfechos a sus clientes?
- ¿Pueden reaccionar con una guerra de precios?

2.3.4 Punto muerto o punto de equilibrio.

En este proceso de definición inicial, una vez determinados los productos que vamos a vender o los servicios que vamos a prestar, analizados el mercado (clientes, proveedores, competencia,...) vamos a hacer el primer análisis de viabilidad de la idea, mediante el cálculo del punto muerto o punto de equilibrio, también conocido como umbral de rentabilidad.

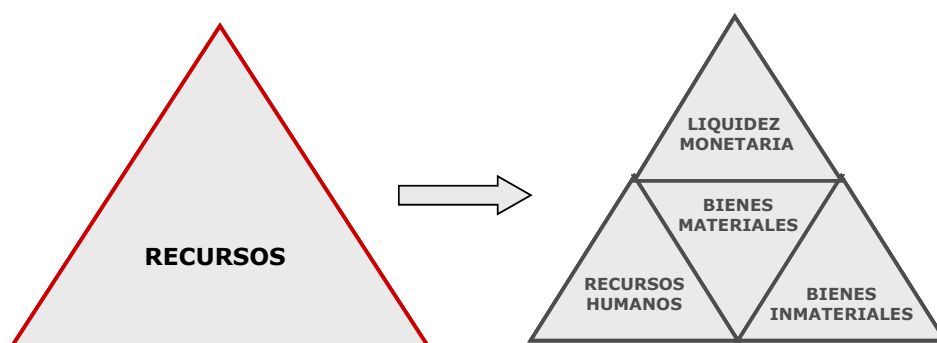
El **punto muerto o punto de equilibrio** viene dado por el nivel de ventas en el cual se consigue cubrir todos los **costes de la actividad**.

Hasta ahora hemos hablado de idea empresarial, de producto o servicio que vamos a vender, de los potenciales clientes, de los posibles precios de venta y de la competencia. Ha llegado el momento en que es preciso hablar de los gastos: de las inversiones y los costes.

2.4 Los recursos

El análisis del umbral de rentabilidad (o punto muerto) nos da una primera referencia de los recursos que son necesarios para el desarrollo de la idea empresarial, que, en principio, los podemos clasificar, teniendo en cuenta sus características, en:

- Recursos humanos, imprescindibles en un proyecto empresarial: No puede existir un proyecto empresarial sin, al menos, un apersona.
- Bienes materiales, reflejados en inversiones.
- Bienes inmateriales¹: Software, franquicias, autorizaciones, know how...
- Liquidez monetaria, para los gastos corrientes.



Para cualquier proyecto empresarial son necesarias personas, cuyo número dependerá de la magnitud del proyecto. En muchos casos, como son los de autoempleo, solo iniciará el proyecto una persona, pero lo que si es seguro es que ningún caso se podrá iniciar un proyecto si no participan personas. Y es indiscutible que casi siempre las personas son el “recurso máspreciado de las empresas”.

(1) Entre los **bienes inmateriales** incluimos los conocimientos, el know how propio del emprendedor, del que dispone implícitamente, que es en ocasiones el **recurso clave** pero que no va a exigir un desembolso monetario.

Casi todos los desarrollos de proyecto, exigen la realización de **inversiones (bienes materiales y bienes inmateriales)**, para las que es preciso obtener recursos a largo plazo (bien sean propios o ajenos).

Y hasta que se inicia la actividad y se generan ingresos se producen una serie de **gastos corrientes**, para los que es preciso disponer de **liquidez monetaria** para hacerles frente. Entre estos gastos podemos señalar:

- **Gastos de primer establecimiento**, que son todos aquellos gastos que necesariamente hay que realizar antes de empezar a vender.
- **Existencias**, que son aquellos productos que necesariamente ha de tener cualquier empresa comercial o industrial, para poder iniciar su actividad.

Para poder disponer de los recursos enumerados, tanto personales como materiales, se hace preciso tener a disposición una cierta cantidad de fondos monetarios o financieros, que en una primera aproximación clasificamos, teniendo en cuenta su origen, en:

- Recursos propios, que son aquellos de los que dispone el emprendedor.
- Recursos ajenos, que son aquellos que se pueden obtener de terceros:
 - De entidades financieras (bancos, cajas de ahorro, otras entidades de crédito), bien en forma de créditos, préstamos, operaciones de leasing, renting, etc.
 - De los propios **proveedores**, a través de los plazos de pago que éstos nos concedan.
- Y finalmente, **las subvenciones** que se pueda obtener, generalmente de las administraciones públicas.

2.5 Ventajas e inconvenientes de ser empresario.

VENTAJAS E INCONVENIENTES DE SER EMPRESARIO.

El hecho de ser empresario puede llevar consigo, junto a sus ventajas, ciertos inconvenientes, que deben ser sometidos a reflexión por el emprendedor.

Entre las **ventajas** figuran:

- ✓ La posibilidad de poner a prueba las capacidades personales.
- ✓ La sensación de independencia y libertad.
- ✓ El control personal de su vida laboral.
- ✓ El desarrollo de ideas creativas.
- ✓ Las recompensas económicas.
- ✓ El prestigio social.
- ✓ Y la satisfacción por la aportación social realizada.

Las **desventajas** que se puede derivar del ejercicio de la función de empresario, entre otras, son:

- ✓ Costes personales, familiares y personales en el supuesto de que se fracase.
- ✓ Desprestigio personal y profesional si se fracasa.

3 Análisis del mercado.

Una vez definido el proyecto cuyo objetivo está determinado (bien la fabricación de un producto o la prestación de servicios), es preciso demostrar su viabilidad comercial.

El análisis del mercado es una de las acciones imprescindibles que se deben realizar para valorar un proyecto empresarial. El resultado de este análisis es clave para determinar si se acomete o no el proyecto empresarial, que solo es válido si es capaz de penetrar y mantenerse en el mercado.

El análisis del mercado se puede efectuar siguiendo los siguientes pasos:

1. Definición del mercado.
2. Estudio del entorno.
3. Estudio de la demanda
4. Estudio de la competencia

3.1 Descripción del mercado.

Entre otras, las cuestiones que se plantean en la descripción del mercado son las siguientes:

1. ¿Qué características tiene el mercado?
2. ¿Existen barreras de entrada?
3. ¿Qué crecimiento se prevé en el Sector?

3.1.1 Delimitación del mercado.

Se trata de determinar el tamaño y ámbito del mercado donde se pretende desarrollar la actividad. Se delimitará:

1. Ámbito geográfico
2. Tamaño del mercado

3.1.2 Evolución del mercado.

La evolución del mercado se analizará desde los aspectos de:

1. Crecimiento
2. Tendencia

El **crecimiento** se puede observar desde diversas fuentes de información, tales como:

1. Estadísticas oficiales
2. Bases de datos
3. Registro Mercantil

4. Organizaciones sectoriales.

Para la previsión de la **tendencia** se podrá recurrir a las fuentes históricas de la evolución sectorial, pero es aconsejable analizar:

1. La evolución y movimientos de los competidores
2. Mercados diferentes geográficamente y con mayores niveles de evolución.

3.2 Análisis del entorno.

El análisis del entorno se refiere a todos aquellos aspectos que, aunque no están directamente ligados a la actividad empresarial, pero que condicionan, o pueden condicionar en el futuro, el logro de los objetivos previstos.

3.2.1 Ámbito legal y administrativo.

El desarrollo de un negocio puede verse afectado desde el punto de vista legal desde múltiples niveles:

- ✓ municipal
- ✓ provincial
- ✓ autonómico
- ✓ nacional
- ✓ europeo

La capacidad de actuación desde el ámbito legal y administrativo estos cinco escalones pueden afectar, en positivo o en negativo, la implantación de un proyecto empresarial y el consiguiente desarrollo del mismo.

Como ejemplos más patentes están los derivados de la ordenación territorial, el urbanismo, el medioambiente y la promoción local.

En este apartado encajarían las barreras de entrada del Apartado 2.4 derivadas de las titulaciones. Por ejemplo: para ser transportista o ser titular de un taller mecánico.

3.2.2 Ámbito económico.

Los condicionantes del ámbito económico se producen de:

- Actuaciones administrativas: Ej. Exenciones fiscales por implantación en un determinado término municipal.
- Crisis sectoriales: Especialmente en territorios con caracterizaciones de distritos industriales. Ej.: sector textil en Alcoy, sector del calzado en Elche.

3.2.3 Ámbitos social y cultural.

Los ámbitos social y cultural van a determinar la especialización de los establecimientos comerciales, según el lugar de implantación. Así, no es lo mismo una librería en la Universidad que en la Playa, ni una tienda de perfumes en una calle céntrica o en barrio periférico,...

3.2.4 Ámbito demográfico.

El ámbito demográfico es determinante de los más diversos tipos de negocio. No existe la misma demanda de alimentación, ropa, ocio,...en una población joven que en una envejecida. Este fenómeno se observa especialmente en barrios y urbanizaciones donde se asientan la gente más joven, o en los que se están asentando los inmigrantes.

3.2.5 Ámbitos técnico y tecnológico.

El acercamiento o implantación en poblaciones con desarrollos técnicos y tecnológicos específicos, puede actuar con un efecto sinérgico en el desarrollo de la actividad.

3.2.6 Barreras de entrada.

Además de las barreras de entrada han sido señaladas anteriormente y que se debían a titulaciones, permisos o habilitaciones concretas, existen otras que están encubiertas en un mercado aparentemente transparente y son las de los **competidores predominantes** en un determinado mercado.

La posición de ciertos competidores, en mercados geográficos concretos, con fuerte implantación, con capacidad financiera y generalmente logística, significan una **barrera de entrada para nuevos competidores**.

El emprendedor que pretenda sacar adelante su proyecto ha de ser sumamente prudente a la hora de pretender conquistar mercados con competidores instalados en posiciones fuertes, como las señaladas en el apartado anterior.

3.3 Estudio de la demanda

Una vez delimitado el mercado, y sopesado las posibles barreras de entrada, se trata de efectuar un análisis y, consecuentemente, una previsión de la demanda. Este análisis debe considerar dimensiones temporales hasta 3-5 años.

Los niveles de estudio se referirán:

1. A la demanda potencial del mercado
2. A la previsiones de evolución de la demanda
3. A la cuota previsible de participación en esta demanda.
4. Determinación del público objetivo.

3.4 Estudio de la competencia

El estudio de la competencia es clave para asegurar la validez de un estudio de mercado.

Señalábamos en apartados anteriores la aparición de la competencia en ciertos casos, los de los grandes competidores posicionados, como una barrera de entrada. En este supuesto la prudencia debe ser extrema.

En otros casos, la aparente calma del mercado, puede verse alterada con un nuevo ofertante y generar reacciones imprevistas. Recordemos que en el mercado todos los competidores tienden a moverse y a desarrollar sus estrategias.

En resumen, estudiar la competencia es sumamente complejo, pues resulta muy difícil obtener **toda la información** de la misma, y más difícil todavía el prever sus reacciones ante la incorporación de un elemento nuevo.

3.5 Conclusiones.

El estudio de mercado nos debe permitir:

1. Detallar las características del mercado al que se dirigen los productos/servicios.
2. Fijar las expectativas de demanda existentes.
3. Acotar el perfil de los clientes
4. Presentar el previsible posicionamiento de la nueva empresa en el mercado.
5. Considerar las condiciones del entorno.

Con este bagaje de información sobre el mercado se puede iniciar la elaboración del **plan de marketing**.

Recordemos que el objetivo último de la empresa es obtener beneficios, para lo que es necesario vender, y para poder vender es necesario que exista mercado. Si no existe mercado, no es viable ningún negocio.

4 Plan de Marketing

La actividad de intercambio es una tarea llevada por el ser humano donde se relaciona con los demás de su especie. Estas relaciones de intercambio, con el tiempo, han ido aumentando en número y se han hecho cada vez más complejas.

El "marketing" surge como una forma de concebir y realizar la relación de intercambio, por ello es tanto una filosofía como una técnica.

Es una **filosofía**, en el sentido de que aporta una forma de concebir la relación de intercambio entre la empresa y los consumidores que consiste en conocer cuáles son las necesidades de éstos, para ofertar un producto que pueda satisfacerlas de forma beneficiosa tanto para la consumidor como para la empresa.

El "marketing" también es una **técnica**, como modo específico de llevar a cabo la relación de intercambio en el sentido de que identifica, crea, desarrolla y sirve a la demanda.

¿Qué vender?- es decir, ¿Qué bienes producir o servicios prestar?-, ¿A quién?, ¿A qué precio?, ¿Con qué medios?, ¿Cómo?, ¿Cuánto? El Plan de marketing trata de responder a estas preguntas, y las respuestas **determinarán decisivamente** el Plan de empresa en su conjunto y la propia configuración de la empresa.

4.1 Delimitación Previa del Negocio

Uno de los primeros pasos del plan de empresa es describir cuál es el producto o servicio a cuya producción va a dedicarse nuestra empresa. Para ello debemos tener en cuenta los siguientes conceptos:

Se entiende por **producto** cualquier bien material dotado de un valor para el consumidor o usuario y susceptible de satisfacerle una necesidad o proporcionarle una utilidad.

Un producto puede ser comprado por un particular o empresa con vistas a su consumo final. Se trata en este caso de un *producto de consumo*, pudiendo ser, según su duración, perecedero (ej.: pan, fruta, leche, etc.) o duradero (ej.: automóviles, electrodomésticos, etc.).

También puede comprarse el producto por una empresa u organización para incorporarlo a los procesos productivos, usarlo en operaciones corrientes o, simplemente, revenderlo. El producto se denominará, en este caso, *producto industrial* (ej.: materias primas, maquinaria, etc.).

Por su parte, se entiende por **servicio** la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas, animales u objetos. A diferencia de un producto, un servicio se caracteriza por su intangibilidad y por el hecho de ser perecedero y no poderse almacenar.

Como en el caso de un producto, existen *servicios de consumo* (ej.: una consulta médica, un viaje en autobús, etc.) y *servicios industriales* (ej.: servicios financieros a empresas, servicios de investigación, asesoramiento en general, etc.).

Finalmente, hay que tener en cuenta que la producción de bienes y servicios no es excluyente dentro de una misma empresa, sino que es relativamente frecuente la prestación de servicios asociados a los productos fabricados (ej.: servicios de seguros y de reparaciones asociados a la venta de un automóvil, etc.).

Es necesario describir cuál es el mercado al que va destinado el producto o servicio al que está dedicada nuestra empresa. Para ello tenemos en cuenta los siguientes conceptos:

Un **mercado** se encuentra determinado por la existencia de un conjunto de personas, físicas y/o jurídicas, que sienten la necesidad de disponer de un producto o servicio determinado, desean o pueden desear comprarlo y tienen capacidad para hacerlo.

Un mercado presenta unos límites de distintos tipos, que es conveniente conocer. Dichos límites pueden ser físicos (ej.: territoriales o geográficos), según las características de los consumidores (ej.: demográficos, socioeconómicos, culturales, etc.), según los diferentes usos del producto o servicio (ej.: los usos alternativos de un producto en sí o derivados de la existencia de posibles productos complementarios, etc.).

Asimismo es necesario distinguir entre un mercado potencial (al que puede dirigirse la oferta comercial de la empresa o conjunto de posibles clientes de la misma), un mercado objetivo (al que se dirige efectivamente dicha oferta comercial, pudiendo coincidir o no con el mercado potencial) y un mercado real (formado por los demandantes de un producto o servicio determinado y en un momento dado).

Es importante, por último, definir con exactitud ya desde este momento la actividad a desarrollar, identificándola en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, CNAE-93. y/o en el Impuesto de Actividades Económicas I.A.E. correspondiente.

4.2 Información y Análisis de la Situación

Su objeto es **organizar y sistematizar** la información necesaria para completar el conocimiento y descripción del negocio, tanto del conjunto del sector en el que se va a desarrollar la actividad (información externa), como del proyecto o empresa individual (información interna).

Esta información permitirá **analizar** oportunidades y amenazas del entorno y fuerzas y debilidades de la empresa, proyectar la evolución del mercado y del entorno y establecer los objetivos y las estrategias del marketing mix.

4.2.1 Información Externa del Mercado

4.2.1.1 Demanda

El mercado de un producto o servicio viene dado por el tipo de personas o de grupos de personas dispuestas a convertir dicho producto en una **necesidad**.

Es preciso pues conocer *cuál es la necesidad* del consumidor que pretende satisfacer el producto o servicio. Más aun, debería acotarse el tema añadiendo cuál es la necesidad que se pretende cubrir y *que ya no es cubierta por otro producto o servicio*.

Es conveniente analizar qué hace nuestro producto o servicio por el cliente, es decir,

¿Qué necesidad resuelve?

¿Por qué, en qué momento y dónde satisface esa necesidad?

¿Cómo se satisface la necesidad?

¿Qué necesidades no cubre el producto que se ofrece?

4.2.1.1.1 El volumen de mercado

Conocida la necesidad que se pretende satisfacer es preciso cuantificar el volumen del mercado.

Si el producto o servicio no es nuevo, y existen ya productos o servicios que satisfacen la misma necesidad, puede evaluarse el momento real, es decir, el número de productos que se venden al año, la cantidad total y su importe.

Si el producto es radicalmente nuevo, hay que buscar referencias de los que venden productos sustitutos, o de los que venden productos parecidos o idénticos en otras provincias, regiones o países.

También hay que considerar el *mercado potencial*, es decir, el número de clientes y el volumen de venta que teóricamente es posible alcanzar, sirviéndose para ello de variables demográficas y sociales.

4.2.1.1.2 Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida de un producto o servicio consiste en el conjunto de fases o etapas que transcurren desde su lanzamiento al mercado hasta que es retirado del mismo. Suelen identificarse cuatro etapas, conocidas como introducción, crecimiento, madurez y declive.

Es interesante el identificar en qué etapa del ciclo de vida se encuentra el mercado del producto o servicio que va a ser ofrecido por la empresa ya que en cada una de las diferentes etapas varía el comportamiento de las ventas, de los resultados y de la actuación de la competencia, por lo cual debe seguirse una estrategia distinta.

4.2.1.1.3 La localización del mercado y sus características

Otro aspecto a considerar es la distribución geográfica del mercado real a partir del reparto del volumen de ventas en las diferentes zonas (ciudades, provincias, regiones o países) y canales de distribución.

Asimismo hay que detectar si el mercado que se pretende (*público objetivo*) tiene características especiales como las siguientes:

Estacionalidad: si es un mercado con fuertes desequilibrios de ventas en determinados periodos del año.

La reglamentación legal: si existen importantes límites legales respecto a la actividad empresarial.

El ritmo del cambio tecnológico: si se trata de un mercado en que los nuevos productos quedan obsoletos con gran rapidez.

La existencia de canales de distribución casi obligatorios: si el producto o servicio va a verse fuertemente condicionado en su proceso de comercialización por un canal de distribución inevitable que impone su ley.

4.2.1.2 Clientes

Los negocios se realizan entre personas. Son ellas las que les hacen vivir y crecer si se les ofrece un producto o servicio que cubra necesidades insatisfechas. Para conocer sus características es necesario:

Segmentar el mercado, dividiéndolo en grupos diferenciados según sus características específicas (socioeconómicas, territoriales, personalidad, comportamiento, comprador) y analice sus motivaciones de compra, es decir, el por qué de sus compras, el cómo y cuándo tomas sus decisiones de adquirir un producto, y dónde y cuánto compran.

Analizar las motivaciones de compra que afectan a los distintos clientes (la moda, el interés económico, la comodidad, el afecto o atractivo de las cosas o personas, la seguridad y el orgullo entendido como ostentación o emulación). Hay compradores innovadores, abiertos a los nuevos productos y tecnologías; otros emuladores, o bien seguidores, más lentos en reaccionar; finalmente, existe un núcleo conservador, fiel a sus hábitos y costumbres.

Conocer cómo se toman las decisiones de compra. Las personas primero se informan, después contactan y por último adquieren y, según sea el 'peso' económico del bien con respecto a sus rentas, tomarán una decisión más mediata, sopesando el riesgo de la compra o bien actuando por impulso, pero siempre valorando la confianza que el producto les ofrece, su precio y su imagen, valoración que puede ser individual o mediatizada por recomendaciones o influencias.

4.2.1.3 Competencia

A la hora de analizar a un competidor hay que considerar aspectos como los siguientes:

1. Los segmentos del mercado que alcanza.
2. Tiempo que lleva en el mercado, su nivel de éxito y qué estrategias de marketing le han permitido alcanzar dicho éxito.
3. Sus políticas de precios, producto, distribución y promoción.

Aunque parezca paradójico, el iniciar un negocio sin competencia resulta muchas veces más arriesgado que empezar enfrentándose a la existencia de competidores. Cuando otros se han abierto camino en un sector determinado, el que llega después tiene mucho camino trillado. Además puede comparar, analizar las ventajas e inconvenientes que tiene el negocio del vecino, sus estrategias de éxito, sus puntos débiles, etc., y salir al mercado ofreciendo algo mejor y más competente.

Es importante saber elegir a los competidores. Es decir, determinar a cuál o cuáles de ellos se va a enfrentar. Desde este punto de vista, abrir un negocio constituye una contienda. El objetivo no es destruir al contrario, pero sí arrebatarse cuota de mercado.

Optar por enfrentarse al competidor más débil no suele traer resultados positivos. Funciona mejor tomar en consideración al más fuerte, al mejor, ya que así se peleará -se consiga o no- por llegar a ser los primeros, los mejores.

4.2.2 Información Interna o del Proyecto/Empresa

La definición de la postura que adoptará nuestra empresa en la sociedad, lo que quiere hacer y los medios que considera utilizables para ello constituyen lo que se denomina, en marketing, información interna o del proyecto/empresa.

Para el supuesto de empresas de nueva creación el análisis interno se limita al análisis del emprendedor o emprendedores (ya realizado en el punto 0.3. *El emprendedor*) y a la identificación y fijación de los siguientes puntos:

1. La **vocación o misión de la empresa** es la función que ésta pretende realizar dentro de la sociedad. En definitiva, es la razón o causa de la existencia de la empresa.
2. Los **objetivos generales de la empresa** son aquellos objetivos que ésta se plantea alcanzar a largo y a muy largo plazo. Se trata de ver hacia dónde quiere ir o a dónde quiere llegar la empresa.
3. La **ética de la empresa** es la declaración de los medios que ésta considera utilizables para conseguir los objetivos generales propuestos de acuerdo con su misión. Define la forma de actuar de la empresa.

En el caso de empresas en funcionamiento además se deberá realizar un análisis exhaustivo de la situación actual de las distintas áreas de la empresa con el objeto de identificar más adelante los puntos fuertes y débiles de ésta.

4.2.2.1 Recursos Humanos

Son las necesidades de personal de las distintas áreas o departamentos funcionales de la empresa, tanto en cuanto al personal directivo como al de los diferentes departamentos que la integran: ventas, I+D, administración, etc

4.2.2.2 Recursos Financieros

Es la composición de los recursos financieros de la empresa, teniendo en cuenta la cuantía y los orígenes de los capitales tanto propios como ajenos de los que se dispone para financiar el proyecto.

4.2.2.3 Conocimiento o Know-How

Con este término nos referimos al nivel de conocimientos o know-how (en definitiva, el "saber hacer") con que cuenta la empresa en las distintas áreas funcionales, como la de producto, la de proceso, la comercial, la organizativa, etc.

4.2.2.4 Otros Recursos Materiales

Nos referimos a las disponibilidades de la empresa en cuanto a otros recursos materiales no incluidos en los tres apartados anteriores.

También estarían incluidas las posibilidades de acceso y localización con que cuenta la empresa respecto a otros recursos materiales, tales como materias primas, aprovisionamientos, bienes de equipo, incentivos locales y regionales, facilidades administrativas y de tramitación, etc.

4.2.3 Diagnóstico de la Situación

4.2.3.1 Análisis DAFO

El análisis DAFO se refiere a los puntos fuertes y débiles de la organización, las oportunidades y amenazas con que se va a encontrar una empresa para realizar su actividad.

Las OPORTUNIDADES son situaciones del entorno que permiten mejorar la situación competitiva de la empresa si son aprovechadas.

Las AMENAZAS, por el contrario, son situaciones que, si no se afrontan adecuadamente, pueden situar a la empresa en peor situación competitiva.

Los puntos fuertes, fortalezas o FUERZAS de una empresa son aquellos aspectos de la misma que suponen una ventaja comparativa frente a las demás empresas competidoras del sector.

Por el contrario, los puntos débiles o DEBILIDADES de una empresa son aquellos aspectos que suponen una desventaja comparativa frente a esas mismas empresas competidoras.

Fortalezas	Debilidades
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
Oportunidades	Amenazas
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

4.2.3.2 Matriz de Posición Competitiva

ATRACTIVO DEL MERCADO	ALTO			
	MEDIO			
	BAJO			
		BAJA	MEDIA	ALTA
		POSICION COMPETITIVA		

La matriz de posición competitiva debe ser utilizada a la luz de los resultados y conclusiones obtenidos en el análisis previo de la situación desde las dos vertientes: interna y externa. Esta matriz no deja de ser una herramienta de interpretación gráfica y de diagnóstico de las conclusiones que se deriven de dicho análisis, dependiendo, por lo tanto, la utilidad de la matriz, de la rigurosidad de la información recogida en la etapa de análisis.

Las variables que se utilizan en esta herramienta son dos:

- El atractivo del mercado o sector al que se dirige la empresa.
- La posición en la que se encuentra la empresa frente a la competencia.

El estudio de estas variables se realiza a través de los factores (*variables relevantes*).

Los factores que deben valorarse para construir una valoración global del atractivo del mercado o sector pueden ser:

- Factores mercado: tamaño del mercado, tasa de crecimiento del mismo, poder de negociación con clientes, con proveedores, barreras a la entrada, barreras a la salida, etc.
- Factores tecnológicos: ritmo de cambio tecnológico, accesibilidad a fuentes de suministro, ritmo de amortización de la tecnología, etc.
- Factores de competencia: grado de concentración de los competidores, número de competidores, cuotas de mercado, etc.
- Otros factores: economías de escala, efecto experiencia, márgenes históricos, tendencias de consumo, normativas, etc.

Los factores a valorar para determinar la posición competitiva de la empresa o de cada una de sus actividades pueden ser:

- Cuota de mercado
- Costes
- Diferenciación
- Tecnología
- Gestión
- Etc.

Para la obtención de resultados de las dos variables que se analizan, se emplean unas tablas con cuatro entradas: signo de influencia, variables relevantes, ponderación y actividades.

Todas estas variables relevantes, se deben evaluar de muy débil a muy fuerte (de 1 a 6 puntos) o no influyente (0 puntos), y considerar su ponderación, es decir el peso que damos a dicha variable sobre las restantes. La suma de todas las ponderaciones ha de ser 100. La matriz permite elegir el "signo", positivo o negativo, de cada factor sujeto a evaluación de forma que una valoración de 6 puntos con signo negativo es la peor valoración posible para ese factor, siendo la mejor lógicamente un valor de 1 punto. El signo se emplea para establecer que la valoración corresponda con el tenor del factor a analizar, así por ejemplo, un factor del tipo "Riesgo de entrada de nuevos competidores" deberá ser señalado con signo negativo ya que lo más favorable para la empresa es que tuviera una valoración de 1 punto y no de 6 puntos como en otros factores de signo positivo.

En las casillas 1 a 4 se pueden valorar hasta 4 unidades de negocio dentro de una empresa o, si se prefiere, se puede utilizar una de las casillas para valorar la empresa en su globalidad utilizando las otras 3 casillas para evaluar a la competencia si se dispone de la información necesaria.

4.2.4 Objetivos

Los **objetivos** son las finalidades o metas que se pretenden conseguir con el plan de márketing. Dichos objetivos deben ser:

- Adecuados a la misión, a las metas y a la ética de la empresa.
- Claros.
- Medibles.
- Viables (los objetivos imposibles carecen de sentido).
- Aceptables para las personas que deben lograrlos.
- Flexibles ante la posibilidad de cambios imprevistos.
- Un reto para quienes tengan que conseguir su realización.

Asimismo, las personas implicadas en dichos objetivos deben participar en su fijación y comprometerse con ellos.

4.2.4.1 Cuantitativos: Cifra de Ventas

En este sentido fijaremos aquellos objetivos que son mensurables cuantitativamente, es decir, el establecimiento del volumen de ventas que se prevé conseguir, la cuota de mercado, la rentabilidad, la penetración, el grado de cobertura de la distribución así como los incrementos anuales para los años que se recogen en el plan.

4.2.4.2 Cualitativos

En este otro sentido, fijaremos aquellos objetivos que por su mayor intangibilidad no son fácilmente mensurables, refiriéndonos a conceptos como la posición competitiva que pretende alcanzar la empresa en un determinado plazo, la imagen y notoriedad de marca, etcétera.

4.2.5 Estrategias

Se entiende por **estrategia** el modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de una empresa, así como las políticas y planes que resultan esenciales para su consecución, de tal forma que se encuentre definida su posición competitiva, se sepa en que clase de negocio está o quiere estar la empresa y qué clase de organización quiere ser.

La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a la empresa con el medio ambiente en el que está ubicada y comprende una acción, tanto ofensiva como defensiva, encaminada a la consecución de una posición defendible frente a las fuerzas com-

petitivas del sector en el que se encuadra y al logro de un rendimiento óptimo sobre la inversión realizada en la empresa.

A pesar de la existencia de múltiples definiciones del concepto de estrategia, todas ellas presentan en común los siguientes rasgos o características:

La estrategia constituye un proceso de naturaleza interactiva entre la empresa y su entorno.

La estrategia implica el planteamiento dentro de la empresa de objetivos y misiones a largo plazo, entendiendo como tal aquel horizonte al cual, como máximo, puede llegar su sistema de decisión.

En consecuencia, la estrategia debe establecer las políticas y objetivos a corto plazo, de carácter inmediato y operativo, adecuando consiguientemente los medios necesarios.

La estrategia persigue la defensa y la mejora de la competitividad de la empresa, para lo cual puede incluso cuestionar la naturaleza y la estructura de la propia empresa y de sus explotaciones económicas o unidades de negocio.

La formulación de las estrategias de la empresa puede plantearse por niveles o etapas, siendo los dos principales los siguientes:

1. El nivel de estrategia corporativa o global, que toma a toda la organización como marco de referencia y busca establecer sus objetivos o misiones a largo plazo, así como la forma más adecuada de lograrlos. Usted definirá este nivel de estrategia en el apartado de estrategias genéricas y en el de estrategia de cartera.
2. El nivel de estrategias de marketing, que, tomando como base las estrategias anteriores, busca la forma de aplicar los esfuerzos y dirigir los recursos dentro de las distintas áreas funcionales de la empresa para conseguir maximizar la productividad de los mismos.

A pesar de que es en el segundo nivel donde propiamente se encuentra ubicada la formulación de las estrategias de marketing si tomamos éste en su sentido más estricto, no hay que olvidar la existencia de una concepción mucho más amplia del marketing, y así éste desempeñará un papel muy importante en todos y cada uno de los dos niveles, pues la formulación de la estrategia de la empresa exige una conexión de ésta con su entorno, y el marketing es el área funcional más adecuada para desempeñar este cometido. Influirá asimismo en la planificación estratégica de las restantes áreas funcionales de la empresa (como pueden ser las de investigación y desarrollo, finanzas, producción, recursos humanos, etc.).

Teniendo en cuenta que la definición de una estrategia de marketing supone tanto el análisis como la selección de los mercados que se propone servir la empresa, la definición de los objetivos a alcanzar y la combinación de los instrumentos del marketing –producto o servicio, precio, distribución y promoción - para alcanzar dichos objetivos propuestos, necesita-

mos definir cuáles son nuestras opciones estratégicas de márketing. Las estrategias elegidas han de estar en concordancia con las fuerzas y debilidades de la empresa y con la situación competitiva del mercado. Hay que tener en cuenta asimismo que dicha estrategia condicionará todo el plan de márketing posterior.

4.2.5.1 Estrategias Corporativas

4.2.5.2 Estrategia Genérica

Según *Porter*, estas son las tres principales **estrategias genéricas** seguidas por las empresas en función de los objetivos que pretendan alcanzar.

La estrategia de **liderazgo en costes** consiste en vender los productos o prestar los servicios al precio posible más próximo a su coste (el cual, a su vez, será el más reducido posible para lograr una rentabilidad positiva), lo que servirá para atraer nuevos compradores o usuarios y potenciar las ventas de la empresa, la cual tenderá a ocupar una posición dominante en el mercado.

Existen una serie de factores que posibilitan el desarrollo de una estrategia de liderazgo en costes. Los principales son los siguientes:

- Firmar contratos con los proveedores de materias primas y demás inputs de la empresa que aseguren el suministro en las condiciones más ventajosas que sea posible.
- Utilizar la tecnología más eficaz que se encuentre en el mercado, a fin de obtener las máximas economías de escala que sean factibles.
- Desarrollar procesos de fabricación propios que, por medio de la adaptación a la situación particular de la empresa, posibiliten la reducción de costes.
- Desarrollar asimismo procedimientos o formas propias de distribución, comunicación, etc.
- Firmar contratos con clientes mediante los cuales la empresa pueda asegurarse un nivel mínimo de ventas.

La estrategia de **diferenciación** supone que la empresa se especialice en algún aspecto concreto que la haga única y que sea valorado por la totalidad del mercado, o sea, se trata de conseguir el liderazgo bien en calidad, o bien en tecnología, en innovación, en servicio, etc.

En este caso, los principales factores que posibilitan llevar a cabo una estrategia de diferenciación son los siguientes:

- Utilizar técnicas de producción o tecnologías diferentes y lo más flexibles que sea posible.
- Utilizar, en la medida de lo posible, procesos productivos que permitan la introducción de adaptaciones y mejoras en los productos o servicios.

- Conceder importancia a aspectos del producto o servicio como puedan ser el diseño, la presentación, etc.
- Resaltar la calidad del propio producto o servicio frente a la de sus competidores.
- Destacar la posibilidad de usos alternativos o utilidades secundarias de los productos o servicios, así como la posible existencia de productos o servicios complementarios.

La estrategia de **especialización** consiste en la división del mercado en subgrupos homogéneos (segmentación) de acuerdo con sus características, comportamientos o necesidades, para así llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, lo cual permitirá satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

Los principales factores que posibilitan desarrollar una estrategia de segmentación o especialización son los siguientes:

- Emplear procesos productivos lo mas flexibles que sea factible.
- Utilizar tecnologías y procesos de fabricación que no necesiten unos niveles mínimos de producción elevados para ser rentables.
- Utilizar asimismo procesos o formas de distribución, comunicación, etc. que puedan ser rentables sin necesidad de tener un mínimo de producción o de ventas demasiado alto para cada referencia del producto o servicio.

4.2.5.3 Estrategia de Cartera

Para definir la estrategia de cartera es aconsejable utilizar la matriz de *Ansoff* o matriz de dirección de crecimiento ya que es una herramienta útil especialmente para las pymes. La matriz ayuda a decidir la línea estratégica de crecimiento de la empresa a seguir para los años siguientes.

La matriz recoge cuatro estrategias diferenciadas de crecimiento: estrategia de penetración de mercado, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados y estrategia de diversificación. Si bien es una matriz pensada para ser utilizada por empresas ya en funcionamiento y con productos y/o servicios en el mercado, para empresas de nueva creación es interesante el empezar a planificar de acuerdo a este modelo el crecimiento de los años siguientes al del comienzo de la actividad.

MATRIZ DE ANSOFF		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

4.2.5.4 Estrategias de Márketing

4.2.5.5 Estrategia de Segmentación

Consiste en realizar una segmentación del mercado al cual pretende servir la empresa u organización.

Para ello, es necesario Establecer los **segmentos** en que va a dividir su mercado (que pueden ir desde un único segmento, que abarcaría a todo el mercado, hasta el número que se considerara oportuno diferenciar de acuerdo a las variables de segmentación que se utilicen).

Debemos tener en cuenta que con la segmentación lo que se pretende es encontrar grupos de consumidores o usuarios lo más parecidos posible dentro de un mismo grupo y lo más distintos posible entre diferentes grupos, para así adecuar las políticas comerciales emprendidas a los gustos, hábitos o necesidades de cada uno o de alguno de los segmentos diferenciados (heterogeneidad inclusiva o incluyente).

Para que una segmentación sea efectiva son necesarias una serie de condiciones:

- Cada grupo deber tener percepciones diferentes respecto al producto o servicio.
- Ha de ser posible determinar qué, consumidores o usuarios pertenecen a cada grupo y qué preferencias tienen.
- Se han de poder adaptar las estrategias de producto o servicio, precio, distribución y comunicación a las características de cada segmento.
- El potencial de ventas de cada segmento debe ser lo suficientemente importante como para compensar y hacer rentables los costes de adaptación de las distintas políticas a ese segmento.
- Los segmentos no deben ser tan cambiantes a lo largo del tiempo que no sea posible adecuarse a sus necesidades en cada momento.

Después, ha de indicarse para cada uno de los segmentos señalados su dimensión, los criterios significativos que lo definen y los beneficios identificados para el mismo.

La dimensión es el potencial de ventas existente en el segmento para su producto o servicio.

Los criterios significativos son las características que tiene un segmento y que son comunes para sus integrantes a diferencia de los restantes grupos, que carecen de ellas. Algunos de los criterios más comúnmente utilizados son los siguientes:

- Geográficos:

Región: comunidades autónomas, zonas Nielsen, etc.

Hábitat: rural o urbano, centro ciudad o periferia, etc.

Tamaño de la población

- Demográficos:

Edad

Sexo

Tamaño de la familia

Ciclo de vida familiar

Renta

Categoría socio-profesional

Educación

Religión

Nacionalidad

- Psicográficos:

Clase social

Estilo de vida

Personalidad

- Comportamiento:

Ocasión de compra: compra regular, esporádica, nunca, etc.

Tipo de usuario: antiguo usuario, usuario regular, usuario potencial, no usuario, etc.

Tasa de utilización: nunca, baja, media, fuerte

Estadio de compra: desconoce el producto o servicio, lo conoce, está informado, etc.

Actitud ante el producto o servicio: entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil, etc.

- Beneficios esperados: trata de subdividir a los compradores en función de las ventajas que esperan obtener de un producto o servicio concreto. Así, por ejemplo, determinados consumidores comprarán un alimento por el precio, otros por la comodidad de preparación, otros por el sabor, etc.

4.2.5.6 Estrategia de Posicionamiento

En cuanto a la **estrategia de posicionamiento** se puede optar por alguna de las siguientes:

La *estrategia no diferenciada* indica que la empresa va a dedicarse a servir de la misma forma a todo el mercado, sin realizar ningún tipo de especialización o concentración en algún segmento o mercado-objetivo concreto.

La *estrategia de diferenciación* implica la especialización de la empresa en algún aspecto que la haga única y que sea valorado por la totalidad del mercado, o sea, conseguir el liderazgo en calidad, en tecnología, en innovación, en servicio, etc.

La *estrategia de concentración* supone que la empresa, al no disponer de los recursos suficientes que le permitieran atender a todo el mercado, va a servir sólo a uno o a unos pocos segmentos del mismo, en los cuales puede mantener alguna ventaja competitiva (ya sea en calidad, en precio, en distribución, etc.).

4.2.6 Plan de Acción

Toda la información recabada permite responder a preguntas tales como: ¿dónde estamos?, ¿a dónde queremos ir?, o ¿cómo llegar ahí?. El Plan de acción comercial define los medios y las acciones operativas necesarias para responder a la última pregunta; incluye la descripción del mercado o mercados donde se pretende actuar, los objetivos de ventas por cada uno de los mercados y/o productos, las acciones comerciales a realizar (marketing-mix), y el presupuesto o coste de estas acciones comerciales.

4.2.6.1 Público Objetivo

Una vez conseguida una segmentación del mercado de acuerdo a conformar grupos homogéneos de clientes se debe definir el público objetivo o target group, para esto se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

El atractivo de cada segmento: tamaño actual, potencial de crecimiento, presencia de competidores, etc.

Elección de los segmentos o mercados a los que queremos llegar.

4.2.6.2 **Márketing Mix**

En cuanto a la naturaleza de las acciones de márketing, como es lógico, estas se referirán a los elementos del Márketing mix oportunos en cada caso, por ser éste el nivel más concreto de la estrategia de Márketing decidida.

Esto significa que en esta etapa de lo que se trata es de concretarlas más, detallando las acciones que habrá que poner en marcha para que no se queden en meras directrices (que es precisamente lo que son las estrategias; directrices para la acción).

4.2.6.2.1 **Producto/Servicio**

El producto es el elemento esencial del márketing mix. Sus elementos fundamentales son: su calidad, sus características, marca, tipos de empaquetado y diseño, y servicios relacionados.

La totalidad de estos elementos deberá estar orientada a satisfacer las demandas del mercado, es decir, a complacer deseos de los individuos que le integran; estos deseos actúan como motivador de la acción de compra. Los individuos buscarán en el mercado hasta satisfacer esas necesidades, lo cual incluye componentes tanto de orden físico como social o psicológico. Muchas de estas necesidades pueden ser suscitadas a través de oportunas acciones de márketing mix.

Hay productos industriales y productos de consumo. Los industriales pueden ser finales (bienes producidos que sirven para producir otros bienes: edificios, maquinaria, bienes de equipo, etc.) o intermedios (bienes producidos que sirven para formar parte de otros bienes; piezas, componentes, etc.). Los de consumo también pueden ser finales (dirigidos al consumidor doméstico) o intermedios (dirigidos al consumidor industrial). En cuanto a los servicios, pueden ser empresariales (los clientes son empresas) o personales (los clientes son personas).

Sería conveniente:

Describir las líneas de productos o servicios que ofrece y las características fundamentales de los mismos.

Comparar productos / servicios con productos / servicios competitivos.

Analizar si las necesidades que pretenden satisfacer nuestros productos / servicios están ya satisfechas por otros productos / servicios.

Reflexionar: ¿nuestros productos / servicios son distintos de los que ya existen en el mercado?; en caso afirmativo ¿cuál es la novedad?; ¿qué ventajas aportan?.

Es conveniente que tengan elementos innovadores que los diferencien de la competencia. Hay que examinar este aspecto cuidadosamente y ser precavido si se quiere hacer algo demasiado original (es sumamente arriesgado).

Considerar que si tiene éxito la competencia reaccionará sacando productos similares, por ello hay que planear la diferenciación futura del producto o el desarrollo de nuevos productos.

Esta diferenciación puede venir como consecuencia de la naturaleza del producto o servicio que va a realizar, del proceso que se utilice en su elaboración, de la técnica de venta que aplique e incluso de otras prestaciones que ofrezca -la garantía y el servicio post-venta son especialmente importantes para determinados bienes- y para verificarlo debe analizar, observar, estudiar y aprender de aquellos que realizan actividades similares a la nuestra o bien venden productos u ofrecen servicios substitutivos de los nuestros.

Pensar que los competidores ya están en el mercado, y que muchas de sus actuaciones en cuanto a productos, precio, distribución y promoción, han pasado, y están pasando días el examen del mercado.

Si se estima necesario, hay que imitarles en aquello que haya tenido éxito, pero tratando de diferenciarse en algo; hay que reunir la máxima información que pueda sobre ellos y estudiar su posicionamiento, tanto desde el punto de vista de las funciones de uso de sus productos o servicios, como desde el de su elaboración física o acondicionamiento. Hay que estudiar su publicidad, sus productos y sus estrategias, y pensar que ellos están trabajando duramente por mantenerse en el mercado, lo que les exige un esfuerzo para estar al día y adaptarse continuamente a los cambios, a fin de satisfacer, conservar e incrementar una clientela cada vez más consciente del valor de intercambio de su dinero, de su esfuerzo y de su tiempo.

4.2.6.2.2 Precio

El precio es uno de las variables del márketing mix que inciden directamente en la relación consumidor – producto – empresa, afectando de manera específica a los tres componentes del trinomio, ya que el precio puede hacer que el consumidor no compre el producto porque varíe su percepción utilidad-precio; al mismo tiempo el producto puede verse afectado en su valor total (producto aumentado según Kotler), y finalmente la política de precios puede afectar al estado económico financiero de la empresa.

La fijación del precio, fundamentalmente la debemos basar en distintos factores:

- Coste de elaboración del producto o de prestación del servicio
- Margen comercial o margen bruto de explotación.
- Mercado de referencia
- Competencia.

Con los dos primeros factores, podemos obtener un precio de referencia sobre el que podremos realizar modificaciones teniendo en cuenta el resto de factores que hemos contemplado anteriormente.

Para determinar el precio de referencia podemos utilizar dos fórmulas:

Determinación del precio a través del margen comercial sobre el coste unitario.

Determinación del precio a través del margen sobre ventas. (margen bruto de explotación)

Lo primero que hemos de determinar es el margen comercial que hemos de aplicar, que deberá contemplar la política comercial de la empresa. Sobre el coste aplicaremos el porcentaje de margen comercial, y el resultante será el precio de referencia.

$$\boxed{\text{Coste unitario} * \text{Margen comercial (\%)} = \text{Precio de referencia}}$$

Para determinar el precio con este método vamos a utilizar la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Coste unitario}}{1 - \text{Margen bruto}}$$

El margen que utilizamos en la fórmula es el margen que queremos que nos queden al descontar en las ventas tanto el coste comercial como costes indirectos y gastos generales (margen bruto de explotación).

Tras aplicar la fórmula anterior obtenemos el precio de referencia para seguir trabajando en el proceso de determinación de nuestra política de precios.

Ahora tenemos por determinar como nos van a afectar las dos componentes que nos faltan, el mercado en su conjunto y la competencia.

Con la información que podemos obtener tanto del mercado como en particular de nuestra competencia podemos llevar a cabo la implantación de nuestra política de precios, que no es más que una serie de decisiones encaminadas a participar en el mercado de forma que garantice la viabilidad y la rentabilidad de la empresa, junto con la garantía de que se cumple la filosofía de la empresa.

Ejemplos de política de precios son los siguientes:

Precios altos. Se paga novedad y puede aplicarse si el producto o servicio es único o está bien registrado, es difícil de fabricar, el mercado es pequeño para atraer competencia.

Precios bajos de salida: provocan una rápida expansión del producto o servicio, pero son peligrosos si los competidores son fuertes y reaccionan.

Precios disuasorios: precios muy bajos para disuadir a la competencia de entrar en ese mercado.

Reducción promocional: precio de salida bajo, como reclamo para que los clientes conozcan el producto y se animen a seguir comprándolo a su precio normal, más elevado.

El precio de un producto puede fijarse a partir del coste de fabricación o de acuerdo con el mercado:

- A partir del **coste de fabricación**. El punto débil de este sistema de fijación de precios según el coste es que ignora el volumen de demanda. La solicitud de un producto o servicio determinado por parte del mercado debe siempre tenerse presente al fijar el precio.
- A partir del **mercado**. La forma ideal de fijar el precio será conocer lo que el cliente está dispuesto a pagar por el producto. Pero esto no es más que una utopía que, además dará pie al juego de los regateos, poco aconsejable para la estabilidad del bien ofertado.

Más fácil resulta conocer lo que el cliente exige a un producto o servicio y partir de ese conocimiento para fijar el precio en cuestión. Si se comparan las características de dos productos similares con precios diferentes, se observará que el de precio más alto justifica el incremento acreditando el empleo de materiales de mejor calidad, diseño y técnica novedosa. Por esa serie de conceptos un segmento de clientes está dispuesto a pagar más. Inevitablemente, el precio afecta a la demanda.

Puede optarse por fijar un precio alto con opción de descuento o fijar un precio ajustado para vender más, aunque sea a costa de obtener menores beneficios. Resulta muy eficaz observar la reacción de la demanda ante la rebaja en el precio de un producto en un porcentaje determinado: si las ventas crecen en la misma proporción se sabrá que se trabaja con una demanda elástica, si no es así la demanda podrá calificarse como inadaptable.

El propio producto, sus circunstancias y el comportamiento de la demanda, así como los objetivos de beneficio que se persigan serán los factores determinantes a considerar a la hora de establecer la política de precios.

Cabe señalar las siguientes estrategias de fijación de precios:

Coste más margen.

Valor de mercado.

Precios altos. Se paga novedad y puede aplicarse si:

El producto o servicio es único o está bien registrado.

Es difícil de fabricar.

El mercado es pequeño para atraer competencia.

Precios bajos de salida: provocan una rápida expansión del producto o servicio, pero son peligrosos si los competidores son fuertes y reaccionan.

Precios disuasorios: precios muy bajos para disuadir a la competencia de entrar en ese mercado.

Reducción promocional: precio de salida bajo, como reclamo para que los clientes conozcan el producto y se animen a seguir comprándolo a su precio normal, más elevado.

4.2.6.2.3 Distribución

Consiste en tener y hacer llegar el producto o prestar el servicio adecuado, a la persona indicada, en el momento justo.

Para ello debe elegirse cuidadosamente los canales de distribución más adecuados. El tipo de canal más idóneo se deduce del mercado elegido, de los condicionantes de la empresa y de las normas de distribución del sector.

Formar una red de ventas adecuada no es fácil y más en la etapa inicial de una empresa. Es difícil encontrar vendedores experimentados que quieran trabajar en la empresa e igualmente sucede con los representantes o agentes comerciales y distribuidores: son los primeros clientes a los que hay que convencer.

En la etapa inicial el empresario debe ser el primer comercial de la empresa. La tarea de ventas recaerá en importante proporción sobre él o sobre otra persona del equipo promotor, si son varios los promotores del negocio. Por tanto necesita prepararse adecuadamente para esta tarea.

Si el empresario necesita contratar comerciales, además de seleccionarlos cuidadosamente, deberá motivarlos, ya que la venta es pieza clave en su empresa, y deberá cuidar también la comunicación con ellos, pues tienen una información directa del mercado que será indispensable para el desarrollo de su negocio.

Pensar en la exportación: no está reservada a las grandes empresas y diariamente pequeñas empresas de nuestro país inician esta actividad. Europa es ya nuestro mercado y quizá tengamos un producto de gran éxito fuera de nuestras fronteras.

El transporte tiene una incidencia fundamental en un negocio y no suele prestársele la debida atención. Debemos considerar qué medio de transporte se adapta mejor, tanto a las compras como a las ventas, analizando su capacidad y tarifas. En esta elección debe tenerse en cuenta la seguridad que ofrece en el traslado de la mercancía y en las operaciones de carga y descarga y manipulación de la misma, así como en la regularidad y puntualidad del servicio y en la cobertura del riesgo de la mercancía.

4.2.6.2.4 Promoción

No basta con tener un hueco en el mercado, es necesario informar a los compradores tanto del producto como de las acciones comerciales. Para ello debemos:

Definir la imagen por la que quiera que sea conocida la empresa. ¿Qué es lo que desea hacer prevalecer?. Puede ser el *saber hacer* técnico, el trabajo bien hecho, las posibilidades de flexibilidad comercial, su capacidad constante de innovación. Debe recordarse a este respecto que la primera imagen que da la nueva empresa es, a menudo, la más duradera.

Analizar los distintos mecanismos que pueden ser utilizados para dar a conocer el producto o servicio: oferta directa, teléfono, publicidad por anuncios, correo, radio, televisión u otros.

Valorar las acciones de soporte informático a través de la asistencia a ferias, congresos, conferencias técnicas y de expertos sobre el producto o servicio del que se trate. Es preciso tener una especial sensibilidad para tener informados de la actividad de la empresa a los líderes de opinión entre el segmento de mercado que se ha escogido y a aquellas personas clave que influyen en el proceso de toma de decisiones para el consumo.

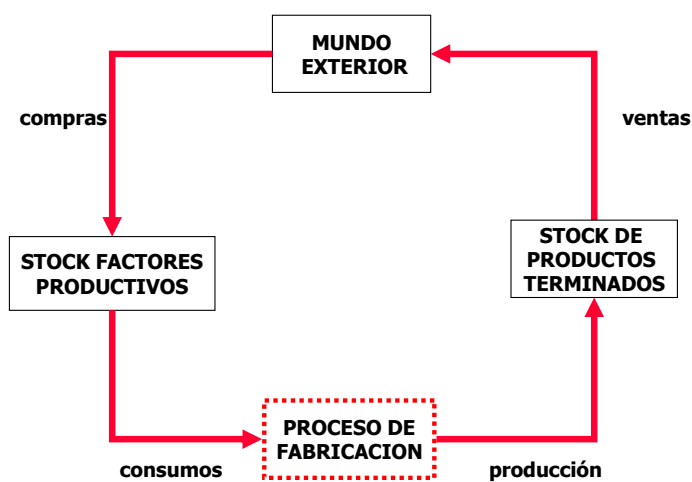
4.2.7 Presupuesto del Plan de Márketing

Es importante que el plan de Márketing contemple el concepto coste o aportación económica de las acciones contempladas en el plan. Asimismo, hay que tener en cuenta la estrecha relación que debe tener la fijación del presupuesto de Márketing con la previsión de ventas y con lo que va a producir en términos económicos dicho plan si se ponen en marcha todas las acciones en él recogidas.

5 Plan de Operaciones.

Todas las empresas, tanto industriales, como de servicios tienen un proceso de operaciones, mediante el que transforman una serie de bienes y servicios (factores productivos, inputs) en bienes y servicios (productos elaborados, servicios prestados, outputs) susceptibles de ser puestos a disposición en el mercado.

Hemos de tener en cuenta que existe una diferencia fundamental entre las empresas industriales y las de servicios, que estriba en la intangibilidad de los servicios, en su imposibilidad de ser almacenados.



En el gráfico adjunto se representa el ciclo de una empresa industrial, que se inicia en el proceso de compras, que facilita adquirir los factores productivos (mano de obra, suministros, mercancías, mobiliario,...) del exterior.

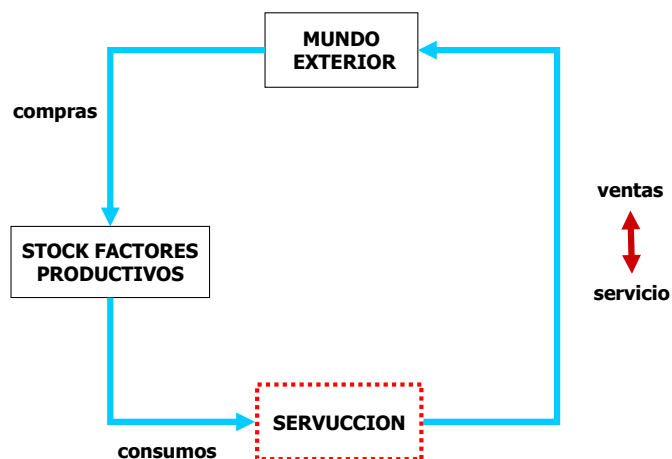
En el proceso de fabricación se consumen estos factores transformándose en productos que pueden ser vendidos directamente o almacenados.

ados.

No ocurre así en los supuestos de las empresas de servicio, que no admiten la posibilidad del almacenamiento, ya que siempre es necesaria la intervención del cliente para que el servicio pueda ser prestado. Si no concurre ningún cliente no existe el servicio

Se ha acuñado un neologismo que es el término **servucción**, que designa el proceso de creación del servicio.

El Plan de operaciones contiene de forma resumida todos los aspectos técnicos y organizativos relacionados con la elaboración de los productos o la prestación de los servicios.



5.1 Plan de operaciones en una empresa industrial.

La puesta en marcha de una empresa de índole industrial comporta una serie de acciones previas con el fin de llevar a buen término la actividad de la misma.

La primera acción relevante para poner en marcha la actividad es buscar la localización de su ubicación en función de una serie de parámetros que condicionarán la propia actividad industrial.

Las necesidades de acceso a grandes consumos de agua, potencia eléctrica, acceso a vehículos pesados, posible crecimiento y expansión, aprovisionamiento de otras empresas auxiliares, etc. van a condicionar el emplazamiento de nuestra industria, teniendo en cuenta las disponibilidades de suelo industrial o de naves construidas y el precio a pagar por esa disponibilidad.

El promotor debe definir cuantitativamente, en función del producto a fabricar, cuáles son sus necesidades mínimas de espacio teniendo en cuenta dos factores: sus posibilidades de financiación y sus posibilidades de crecimiento a medio plazo.

Lo más conveniente es la ubicación en un polígono industrial donde existan posibilidades de crecimiento futuro, con el fin de disponer de todos los servicios que existen en estos polos de desarrollo económico, para que los crecimientos paulatinos de la empresa no repercutan en la pérdida productiva por motivos de traslado, y el incremento de costes que esta acción representa para la empresa.

Una vez localizada la ubicación más idónea, se pasa a la siguiente fase para la puesta en marcha de la actividad: La contratación de un gabinete de ingeniería que será el encargado de redactar los proyectos técnicos preceptivos por la administración para autorizar su puesta en marcha.

La propia actividad de la empresa puede acarrear una serie de problemas de carácter burocrático, por lo que es conveniente que antes de ejercer la acción de compra de un solar, parcela o nave construida, o en su defecto alquiler de una nave, se consulte con el gabinete de ingeniería la posibilidad de ubicación de la industria en la zona elegida, con el fin de que el mismo realice las oportunas averiguaciones ante el ayuntamiento donde se desee ejercer la actividad del reglamento de actividades industriales.

Según el tipo de actividad a desarrollar, y siempre que no esté contemplada como industria ruidosa, nociva o peligrosa, se redacta el consiguiente proyecto industrial, para lo que se debe facilitar la máxima información al gabinete de ingeniería para que en el mismo se contemplen aparte de los requisitos esenciales solicitados por la Administración, la mejor distribución en planta, con el fin de poder obtener la máxima eficacia en el proceso productivo.

Todo proyecto industrial contempla como requisito básico una instalación eléctrica bajo normas de seguridad redactadas por la Consellería de Industria, así como el sistema de

prevención y extinción de incendios en función del grado de peligrosidad de la industria, tipo de edificio y ubicación.

Es preceptiva la señalización de salidas de emergencia para la evacuación del personal en caso de siniestro, disponiendo de puertas antipánico en zonas de acumulación de personal.

La propia actividad de la empresa requerirá de proyectos técnicos adicionales para las Consellerías a las que esté afectada, siendo complementarios al inicial.

La puesta en marcha de la actividad pasa por la solicitud de licencia de apertura ante el ayuntamiento correspondiente y la solicitud de autorización de la Consellería de Industria y de otras si fuera el caso, a partir del proyecto técnico redactado por el gabinete de ingeniería.

Paralelamente a esta fase anterior, es necesario estudiar la maquinaria necesaria para el proceso industrial, realizando un gráfico de desplazamiento de la materia prima en sus diferentes fases de transformación, marcando zonas de inspección del proceso para evitar posibles desviaciones en detrimento del producto final.

Es parte importante en la puesta en marcha de la actividad la selección del personal, siendo necesario conocer la cualificación que requerirá cada puesto de trabajo, el número de operarios en función del tipo de proceso, ya sea en continuo o a turnos. Personal de almacén y administración.

Esta plantilla deberá dimensionarse para la puesta en marcha de la actividad, contratando posteriormente en función del crecimiento de la demanda el personal necesario para poder cubrir la misma.

5.1.1 Proceso productivo.

El proceso productivo se inicia con la concepción del producto, definiendo las materias primas que lo puedan componer y los componentes adicionales, definiendo forma y textura, así como el tipo de envase necesario en función de la fragilidad del mismo, al igual que el embalaje que servirá para el almacenamiento y transporte del mismo hasta destino.

El diseño del producto es una de las condiciones más importantes para su posterior comercialización, ya que es lo que va a marcar las diferencias respecto a los productos competitivos, y es lo que le conferirá el valor añadido para que pueda tener una buena aceptación frente a los competidores.

El diseño del mismo se puede realizar dentro de la empresa o subcontractando esta faceta a gabinetes especializados en el tema. Es obvio decir que, en gran parte, el éxito del lanzamiento del producto va a depender de lo acertado que haya sido el diseño.

Una vez concluida esta fase, se determinarán exactamente las materias primas principales y componentes adicionales que se utilizarán en el proceso productivo, seleccionando los proveedores que nos puedan servir estos elementos en función a la relación precio/ calidad, disponibilidad de servicio, tiempo de respuesta, condiciones de pago, garantías de calidad, formato de servicio, costes de los portes, etc.

La distribución en planta tiene como objeto minimizar el recorrido del proceso productivo, con el fin de aprovechar los recursos humanos de forma óptima para que los tiempos muertos puedan cubrirse con el exceso de horas improductivas de la plantilla.

Para un mejor desarrollo de las distintas tareas a realizar en la planta productiva, es conveniente señalar las áreas de trabajo y marcar pasillos de circulación de materiales, estando los mismos libres de obstáculos, consiguiendo con ello reducir el entorpecimiento de la circulación interna y los posibles riesgos laborales producidos por la interferencia de elementos extraños en estas zonas.

El personal deberá utilizar prendas de trabajo adecuadas a cada puesto, en función del riesgo laboral que lleve inherente el propio proceso productivo, lo cual está reflejado en la ley que regula para cada actividad la prevención de riesgos laborales.

Es recomendable que las zonas de trabajo dispongan de una buena iluminación, pintando las paredes con colores claros para que reflejen mejor la misma. Si las condiciones de trabajo lo requieren, la empresa deberá disponer de un sistema de climatización con el fin de conseguir el máximo confort y con ello alcanzar la máxima productividad.

Es necesario para un buen desarrollo del sistema productivo diseñar un plan de mantenimiento preventivo para con ello evitar los paros tecnológicos producidos por acciones fortuitas en el desgaste de las máquinas, así como formar al personal para poder efectuar un mantenimiento correctivo cuando por avería de una máquina sea necesario parar el proceso productivo, teniendo diseñado un plan de actividades de los recursos humanos inoperantes en este tiempo de paro.

5.1.2 Cálculo de necesidades.

Teniendo en cuenta que todo proceso de transformación se inicia con unas materias primas básicas y algunos componentes, es necesario planificar la capacidad productiva en función de la demanda. Esta capacidad productiva nos condicionará las necesidades de materias primas y componentes en función del rendimiento de las mismas y las mermas que se generen, bien por necesidades del proceso, bien por generación de muestrarios, bien por fallos de fabricación. A estas necesidades habrá que añadir un stock de seguridad como consecuencia del tiempo de aprovisionamiento medio de todos los elementos que intervienen en el producto. Así mismo, en caso de trabajar bajo pedido, será necesario evaluar los posibles cambios en los mismos por necesidades del cliente.

Esto quiere reflejar que las compras deben planificarse teniendo en cuenta todas estas variables, ya que van afectar a la tesorería de la empresa.

Igualmente es necesario disponer de unos mínimos repuestos, con el fin de asegurar que, ante cualquier eventualidad por avería, la misma pueda ser reparada con la máxima celeridad, ya que de ello depende la productividad del personal y el cumplimiento de plazos en el servicio de los pedidos.

La potencia eléctrica a contratar estará dimensionada para poder soportar cualquier tipo de pico de demanda productiva y la posibilidad de una ampliación de maquinaria, siendo muy conveniente conocer la disponibilidad de otras fuentes de energía que pudieran necesitarse para un futuro.

5.1.3 Cálculo del coste del producto.

Todo proceso de transformación conlleva una serie de variables que intervienen a la hora de calcular el coste del mismo, para con ello determinar el precio de venta que nos permita obtener el beneficio deseado.

El coste de un producto se calcula partiendo de la cantidad de materia prima y componentes utilizados, considerando como tales las mermas que se puedan producir en el proceso y el porcentual de piezas rechazadas y admitidas como buenas.

Para seguir un proceso inequívoco, es necesario realizar un desglose listado de todos los elementos que intervengan en el producto, con el fin de no omitir ninguno por poca importancia que tenga.

Las unidades de materia prima por precio de coste con los portes repercutidos nos darán un primer valor de cálculo.

Igualmente todas las unidades de componentes que intervengan en el proceso por sus precios de coste nos darán un segundo valor.

La suma de estos dos elementos será el coste de la materia prima y elementos auxiliares (**Materia Prima**).

El segundo valor de cálculo es el del coste de los Recursos Humanos que intervengan en el proceso. Según el diagrama de flujo, determinaremos las personas que intervienen en todos los procesos, mediante un listado de todas ellas, con los costes por salario bruto más los costes por seguridad social a cargo de la empresa, el total de esta suma dividido por las horas del convenio nos dará el valor de Hora Hombre (**Hh**), que por las horas de dedicación por unidad de proceso, nos darán el coste de la **Mano de obra directa**.

Pueden existir procesos industriales en los que sea necesaria la subcontratación de servicios o procesos, coste que por unidad de proceso equivaldrá al valor de **Mano de obra indirecta**.

Habrá que considerar como elemento de cálculo el envase por unidad de producto y el coste del embalaje dividido por las unidades de producto contenidas en el mismo lo que denominaremos **Envases y Embalajes**.

El coste energético por unidad de producto será otro valor a tener en consideración; denominaremos al mismo **Coste Energético**.

Según las condiciones de venta que tengamos establecidas con los clientes, en caso de vender a portes pagados, habrá que evaluar la repercusión del mismo sobre unidad de producto; denominaremos a este factor **Portes**.

Con la suma de estos factores obtendremos el coste bruto del producto por el concepto de costes variables, puesto que estarán en función de las unidades fabricadas.

A continuación se calcularán los costes fijos de la empresa compuestos por: Alquileres, Costes de personal de Dirección y Administración, Asesoría, Servicios profesionales, Seguros, Publicidad y propaganda, Costes de alumbrado general, Teléfono, Correos y mensajería, Tributos locales, Material de oficina, Otros gastos de administración y financieros y Amortización de las instalaciones.

El valor total de todos estos factores dividido por el número total de unidades a fabricar representará un porcentual sobre unidad de venta, denominando a este valor **% Gastos generales**.

Finalmente en el caso de aplicar comisiones por la venta de los productos el valor de la misma se aplicará al cálculo, denominaremos a este factor **% Comisiones de venta**.

Con todos estos valores estaremos en condiciones de calcular el coste del producto según el siguiente cuadro:

Costes variables		
	Materias Primas	
	Mano de Obra Directa	
	Mano de Obra Indirecta	
	Envases y Embalajes	
	Consumo Energético	
	Portes	
Coste Producto		(A) valor

Costes Fijos	% Gastos Generales	(B) % sobre valor
Total Coste Producto		(C) Coste Prod + % G G.
Comisiones de Venta	% Comisión Unid. Prodc.	(D) % cost. Total Prodt
Coste Real del producto		(C) + (D) valor de coste

A partir de este valor podremos establecer el precio de venta del producto, teniendo en cuenta que al valor del beneficio industrial que queramos obtener habrá que descontar la repercusión de los impuestos por beneficios según la modalidad fiscal de la empresa.

Este valor siempre será orientativo en función de los precios establecidos por la competencia para productos de similares características, bien sean competitivos o sustitutos, o lo que equivale a decir que el precio de venta mínimo será el calculado por el escandallo en función del beneficio industrial esperado, pudiendo incrementar el mismo si se considera que tenemos ventajas competitivas por el valor añadido del producto, o disminuir el valor de venta si no se da esta circunstancia en detrimento del beneficio industrial esperado.

5.1.4 Consideraciones sobre la empresa industrial.

La Empresa Industrial se define como industria Transformadora, lo que equivale a decir que a partir de unos elementos simples denominados materias primas, y mediante un proceso de transformación mediante la utilización de la tecnología disponible produce un nuevo producto que será su elemento de venta.

Esta circunstancia nos lleva a realizar un estudio en profundidad del producto que queremos fabricar, con el fin de conseguir que su materialización resulte interesante para el mercado potencial, por lo que se debe tener en cuenta una serie de matizaciones para lograr que el mismo sea competitivo.

Se debe definir perfectamente el producto que se pretende fabricar así como las distintas variantes del mismo, la tecnología necesaria para su fabricación, el proceso productivo y todos los componentes y mecanismos que puedan intervenir en su composición.

Los factores de análisis a considerar son los siguientes:

- Viabilidad técnica del producto
- Viabilidad del proceso de fabricación
- Ventajas o inconvenientes de su utilización

- Nivel de desarrollo del producto
- Innovaciones y diferencias sobre los precedentes
- Productos sustitutivos y competitivos
- Coste unitario del producto con análisis de margen bruto

Es necesario tener en cuenta las características técnicas del producto según los siguientes apartados:

- Descripción técnica.- Productos a fabricar, composición, cualidades, ventajas que reporta, cómo se comercializa, cómo se fabrica.
- Componentes y mecanismos.- Elementos que componen el producto, desglose de los mismos, aprovisionamientos, necesidad de subcontrataciones, peculiaridades de los mismos.
- Nivel de desarrollo.- ¿El producto se encuentra totalmente desarrollado? ¿Los componentes, igualmente, se encuentran totalmente desarrollados? ¿El proceso de fabricación está totalmente estudiado? ¿Existen dificultades de aprovisionamiento de algún componente?
- Diseño de producto.- Necesidad de diseño del producto, capacidad para realizar el diseño o de adquirirlo, diseño de la presentación, diseño de imagen y marca
- Prototipo.- Facilidad de fabricación de un prototipo o presentador del producto, coste del mismo, tiempo de proceso.
- Ingeniería.- Conocimientos técnicos para su desarrollo y fabricación, personal y cualificación necesaria para la fabricación, instalaciones necesarias para el proceso, potencia energética para el proceso de fabricación, disponibilidad de las mismas, exigencias preceptivas para la puesta en marcha, generación de residuos.
- Patentes.- Posibilidad de proteger su producto o proceso mediante patentes.
- Know-How.- (saber hacer) ¿Tiene los conocimientos necesarios para hacer su producto o puede ser conveniente adquirir estos conocimientos a un tercero a cambio de algo?
- Necesidades de tecnología.- ¿La tecnología de proceso está disponible y a su alcance? ¿La posible competencia la utiliza?
- Características del proceso.- Flujos de producción, aprovisionamiento de componentes en el proceso, stocks de seguridad.
- Coste unitario de materias primas y componentes.- Escandallo del producto, precio de coste del producto y precio de venta estimado.
- Presentación del producto.- Envase y embalaje para su expedición, fragilidad del mismo, riesgo de avería y/o rotura.
- Garantía del producto. Servicio de Asistencia Técnica.

La respuesta a todas estas características intrínsecas del producto nos conferirá la garantía de poder fabricarlo con independencia del precio de venta escandaloso.

5.2 Plan de operaciones en empresas de servicios.

Definiremos como empresas de servicios aquellas organizaciones cuyos principales negocios requieren interacción con el cliente para proporcionar el servicio. Aquí se incluyen servicios tan conocidos como bancos, despachos profesionales, líneas aéreas, restaurantes, etc. Podemos hacer una distinción entre ellos separando los **servicios suministrados en instalaciones**, donde el cliente debe ir a la instalación donde se presta el servicio, por ejemplo un restaurante, y **servicios suministrados en campo**, donde la producción y el consumo del servicio se realizan en las instalaciones del cliente, como por ejemplo los servicios de limpieza y reparación en hogares.

Debemos tener en cuenta que los servicios son idiosincrásicos, es decir, que lo que funciona bien para proporcionar un determinado tipo de servicio puede ser desastroso con otro. Por ejemplo, es posible que en un restaurante de comida rápida sea bueno consumir una comida en menos de media hora, pero esto sería inaceptable en un lujoso restaurante.

Hemos de considerar que en este tipo de empresas la calidad del trabajo no equivale a la del servicio. Un mecánico de automóviles, por ejemplo, puede hacer un buen trabajo con nuestro vehículo pero tal vez tarde una semana en realizarlo y no cumpla con nuestras expectativas.

La mayoría de los servicios contienen una mezcla de **atributos tangibles e intangibles** que componen un paquete de servicios que el empresario ha de vender. Muchas veces estos servicios toman la forma de ciclos de encuentros que implican interacciones cara a cara, por teléfono o por correo, para los que tenemos que estar preparados.

Tomando como ejemplo de nuevo el sector restauración, el empresario presta el servicio de comidas las cuales poseen una parte tangible de la que hablábamos y está compuesta por la comida en sí y otra parte intangible que es representada por las características propias de atención al cliente y para la que el personal de la empresa debe estar debidamente cualificado tanto o más que para satisfacer la parte tangible.

5.2.1 Necesidades

Una empresa de servicios deberá plantearse una serie de requisitos mínimos a la hora de establecer su plan de operaciones:

5.2.1.1 Ubicación

Al igual que en la empresa comercial ésta será una decisión crítica a adoptar por la empresa. Aspectos como el tipo de servicio ofrecido y la localización de los clientes junto con el poder negociador con los mismos, serán determinantes a la hora de elegir una ubicación

concreta para la empresa. Lógicamente, también se considerarán las posibilidades de financiación y los costes de las ubicaciones pretendidas, los cuales variarán en función de precios de mercado y de las pretensiones del empresario, ya que de sobra es conocido que en función de las características de los servicios ofrecidos éstos requieren una de ubicación u otra. Por ejemplo en un sistema de alto contacto con el cliente, las operaciones deben estar cerca de los mismos y si ponemos el ejemplo de una asesoría, estar en el centro de negocio de la ciudad sería ocupar una situación privilegiada.

5.2.1.2 Equipamiento

Para determinar el equipamiento necesario para nuestra empresa debemos considerar la naturaleza del servicio que pretendemos ofrecer. Este factor condicionará las inversiones a realizar en equipamiento. Por ejemplo una empresa que se proponga la comercialización de servicios de limpieza a empresas deberá tener una instalaciones muy diferentes a un despacho profesional que atenderá a sus clientes en sus instalaciones.

Un factor determinante en este tipo de empresas y referente a las inversiones en equipamiento es la **distribución de las instalaciones**, este factor depende claramente de la cercanía del cliente en la prestación del servicio ya que si se trata de un sistema de contacto alto como habíamos definido, las instalaciones deberán satisfacer las necesidades y las expectativas físicas y psicológicas de los clientes, mientras que si no existe ese contacto las instalaciones deben centrarse en la eficiencia de la producción, encontrando en cada caso unas necesidades diferentes en cuanto a inversión. Al igual que en las empresas comerciales contemplaremos el equipo necesario en materia de oficina y comercial para dar servicio al conjunto global de negocio.

5.2.1.3 Recursos humanos.

Las empresas de servicios, por definición, son consideradas como intensivas en contacto con el cliente. Por esta razón la necesidad de estar rodeado de un buen equipo de profesionales se hace necesaria para lograr un nivel de competencia aceptable.

En cuanto a las habilidades de los trabajadores de una empresa de servicios y en especial para aquéllas en las que el contacto es estrecho con el cliente final donde el personal constituye una parte principal del servicio, este deberá ser capaz de interactuar bien con el cliente.

Por el contrario en empresas donde este contacto es inferior, las habilidades solicitadas serán aquéllas que cubran los requerimientos técnicos de la empresa.

5.2.1.4 Calidad.

Ya se ha comentado las exigencias de los clientes en cuanto a criterio de calidad se refiere, encontramos un mercado cada vez es más exigente en temas de calidad de productos

y servicios. Un empresa de servicios que pretenda la entrada en el mercado actual debe contemplar el control y el proceso de mejora continua de la calidad como requerimiento indispensable de su plan de operaciones.

En una empresa de estas características la imagen es crucial y determinante, más aún teniendo en cuenta el contacto entre los agentes. En este aspecto habrá que conjugar eficacia y eficiencia en la prestación del servicio, ya que el tiempo de los servicios depende en la mayoría de los casos de las necesidades de los clientes y por tanto satisfacer o no sus expectativas depende de cumplimiento en plazos y ejecución.

Profundizando en el tema de satisfacción de clientes, hemos de considerarlos como el bien máspreciado de la empresa y por tanto una buena **gestión de clientes** puede ser en muchos de los casos la mejor ventaja competitiva de una empresa de servicios frente a sus rivales en el mercado. Por esta razón, con la planificación y estudio de sus posibilidades de servicio y el lanzamiento de ofertas en consecuencia se logrará una situación en la que no se den problemas logísticos.

La empresa debe conocer quién es, de qué recursos dispone y por tanto qué productos y calidad de servicio puede ofrecer. La gestión de clientes ideal será aquélla que contemple estas variables y las dote de la importancia necesaria.

5.2.2 Proceso de una empresa de servicios.

Una empresa que entra en el mercado lo hace porque ha detectado una necesidad no cubierta y aquélla que permanece en el mismo lo hace porque ha conseguido hacerse un hueco, ya sea por su reputación en el mercado o por la búsqueda continua de oportunidades de negocio para su empresa. Si detectamos esa necesidad de servicio, hemos estudiado a posibles competidores y todavía creemos en la oportunidad empresarial, entonces será el momento de buscar los clientes, diseñar los productos y ofrecer los mismos.

La detección de una necesidad nos indica la posibilidad de existencia de empresas o particulares que puedan demandar dicho servicio. Será el momento entonces de localizar esos clientes potenciales y adecuar la oferta de la empresa a cubrir las necesidades que nuestros clientes manifiesten. La elección de la ubicación idónea para nuestra empresa estará en virtud de los datos obtenidos de esta exploración del mercado, teniendo siempre en cuenta las limitaciones tanto de la actividad a realizar como de la financiación disponible.

Una vez detectada la necesidad de ese servicio para el mercado tendremos que asegurarnos de que disponemos de las capacidades técnicas necesarias para la realización de los mismos. Si detectamos una falta de cobertura de estos requerimientos o las características del servicio planificado así lo requieren, debemos rodearnos de un buen equipo humano capaz para el desempeño de esta tarea, al que deberemos seleccionar tanto por sus actitudes como por sus aptitudes y formar en los aspectos clave de del negocio.

Deberemos realizar un diseño completo del servicio a prestar. Podemos diferenciar dos formas de actuación. En la primera de ellas se diseña un servicio a medida para las necesidades específicas del cliente y por tanto su estudio previo será crucial para el diseño del mismo. Por tanto se diseñará todo el proceso desde la detección de la necesidad, toma de datos pertinentes, elaboración del servicio y prestación del mismo.

Por otro lado encontraremos servicios más estándar y diseñados para cubrir las necesidades de un grupo de clientes. En ambos casos hemos de tener en cuenta la programación del trabajo, ya que el cliente se interesa por las fechas de cumplimiento, pero forma parte del programa de actividades de producción y como tal se le ha de considerar.

Toda empresa debe conocer a qué se dedica y por tanto cuál es el servicio que pretende prestar a sus clientes. Para ello deberá explicarse a sí misma cuáles son las características de su servicio.

Como **ejemplo** de lo anterior podemos presentar la descripción de un servicio de restauración:

- Se ofrecen dos tipos de servicio diferenciados: el de barra y el de comedor.
- En el servicio de barra se ofrecerá a los clientes los servicios de bebidas, cafés, refrescos, licores, tapas, almuerzos, bocadillos, etc. Este servicio será permanente durante el horario de apertura al público del establecimiento.
- Por su parte, el servicio de comedor ofrecerá a sus clientes la posibilidad de elegir entre platos de la carta o bien un menú del día confeccionado por el chef. La posibilidad de menú es exclusiva para el almuerzo y no podrá solicitarse por la noche donde sólo se ofrecerán los platos de la carta. Estos servicios tendrán un horario de 13:30 a 15:00 horas para el almuerzo y de 21:00 a 23:00 h para la cena.

La competencia en este tipo de empresas suele ser muy estrecha por lo que deberemos determinar la estrategia que seguirá la nuestra. El paso previo a esta estrategia consiste en seleccionar el enfoque operativo con el cual competirá la empresa de servicios, entre los que podemos destacar:

- Atención al cliente.
 - Lograr un atención en términos amistosos y de ayuda. Está claro que toda empresa de servicios tiene que ofrecer una extraordinaria atención al cliente, pero podemos destacar por ello o no.
 - Rapidez y conveniencia en la entrega del servicio.
- Precio del servicio.
 - Esta variable, definida en el plan de marketing de la empresa, en muchos de los casos, es un valor competitivo de gran influencia a la hora de decantarse por una empresa u otra.

- Variedad de servicios.
 - Ofrecer una amplia gama de servicios complementarios entre si es valorado por la clientela, en esencia, la filosofía de hacer todas las compras en un mismo lugar.
- Calidad de los bienes tangibles.
 - Estos son parte del servicio o lo acompañan. Como ejemplo una óptica que entrega las gafas a los clientes en media hora. En este apartado el servicio de rapidez es importante, pero la calidad de las gafas lo es más. Otro ejemplo podría ser una agencia de viajes, donde la calidad de sus servicios es importante pero ha de contar con la calidad de sus proveedores.
- Poseer habilidades únicas.
 - Éstas pueden constituir en sí el servicio que se ofrece, como ser un reconocido peluquero, un extraordinario profesor de piano o el único cirujano capaz de realizar una determinada intervención.

El análisis de las empresas del sector servicios se complica, ya que no existe un proceso de producción físico propiamente dicho. Por tanto, lo que será necesario describir será la serie de operaciones y circuitos organizados que se requieren para prestar correctamente el servicio.

Para analizar correctamente el proceso de prestación de servicios debemos tener en cuenta las siguientes cuestiones:

- Definición técnica de los servicios, de su utilidad y comparación con los servicios sustitutivos y competidores.
- Descripción en detalle del circuito de operaciones o actividades necesarias para ofrecerlos.
- Relación exacta de todos los recursos, tanto materiales y humanos como de infraestructura, necesarios para la producción.
- Lista de los materiales necesarios para ofrecer un servicio y escandallo de los mismos, es decir analizar las cantidades que intervienen para cada uno de los servicios.
- Cálculo del tiempo de trabajo de todas las personas implicadas en cada uno de los servicios.
 - Habitualmente, la parte más complicada será determinar cuánto tiempo tardará y qué tipo de persona tendrá que intervenir, por lo que respecta a la cualificación, actitudes y aptitudes, en cada una de las tareas que se derivan de la oferta de un servicio.
 - Es importante conocer las necesidades de personal en función de volumen de actividades desarrolladas ya que de esta manera se evitan que se formen “cuellos de botella” por acumulación de tareas en una persona determinada.

- Obtención de un servicio

La empresa debe explicar y dibujar cuál es el proceso para obtener el servicio que ofrece a su clientela. Deberá describir las fases del proceso, la actividad que se produce y cómo se relaciona cada una de estas fases con el resto.

A modo de ejemplo describiremos la obtención de un servicio de traducción que presta una empresa desde el contacto con el cliente potencial hasta que cobra por el servicio prestado. Para ello plantearemos primero por escrito la descripción del servicio para proceder a presentar un esquema gráfico de las tareas que comporta.

Ejemplo de descripción

No existe servicio si no existe cliente, por lo tanto el primer punto será la localización del cliente ya sea por un contacto directo del mismo con la empresa o por una acción de búsqueda de clientes realizada por la misma.

Una vez contactado el cliente se realizará una primera entrevista para definir cuál es la naturaleza del servicio a prestar y obtener la información necesaria al respecto.

El siguiente paso será la realización un plan de trabajo y elaboración del presupuesto, el cual se presentará en una segunda reunión al cliente, quien decidirá la continuidad o no del servicio. Si la respuesta es positiva se contactará con posibles colaboradores externos, consultar bibliografía, etc.

También será necesaria la realización de revisiones de la traducción antes de su edición donde procederá a la incorporación de los gráficos si los hubiere, se maquetará y compondrá al texto.

La última revisión será previa su impresión que permitirá la entrega al cliente. Éste decidirá si queda satisfecho o no con la traducción, de manera que si la respuesta resulta positiva se podrá facturar el servicio y proceder al cobro según las condiciones estipuladas.

Gráficamente:

5.2.3 Proyectos.

Al igual que en empresas comerciales e industriales, todo establecimiento que pretenda abrir al público ha tenido que solicitar la licencia correspondiente en el ayuntamiento de su población, para la cual, y en función de la actividad a desarrollar por la empresa, se ha debido contratar los servicios de un técnico para el desarrollo de un proyecto industrial.

Será pertinente la señalización de salidas de emergencia para la evacuación del personal en caso de siniestro, disponiendo de puertas antipánico en zonas de acumulación de personal, así como en función de los metros cuadrados de las instalaciones el correspondiente sistema de prevención de incendios e iluminación de emergencia.

Toda empresa constituida como tal ha de pertenecer a una mutua patronal y ésta exigirá la realización de un estudio de riesgos laborales. Este estudio en la mayoría de las ocasiones será realizado por la propia mutualidad, la cual realizará sucesivas revisiones y señalará las posibles anomalías detectadas. De esta forma se evitará que si, como consecuencia de alguna de estas anomalías detectadas, algún trabajador de la empresa sufriera un accidente, la mutualidad no se hiciera responsable del mismo.

Estos apuntes son una muestra de las múltiples barreras que va a encontrar el emprendedor a la hora de realizar el sueño de creación de su propia empresa.

Lógicamente cada empresa es un mundo y la creación de algunas de ellas requieren más trabajo y dedicación que otras. Desde el CEEI intentaremos ayudar por todos los medios posibles a que cada proyecto empresarial no se tope con muros desconocidos, y para ello debemos ser conscientes y empezar a analizar toda la problemática que conlleva la creación de empresas.

6 Plan de Recursos Humanos.

6.1 Introducción.

En el proceso de elaboración del **plan de empresa** hemos visto: **qué, cómo, a quién y a qué precio** vamos a vender (**plan de marketing**) y qué **recursos materiales** (inversiones, mercaderías,...) son necesarios (**plan de operaciones**). Nos falta ahora analizar los recursos humanos y su organización.

Ninguna empresa puede funcionar sin personas y, es más, el principal **activo** de las empresas está constituido por las personas que trabajan en las mismas.

Hemos de tener en cuenta que las personas son los únicos recursos con los que cuenta la empresa que son capaces de pensar y de crear.

Indiscutiblemente la clave de éxito de cualquier negocio está en desarrollo y aprovechamiento de las capacidades.

Asimismo la gestión de los recursos humanos es la tarea más compleja en el ámbito de la empresa, ya que:

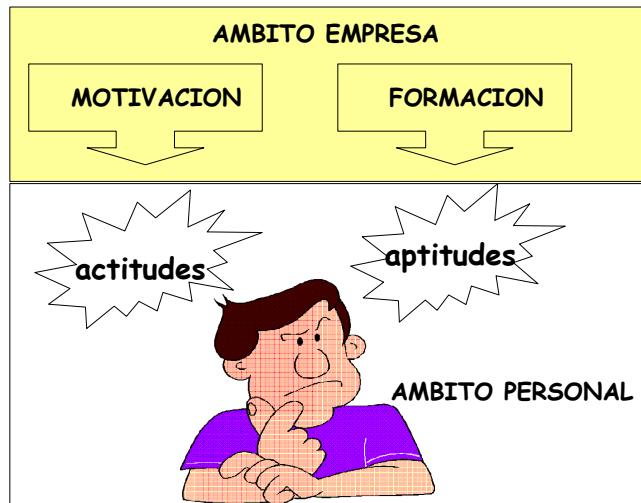
- Las personas necesitan motivación en su trabajo, lo que añade un grado de dificultad a la gestión de las mismas, mientras que las máquinas realizan de manera automática el trabajo para el que han sido diseñadas y programadas. Las máquinas necesitan mantenimiento pero no precisan de motivación.
- Las personas no son unidimensionales, ya que, además de su trabajo, tienen su vida familiar, sus aficiones, sus problemas,... de los que no siempre pueden desentenderse mientras están en su función laboral.
- Las personas tienen unas **aptitudes** determinadas, siempre susceptibles de desarrollo, pero también tienen **actitudes** que dependerán de su motivación, de su estado de ánimo, de su estado de salud,...

Aptitud y **actitud** son elementos personales e interiores de las personas, claves para la realización de un trabajo bien hecho. Y sobre estos elementos íntimos de las personas solamente se puede actuar mediante dos “herramientas”:

- La **formación** que permite desarrollar las **aptitudes**.
- Y la **motivación** que permite el afloramiento de **actitudes positivas**.

Con las consideraciones precisadas el empresario, como responsable máximo de la gestión, deberá organizar los recursos humanos para conseguir los objetivos de la empresa.

La organización de la empresa exige, en primer lugar, una definición de funciones y jerarquías dentro de la misma, que se reconocen en el clásico organigrama jerárquico funcional de la empresa, que nos facilita una **visión vertical** de la organización.



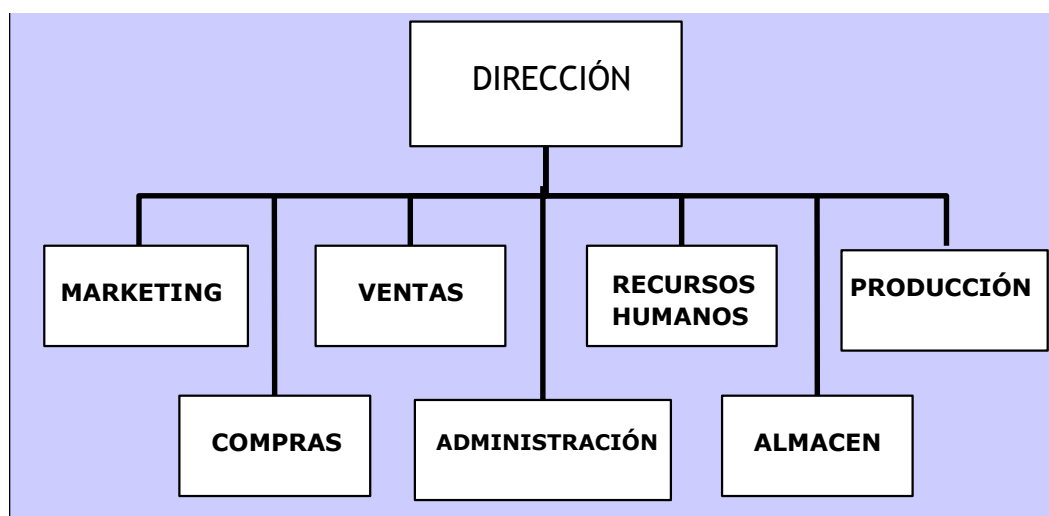
En segundo lugar es preciso determinar la organización de los **procesos**, lo que viene a significar la **visión horizontal** de la organización.

Y finalmente, para una eficacia de los procesos es necesario tener meridianamente claros y asumidos dos conceptos: la **cadena de valor** y el **cliente interno**.

6.1.1 Organigrama jerárquico funcional.

El organigrama jerárquico va definir los niveles de poder dentro de la organización.

El organigrama funcional define las funciones correspondientes a los distintos puestos de trabajo de una organización.



En el gráfico se señala los estamentos superiores de un “organigrama clásico”. Las relaciones jerárquicas, como podemos comprobar están establecidas, de “arriba hacia abajo”.

El diseño jerárquico (**visión vertical**) es un primer paso para estructurar una organización, ya que define la responsabilidad y el poder.

El organigrama funcional debe recoger de forma detallada las funciones de cada uno de los componentes con lo que se liga **responsabilidad, poder y función**. En consecuencia, con la definición de las responsabilidades, niveles de poder y funciones de cada uno de los elementos personales de la empresa, debiera estar organizada la misma. Pero ocurre que no, ya que esta **organización vertical** resulta ser una condición **necesaria** pero **no suficiente**. Analicemos el **por qué**.

Señalábamos en el apartado anterior que las personas actúan basándose en sus **actitudes** y sus **aptitudes**, que además tienen capacidad de raciocinio y están provistas de voluntad. En consecuencia, una visión vertical que únicamente determina las relaciones **hacia arriba** y **hacia abajo**, no considera las **relaciones horizontales** que son las que van a determinar la eficiencia de un proceso productivo o de prestación de servicios.

6.1.2 Organización basada en procesos.

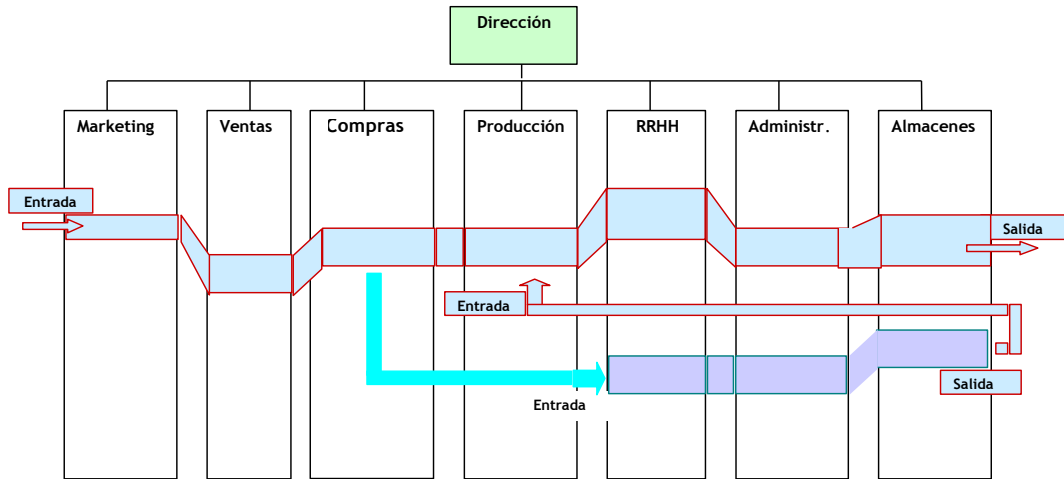
La empresa desarrolla su actividad sobre la base de procesos en los que intervienen las distintas áreas o departamentos. Y es precisamente en el desarrollo de los procesos cuando puede surgir la “falta de entendimiento” entre las distintas personas que intervienen, derivada:

- De la falta de definición en cuanto a jerarquía y responsabilidad.
- De los intereses de área o departamentales.
- De los intereses personales de los participantes.
- En definitiva de las **aptitudes** y **actitudes** de las personas que intervienen en el proceso.

En el esquema de la figura aparecen recogidos los mismos departamentos y funciones que en el organigrama anterior, y todos siguen dependiendo en paralelo de la Dirección. Si analizamos un proceso cualquiera, como el de cumplimentación de pedidos de clientes, vemos como el proceso tiene una entrada que tiene lugar en el departamento de Marketing, para desde allí ir circulando a través de diferentes departamentos hasta que se convierte en una salida, que sería la de un pedido realizado entregado a un cliente.

- Se inicia en márketing, que ha sido el que, probablemente, ha establecido las condiciones de venta, el que ha buscado al cliente y el que ha definido la forma de comercializar este producto.
- Pasa al departamento de Ventas, que es el que materializa el pedido de forma concreta.
- Producción interviene creando el producto.
- Compras, por otra parte, tendrá que proveer las materias primas necesarias para fabricar el pedido.
- Administración será el que organice el control de albaranes, facturas, etc.

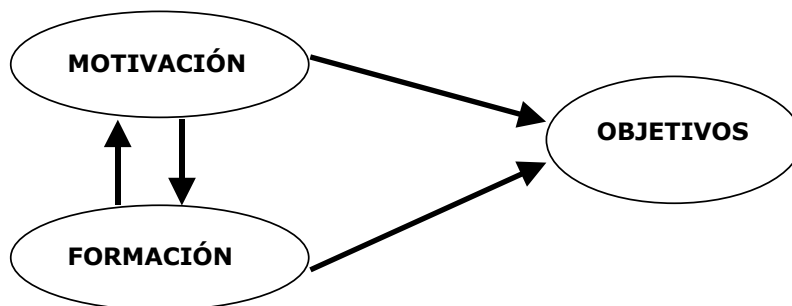
- Finalmente, Almacenes dará salida al producto ya acabado hacia el cliente.



Vemos como, para dar cumplimiento a un pedido de un cliente, realmente existe todo un encadenamiento de actividades que se desarrollan en distintos departamentos, de tal modo que este proceso circula de una manera horizontal, en contraposición con la estructura típicamente vertical que han tenido los departamentos hasta ahora. Es como una actividad "invisible" que circula en horizontal a través de todas las funciones y entre las que se aprecian unos espacios libres donde, probablemente, pudieran existir las áreas de problemas que tal vez estén dando lugar a que el proceso no funcione de una manera óptima.

6.1.3 La formación y la motivación.

Un **motivo** es lo que impulsa a una persona a actuar de una forma determinada. La **motivación** se refiere al impulso y al esfuerzo desarrollado por una persona para conseguir un objetivo.



La **formación** se refiere a los conocimientos de la persona, y una característica fundamental de éstas es la capacidad de progresar en los mismos. Para progresar en conocimientos también se precisa de **motivación**.

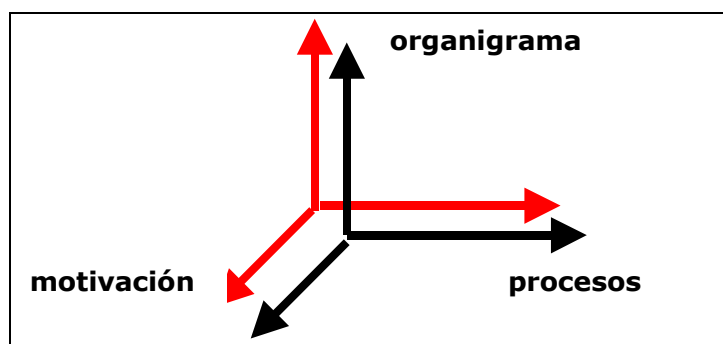
La **motivación** y la **formación** serán los elementos claves para conseguir los **objetivos**.

La **motivación**, como hemos visto, debe ser interiorizada y asumida por las personas que trabajan en una organización y, de hecho, la ausencia de la misma provocará, en el medio y largo plazo, el fracaso de cualquier negocio.

6.1.4 Visión total de la organización.

Como resumen, podemos plantear la visión de una organización de manera espacial (en tres dimensiones), ya que:

- El organigrama jerárquico funcional determina las relaciones de poder dentro de la empresa (**visión vertical**).
- La determinación de los procesos permite articular horizontalmente las distintas funciones de la organización (**visión horizontal**).



- Y finalmente, la motivación motor de desarrollo de aptitudes y de determinación de actitudes, nos permite completar la **tercera dimensión** necesaria para el logro de una organización estructurada y eficiente.

6.2 Estudio del personal.

Habitualmente ésta es una de las áreas de más fácil realización teórica en un **plan de empresa**. Si están definidas las variables, la variable física del personal necesario se autodefine y el costo se conoce sobre la base del mercado laboral.

Sin embargo, en la práctica, muchos proyectos fracasan por problemas en esta área, por lo que es conveniente tratar de ser muy conservadores y realistas en su tratamiento.

A menudo los inversores invierten en los equipos de directivos y no en ideas o productos. Sin embargo el éxito del negocio dependerá tanto de la eficacia de los ejecutivos como de su organización. Hay muchos ejemplos de proyectos empresariales que han fracasado debido a la falta de conjunción de sus directivos.

Algunos de los puntos a dilucidar en esta área son:

- Equipo directivo/socios
- Organigrama
- Plantillas y perfiles
- Política retributiva
- Resto de políticas de personal
- Objetivos y Factores de Análisis

Los **OBJETIVOS** a cubrir son:

- Personal necesario para la marcha del negocio.
- Su número, formación y características.
- Conocimiento de las relaciones laborales.

Los **FACTORES** más destacados de análisis son:

- Cantidad de medios humanos por áreas y categorías.
- Costes salariales totales.
- Necesidades de personal frente a una expansión.
- Sistemas motivacionales.
- Políticas laborales previstas.
- Sistemas de control previstos.
- Sistemas de gestión de personal previstos.

6.2.1 Descripción cuantitativa de los Recursos Humanos.

6.2.1.1 Numero inicial de personas necesarias

Un primer paso en el desarrollo del **plan de recursos humanos** es la determinación del número de personas que necesitan y para qué tareas. Las necesidades de personal serán consecuencia de los otros planes (especialmente marketing y operaciones) definidos con anterioridad.

Así mismo, es recomendable contemplar las tareas susceptibles de subcontratación (outsourcing).

6.2.1.2 Evolución de la plantilla

En el plan se deben, asimismo, considerar los trabajadores que necesitará hasta la maduración del Proyecto, en el futuro y para qué tareas.

6.2.1.3 Coste total por persona y/o categoría

Una vez definida cualitativamente la plantilla, es preciso efectuar un desglose detallado por personas y categorías, teniendo en cuenta salarios brutos, seguridad social, horas extras, prima de producción, comisiones, etc.

6.2.1.4 Asignación de personas al organigrama

A continuación se efectúa la asignación las personas que estarán destinadas a cada área de la empresa (producción, ventas, dirección, administración,..).

6.2.2 Descripción cualitativa de los Recursos Humanos.

Es preciso, asimismo, definir el perfil del personal que trabajará en la empresa, que será básico para realizar el proceso de selección:

1. Grado de cualificación
2. Otras características

6.3 Política de Recursos Humanos.

6.3.1 Política de contratación.

La política de contratación ha de basarse en las necesidades reales de la empresa y el conocimientos tanto de las fórmulas de contratación como de las diversas ayudas económicas existentes por la generación de empleo (jóvenes, primer empleo, minusválidos, etc.).

6.3.2 Política de integración.

La política de integración del personal, se debe basar en una descripción detallada de la organización del trabajo (funciones, responsabilidades, integración en los procesos,..), y en la determinación del grado de satisfacción que dicha organización puede producir a los trabajadores.

6.3.3 Política de formación permanente de personal.

La política de formación, de cualquier organización que **quiera existir a largo plazo**, es imprescindible para atender la evolución de las necesidades de los clientes.

6.4 La contratación de trabajadores.

7 El Plan económico financiero

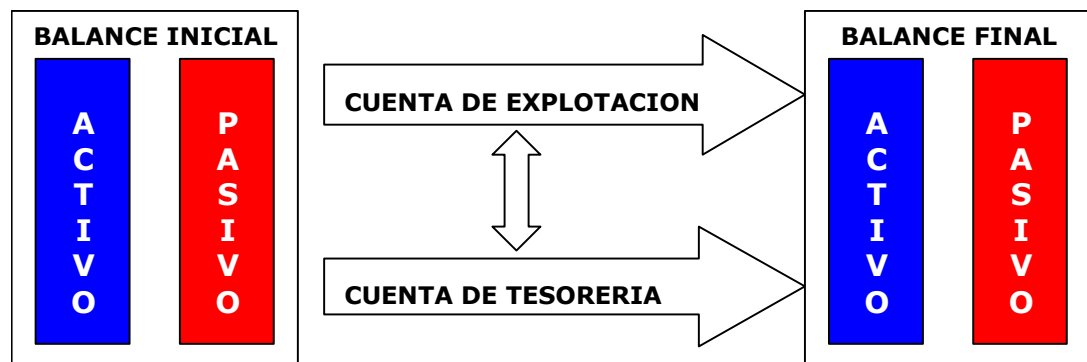
El plan económico financiero se elabora teniendo en cuenta toda la información elaborada en las fases anteriores del plan de empresa y su objetivo principal es indicar la cantidad de fondos necesarios para llevar a cabo el proyecto.

Cuando nos referimos a los ámbitos económico y financiero, en la elaboración del plan de empresa, surge la pregunta: ¿Cuánto dinero se necesita para crear la empresa y cuánto dinero es preciso para que la misma pueda mantenerse en el futuro?

Es un hecho, que la mayoría de las empresas han nacido gracias a la financiación externa. Para el desarrollo de un proyecto empresarial necesitaremos conocer la cobertura financiera precisa para abordarlo y donde encontrarla. Esta información junto con las estimaciones en términos de negocio que tendremos que realizar, darán como resultado el plan económico-financiero

Este plan es un capítulo crítico del plan de empresa ya que en él es preciso demostrar la viabilidad de nuestro proyecto frente a inversores, entidades financieras y, especialmente, frente a nosotros mismos.

En una aproximación inicial el desarrollo de la actividad empresarial nos va a llevar de un balance inicial a un balance final, viniendo los cambios reflejados en la cuenta de explotación y en la cuenta de tesorería.



La definición del producto o del servicio, efectuada en el plan de marketing, y de “qué forma y con qué medios” fabricamos el producto o prestamos el servicio, determinados en el plan de operaciones, nos llevan a confeccionar un listado de bienes y servicios necesarios para el inicio de la actividad. La valoración económica, de estos recursos necesarios, constituirá el activo inicial.

La determinación del activo inicial da respuesta a la pregunta de ¿cuánto dinero necesitamos?. Ahora falta contestar la pregunta de ¿quién aporta dicho dinero?. Si el emprendedor dispone de los recursos necesarios, la pregunta tiene una respuesta fácil: las necesidades se cubren con capital propio.

$$\text{PASIVO INICIAL} = \text{CAPITALES PROPIOS}$$

Sin embargo, no es corriente la situación anterior, por lo que se hace preciso recurrir a otras fuentes de financiación que denominamos recursos ajenos, con lo que la estructura del pasivo inicial pasará a ser la siguiente:

$$\text{PASIVO INICIAL} = \text{CAPITALES PROPIOS} + \text{RECURSOS AJENOS}$$

El desarrollo de la cuenta de explotación, que representa la evolución del binomio ingresos-gastos, y de la cuenta de tesorería, que representa el comportamiento del binomio cobros-pagos, traerán como consecuencia, al final del ejercicio, la situación del balance final.

Se hace hincapié en que desde nuestra cuenta de tesorería se tendrá que realizar el pago de las obligaciones por compras y el cobro de los derechos sobre nuestros clientes por las ventas realizadas, mientras que la cuenta de explotación reflejará nuestros ingresos (derechos de cobro) y nuestros gastos (obligaciones de pago)

Estamos hablando de ciclos que intervienen crucialmente en la actividad empresarial y en los que el factor tiempo tiene una gran importancia. No va a existir, en la mayoría de los casos, una coincidencia en el tiempo de ambos ciclos. Por esta razón será necesario realizar un estudio pormenorizado mediante un plan de tesorería, que nos informe de las necesidades puntuales de financiación que puedan surgir por este desfase temporal entre ingresos-cobros y gastos-pagos.

7.1 El ciclo de la actividad empresarial.

Antes de abordar la realización del plan, deberíamos asimismo tomar en consideración cuáles son las operaciones que permiten el desarrollo de la actividad empresarial y el mantenimiento de la misma en el tiempo.

Las empresas han de acumular los recursos financieros que permitan desarrollar el proyecto. Estos podrán ser propios o ajenos, en función de la procedencia de los mismos.

Teniendo el respaldo de estos recursos se adquirirán los factores de producción necesarios para la realización de la actividad empresarial.

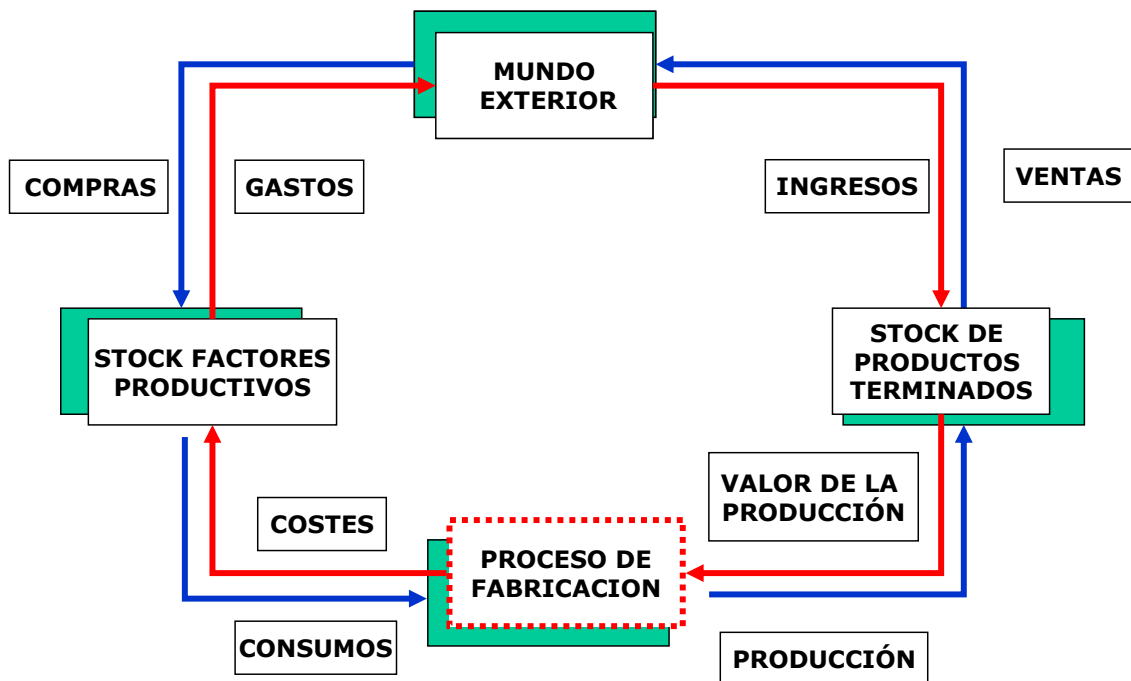
La combinación y tratamiento de estos factores en el proceso de producción o de prestación del servicio, dará como resultado el producto final.

Como colofón se procederá a la venta del producto o a la prestación del servicio, con un precio que cubra el coste de obtención del mismo y repercuta un beneficio empresarial que permita la supervivencia de la empresa en el tiempo

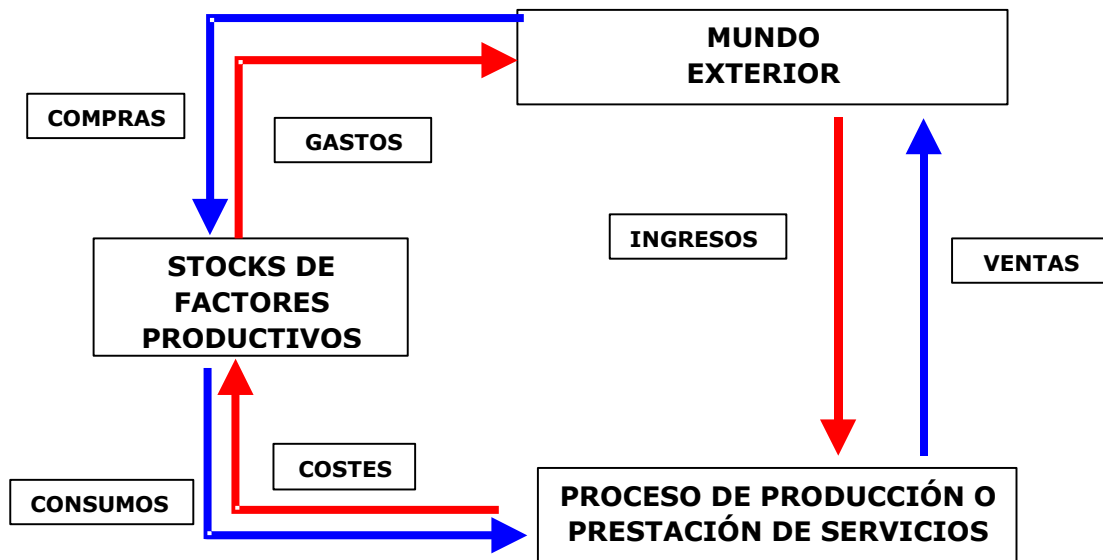
Para el desarrollo del ciclo de actividad en una empresa, es preciso:

- Disponer de un stock de factores productivos (mano de obra, materias primas, maquinaria, energía, etc) para iniciar el proceso de producción o de prestación del servicio.
- Estos elementos que componen el stock de factores productivos se han obtenido en el Mercado (mundo exterior) mediante el proceso de compra.
- El resultado del proceso de producción es la producción o la prestación de servicios (servucción) representada por una serie de productos y/o servicios cuyo destino es la venta del producto o la prestación del servicio.
- Finalmente la venta del producto o la prestación del servicio es la parte del proceso que permite colocar en el mundo exterior (Mercado) los productos terminados o prestar los servicios.

En el gráfico siguiente se presenta el ciclo para el supuesto de una empresa industrial o comercial, que trabaja con productos susceptibles de almacenamiento.

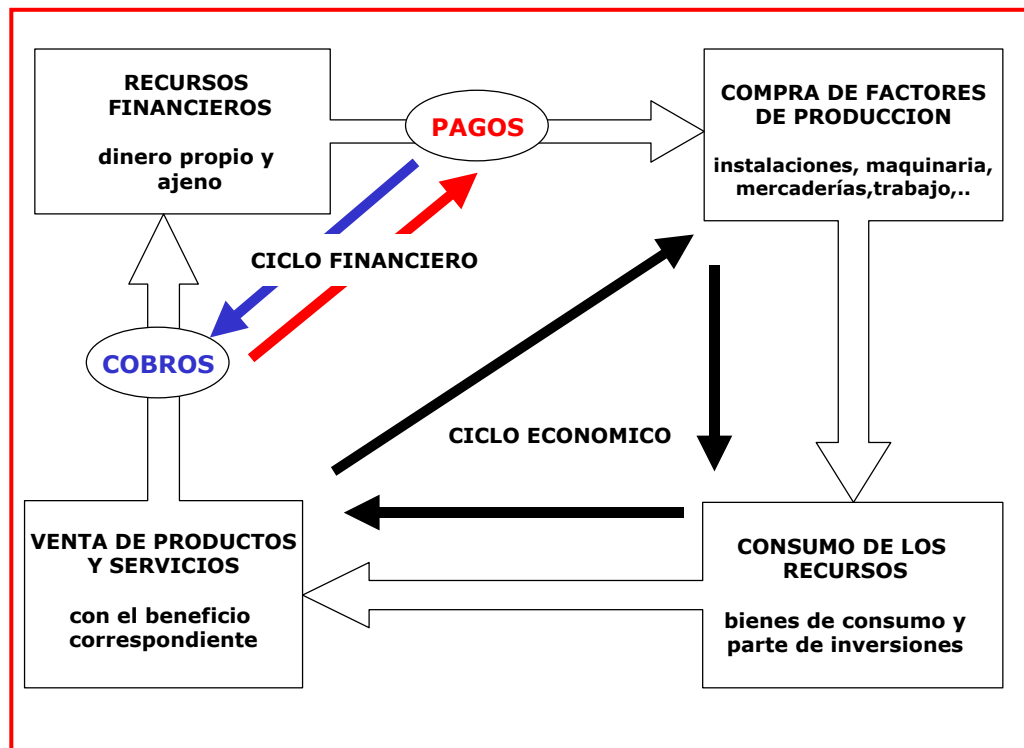


El ciclo de la actividad empresarial, para el supuesto de las empresas de servicios, que se refleja en el cuadro siguiente, presenta un diferencia importante que es la “imposibilidad de almacenamiento de los servicios”



7.2 Los ciclos económico y financiero de la empresa.

La empresa efectúa gastos comprando factores productivos, parte de los cuales son consumidos en su proceso productivo o de prestación del servicio y finalmente obtiene ingresos mediante la venta de sus productos o la prestación de sus servicios. Este proceso representa el ciclo económico de la empresa.



Las transacciones monetarias de efectúan mediante pagos que realiza la empresa y cobros que percibe la empresa. Este proceso representa el ciclo financiero de la empresa.

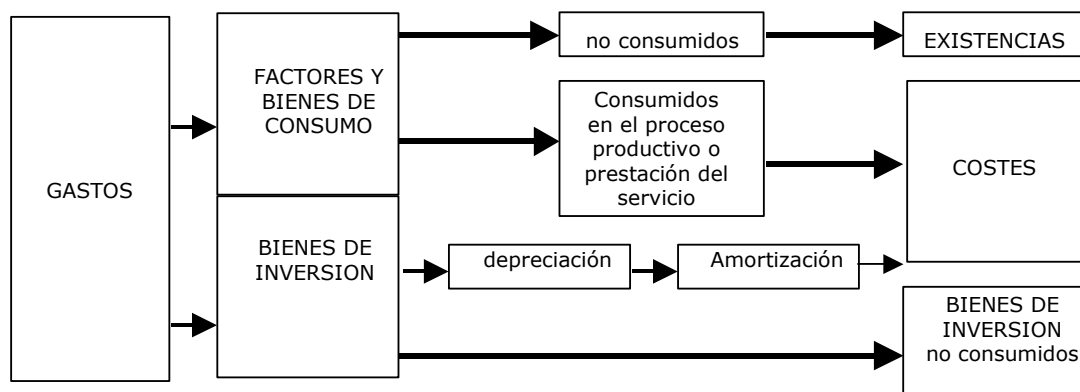
Los recursos financieros de que dispondrá la empresa para efectuar los pagos, podrán ser propios o ajenos.

7.3 Gastos, ingresos, costes, cobros y pagos.

Consideramos conveniente efectuar una acotación conceptual sobre los términos de gasto, ingreso, coste, cobro y pago.

- El gasto es una corriente real hacia fuera de la empresa que, o bien va acompañada de una expectativa de disminución del Activo (aparición de una deuda), o bien de una salida de dinero de otro medio de pago”. Podemos, también, definir el gasto como el valor, en unidades monetarias, de los factores productivos que la empresa adquiere.
- Se considera coste a todo input de factores para la producción objeto de la empresa. El coste aparece en el momento del consumo de los factores productivos. El coste es el valor en unidades monetarias de los factores productivos que la empresa incorpora a medida que desarrolla su proceso productivo o de prestación del servicio.

En el cuadro siguiente se refleja el proceso:

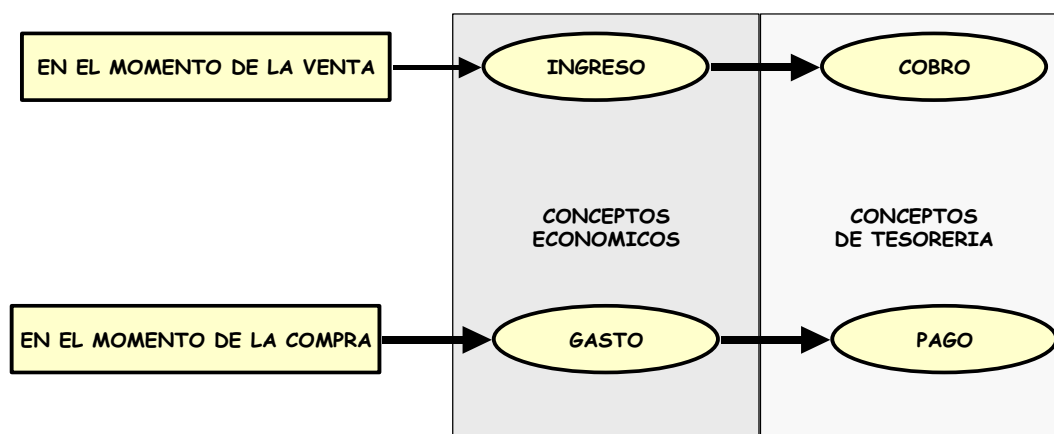


- Los gastos pueden realizarse en bienes de inversión, que suelen tener un periodo de uso (consumo) superior al año y en factores y bienes de consumo, que se consumen normalmente en el proceso productivo. La parte de estos factores y bienes no consumidos serán las existencias finales.
- Los bienes de inversión “aportan al proceso productivo” una parte de su valor, produciéndose una depreciación en los mismos, quedando una parte “no consu-

mida" (valor residual de las inversiones) para utilizar en ejercicios posteriores. (véase Anexo 4.2. Amortizaciones)

- El valor económico de la depreciación es la amortización que se incorpora como componente de los costes en la cuenta de explotación.
- Los pagos son todas las salidas de dinero que se producen en la empresa.
- Los ingresos se consideran como la cantidad vendida o facturada².
- Los cobros son todas las entradas de dinero en la empresa.

Tengamos presente que el ingreso se produce en el momento de la venta (ámbito económico, cuenta de explotación), con independencia de cuándo se produzca el cobro (ámbito financiero, cuenta de tesorería).



De igual manera el gasto se produce en el momento de la compra (ámbito económico, cuenta de explotación), con independencia del pago (ámbito financiero, cuenta de tesorería).

7.4 Estructura del Plan económico-financiero.

Al tratar la parte "numérica" del plan de empresa, por la complejidad que conlleva esta circunstancia y la necesidad de análisis de los datos resultantes se debe plantear una estructura que permita una clara interpretación de los mismos, por ello el plan debe contener:

- Balance inicial, donde se recoge la situación patrimonial inicial de la empresa.
- Presupuesto de inversiones necesarias para el inicio de la actividad.
- Cuenta de resultados que determine el beneficio o pérdida en el ejercicio en función de los datos introducidos.

² En la empresa podemos considerar tres tipos de ingresos: Ingresos de explotación, que se producen como consecuencia de las ventas de los productos o servicios que constituyen la actividad principal; ingresos financieros, e ingresos extraordinarios.

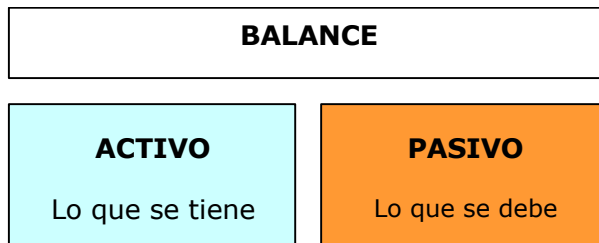
- Presupuesto de tesorería donde incluir las previsiones de cobros y pagos y las fuentes de financiación.
- Balance previsional, donde se recoge la situación patrimonial de la empresa al final del ejercicio.
- Umbral de rentabilidad.
- Fondo de maniobra.
- Análisis de los ratios.

7.5 Balance inicial.

El balance es un documento que nos indica la situación de la empresa en un momento dado, viene a ser la fotografía de la situación patrimonial de la empresa.

La representación del balance se efectúa en dos columnas:

- En la izquierda, que se denomina activo se coloca lo que se tiene.
- En la derecha, denominada pasivo, se coloca lo que se debe.



Una primera visión del balance podría ser la siguiente:

ACTIVO	PASIVO
Terrenos Inmuebles Maquinaria Muebles Ordenadores Patentes Productos en almacén Dinero en metálico Dinero en el banco Clientes	Capital Reservas Deudas a largo plazo Préstamos Deudas con proveedores Cuentas de crédito Deudas con Hacienda Deudas con la S.S.

Observamos que los elementos detallados en el activo son bienes o derechos de la empresa, mientras que los que aparecen en el pasivo son deudas de la empresa (a proveedores, a acreedores, a la S.S., a Hacienda, a los bancos, e incluso el capital y las reservas que son “deudas” con los socios).

El balance inicial en un determinado periodo, para el caso de una empresa en funcionamiento, vendrá determinado por el balance final del periodo anterior. No ocurre así en el supuesto de una empresa de nueva creación, ya que éste se vendrá determinado, especialmente, por:

- Las inversiones iniciales.
- Los gastos de puesta en marcha.
- La estructura de financiación.

Está claro que el inicio de cualquier actividad empresarial necesita un mínimo de recursos (materiales, inmateriales, económicos, personales,...), lo que significa la existencia de una determinada situación patrimonial de la empresa. Esta primera situación patrimonial se refleja en el Balance inicial, en cuyo activo aparecerán los recursos materiales e inmateriales y cuyo pasivo representa los orígenes de fuentes de financiación utilizadas.

Cuando se toma la decisión de poner en marcha una empresa, es preciso iniciar un proceso en el que existen una serie de obligaciones ineludibles, que para las sociedades mercantiles son:

- Solicitud del registro del nombre en el Registro Mercantil Central.
- Constitución de la sociedad en escritura pública ante notario.
- Solicitud de NIF en la Agencia Tributaria
- Liquidación del Impuesto sobre transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
- Inscripción en el Registro Mercantil
- Alta patronal en Seguridad Social, etc.

Durante este periodo, e incluso antes, los promotores (socios) han incurrido en una serie de gastos, parte de los cuales tendrán la consideración de inversiones (gastos de primer establecimiento, inmovilizado material e inmaterial) y la otra parte tendrán la consideración de gastos corrientes (suministros, acopio de existencias, gastos de personal...).

Este proceso previo a la puesta en marcha “productiva” de la empresa, ha generado una serie de gastos que, de algún modo, habrán sido financiados, con lo que ha generado una situación patrimonial que se refleja en el balance inicial.

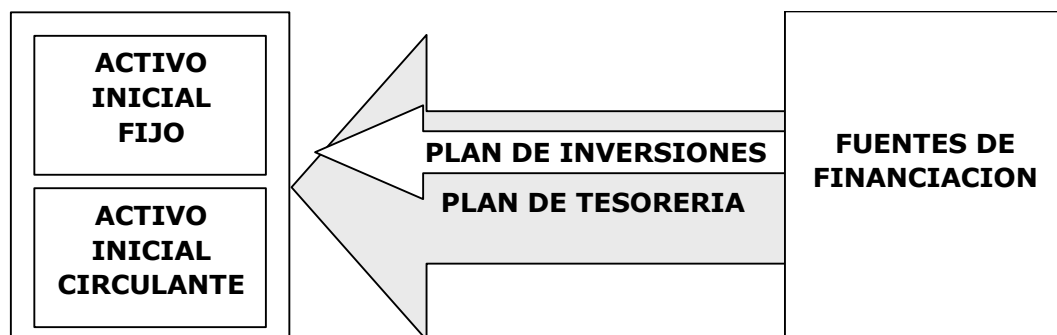
7.5.1 Activo inicial

La estructura del Activo Inicial estará representada por una serie de bienes y derechos que son necesarios para la puesta en marcha de la empresa. Así tenemos:

- Activo Fijo, que incluirá tanto el inmovilizado material (terrenos, edificios, maquinaria, mobiliario...) como los gastos de primer establecimiento y el inmovilizado inmaterial (patentes y licencias, derechos de traspaso, software,...), esto es,

todos aquellos gastos necesarios para la puesta en marcha de la actividad, que tendrán un efecto superior al ejercicio y que, en consecuencia, deberán ser amortizados.

- El activo fijo, de hecho, muestra todos aquellos recursos que son relativamente permanentes y, en consecuencia, no suelen ser convertidos en efectivo en el curso normal de las operaciones de la empresa.
- El activo circulante, incluirá todos aquellos recursos que sí pueden convertirse en efectivo dentro del ejercicio (existencias, gastos pagados por anticipado,... y el propio dinero en efectivo).



El activo inicial fijo vendrá determinado por el plan de inversiones, cuyos movimientos de fondos (cobros-pagos) se incorporan al plan de tesorería. El activo inicial circulante deberá ser contemplado por el plan de tesorería.

7.5.2 PASIVO INICIAL

Para efectuar la adquisición de los bienes y derechos (activo) ha sido preciso obtener recursos financieros (dinero en metálico, créditos de terceros, etc), es decir ha sido preciso recurrir a unas fuentes de financiación.



La estructura del Pasivo Inicial viene representada por todas aquellas deudas que la empresa ha contraído para iniciar su actividad, que aparecerán representadas por las partidas siguientes:

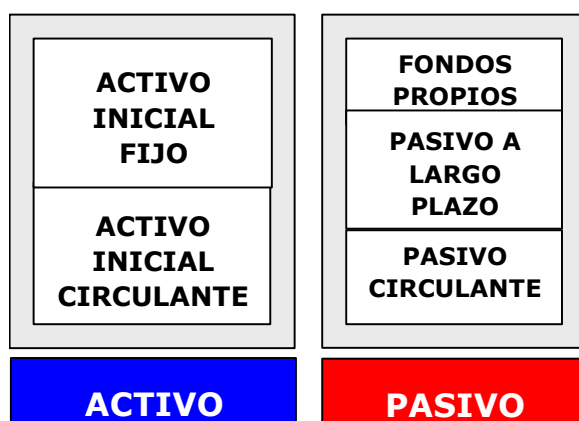
- Capital de accionistas o Fondos propios, que se representan los recursos financieros aportados por los accionistas, socios,..., en definitiva por los dueños de la empresa.
- Pasivo a largo plazo, que está formado por deudas de la empresa con entidades (bancos, proveedores,..) cuyo compromiso de pago es a largo plazo (generalmente más de un año).
- Pasivo circulante o a corto plazo, compuesto por aquellas deudas u obligaciones que la empresa deberá satisfacer en el corto plazo (generalmente menos de un año).

Los recursos financieros necesarios tendrán su origen en los accionistas o propietarios, bancos, proveedores, administraciones y otras entidades públicas,... frente a los que la empresa tendrá distintos grados de compromiso:

- Devolución o pago en el plazo estipulado, a los bancos, proveedores, acreedores, etc., con los intereses correspondientes en su caso.
- Pago en el plazo estipulado para el caso de las obligaciones con la Hacienda Pública y los Organismos de la Seguridad Social.
- Incorporación de manera gratuita a la empresa, para el caso de las subvenciones, debiendo cumplir en su caso las obligaciones previstas por las propias subvenciones.

7.6 Estructura del Activo inicial.

El Balance permite conocer el patrimonio de la empresa y la distribución del mismo, así como sus obligaciones económicas para con terceros y los recursos aportados por los socios o propietarios. Como consecuencia de lo reseñado en los apartados anteriores, la estructura del Balance Inicial vendrá representada por:



Un desarrollo más avanzado de la estructura del Balance Inicial se detalla en la figura siguiente, sobre la que vamos a detenernos y efectuar una serie de consideraciones sobre las diferentes partidas:

- Gastos amortizables, que incluye los gastos de constitución y de primer establecimiento, imprescindibles para la puesta en marcha de una empresa.
- Inmovilizado inmaterial, que engloba los elementos patrimoniales intangibles, constituidos por derechos susceptibles de valoración económica (derechos de traspaso, uso de patentes, uso de franquicias, contratos de arrendamiento financiero, aplicaciones informáticas,...) y con toda probabilidad aparecen en la mayoría de los procesos de puesta en marcha de una nueva empresa.
- A continuación aparece, con signo (-) la partida de amortización de inmovilizado inmaterial, que carece de sentido en el balance inicial de una empresa de nueva creación.
- Inmovilizado material, que incluye todos los elementos patrimoniales tangibles, muebles o inmuebles, cuya duración es superior al ejercicio económico y que constituyen inversiones permanentes de la empresa.
- La consideración de la Amortización del inmovilizado material es la misma que la efectuada para el caso del inmaterial.
- La empresa, según el tipo de actividad, especialmente si es en el sector industrial, puede necesitar el acopio de existencias para iniciar su proceso productivo.
- La cuenta de clientes no tendrá sentido en el balance inicial de una empresa que acaba de constituirse, ya que esta cuenta hace referencia a los derechos de cobro que poseemos sobre clientes a los que hemos servido un producto o prestado un servicio y se ha aplazado su cobro.
- La cuenta de Hacienda Pública Deudora se suele presentar en el inicio de la actividad, ya que se suelen efectuar compras, especialmente inversiones, sin efectuar ventas, por lo que el IVA repercutido suele ser inferior al IVA soportado.
- Acciones pendientes de desembolso, es una partida que puede aparecer en los supuestos de constitución de sociedades anónimas en las que no se ha desembolsado enteramente el capital. Representan una deuda de los accionistas con la sociedad.
- Las partidas de Caja y Bancos representan el disponible de la empresa, y deben ser debidamente controladas de forma diaria, o cuando menos semanal o mensual, en los periodos iniciales de la actividad.

- Las cuentas de Pasivo, tanto a largo como a corto plazo, pueden aparecer en este balance, siendo normal (y necesario) que aparezca la de fondos propios.
- La cuenta de proveedores tendrá sentido cuando la empresa haya comprometido un pago aplazado sobre una mercancía solicitada.
- No suelen aparecer las partidas de Hacienda Pública Acreedora por IVA, ya que normalmente no se han iniciado las ventas, aunque sí puede aparecer Hacienda Pública Acreedora por conceptos fiscales y la de Organismos de la Seguridad Social, desde el momento en que es preciso incorporar personas para el inicio de la actividad.
- Así mismo, no es normal que aparezcan en este momento partidas de inmovilizado financiero, a no ser que se deposite algún aval.

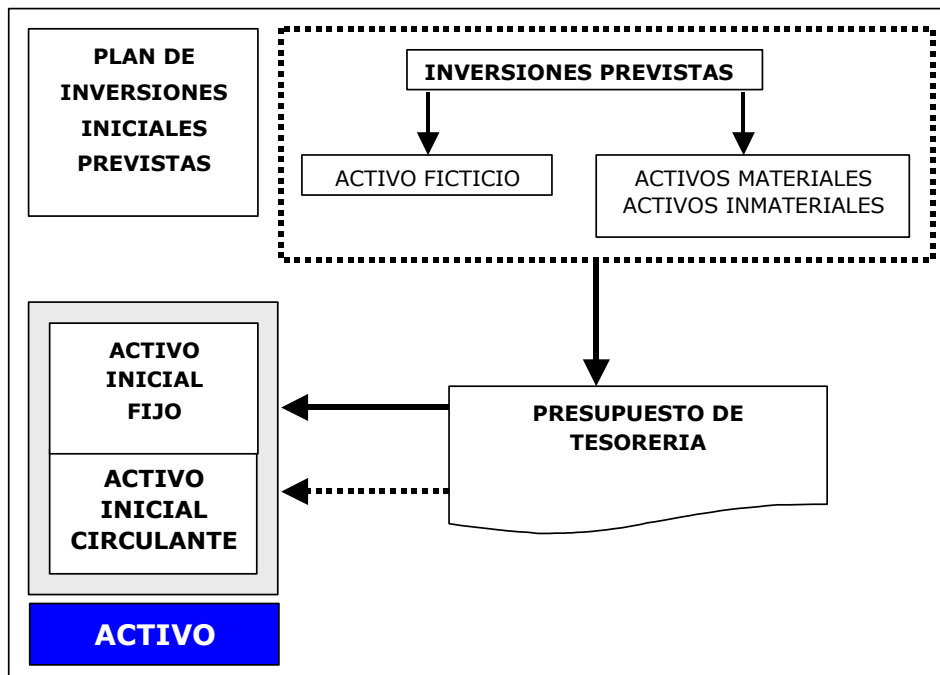
7.7 Plan de inversiones

7.7.1 Introducción.

Todo proyecto empresarial va a necesitar en sus inicios la realización de una serie de compras que le permitan desarrollar su actividad. Estas acciones iniciales se incluirán en lo que denominaremos Plan de Inversiones Inicial.

Las inversiones iniciales, junto con los gastos corrientes iniciales, son el primer paso en la construcción del Balance Inicial de la empresa.

Por regla general en esta etapa sólo existen gastos, ya que difícilmente se “empieza a facturar el primer día”. En consecuencia, se ha preciso que los promotores de la empresa dispongan o consigan los recursos financieros necesarios, para hacer frente a los pagos que generan los gastos realizados. Para la ordenación coherente de este proceso se hace necesario desarrollar esta primera parte del Plan de Inversiones, que denominamos inicial, que está estrechamente vinculado con el Plan de Tesorería que veremos en los apartados siguientes.



El activo inicial circulante también relacionado con el plan de tesorería, se trata en apartados posteriores. El activo ficticio está compuesto por las cuentas representativas de elementos del activo de un balance de situación cuyo valor de realización es nulo. Se incluyen aquí los gastos amortizables.

Una vez realizada esta consideración sobre las inversiones iniciales, vamos a efectuar un análisis más amplio del plan, que incluya todas las inversiones necesarias para el desarrollo de la actividad normal de la empresa.

Por tanto, las inversiones iniciales se realizan en el momento de “ignición”, mientras que el resto de las inversiones se hacen necesarias para “el despegue y el vuelo”.

Es el momento de tener presente las consideraciones conceptuales, que se refieren a la distinción entre gasto y coste, y una análisis de los gastos iniciales.

7.7.2 Gastos iniciales.

Los gastos iniciales necesarios son de tipo diferente y en consecuencia tienen un tratamiento diferente.

La diferenciación que de los mismos se puede establecer es la siguiente:

- Gastos amortizables, en los que se incluyen los gastos de constitución y de primer establecimiento), cuyo periodo de amortización se suele establecer en cinco años.
- Gastos de inversiones iniciales, tanto en activos inmateriales como en activos materiales, que se amortizarán según las tablas correspondientes

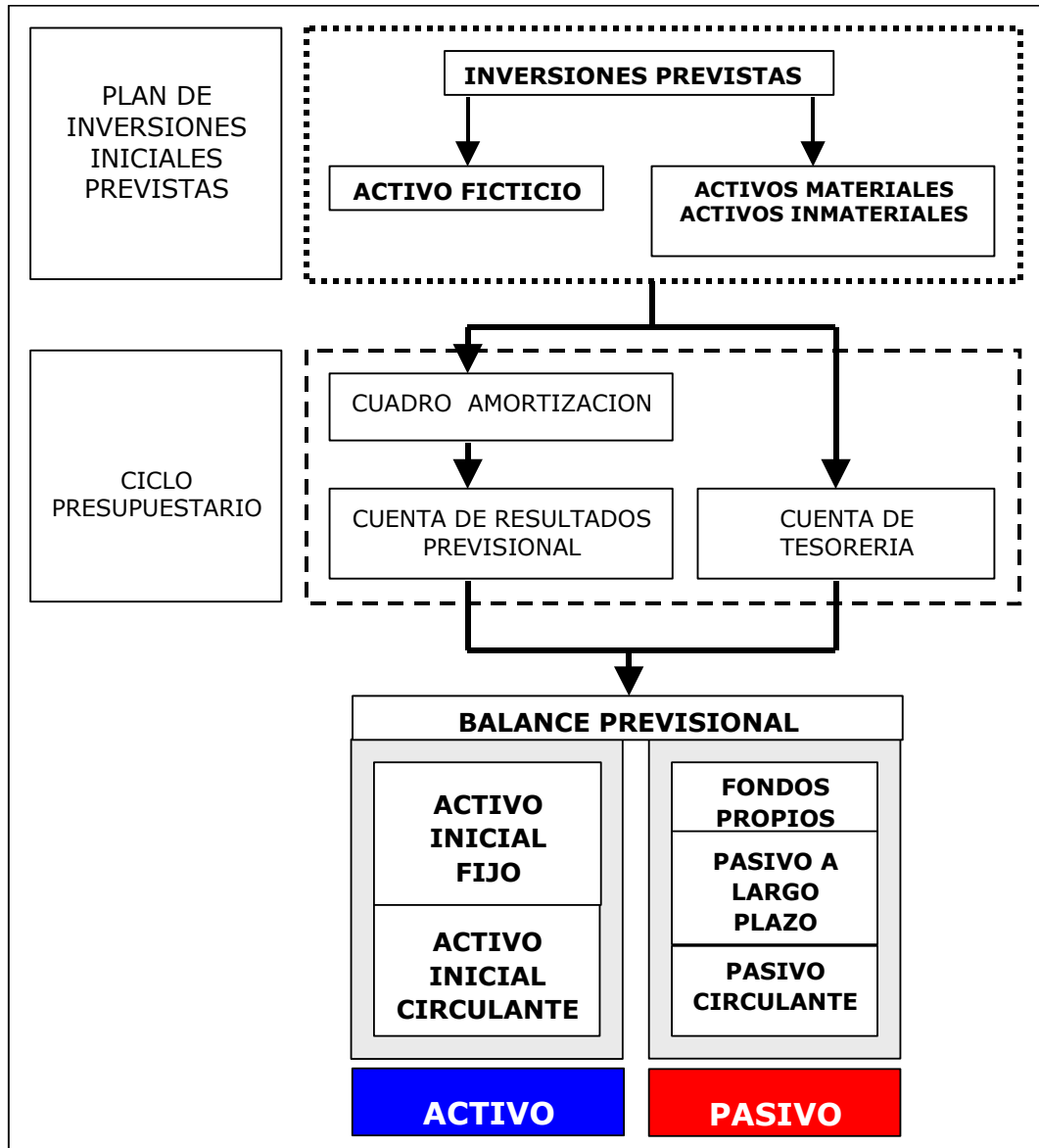
- Gastos de lanzamiento de actividad se incorporarán a los costes de explotación.
- Fianzas y depósitos, partidas del inmovilizado financiero, que pueden significar una inmovilización de recursos. Así cuando depositamos una aval en metálico hemos efectuado un pago (salida de dinero) pero no hemos incurrido en ningún gasto.

Con todas estas consideraciones vamos a proceder a elaborar una ficha de trabajo, en la que se detallan todos los gastos iniciales.

GASTOS DE CONSTITUCION		GASTOS DE PRIMER ESTABLECIMIENTO	
Trámites de Constitución			0.00
Certificación negativa del nombre			
Escritura pública ante Notario			
Inscripción Registro Mercantil			
Impuestos			0.00
Imp. Act. Jurídicos Docum			
Tasas			
Asesoría y Gestión Externa			0.00
Gestoría			
Asesores			
Materiales			0.00
Libros Oficiales			
Impresos			
TOTAL:			0.00
Gastos previos			0.00
Honorarios			
Gastos de Viaje			
Viajes			
Estudios previos			0.00
Estudios técnicos			
Estudios económicos			
Otros			
Publicidad			0.00
Publicidad de lanzamiento			
Personal			0.00
Selección			
Adiestramiento			
TOTAL:			0.00
GASTOS EN INMOVILIZADO MATERIAL			
Terrenos y bienes naturales			0.00
Construcciones			0.00
Instalaciones técnicas			0.00
Maquinaria y Utillaje			0.00
Mobiliario			0.00
Equipos procesos información			0.00
Elementos de transporte			0.00
Otros Inmovilizados			0.00
TOTAL:			0.00
GASTOS EN INMOVILIZADO INMATERIAL			
Gastos de I + D			0.00
Concesiones administrativas			0.00
Propiedad industrial			0.00
Fondo de Comercio			0.00
Derechos de traspaso			0.00
Aplicaciones informáticas			0.00
Leasing			0.00
TOTAL:			0.00
GASTOS LANZAMIENTO DE LA ACTIVIDAD			
Existencias			0.00
Comerciales			
Materias Primas			
Materiales consumo y reposición			
Embalajes y Envases			
Gastos por naturaleza			0.00
Servicios Exteriores			
Tributos			
Gastos de Personal			
Otros Gastos			
Gastos financieros			
TOTAL:			0.00
FIANZAS Y DEPOSITOS			
Fianzas			0.00
Depósitos			0.00
TOTAL:			0.00
RESUMEN DE GASTOS INICIALES			
Gastos de constitución			0.00
Gastos de primer establecimiento			0.00
Fianzas y depósitos			0.00
Gastos en Inversiones Iniciales			0.00
Lanzamiento de la actividad			0.00
TOTAL:			0.00

7.7.3 Plan de inversiones

Podemos realizar una clasificación de las principales inversiones en las que tendrá que incurrir la nueva empresa para afrontar su proyecto. De este modo tendremos que estimar los Gastos Amortizables y los Gastos en Inmovilizado, diferenciando dentro de éste último los inmovilizados materiales de los inmateriales y financieros.



- Inversión en inmovilizado material: para la consideración de inversión será necesario poseer la propiedad de los mismos, además de tener carácter duradero y previsión de permanencia por varios ejercicios en la empresa. En una empresa de nueva creación podremos encontrar como elementos más comunes:

- Inversiones en terrenos y bienes naturales. ¿Vamos a aportar algún terreno de nuestra propiedad o a adquirirlo para la actividad que va a desarrollar?. ¿En cuánto lo valoramos? ¿Cuánto creemos que va a costar?
- Inversiones en edificios e instalaciones. ¿Va a aportar algún edificio o instalación de su propiedad o a adquirirlo para la actividad que va a desarrollar?. ¿En cuánto lo valora? ¿Cuánto cree que le va a costar?
- Inversiones en maquinaria, utillaje y material de transporte. ¿Qué inversión estimamos realizar en maquinaria y utillaje el primer año de funcionamiento y los siguientes?
- Inversiones en mobiliario y enseres. ¿Qué necesidades de material y mobiliario de oficina estimamos (mesas, sillas, máquinas de escribir, ordenador, impresoras, etc.)?
- Inversiones necesarias en elementos de transporte.
- Inversiones a realizar en equipos para el proceso de información.
- Inversión en inmovilizado inmaterial, hace referencia a aquellos bienes intangibles que repercuten una serie de derechos a la empresa y tienen su vida limitada en el tiempo, como por ejemplo:
 - Inversiones en aplicaciones informáticas
 - Inversión en derechos de traspaso, patentes y marcas.
 - Concesiones administrativas.
 - Contratos de leasing.
 - Gastos de I+D.

No es lógico que existan inversiones financieras (excepto el supuesto de depósitos de avales o finanzas en efectivo) en una empresa de nueva creación ya que en este capítulo de la actividad empresarial no se suele tener disposición de tesorería para la realización de estas inversiones.

Los gastos amortizables no pueden ser imputados en un solo ejercicio, ya que distorsionaría la información porque su efecto es superior a ese periodo y se prolonga sobre toda la vida de la empresa o una parte de ella. Así tendremos:

- Gastos de Constitución y Primer establecimiento. Serán de constitución aquéllos generados por los trámites burocráticos de legalización de la empresa y de primer establecimiento los necesarios para el inicio de la actividad, como por ejemplo la adecuación de local.

Encontraremos un punto importante a tener en cuenta en la amortización del inmovilizado y los gastos amortizables ya que este será el mecanismo por el cual la empresa recu-

perará los recursos financieros utilizados en la inversión. La amortización será un coste más para la empresa que pasará a resultados del ejercicio en función de la vida útil del bien. Ésta representará el número de años que estimemos que el bien será productivo.

La amortización se identifica con la depreciación que normalmente sufren los activos, con motivo del funcionamiento o uso de los mismos, por lo que deberemos valorar la posible obsolescencia que pueda afectarles. Expresaremos la amortización como una dotación anual, de forma que acabemos distribuyendo el precio de adquisición o coste de producción, durante la vida útil estimada del inmovilizado. A tal efecto se pueden incluir dentro del plan de inversiones los coeficientes de amortización aplicables a:

- Inmovilizado Material
- Inmovilizado Inmaterial
- Gastos Amortizables.

Como punto final al plan de inversiones cabe apuntar la necesidad de tener en cuenta las cantidades y plazos de pago de todas estas inversiones, ya que esta información será de crucial importancia en la realización del Plan de Tesorería.

OBJETO	Precio	Fecha compra	Coefic. Amortiz.	Plazo Amortizac.	Valor Residual
TOTAL					

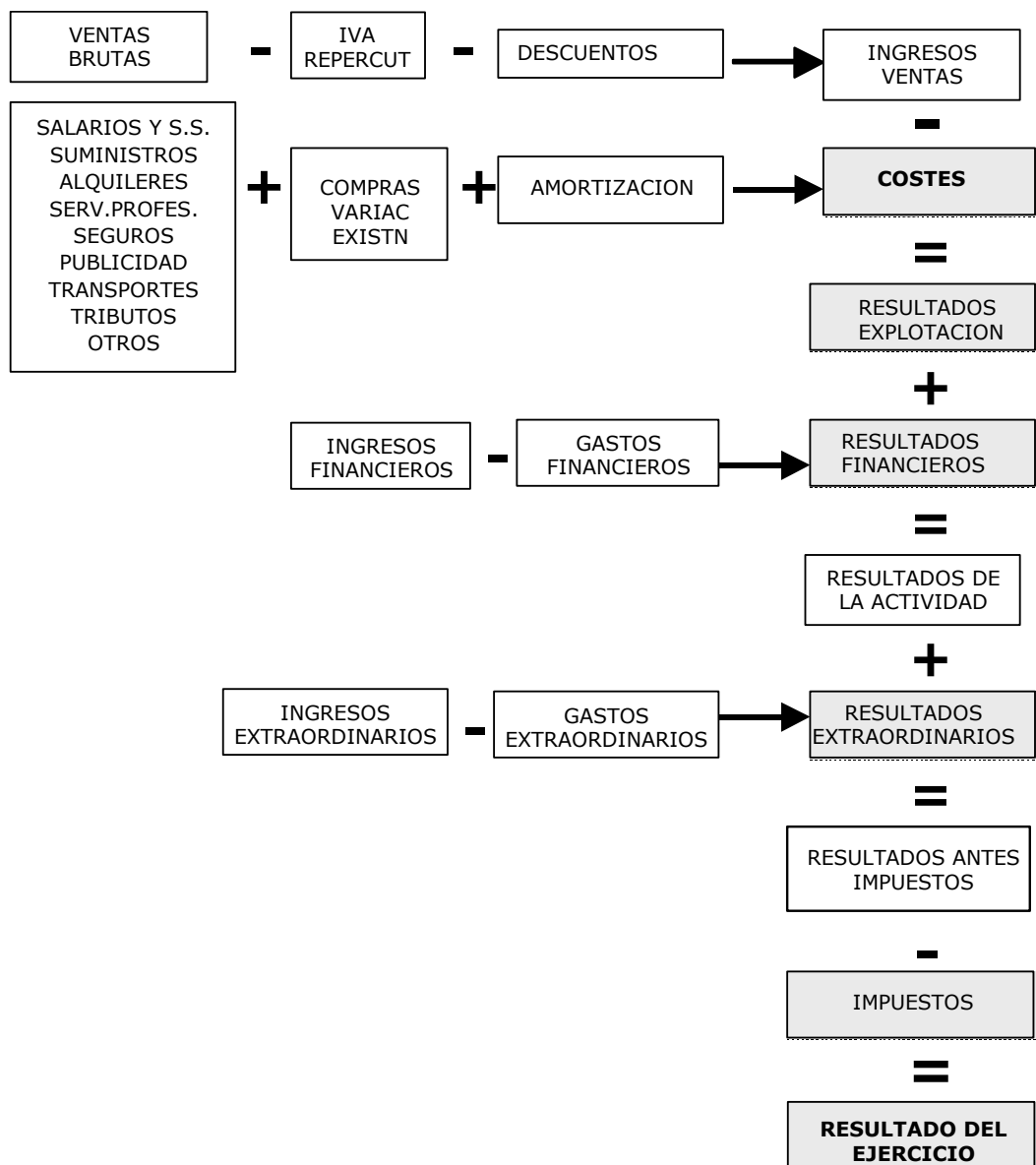
7.8 Cuenta de Resultados previsional.

De la Cuenta de Resultados o también denominada Cuenta de Pérdidas y Ganancias se obtiene la información del beneficio o pérdida generado por nuestra empresa en el año de previsión. Esta cuenta parte de los ingresos que estimamos generará la empresa para ir minorando dicha cantidad con todos los conceptos de gasto imputables.

El punto de partida será la previsión de la cifra de ventas y su evolución en el tiempo. En función de esta cifra dimensionaremos todas las demás variables del plan, como por ejemplo el volumen de inversiones, la capacidad productiva,... Sin lugar a dudas esta previsión marcará la credibilidad del Plan de Empresa por lo que el emprendedor ha de poner todo su empeño en lograr una cifra realista con el proyecto.

La cifra de ingresos no debe darse aleatoriamente ya que de poco serviría la realización del Plan sin el realismo de una cifra de ventas adecuada. Para ello el emprendedor deberá estudiar variables como la competencia, política de precios, segmento del mercado y estrategia de distribución, variables todas ellas desarrolladas en el Plan de Marketing.

En el cuadro siguiente se refleja el cuadro sinóptico del proceso de desarrollo de la Cuenta de Resultados (o Pérdidas y Ganancias).



A continuación se presenta un cuadro desglosado para realizar la Cuenta de Resultados³.

	CONCEPTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INGRESOS					
1	VENTAS				
2	- DEVOLUCIÓN DE VENTAS				
3	- RAPELLS				
4	- IVA				
	(A) TOTAL INGRESOS				
GASTOS					
5	COMPRAS				
6	VARIACIÓN DE EXISTENCIAS				
7	SUELDOS Y SALARIOS				
8	SEGURIDAD SOCIAL				
9	OTROS GASTOS SOCIALES				
10	ALQUILERES				
11	SUMINISTROS				
12	SEGUROS				
13	SERVICIOS EXTERNOS				
14	TRANSPORTES				
15	REPARACIONES Y MANTENIMIENTO				
16	PROFESIONALES INDEPENDIENTES				
17	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA				
18	GASTOS VARIOS				
19	TRIBUTOS				
20	AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO MATERIAL				
21	AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO INMATERIAL				
22	AMORTIZACIÓN GASTOS PRIMER ESTABLECIMIENTO				
	(B) TOTAL GASTOS				
(C) RESULTADOS DE EXPLOTACIÓN					
	(C) = (A) - (B)				
23	(D) INGRESOS FINANCIEROS				
24	(E) GASTOS FINANCIEROS				
	(F) = (D) - (E) RESULTADOS FINANCIEROS				
(G) RESULTADOS DE LA ACTIVIDAD					
	(G) = (C) + (F)				
25	(H) INGRESOS EXTRAORDINARIOS				
26	(I) GASTOS EXTRAORDINARIOS				
	(J) = (H) - (I) RESULTADOS EXTRAORDINARIOS				
(K) RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS					
	(K) = (G) + (J)				
(L) IMPUESTOS SOBRE BENEFICIO					
(M) RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS					
	(M) = (K) + (L)				

³ Es aconsejable que las previsiones de la Cuenta de Resultados para los dos primeros ejercicios se realicen por meses.

La información necesaria para cumplimentar el cuadro de la Cuenta de Explotación se obtendrá, en parte, de los documentos correspondientes al Plan de Marketing, Plan de Operaciones, Plan de Recursos Humanos, Plan de Inversiones y Plan de Tesorería, tal y como se señala en el cuadro siguiente:

	CONCEPTOS	DOCUMENT. RELACIONADOS
1	VENTAS	PLAN DE MARKETING
2	- DEVOLUCIÓN DE VENTAS	
3	- RAPELLS	
4	- IVA	LEY IMPUESTO
5	COMPRAS	PLAN DE OPERACIONES
6	VARIACIÓN DE EXISTENCIAS	
7	SUELDOS Y SALARIOS	PLAN DE RECURSOS HUMANOS
8	SEGURIDAD SOCIAL	
9	OTROS GASTOS SOCIALES	
10	ALQUILERES	PLAN DE OPERACIONES
11	SUMINISTROS	
12	SEGUROS	
13	SERVICIOS EXTERNOS	
14	TRANSPORTES	
15	REPARACIONES Y MANTENIMIENTO	
16	PROFESIONALES INDEPENDIENTES	CÁLCULO ACTUAL
17	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	PLAN DE MARKETING
18	GASTOS VARIOS	CÁLCULO ACTUAL
19	TRIBUTOS	LEGISLACIÓN TRIBUTARIA
20	AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO MATERIAL	PLAN DE INVERSIONES
21	AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO INMATERIAL	
22	AMORTIZAC. GASTOS PRIMER ESTABLECIMTO	
23	INGRESOS FINANCIEROS	PLAN DE TESORERÍA
24	(GASTOS FINANCIEROS)	
25	INGRESOS EXTRAORDINARIOS	CÁLCULO ACTUAL
26	(GASTOS EXTRAORDINARIOS)	
	IMPUESTOS SOBRE BENEFICIO	LEY DEL IMPUESTO

Es imprescindible reflejar todos y cada uno de los conceptos de coste de la empresa, ya que éstos, minorando la cifra de ventas, arrojarán el resultado del ejercicio. Un aspecto importante y a tener en cuenta es la clasificación de estos costes. Podemos clasificarlos en costes fijos y costes variables.

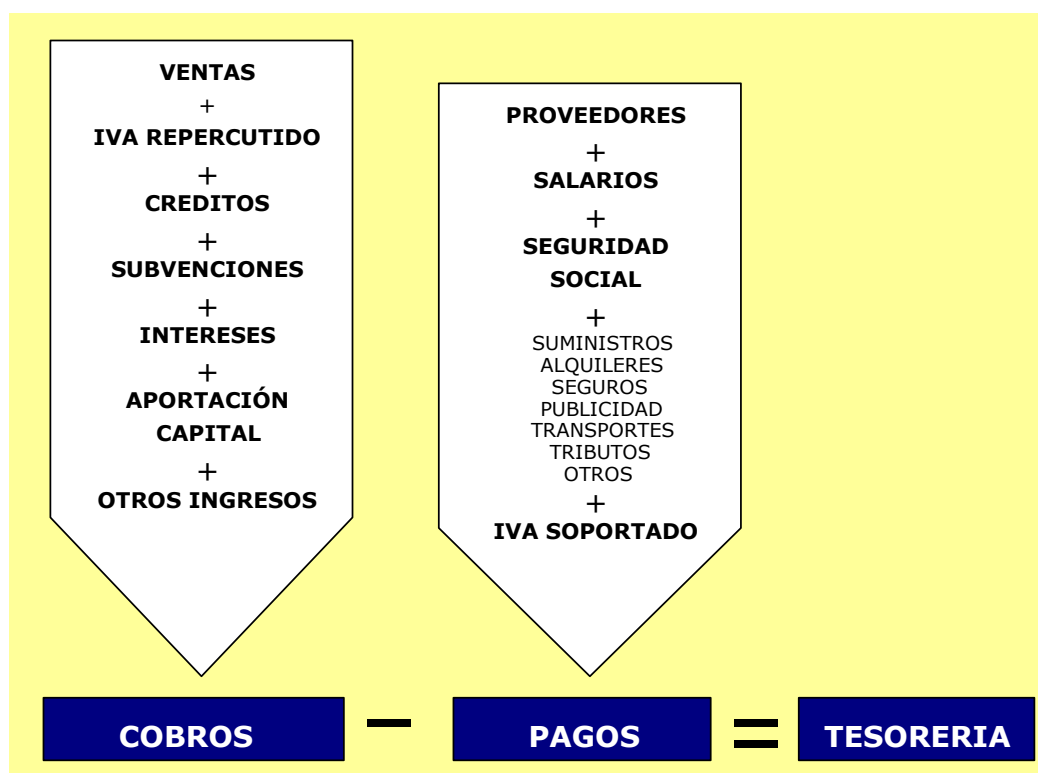
- Costes variables: Éstos variarán en función del volumen de actividad empresarial, por lo tanto se verán incrementados cuando la empresa incremente su actividad y minorados al contrario, como por ejemplo el consumo de materias primas.
- Costes fijos: Aquéllos imputables sea cual sea el volumen de actividad de la empresa y que permanecen invariables con respecto a este en principio, como por ejemplo: sueldos y salarios, seguros, publicidad, suministros, alquileres... Puntualizábamos, en principio, porque no dependen del volumen de actividad siempre, que ésta esté comprendida entre unos márgenes debidamente estudiados. Por ejemplo la maquinaria no depende del volumen de actividad, pero si ésta se desborda por necesidades productivas puede ser que nos veamos obligados a adquirir nueva maquinaria, por lo que los costes fijos se incrementarían.
- El precio de venta deberá cubrir los costes variables y volcar un margen de contribución capaz de cubrir los costes fijos unitarios los cuales si serán menores al incrementarse el volumen de actividad ya que se repartirán entre más unidades producidas. Utilizando este criterio también obtendríamos el beneficio del ejercicio.
- La cuenta de resultados siguiendo las directrices del Plan General de Contabilidad refleja los resultados obtenidos por la empresa a lo largo de un periodo de tiempo determinado y desglosado en cuatro resultados parciales.
- Resultado de explotación: obtenido como diferencia entre los ingresos de explotación como ventas, prestación de servicios y subvenciones a la explotación y los gastos de explotación como compras, sueldos y salarios, dotaciones amortización y otros gastos, todos ellos resultantes del desarrollo del ciclo de explotación de la empresa.
- Resultado de operaciones en participaciones: no se da en empresas de nueva creación.
- Resultado financiero: como diferencia entre ingresos por inversiones realizada y gastos financieros por la financiación obtenida.
- Resultado extraordinario: obtenidos por la diferencia entre beneficios y pérdidas excepcionales.
- La deducción del impuesto de sociedades de la suma de los resultados mostrará el resultado del ejercicio.

7.9 Plan de tesorería previsional.

Con la Cuenta de Resultados del ejercicio hemos obtenido el beneficio o pérdida que originará nuestra actividad empresarial en el periodo previsto. El resultado del ejercicio puede preverse positivo, y por lo tanto, obtener una previsión de beneficio para final del ejercicio, pero de esta previsión no obtenemos la seguridad del éxito empresarial como veremos a continuación.

Para la elaboración de la Cuenta de Resultados se han considerado los ingresos y los gastos necesarios para el desarrollo de la actividad, pero no se cuenta con la corriente real de cobros y pagos de los mismos. Estos momentos diferirán en el tiempo en la mayoría de los casos debido a negociaciones y condiciones comerciales, pudiendo poner en entre dicho la solvencia de la empresa para realizar los pagos comprometidos por una falta de tesorería puntual. Por lo tanto, una empresa puede fracasar aunque se prevean beneficios debido a posibles insolvencias.

Por todo esto, es de suma importancia para el emprendedor la realización de un Plan de Tesorería, con desglose mensual, de los cobros y pagos que realizará la empresa.



El Plan de Tesorería analizará la evolución de los flujos de tesorería de la empresa mostrando las posibles necesidades de financiación y permitiendo anticiparnos mediante un replanteamiento de la política de cobros y pagos de la empresa.

El Plan de Tesorería debe incluir todos los cobros, tanto los derivados de la actividad empresarial como los derivados de créditos, subvenciones o cualquier otra actividad. Será en

este momento donde podamos repartir en el tiempo los ingresos por ventas atendiendo a la distribución de los mismos durante el ejercicio.

A la vez, debe comprender todos los pagos realizados por la empresa estén o no relacionados con la actividad. La estructura del Plan de Tesorería sería:

PLAN DE TESORERÍA													
meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
SALDO INICIAL													
COBROS													
VENTAS													
IVA REPERCUTIDO													
CREDITOS													
SUBVENCIONES													
INTERESES													
CAPITAL													
OTROS													
TOTAL COBROS													
PAGOS													
COMPRAS													
SALARIOS													
SEGUR SOCIAL													
AMORT. DEUDAS													
SUMINISTROS													
TRIBUTOS													
GASTOS FINANC.													
OTROS													
IVA SOPORTADO													
TOTAL PAGOS													
SALDO MES													
SALDO ACUMULADO													

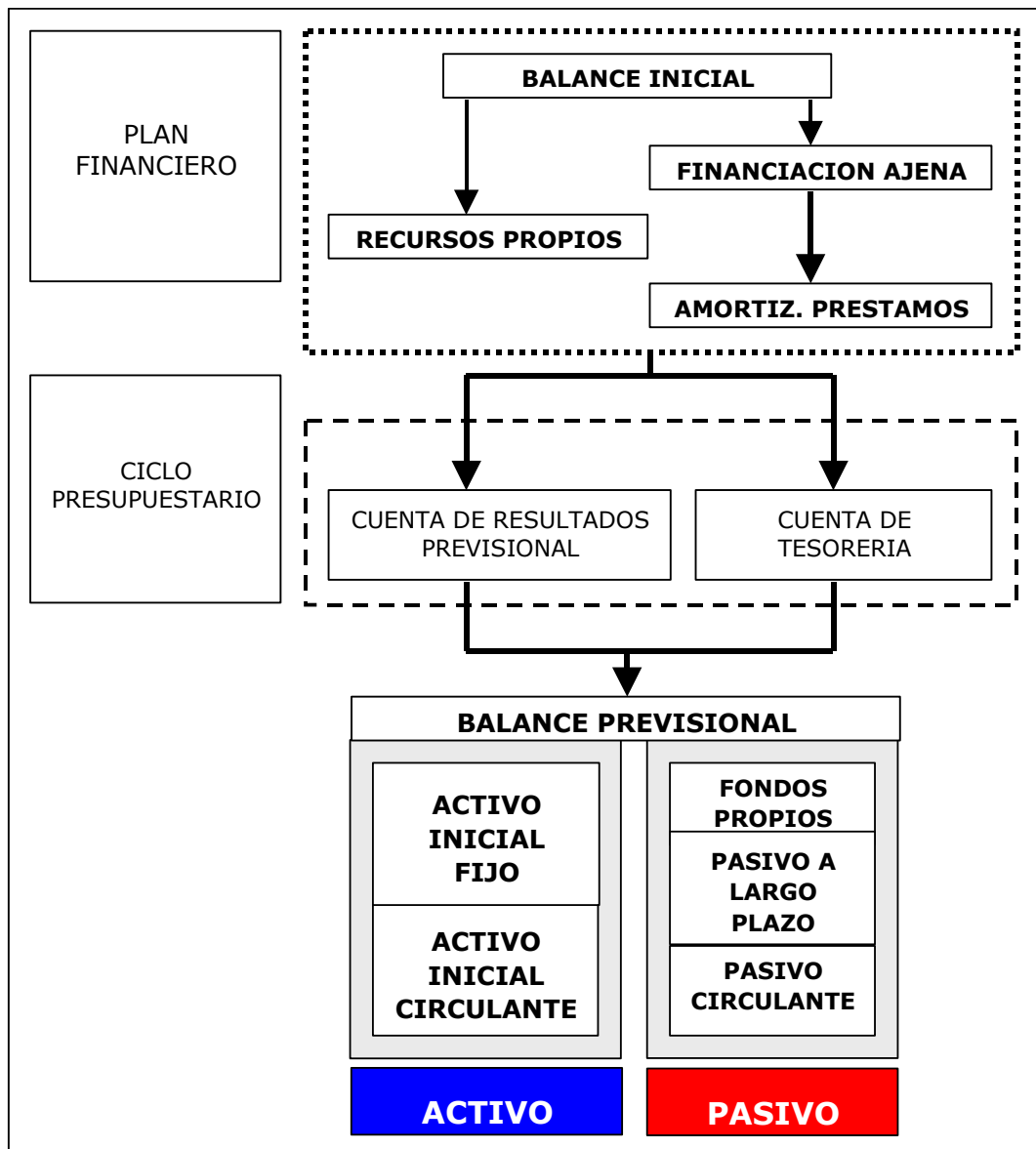
El saldo mensual de tesorería vendrá determinado por el saldo del mes anterior mas el total de cobros menos el total de pagos.

El hecho de que el saldo de tesorería sea positivo o nulo será requisito imprescindible para poder defender un proyecto empresarial ante posibles inversores u organismos.

Puede ocurrir que el SALDO ACUMULDO DE TESORERÍA sea negativo, lo cual exige recurrir a cualquiera de las alternativas de financiación que se analizan en el apartado siguiente.

Recordemos que una posición de tesorería negativa puede conducir a la suspensión de pagos.

7.10 Fuentes de financiación.



Una vez estudiados los estados contables, que determinarán, en función de los datos previstos, la salud de la empresa. Una de las principales preocupaciones de todo empresario es si podrá contar con la financiación necesaria para el desarrollo del proyecto.

A continuación vamos a ver las posibles fuentes de financiación a las que podemos recurrir en caso de necesidad financiera, las cuales agruparemos en función de su origen:

7.10.1 Fuentes de financiación propia.

Son aquéllas que no tendremos que devolver. Podremos encontrar la financiación que saldrá de la propia empresa como resultado de su actividad y vuelve a recalar en la misma y la que es aportada por los socios ya sea al inicio de la actividad o en sucesivas ampliaciones de capital. La financiación propia (Recursos Propios) estará compuesta por:

- CAPITAL.
- RESERVAS.
- BENEFICIO NO DISTRIBUIDO.

Podemos incluir como Fondos Propios las SUBVENCIONES DE CAPITAL que pudiera recibir la empresa, la mayoría de las cuales reducirá el coste de créditos mediante reducción de tipos de interés, avalará operaciones de crédito o concederá ayudas a fondo perdido.

7.10.2 Fuentes de financiación ajena.

Que estarán constituidas por la financiación obtenida de terceros ajenos a la empresa. En función del plazo de devolución de la deuda podemos clasificar las fuentes de financiación ajena en fondos exigibles a corto o a largo plazo.

7.10.2.1 Fuentes de financiación ajena a largo plazo.

Serán las negociadas con terceros ajenos a la actividad empresarial, normalmente entidades financieras, cuyo plazo de devolución supere el año y de entre las que destacaremos:

- PRÉSTAMO El contrato de préstamo es aquel en virtud del cual la entidad financiera, se compromete a entregar una cantidad determinada de dinero al cliente, quien la tendrá que devolver junto a unos intereses y gastos derivados de la operación en unas cantidades y plazos prefijados en el contrato.
- CRÉDITO. Parecido y muchas veces confundido con el contrato de préstamo, el de crédito presenta la particularidad de que si bien el cliente podrá disponer de la cantidad de dinero pactada durante un periodo de tiempo también definido, al igual que en el contrato de préstamo, en el contrato de crédito, sólo pagará los intereses de aquella parte de fondos que sean efectivamente utilizados.
- SOCIEDAD DE CAPITAL RIESGO. Es una sociedad anónima que se dedica a invertir sus propios recursos en la financiación de pequeñas y medianas empresas innovadoras, apoyando en la labor de gerencia y por lo tanto aportando un valor añadido a la financiación.
- SOCIEDADES DE GARANTÍA RECÍPROCA. Estas Sociedades conceden avales a las pequeñas y medianas empresas para que puedan acceder a la financiación bancaria, facilitan información y asesoramiento financiero y poseen convenios de reducción de tipos de interés. Para poder operar con una de estas Sociedades es

preciso contar con un proyecto empresarial viable y adquirir la condición de socio partícipe mediante la suscripción de la cuota social correspondiente.

- **LEASING.** Operación alternativa a la compra de un bien, el cual será adquirido por una entidad financiera siguiendo nuestras instrucciones. A partir de ese momento la entidad financiera poseerá la propiedad del bien que nosotros alquilaremos. El Leasing supone el contrato por el cual la empresa arrendadora nos alquila un activo a cambio de un alquiler o cuotas periódicas. Una vez finalizado el contrato podemos ejercer una opción de compra que nos permita adquirir la propiedad del bien.

Un contrato de Leasing puede ser un “arrendamiento puro” de un bien que no merece la pena comprar, pero que ofrece la opción de compra o una “forma de financiación” para adquirir bienes con la garantía para el arrendador de mantener la propiedad del bien hasta que se ejercite la opción de compra.

Por otro lado tendremos las ventajas fiscales que puede ofrecer una operación de estas características, sobre todo en cuanto al plazo de amortización, ya que esta puede ser más corta que la aplicable según tablas de amortización.

- **RENTING O ARRENDAMIENTO OPERATIVO.** Contrato muy parecido en su forma al Leasing ya que alquilamos el bien que deseamos, pero no a una entidad financiera sino a una compañía especializada en los bienes arrendados. Esto nos facilita el cambio tecnológico de la renovación del bien y por lo tanto mayor competitividad futura ya que podemos acceder a la última tecnología.

La diferencia principal que existe desde nuestro punto de vista, es decir, el del arrendatario, es que a través del Renting no se desea que el bien objeto de arrendamiento acabe siendo de nuestra propiedad. Además el empresario en lugar de comprar inmovilizado con todos los riesgos que esto supone, puede arrendarlos a una empresa especializada que le permita el cambio del bien en el momento que precise.

Hay que tener en cuenta que no figurará en el Balance de la empresa como activo ni pasivo y sí en la Cuenta de Resultados como un gasto más del ejercicio. En el Renting se incluyen aspectos complementarios como el mantenimiento del equipo, realizado por el arrendador, la puesta en marcha y otros costes similares, con lo que se tendrá más facilidad de imputar el total de los gastos producidos

- **ACREEDORES DE INMOVILIZADO.** Se puede obtener, en algunos casos, financiación en la adquisición de inmovilizado directamente del proveedor. Esta consistirá en un aplazamiento de la cantidad a pagar, la cual se habrá incrementado con respecto a al original por la utilización de esta financiación.

7.10.2.2 Fuentes de financiación ajena a corto plazo.

Serán exigibles a la empresa en un plazo inferior al año, razón por la cual el emprendedor debe tomar buena cuenta de los plazos y cantidades de devolución para evitar incurrir en descubiertos.

- Una forma de financiación muy importante para la empresa es la obtenida de la negociación comercial, tanto con proveedores como con clientes. De esta forma tendremos:
- FINANCIACIÓN DE PROVEEDORES. Consistirá en la adquisición a crédito de existencias. Mediante este procedimiento el proveedor nos está financiando la operación otorgándonos plazos de pago postergados en el tiempo. Esta forma de financiación también supondrá para la empresa unos costes asociados, como por ejemplo el descuento por pronto pago del que dejamos de aprovecharnos por la utilización de esta financiación. Se deberá valorar la necesidad de financiación junto con el coste de oportunidad asociado y planificar la política de pagos.
- FINANCIACIÓN DE CLIENTES. Consideraremos como financiación de clientes los anticipos que estos puedan realizar sobre sus compras futuras y que nos permitirá la gestión de estos fondos según nuestro criterio. Como puede observarse una buena política de financiación tiene que tener muy en cuenta la gestión con clientes y proveedores, ya que son operaciones ágiles a las que se tiende a recurrir en momentos de necesidad financiera.
- PRÉSTAMOS Y CRÉDITOS A CORTO PLAZO. Siendo los mismos productos financieros estudiados para el largo plazo, los podemos contratar también a corto plazo, van a cargar con mayores tipos de interés estas operaciones a corto.
- FACTORING. Se trata de una forma de financiación sobre los cobros a nuestros clientes. Por este contrato cedemos nuestras facturas o créditos comerciales a una sociedad denominada factor, que se encargará a partir de ese momento de la gestión de cobro. Por tanto es una forma de asegurar el cobro y trasladar el riesgo al factor.

Una de las operaciones más difíciles de gestionar es el cobro a clientes, como veremos deberemos ceñirnos a la realidad de mercado y reconocer que ésta no es una operación sencilla de realizar. Con el paso del tiempo es conveniente la realización de una clasificación de clientes que nos permita delimitar el marco de actuación en cuanto a política de cobros se refiere, es decir, aplicación de descuentos y plazos. Pero tendremos en cuenta que lo más difícil no es la aplicación de esta política de cobro, sino el cobro en sí mismo, y para eso hemos de contar con que nuestro cliente cumpla lo establecido.

Debemos distinguir los recursos a largo plazo de los de corto plazo. En principio los recursos financieros a corto plazo deben ser destinados a financiar la actividad típica u ordinaria de la actividad empresarial (compra de materias primas, pago de suministros, etc.),

mientras que los recursos a largo plazo habrían de financiar la estructura fija de la empresa (elementos del inmovilizado, adquisición de un elemento de transporte o de un equipo informático). Esto no siempre es así, e incluso es muy conveniente que una parte de los recursos a largo plazo de la empresa (propios o ajenos) estén financiando parte de la actividad típica. Esto es lo que se conoce con el nombre de FONDO DE ROTACIÓN O MANIOBRA.

7.11 Balance de situación previsional.

El Balance de Situación Previsional será el documento que muestre la información patrimonial de la empresa, es decir, informará de qué es lo que la empresa posee en un momento determinado. Esta información se presentará estructurada en dos grandes bloques que denominaremos Activo y Pasivo y que mostrarán respectivamente lo que la empresa tiene o le deben y lo que debe y a quién se lo debe.

7.11.1 Activo.

El Activo de la empresa estará formado por los bienes y derechos de la misma, es decir, las inversiones realizadas y el dinero disponible en caja o bancos, junto con las cantidades que nos deben nuestros clientes y deudores por operaciones pendientes de cobrar. El balance nos mostrará el conjunto de los activos clasificados en función del tiempo que requiere su conversión en dinero, o lo que se conoce como liquidez. Así encontraremos:

7.11.1.1 Activo fijo.

Compuesto por aquellos bienes y derechos que permanecen en la empresa más de un año y sobre los que la empresa no tiene el deseo de convertirlos en dinero a corto plazo, o cuya conversión, por las propias características del activo, no sea inmediata⁴.

Atendiendo a su naturaleza, los activos fijos se clasifican:

- Inmovilizado material
- Inmovilizado inmaterial
- Inmovilizado financiero

⁴ *La consideración de un bien como Activo Fijo, en una determinada empresa, viene dada por la naturaleza y la función que dicho bien tiene en la misma. Ocurre que un mismo bien puede tener el carácter de Activo Fijo para una empresa y para otra el carácter de Activo Circulante. Por ejemplo, un inmueble para una industria o una empresa comercial es normalmente un activo fijo, mientras que para una inmobiliaria será un activo circulante.*

7.11.1.2 Inmovilizado material

Formado por activos tangibles, tales como terrenos, vehículos, edificios, maquinaria, mobiliario... Son bienes amortizables(excepto los terrenos), según su periodo de vida útil.

7.11.1.3 Inmovilizado inmaterial.

Activos fijos poseídos por la empresa, que no tienen existencia física y cuya valoración es función de los derechos y beneficios esperados, tal como ocurre con las aplicaciones informáticas, propiedad industrial o intelectual, patentes, marcas...

Son activos difícilmente evaluables, pues si bien en algunos casos su duración está definida legalmente (caso de las concesiones, patentes,..), en otros su duración puede considerarse "ilimitada" (caso de las marcas, nombre comercial,..) y en otros casos su vida es muy limitada (aplicaciones informáticas), lo que conlleva una cierta complejidad determinar la vida útil desde un punto de vista económico y, en consecuencia, de la amortización correspondiente.

7.11.1.4 Inmovilizado financiero.

Inversiones en activos financieros, adquiridos por la empresa, con la intención de que tales inversiones tengan para la misma carácter de permanencia, tal como ocurre con la tenencia de acciones en otras empresas, obligaciones, préstamos con vencimientos a largo plazo,...

7.11.2 Activo circulante.

Lo componen la tesorería y otros bienes y derechos poseídos por la empresa, que se espera, de un modo razonable, que puedan ser realizados en dinero, ser vendidos o consumidos en un corto periodo de tiempo; esto es, aquellos activos ligados al ciclo de explotación y cuya conversión en dinero se realiza en breve plazo de tiempo.

7.11.2.1 Existencias de mercaderías.

Esta partida está formada por las materias primas o los productos en cualquiera de las fases de producción donde podemos diferenciar productos en curso, semi-terminados y terminados.

7.11.2.2 Deudores.

Serán aquellas cantidades que nos deben nuestros clientes o terceros y sobre las que poseemos derechos de cobro. Estas cantidades realizan su conversión, en términos normales de mercado, a corto plazo.

7.11.2.3 Tesorería.

Son los activos circulantes inmediatamente disponibles, compuestos por el dinero que posee la empresa tanto en caja como en bancos.

7.12 Pasivo.

El Pasivo del balance incluye el conjunto de recursos que han sido necesarios para la realización de las inversiones en las que ha incurrido la empresa y demás deudas que haya contraído. El pasivo del balance, por tanto, procurará información de lo que la empresa debe y a quién ha recurrido para la obtención de dicha financiación.

En función del origen de la financiación y por tanto del nivel de exigibilidad, tal y como se presenta en el balance, el pasivo se clasificará en:

7.12.1 Recursos propios.

Medios de financiación que pertenecen a los propietarios, y que por tanto la empresa no tendrá que devolver por lo que también se le denomina Pasivo No Exigible o Fondos Propios. Junto con el Pasivo Exigible a largo plazo formarán los Recursos Permanentes. Lo constituyen:

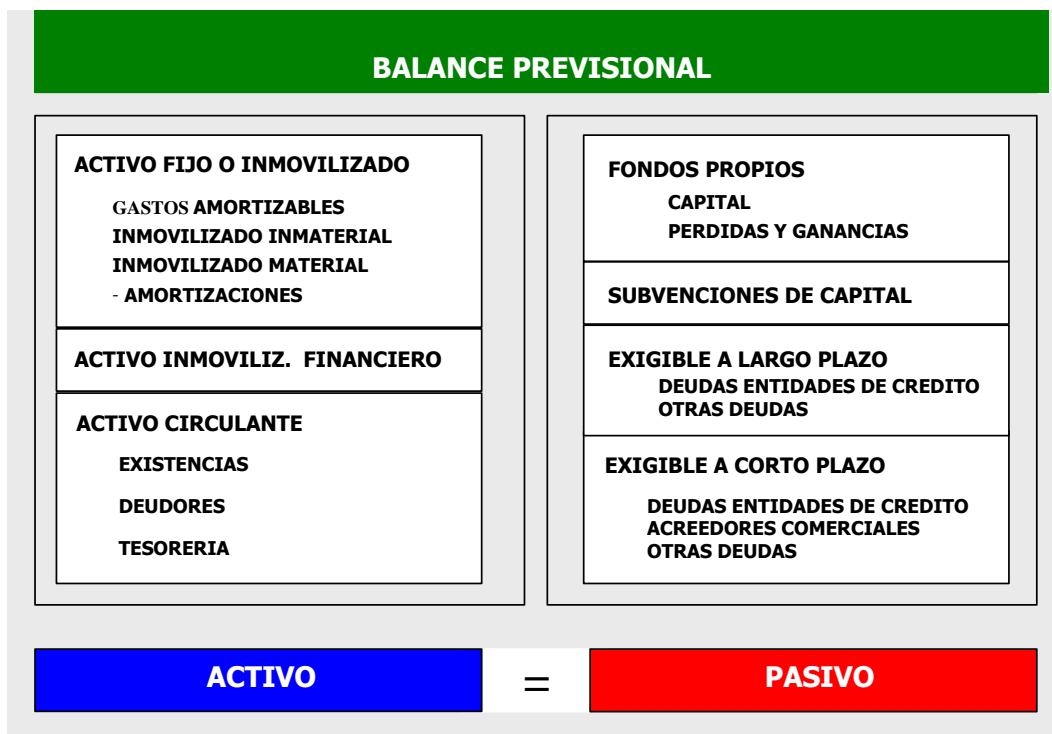
- **CAPITAL:** que es la aportación realizada por los socios al inicio de actividad y que se puede aumentar en caso por ejemplo de necesidades financieras.
- **RESERVAS:** que serán la parte no distribuida a los socios de los beneficios obtenidos por la empresa y que han decidido mantener en la misma.
- **SUBVENCIONES DE CAPITAL,** que son las ayudas otorgadas a la empresa. Si bien es cierto que estas subvenciones no pertenecen a los socios, tampoco son exigibles, por lo que quedan englobadas dentro de esta categoría.

7.12.2 Fondos o recursos ajenos.

Son los medios de financiación de la empresa que proceden de los acreedores, también denominado Pasivo Exigible ya que esta financiación ha sido obtenida de terceros; éstos pueden ser particulares, entidades de crédito, bancos o proveedores tanto de materias primas o mercaderías, como de inmovilizado.

En función del plazo de exigibilidad de estas deudas podemos hablar de deudas a corto plazo o a largo plazo si el periodo de devolución de las mismas es menor o mayor al año.

Esquemáticamente el balance de situación se presentaría:



El total de Activo y Pasivo ha de coincidir, demostrando de esta manera que todo lo que la empresa posee ha sido financiado por sus fondos propios o por financiación ajena.

7.13 Umbral de rentabilidad.

El fin de toda empresa es generar beneficios para consolidarse y crecer, para ello es de gran utilidad conocer a partir de qué cifra de ventas se cubren todos los costes y la empresa empieza a generar beneficios, ya que esta información puede ser de gran utilidad por ejemplo a la hora de fijar la política de precios de la empresa.

A esta cifra de ventas se le denomina Punto Muerto o Umbral de Rentabilidad y se obtendrá de dividir los Costes Fijos anuales entre el Margen de Contribución unitario (precio venta – costes variables unitarios), si lo que queremos obtener es el número de unidades de producto a vender, o entre el Margen de Contribución por peseta vendida ((precio venta- costes variables unitarios)/ precio de venta), si se desea conocer la cifra de ventas a alcanzar.

$$\frac{\text{TOTAL COSTES FIJOS}}{\text{PRECIO VENTA - COSTES VARIABLES UNITARIOS}}$$

El Umbral de Rentabilidad de una empresa va referido a un intervalo de volumen de actividad que no suponga una variación de los gastos fijos. Si la empresa variara su volumen de actividad, llegaría un momento en el que los gastos fijos se alterarían lo que conduciría a la empresa a otro Umbral de Rentabilidad que sería el asociado a ese volumen de actividad.

7.14 Fondo de maniobra.

La falta de consideración del análisis del Fondo de Maniobra, también denominado Capital Circulante, puede generar importantes desequilibrios en el desarrollo de la actividad empresarial. Por esta razón, una vez desarrollados el Balance Inicial y el Balance Previsional, vamos a detenernos en el Fondo de maniobra.

El Fondo de Maniobra es la parte de Pasivo Fijo, bien proveniente de Fondos Propios o de Recursos Ajenos a largo plazo, que financia al Activo Circulante. En otros términos, es la parte de activos de alta exigibilidad financiada por pasivos de baja exigibilidad.

Para garantizar la estabilidad financiera de la empresa, es necesario que el Fondo de Maniobra sea positivo, ya que, de hecho, actúa como un amortiguador financiero. El valor recomendable variará según:

- el tipo de empresa
- el sector de actividad
- la estructura de su activo
- el periodo de maduración de los productos.

El valor de Fondo de Maniobra viene dado por:

$$FM = AC - PC$$

Siendo:

AC:Activo Circulante

PC:Pasivo Circulante (Exigible a corto plazo)

Las situaciones que se pueden dar son:

$$FM > 0 \rightarrow AC > PC \rightarrow$$

Situación más deseable

$$FM < 0 \rightarrow AC < PC \rightarrow$$

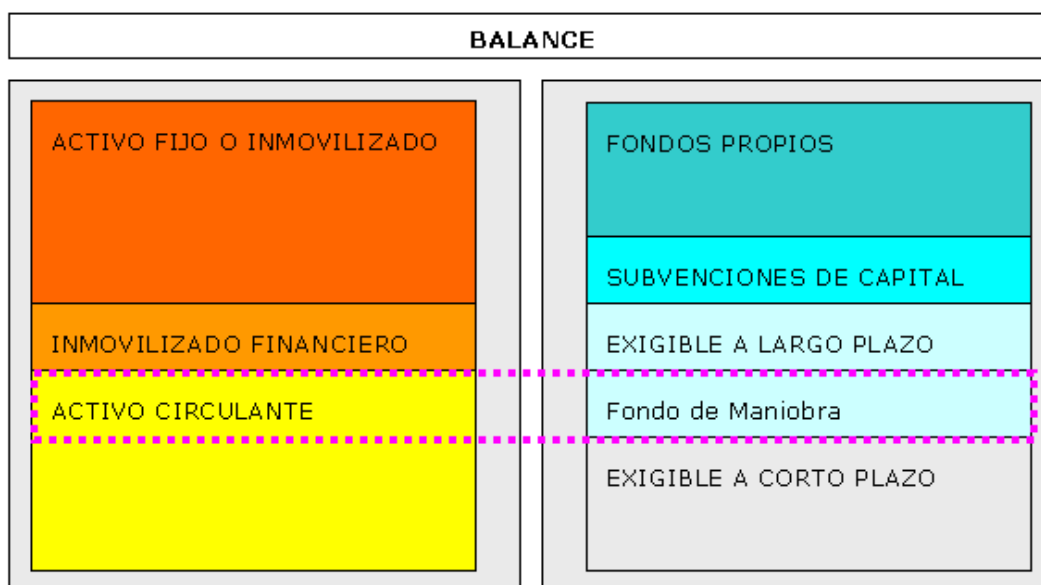
Situación que puede resultar comprometida, ya que puede implicar dificultades financieras, falta de liquidez y, en definitiva, suspensión de pagos.

Se debe tener en cuenta que en el Activo Circulante existen partidas que tienen un comportamiento similar al de las inversiones, especialmente en los casos de:

- Stock de seguridad o existencias mínimas que deben mantenerse en almacén.
- Saldos mínimos de clientes habituales.
- Saldos mínimos (de seguridad) de tesorería.

Todo ello implica una “no-disponibilidad real” de parte del Activo Circulante, lo que necesariamente exige que el valor de dicho Activo Circulante ha de ser superior al Pasivo Exigible a corto Plazo.

Según las empresas operen en el sector industrial, comercial o servicios, el nivel de Fondo de Maniobra es diferente, siendo alto para las industriales, medio para las comerciales y bajo para las de servicios.



7.15 Análisis económico-financiero.

La realización de un análisis de estas características nos va a permitir conocer las capacidades de generación de beneficios y de cumplir con los compromisos de pago, o lo que es lo mismo, la rentabilidad y solvencia de la empresa. Para ello vamos a utilizar diversas ratios de análisis que no son más que meras comparaciones entre masas de balance.

Las ratios son el resultado de la comparación mediante el coeficiente de dos cifras representativas de dos magnitudes económicas de la empresa, sobre las que se supone que existe alguna relación directa o indirecta

Como fuente próxima para la obtención de ratios, que nos permitan hacer comparaciones, disponemos de la Central de Balances del Banco de España, que facilita datos medios de empresas agrupadas por sectores y diferenciadas por actividades.

Para la utilización eficaz de las ratios, ha de tenerse en cuenta:

- La selección de las ratios significativas para cada empresa en concreto.
- Determinar los valores “objetivo” de estas ratios para la empresa.
- Comparación entre los valores obtenidos y las “ratios objetivo”

- Formulación de las medidas correctoras que permitan aproximar las “ratios reales” a las ratios objetivo”

A continuación se detalla una serie de ratios que pueden permitir una ayuda importante para la realización del análisis Económico-Financiero.

8 Aspectos jurídicos.

Toda actividad empresarial, como en general cualquier actividad social, está sujeta a una serie de normas de Derecho que constituyen el Ordenamiento Jurídico de un Estado.

Nuestro Ordenamiento Jurídico está presidido por la Constitución de 1978 que en su artículo 38 consagra la libertad de empresa. Dicho reconocimiento viene acompañado por una serie de disposiciones legales de todo rango que regulan la actividad empresarial.

Así, cualquier empresa está regulada y amparada por un conjunto de normas, y por tanto en el momento de tomar la decisión de crear una empresa nos encontramos con la necesidad de encuadrar el proyecto empresarial en una figura jurídica concreta.

Es importante, pues, elegir adecuadamente la forma jurídica que se va a dar a la empresa, con el fin de evitar en el futuro problemas de indefinición o inadecuación legal que sólo vendrían a perjudicar la actividad empresarial.

Este informe pretende analizar las formas jurídicas de empresa más frecuentes, aunque previamente es preciso conocer el significado de algunos conceptos fundamentales.

8.1 La personalidad jurídica.

En el derecho existe una diferenciación entre persona física y persona jurídica. La persona física es la persona en sí, el individuo. La persona jurídica es una ficción del derecho, es la atribución a una entidad abstracta de derechos y obligaciones como si se tratara de un individuo.

El reconocimiento de la personalidad jurídica afecta a muchos aspectos de una empresa: su capacidad de actuar en el tráfico mercantil, la responsabilidad por las deudas de la empresa, el tipo de tributación, etc.

Cuando se dice que una agrupación de personas tiene personalidad jurídica se están diciendo dos cosas:

- que se ha producido la unificación del grupo;
- que, desde el punto de vista de las relaciones con terceros, se ha producido la separación del patrimonio del grupo.

La personalidad jurídica como unificación de un grupo se atribuye a una sociedad cuando ésta actúa frente a terceros, cuando se configura como sociedad externa, pero ésta es una personalidad genérica. Hay otra más articulada que sólo tienen las sociedades de estructura corporativa (S.R.L., S.A., Sociedades Cooperativas y Laborales) y que se obtiene por la inscripción en el Registro Mercantil.

8.2 Adquisición de la condición de empresario.

Según el artículo 1 del Código de Comercio, comerciante (= empresario) es aquella persona que, teniendo capacidad legal para ejercer el comercio, se dedica habitualmente a ello (en nombre propio y como profesional).

Pero, ¿quién tiene capacidad legal para ejercer el comercio? En España, los mayores de edad que tengan la libre disponibilidad de sus bienes.

Menores emancipados (mayores de 16 años independizados): Pueden continuar con el ejercicio del comercio si reciben la empresa en herencia, pero siempre con intervención de su representante legal.

Extranjeros: se rigen para su capacidad por su ley nacional.

Quebrados (personas declaradas en quiebra): No tienen la libre disponibilidad de sus bienes. Si actúan en el comercio sus actos son nulos.

8.3 Obligaciones y derechos del empresario.

Las obligaciones básicas que todo empresario mercantil debe cumplir son las de:

- **Contabilidad**, esto es, llevar una contabilidad ordenada y adecuada que permita un buen seguimiento cronológico de sus operaciones.
- **Publicidad**: Dado que su actividad supone múltiples relaciones con terceros, es preciso conocer determinadas situaciones o circunstancias que puedan afectar al negocio, como las fuentes principales de financiación. Esta obligación de publicidad se cumple con la inscripción de la empresa y el depósito de las cuentas anuales en el Registro Mercantil.

En cuanto a los derechos, podemos hablar de los siguientes:

- Utilizar en beneficio propio la contabilidad y la publicidad.
- Competir, accediendo libremente a la explotación del negocio.
- Exigir una competencia leal.
- Utilizar los signos distintivos de su empresa.

9 Análisis de las formas jurídicas.

9.1 El empresario individual.

El empresario individual es una de las formas más frecuentemente elegida a la hora de crear una empresa, y consiste en que un solo individuo es el propietario del negocio y asume la empresa en solitario. Sus características principales son:

Formalidades de constitución: No hay formalidades específicas.

Capital: No hay aportación de capital propiamente dicha, porque no hay separación entre el patrimonio del empresario y el de la empresa.

Responsabilidad: Como consecuencia de lo anterior, el empresario responde personalmente y con todos sus bienes de todas las deudas y obligaciones de su negocio. Por tanto, será importante tener en cuenta, en su caso, el régimen matrimonial del titular, ya que, si el régimen es el de gananciales, los bienes no privativos del cónyuge del empresario pueden estar sujetos a la responsabilidad por deudas de la empresa.

En este sentido, en todo el territorio nacional, excepto en la comunidad autónoma de Cataluña, el régimen que se aplica a todos los matrimonios es el de gananciales, a no ser que se otorgue ante notario escritura de capitulaciones matrimoniales. En dicho régimen se distingue entre bienes privativos y gananciales. Son privativos los adquiridos con anterioridad a la constitución de la sociedad de gananciales, es decir, al matrimonio, y gananciales los obtenidos desde entonces, a no ser que se pruebe lo contrario.

Los bienes gananciales adquiridos a resultas de la actividad empresarial están directamente sujetos a la responsabilidad por las deudas de dicha actividad. El resto, los bienes comunes, sólo estarán sujetos con el consentimiento de ambos cónyuges. En cuanto a los privativos, los que son del cónyuge comerciante están sujetos directamente; los del otro, sólo con su consentimiento. Sin embargo, para que se considere que un bien es privativo del cónyuge no comerciante o ganancial común habrá que probarlo.

Tributación de los beneficios: Los beneficios de la empresa se imputan al empresario, quien los declarará en el IRPF.

Legislación aplicable: No existe una regulación específica. El empresario individual está sometido a las disposiciones generales del Código de Comercio (en lo estrictamente mercantil) y al Código Civil (respecto a derechos y obligaciones).

9.2 Sociedades civiles.

9.2.1 La sociedad civil

La sociedad es un contrato por el cual dos o más personas se obligan a poner en común dinero, bienes o trabajo, con ánimo de partir entre sí las ganancias.

La sociedad civil con objeto mercantil no es una figura típica en derecho. Sin embargo, se admite la existencia de sociedades civiles constituidas para la explotación de pequeños negocios o la realización de actividades artesanales.

Formalidades de constitución: Su constitución no precisa de formalización alguna. Puede realizarse por contrato privado, pero si se aportan bienes inmuebles o derechos, será necesaria escritura pública de constitución. Para que la sociedad civil tenga personalidad jurídica propia, es decir, para que exista como grupo separado de cada uno de sus miembros, deberá liquidar el contrato privado o escritura pública de constitución en los Servicios Territoriales de la Consellería de Hacienda, cumplimentando el modelo 600 del ITP/AJD. Coste: el 1% del capital.

Capital: No existe un mínimo de capital a aportar. Cuando cada socio aporta a la sociedad una parte de sus bienes, y no todo lo que posee, hablamos de una sociedad civil particular.

Número de socios: Mínimo dos. No hay límite máximo.

Responsabilidad de los socios: Dado que no estamos ante una personalidad jurídica plena, los socios responden personalmente y con todos sus bienes de todas las deudas y obligaciones del negocio. Aquí también será importante tener en cuenta, en su caso, el régimen matrimonial.

En cualquier caso, la responsabilidad de los socios es subsidiaria respecto de las deudas de la sociedad y solidaria entre ellos; es decir, los socios responden con sus propios bienes sólo después de agotados los recursos sociales, y un acreedor puede dirigirse contra cualquiera de ellos por el total de la deuda, lo que dará derecho al socio que la ha satisfecho a reclamar del resto la parte de deuda que les corresponde por su cuota en la sociedad.

Sistema de administración: Si no se establece otra cosa en el documento de constitución de la sociedad, la gestión y gobierno de la sociedad corresponde a todos los socios por igual. Es posible pactar que una sola persona administre la sociedad, o algunos de los socios. También puede pactarse que para todo, o sólo para ciertas operaciones, sea imprescindible el consentimiento (la firma) de todos los administradores (administración mancomunada), o que sea suficiente el de uno de ellos (administración solidaria).

Legislación aplicable: Artículos 1.665 a 1.708 del Código Civil.

9.2.2 La Comunidad de bienes.

La Comunidad de Bienes (C.B.) se da cuando varias personas son dueñas de una misma cosa o derecho. Cuando las comunidades de bienes actúan como empresarios la cosa común es la actividad mercantil que desarrollan. Los dueños de la empresa se llaman comuneros, y sus participaciones se presumirán iguales, salvo que se pruebe lo contrario. Sus derechos y obligaciones serán proporcionales a su participación.

Formalidades de constitución: En principio, su constitución no precisa de formalización alguna, puede realizarse por contrato privado, pero si se aportan bienes inmuebles o derechos reales, será necesaria escritura pública de constitución. Para que la C.B. tenga personalidad jurídica propia, es decir, para que exista como grupo separado de cada uno de sus miembros, deberá liquidar el contrato privado o escritura pública de constitución en los Servicios Territoriales de la Consellería de Hacienda, cumplimentando el modelo 600 del ITP y AJD. Coste: el 1% del capital.

Capital: No hay aportación de capital propiamente dicha, porque no hay separación entre el patrimonio de los empresarios y el de la empresa, pero en el contrato de constitución debe constar cuánto aporta cada comunero a la Comunidad, y en qué forma (en dinero, trabajo o especie).

Responsabilidad: Como consecuencia de lo anterior, los comuneros responden personalmente y con todos sus bienes de todas las deudas y obligaciones del negocio. Aquí también será importante tener en cuenta, en su caso, el régimen matrimonial.

En cualquier caso, la responsabilidad de los comuneros es subsidiaria respecto de las deudas de la sociedad y solidaria entre ellos; es decir, los comuneros responden con sus propios bienes sólo después de agotados los recursos sociales, y un acreedor puede dirigirse contra cualquiera de ellos por el total de la deuda, lo que dará derecho al socio que la ha satisfecho a reclamar del resto la parte de deuda que les corresponde por su cuota en la sociedad.

Sistema de administración: Si no se establece otra cosa en el documento de constitución de la comunidad, la gestión y gobierno corresponde a todos los comuneros por igual. Es posible pactar que una sola persona administre la comunidad, o algunos de los comuneros. También puede pactarse que para todo, o sólo para ciertas operaciones, sea imprescindible el consentimiento (la firma) de todos los administradores (administración mancomunada), o que sea suficiente el de uno de ellos (administración solidaria).

Tributación de los beneficios: Los beneficios de la empresa se imputan a los comuneros en proporción a sus respectivas cuotas, y éstos los declararán en el IRPF.

Legislación aplicable: Artículos 392 a 406 del Código Civil.

9.2.3 La Sociedad Agraria de Transformación.

La sociedad agraria de transformación es una sociedad civil cuya finalidad es la producción, transformación y comercialización de productos agrícolas, ganaderos o forestales, la realización de mejoras en el medio rural, la promoción y el desarrollo agrario y la prestación de servicios comunes que sirvan a los fines anteriores.

Formalidades de constitución: Su constitución puede realizarse por contrato privado, siempre por escrito, que incluya el acta fundacional, una relación de socios, los estatutos y una memoria descriptiva del objeto y las actividades sociales a realizar, con datos técnicos y económicos. Si se aportan bienes inmuebles o derechos será necesaria escritura pública. Debe inscribirse en el Registro General de Sociedades Agrarias de Transformación.

Capital: No existe un mínimo de capital a aportar, pero sí que debe estar suscrito en su totalidad en el momento de la constitución, y desembolsado en una cuarta parte.

Número de socios: Mínimo de 3. No hay límite máximo.

Responsabilidad de los socios: Los estatutos pueden fijar que los socios sólo respondan hasta el montante de su aportación al capital o que respondan ilimitadamente. En este caso, la responsabilidad será subsidiaria respecto de las deudas de la sociedad, es decir, los socios responderán con sus propios bienes sólo después de agotados los recursos sociales.

Órganos sociales: En las sociedades con menos de 10 socios, el único órgano social es la Asamblea General, compuesta por todos los socios, que asume las funciones de administración y representación. Si tiene más de 10 socios, habrá además una Junta Rectora, con un mínimo de 4 miembros (presidente, secretario y 3 vocales) y un máximo de 12. En este caso será la Junta Rectora la que administre y represente a la sociedad. La Asamblea General se queda pues con todas las competencias que no son de gestión ordinaria y representación.

Legislación aplicable: RDL 31/1977, de 2 de junio y RD 1776/81, de 3 de agosto.

9.3 Sociedades Mercantiles.

9.3.1 La sociedad colectiva.

Sociedad en la que todos los socios se comprometen a participar de los mismos derechos y obligaciones, respondiendo subsidiaria, personal y solidariamente con todos sus bienes de los resultados de las operaciones sociales.

Esta forma jurídica, aunque está prevista en la legislación vigente, es muy infrecuente en el tráfico mercantil.

Formalidades de constitución: Escritura pública de constitución, inscripción en Registro Mercantil.

Denominación: Es esencial que la sociedad tenga un nombre colectivo o razón social, que la individualice y la distinga. Esta razón social o firma se forma con:

- el nombre de todos los socios;
- el nombre de algunos socios, añadiendo “y compañía” o “y Cía”, o
- el nombre de un solo socio, añadiendo “y compañía” o “y Cía”.

Capital: No existe un mínimo de capital a aportar.

Número de socios: Mínimo 2. No hay límite máximo.

Responsabilidad de los socios: Es subsidiaria, ilimitada y solidaria:

- Subsidiaria, porque primero responde el patrimonio social, y sólo cuando éste se agota pueden los acreedores dirigirse contra el patrimonio del socio;
- Ilimitada, porque no se limita al capital aportado por el socio, sino a todos sus bienes, presentes y futuros;
- Solidaria, porque los acreedores pueden dirigirse contra cualquiera de los socios por el importe total de la deuda, aunque luego éste puede reclamar a los demás socios la parte que corresponda a cada uno.

Sistema de administración: Se puede fijar libremente en la escritura de constitución. Modalidades:

- Administración solidaria de todos o algunos de los socios: Cada uno de los administradores puede realizar por sí cualquier acto de administración, obligando a la sociedad sin necesidad del consentimiento de los demás.
- Administración mancomunada o conjunta por todos o algunos de los socios: Todos los administradores tendrán que ponerse de acuerdo para realizar cada acto de administración.
- Administración por un solo socio.
- Administración por una o varias personas no socios.
- Si no se dice nada en la escritura de constitución, se entiende que cualquier socio puede realizar actos de administración que obliguen a la sociedad.

Responsabilidad de los administradores: Indemnizarán a la sociedad por los daños y perjuicios causados en caso de malicia, abuso de facultades o negligencia grave.

Tributación de los beneficios: Los beneficios de las sociedades colectivas tributan por el Impuesto de Sociedades en el régimen de Transparencia fiscal.

Legislación aplicable: Artículos 125 a 144 del Código de Comercio.

9.3.2 La sociedad comanditaria.

Sociedad en la que unos socios (colectivos) responden con todos sus bienes de los resultados de las operaciones sociales, y otros (comanditarios) responden sólo hasta el montante de su aportación al capital.

La razón de ser de esta forma jurídica se entiende en el contexto histórico de su creación, cuando determinados sectores de la sociedad (clero, militares) no podían aparecer como socios de compañías mercantiles. Actualmente está en desuso.

Formalidades de constitución: Escritura pública de constitución, inscripción en Registro Mercantil.

Denominación: Es esencial que la sociedad tenga un nombre colectivo o razón social, que la individualice y la distinga. Esta razón social o firma se forma con:

- el nombre de todos los socios colectivos;
- el nombre de algunos socios colectivos, añadiendo “y compañía” o “y Cía”, o
- el nombre de un solo socio colectivo, añadiendo “y compañía” o “y Cía”.

En los tres casos, al final se añadirá “Sociedad en Comandita”, “S. en C.” o “S.Com.”.

Capital: No existe un mínimo de capital a aportar.

Número de socios: Mínimo 2. No hay límite máximo.

Responsabilidad de los socios:

Socios colectivos: Tienen responsabilidad subsidiaria, ilimitada y solidaria.

Socios comanditarios: Sólo responden de las deudas sociales hasta el montante de su aportación al capital social.

Sistema de administración: Los socios comanditarios no pueden participar en la administración de la sociedad. Aparte de esta norma, se puede fijar libremente en la escritura de constitución el sistema de administración.

Tributación de los beneficios: Los beneficios de las sociedades comanditarias tributan por el Impuesto de Sociedades en el régimen de Transparencia fiscal.

Legislación aplicable: Artículos 145 a 150 del Código de Comercio.

9.3.3 La sociedad comanditaria por acciones.

Sociedad que, teniendo todo el capital social dividido en acciones, deberá encargar de la administración social a uno o más accionistas que responderán personal y solidariamente de las deudas sociales contraídas durante el período de su administración.

Como las anteriores, no responde a las exigencias actuales del comercio y está en desuso.

Formalidades de constitución: Escritura pública de constitución, inscripción en Registro Mercantil.

Denominación: En la denominación se puede utilizar el nombre de todos los socios colectivos (administradores), de algunos de ellos o de uno solo, o bien utilizar una denominación objetiva, indicando en todo caso “Sociedad en comandita por acciones” o “S.Com.p.A.”

Capital: el capital social está dividido en acciones, que podrán ser nominativas o al portador, pudiendo emitirse acciones privilegiadas y no puede ser inferior a 10 millones de pesetas, que en el momento de la constitución deberá estar suscrito y desembolsado como mínimo en un 25%.

Número de socios: Mínimo 2. No hay límite máximo.

Responsabilidad de los socios: Igual que en las sociedades comanditarias.

Órganos sociales:

1. Junta General de Accionistas: Reunión de los accionistas en el domicilio de la sociedad, debidamente convocados, para deliberar y decidir en régimen de mayorías sobre asuntos de naturaleza social que hayan sido determinados previamente en el orden del día. Si intervienen todos los socios hablamos de Junta Universal.

Las juntas generales pueden ser ordinarias –la que se celebra obligatoriamente dentro de los seis primeros meses de cada ejercicio para censurar la gestión social, aprobar, en su caso, las cuentas del ejercicio anterior y resolver sobre la aplicación del resultado-, o extraordinarias –todas las demás.

2. Administradores: La administración se encarga, obligatoriamente, a uno o más socios, que por el nombramiento pasan a tener el estatuto de socios colectivos, esto es, responden ilimitada y solidariamente de las deudas sociales contraídas durante el periodo de su administración.

Legislación aplicable: Artículos 151 a 169 del Código de Comercio y Ley de Sociedades Anónimas en lo que no sea incompatible con aquéllos.

9.3.4 La sociedad limitada.

La Sociedad Limitada se define como una sociedad mercantil cuyo capital está dividido en participaciones sociales y se integrará por las aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales.

Formalidades de constitución: Certificación negativa de denominación social, escritura pública de constitución, inscripción en Registro Mercantil.

Capital: El capital está dividido en participaciones (no acciones) de igual cuantía y nominativas, no podrá ser inferior a 3.005,06 euros, y deberá estar totalmente suscrito y desembolsado en la fundación de la sociedad.

Número de socios: Aunque lo normal es que en las sociedades haya dos o más socios, en las Sociedades Limitadas y en las Sociedades Anónimas puede darse la sociedad de un solo socio (Sociedad Unipersonal). Esto, sin embargo, conlleva una serie de obligaciones adicionales para el empresario:

1. Publicidad:
 - Inscripción de la situación de unipersonalidad en el Registro Mercantil mediante Escritura Pública. Plazo: 6 meses desde la adquisición del carácter de unipersonal.
 - Constancia en documentos comerciales de la sociedad.
2. Información sobre los contratos entre la sociedad y el socio:
 - Los contratos han de ser por escrito.
 - Constancia en un Libro Registro de Contratos.
 - Constancia en la Memoria de las Cuentas Anuales.
3. Las decisiones del socio constarán en el Libro de Actas.

Responsabilidad de los socios: La responsabilidad de los socios está limitada a su aportación al capital social, por lo que no responden personalmente con sus bienes de las deudas y obligaciones de la sociedad.

Órganos sociales:

1. Junta General de Socios: Reunión de los socios en el domicilio de la sociedad, debidamente convocados, para deliberar y decidir en régimen de mayorías sobre asuntos de naturaleza social que hayan sido determinados previamente en el orden del día. Si intervienen todos los socios hablamos de Junta Universal.

Los acuerdos de la Junta General se toman por mayoría, que puede ser simple o cualificada dependiendo del tipo de acuerdo de que se trate. Estos acuerdos obligan a todos los socios, incluso a los disidentes y los que no hayan participado en la reunión, sin perjuicio de que puedan ser impugnados si son nulos o anulables.

Las juntas generales pueden ser ordinarias –la que se celebra obligatoriamente dentro de los seis primeros meses de cada ejercicio para censurar la gestión social, aprobar, en su caso, las cuentas del ejercicio anterior y resolver sobre la aplicación del resultado-, o extraordinarias –todas las demás.

2. Administradores: La estructura del órgano de administración ha de fijarse en los estatutos, y sólo puede revestir una de las siguientes formas:

Administrador único: ostenta todas las funciones de gestión y representación de la sociedad.

Dos administradores solidarios: cada uno de ellos, actuando individualmente, tiene capacidad para obligar a la sociedad.

Dos administradores mancomunados: sólo obligan a la sociedad si actúan conjuntamente.

Consejo de administración, compuesto por un mínimo de 3 personas, que actúan a través de acuerdos adoptados por mayoría absoluta.

Consejo de administración, junto con una comisión ejecutiva o uno o más consejeros delegados. El Consejo debe determinar sus respectivas competencias.

Facultades de los administradores: Tienen facultades representativas ilimitadas dentro del objeto social.

Responsabilidad de los administradores: Son personal y solidariamente responsables del daño que causen a la sociedad por actos contrarios a la ley o a los estatutos, o por los realizados sin la debida diligencia.

Tributación de los beneficios: Los beneficios de las Sociedades de Responsabilidad Limitada tributan por el Impuesto de Sociedades.

Legislación aplicable: Ley 2/95 de 23 de marzo de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

9.3.4.1 **La sociedad limitada nueva empresa.**

La Ley 7/2003 de 1 de abril, publicada en el BOE de 2 de abril de 2003, regula una nueva forma jurídica, La Sociedad Limitada Nueva Empresa, como especialidad de la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

El objetivo perseguido con la creación de esta nueva forma de sociedad es la de facilitar la creación y el desarrollo de empresas innovadoras, en particular de PYME, y para ello se introduce un sistema simplificado de cumplimiento de los trámites de creación y de las obligaciones mercantiles y contables durante la vida de la empresa. Las características fundamentales de la SL Nueva Empresa son:

Formalidades de constitución: La denominación social debe estar formada por los dos apellidos y el nombre de uno de los socios fundadores, seguidos de un código alfanumérico que permita la identificación de la sociedad de manera única e inequívoca, obviando así el trámite de Certificación negativa de denominación social. En la denominación deberá figurar la indicación "Sociedad Limitada Nueva Empresa" o "SLNE".

Se crea el Documento Único Electrónico (DUE), en el que se incluyen todos los datos referentes a la Sociedad Nueva Empresa que deben remitirse a los Registros Jurídicos y a las

Administraciones públicas competentes para la constitución de la sociedad y para el cumplimiento de las obligaciones en materia tributaria y de Seguridad Social inherentes al inicio de su actividad.

Además los trámites necesarios para el otorgamiento e inscripción de la escritura de constitución de la sociedad podrán realizarse a través de técnicas electrónicas, informáticas y telemáticas.

Se prevé un modelo de estatutos para facilitar el otorgamiento y calificación de la escritura.

Una vez otorgada la escritura, el notario la remitirá inmediatamente, junto con el DUE, a las Administraciones Tributarias para la obtención del NIF y la autoliquidación del ITP y AJD, y al Registro Mercantil para su inscripción.

El registrador deberá calificar la sociedad y registrarla en el plazo máximo de 24 horas. Inmediatamente notificará los datos registrales al notario y le remitirá el DUE al que habrá incorporado dichos datos.

El notario deberá expedir la copia autorizada en soporte papel de la escritura en un plazo máximo de 24 horas.

A petición de los interesados, procederá igualmente a la remisión de los documentos necesarios para el cumplimiento de las obligaciones en materia de Seguridad Social.

Capital: El capital no podrá ser inferior a 3.012,00 euros ni superior a 120.202,00.

Número de socios: Sólo pueden ser socios las personas físicas, y su número no podrá ser superior a cinco. No puede ser socio único de una SLNE una persona que ya sea socio único de otra SLNE.

Órganos sociales. Especialidades de la SLNE:

1. Junta General de Socios: La convocatoria puede realizarse por correo certificado con acuse de recibo y por procedimientos telemáticos que aseguren la recepción, como la acreditación fehaciente de envío del mensaje electrónico de la convocatoria o por el acuse de recibo del socio.

2. Administradores: Se excluye el Consejo de Administración. Para ser nombrado administrador se exige la condición de socio, y se puede decidir en Junta General la remoción del cargo de administrador aunque no figure en el orden del día, por mayoría.

Legislación aplicable: Ley 2/95 de 23 de marzo de Sociedades de Responsabilidad Limitada, modificada por Ley 7/2003, de 1 de abril de la sociedad limitada Nueva Empresa.

Beneficios de la SLNE:

- Rapidez y sencillez de los trámites de constitución.

- Simplificación de las obligaciones mercantiles y contables:
- Se permite el cumplimiento de las obligaciones contables a través de un único registro.
- Definición amplia del objeto social para evitar la necesidad de modificaciones estatutarias.
- No es necesario llevar el Libro Registro de Socios.
- Posibilidad de aplazar, sin garantías, devengando intereses de demora,
- El importe del ITP y AJD por la constitución, por un año.
- El importe del Impuesto de Sociedades del primer ejercicio, por 12 meses.
- El importe del Impuesto de Sociedades del segundo ejercicio, por 6 meses.
- Posibilidad de aplazar o fraccionar, con o sin garantías, devengando interés de demora, el importe de las retenciones o ingresos a cuenta del IRPF del primer ejercicio.
- Exclusión de la obligación de efectuar pagos a cuenta del Impuesto de Sociedades de los dos primeros ejercicios.
- Cuenta ahorro-empresa: Esta cuenta tiene una deducción del 15% del IRPF durante un máximo de cuatro años, y una base máxima de 9.000 euros anuales. Para obtener esta deducción, los fondos deben dedicarse a constituir una Sociedad Limitada Nueva Empresa, que deberá mantener al menos dos años la actividad económica en que consista su objeto social, un local destinado exclusivamente al desarrollo de la actividad y un empleado a jornada completa. En el plazo máximo de un año desde la constitución, los fondos se emplearán en:
 - i. Adquirir el inmobiliario material e inmaterial necesario.
 - ii. Cubrir los gastos de constitución establecimiento.
 - iii. Hacer frente a los gastos del contrato y del local.

9.3.5 La sociedad anónima.

La Sociedad Anónima se define como una sociedad de carácter mercantil en la que el capital social está dividido en acciones y se integra por las aportaciones de los socios (llamados accionistas), quienes no responderán personalmente de las deudas de la sociedad, sino sólo con el capital aportado. Es una sociedad capitalista.

Formalidades de constitución: Certificación negativa de denominación social, escritura pública de constitución, inscripción en Registro Mercantil.

Capital: El capital social está dividido en acciones, que podrán ser nominativas o al portador, pudiendo emitirse acciones privilegiadas y no puede ser inferior a 60.101,21 euros, que en el momento de la constitución deberá estar suscrito y desembolsado como mínimo en un 25%.

Número de socios: Aunque lo normal es que en las sociedades haya dos o más socios, en las Sociedades Limitadas y en las Sociedades Anónimas puede darse la sociedad de un solo socio. Esto, sin embargo, conlleva una serie de obligaciones adicionales para el empresario, tal y como se ha descrito para las Sociedades de Responsabilidad Limitada.

Responsabilidad de los socios: La responsabilidad de los socios está limitada al capital suscrito, por lo que no responden personalmente con sus bienes de las deudas y obligaciones de la sociedad.

Órganos sociales:

1. Junta General de Accionistas. Equivale a la Junta General de Socios examinada para la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

2. Administradores. (Ver lo expuesto para las Sociedades de Resp. Limitada).

Tributación de los beneficios: Los beneficios de las sociedades anónimas tributan por el Impuesto de Sociedades.

Legislación aplicable: Texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, RD Legislativo 1564/89, de 22 de diciembre, modificado por L2/95, de 23 de marzo.

9.4 Empresas de economía social..

9.4.1 Las sociedades laborales.

Como una medida para la creación de empleo y la participación de los trabajadores en las empresas, se creó la figura de la Sociedad Laboral, que se define como aquella sociedad anónima o de responsabilidad limitada en la que la mayoría del capital social sea propiedad de trabajadores que presten en ella sus servicios retribuidos de forma directa y personal y cuya relación laboral con la empresa sea por tiempo indefinido.

Este tipo de sociedades disfruta de un tratamiento fiscal especial, y en su funcionamiento es igual a las S.A. o las S.L., según la forma que se elija, aunque con algunas particularidades, reguladas en Ley 4/1997, de 24 de marzo.

Formalidades de constitución: Certificación negativa de denominación social, escritura pública de constitución, calificación previa de Sociedad Laboral e inscripción en el Registro Mercantil.

Capital: El capital social está dividido en acciones o en participaciones, según se trate de una Sociedad Anónima Laboral (SAL) o una Sociedad Limitada Laboral (SLL). El mínimo es de 60.101,21 euros para las SAL y de 3.005,06 euros para las SLL.

Número de socios: El mínimo necesario es de 3. De todos los socios, más del 50% deben ser trabajadores de la sociedad contratados por tiempo indefinido. Ningún socio puede

tener más del 33,33% de las acciones, excepto las administraciones y sociedades públicas, que pueden superar este porcentaje sin llegar al 50%.

Además, el número de horas-año trabajadas por los trabajadores contratados por tiempo indefinido que no sean socios no podrá ser superior al 15% del total de horas-año trabajadas por los socios trabajadores. Si la empresa tiene menos de 25 trabajadores, dicho porcentaje no podrá ser superior al 25%. Para el cálculo de estos porcentajes no se toman en cuenta los trabajadores con contrato de duración determinada.

Responsabilidad de los socios: La responsabilidad de los socios está limitada al capital suscrito, por lo que no responden personalmente con sus bienes de las deudas y obligaciones de la sociedad.

Órganos de administración: Junta General de Socios (SLL) o de Accionistas (SAL) y Administradores.

Tributación de los beneficios: Los beneficios de las sociedades laborales tributan por el Impuesto de Sociedades.

Legislación aplicable: Ley 4/1997, de 24 de marzo de Sociedades Laborales.

Beneficios fiscales:

- El artículo 11 de la Ley 43/1995 del Impuesto de Sociedades establece en su apartado dos que podrán amortizarse libremente los elementos del inmovilizado material e inmaterial de las sociedades anónimas laborales afectos a la realización de sus actividades, adquiridos durante los cinco primeros años a partir de la fecha de su calificación como tales.
- El artículo 19 de la Ley de Sociedades Laborales prevé, para las sociedades laborales que destinen al Fondo Especial de Reserva, en el ejercicio en que se produzca el hecho imponible, el 25% de los beneficios líquidos, los siguientes beneficios en el Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados:
 - i. Exención de las cuotas devengadas por la constitución, aumento de capital y transformación de una SAL ya existente en una SLL.
 - ii. Bonificación del 99% de las cuotas que se devenguen por la adquisición de bienes y derechos procedentes de la empresa de la que proceda la mayoría de los socios trabajadores de la sociedad laboral.
 - iii. Bonificación del 99% de las cuotas que se devenguen por la escritura de transformación de otro tipo de sociedad en SAL o SLL, o entre éstas.
 - iv. Bonificación del 90% de las cuotas que se devenguen por la constitución de préstamos, siempre que el importe se destine a la realización de inversiones en activos fijos necesarios para el desarrollo del objeto social.

9.4.2 La sociedad cooperativa.

Las *Cooperativas Valencianas* se definen como agrupaciones voluntarias de personas físicas y, en las condiciones de la ley, jurídicas, al servicio de sus socios, mediante la explotación de una empresa colectiva sobre la base de la ayuda mutua, la creación de un patrimonio común y la atribución de los resultados de la actividad cooperativizada a los socios en función de su participación en dicha actividad.

Cuando se asocian personas físicas que, mediante la aportación de su trabajo, realizan cualquier actividad económica o profesional de producción de bienes o servicios destinados a terceros, nos encontramos ante una Cooperativa de trabajo asociado.

Formalidades de constitución: Certificación negativa de denominación social, escritura pública de constitución, solicitud de calificación de Cooperativa, inscripción en el Registro Cooperativas de la Comunidad Valenciana.

Capital: El capital social debe ser como mínimo de 3.005,06 euros y estar desembolsado en la fundación en un 25%. Ningún socio podrá tener más del 45% del capital social.

Responsabilidad de los socios: La responsabilidad de los socios está limitada a la aportación realizada, siendo la cooperativa la responsable de sus deudas y obligaciones. No obstante, en los Estatutos puede establecerse la responsabilidad ilimitada de los socios, en cuyo caso hay que expresarlo en la denominación social (S. Coop. Ilda.).

Número de socios: El mínimo es de 5 en las cooperativas de primer grado y de 2 en las cooperativas de segundo grado, excepto **las cooperativas de trabajo asociado**, cuyo número mínimo es de **tres** socios. Se prevé la libre adhesión y baja voluntaria de los socios, así como la admisión de socios capitalistas siempre que su aportación de capital no supere los límites legales.

La cooperativa podrá emplear trabajadores asalariados con contrato de trabajo por tiempo indefinido, siempre que el número de jornadas legales realizadas por estos trabajadores durante el ejercicio económico no supere el 10% de jornadas legales de trabajo realizadas por los socios. Si el número de socios es inferior a 10, podrá contratarse un trabajador asalariado con contrato por tiempo indefinido.

Los estatutos podrán prever un régimen especial de admisión de socio para los trabajadores asalariados de la cooperativa. En ningún caso podrá imponerse al trabajador su conversión en socio.

Los estatutos sociales podrán fijar un período de prueba para los socios no superior a nueve meses. En caso de técnicos cualificados podrá elevarse a un año. Durante este período de prueba el socio trabajador tendrá los derechos de voz e información, así como, de participación en retornos, siéndole imputables igualmente las pérdidas del ejercicio.

La pérdida de la condición de socio determinará la cesación en la prestación de su trabajo, sin que posea frente a la cooperativa otros derechos que los propios de la condición de socio que ostentase.

Los estatutos de las cooperativas de trabajo asociado podrán establecer que los socios tendrán derecho a adquirir, en el plazo que determinen, las participaciones del socio fallecido. Este derecho de opción no tendrá lugar cuando el sucesor sea trabajador de la cooperativa y reúna los requisitos necesarios para ser socio.

Órganos sociales: Los socios pueden crear los órganos sociales que estimen convenientes, pero hay unos obligatorios, que son:

1. Asamblea general.

2. Consejo rector: Es el órgano de administración y representación de la cooperativa. Ha de tener un mínimo de 3 miembros, existiendo los cargos de presidente, vicepresidente y secretario. Sólo pueden ser consejeros las personas físicas. Los acuerdos se toman por mayoría absoluta y el presidente tiene voto de calidad.

3. Liquidadores: Han de ser nombrados, en número impar, por mayoría de la Junta General cuando se disuelve la cooperativa, para liquidarla y custodiar sus libros y correspondencia.

Otros órganos (no obligatorios): Director, comité de recursos (resuelve recursos contra sanciones impuestas por el consejo rector), comité social, interventores de actas, comisiones, etc.

Beneficios: La Cooperativa Valenciana goza de un sistema fiscal especial y muy ventajoso y de un sistema de ayudas y subvenciones contempladas en la Orden del 29 de diciembre de 1994 de la Consellería de Trabajo y Seguridad Social, publicada el 2 de febrero de 1995. El tipo de gravamen para los resultados cooperativos de las cooperativas protegidas es del 20% en el Impuesto de Sociedades. Los resultados extracooperativos tributan al 30 o al 35% según la cifra de facturación anual de la empresa. Las especialmente protegidas, además, tienen una bonificación del 50% sobre la cuota íntegra. Además las cuotas negativas del ejercicio se compensan con las de los 7 años siguientes, y existe libertad de amortización con el plazo máximo de 5 años.

Inconveniente: Toma de decisiones poco ágil y restricción en la transmisibilidad de las acciones de los socios.

Legislación aplicable: LEY 8/2003, de 24 de marzo, del Gobierno Valenciano, de Cooperativas de la Comunidad Valenciana.

9.5 Criterios para la toma de decisiones.

Una vez conocidas las formas jurídicas, debemos elegir la que resulte más adecuada a nuestro proyecto. Para ello, debemos tener en cuenta diversos criterios que nos permitirán comparar todas las formas jurídicas entre sí para ayudarnos en la toma de esta decisión. Estos criterios son, fundamentalmente:

- Número de socios.
- Régimen de responsabilidad.
- Relación entre volumen de facturación y costes de legalización.
- Relación entre capital y trabajo.
- Los gastos de constitución
- La fiscalidad.

10 Obligaciones fiscales

11 Obligaciones contables.

12 Trámites de puesta en marcha.

12.1 Trámites mercantiles

12.2 Trámites fiscales.

12.3 Trámites laborales.

12.4 Otros trámites.