

ÍNDICE

0. INTRODUCCIÓN	4
EL PLAN DE EMPRESA.....	4
1. ANTECEDENTES DEL EMPRENDEDOR Y ORIGEN DE LA IDEA	6
¿CÓMO SE GENERAN IDEAS EMPRESARIALES?: EL TRIÁNGULO DE LA CREACIÓN DE EMPRESAS.....	7
2. EL PRODUCTO O SERVICIO: LA PRIMERA EVALUACIÓN	10
¿POR QUÉ ALGUNAS IDEAS EMPRESARIALES TIENEN ÉXITO Y OTRAS NO?: LA BALANZA DEL VALOR	10
¿CÓMO ANALIZAR LA IDEA EMPRESARIAL?: LA PRUEBA DEL 3	12
3. EL SECTOR Y LA COMPETENCIA	16
4. EL CLIENTE Y EL MERCADO	19
EL CLIENTE Y EL PROCESO DE COMPRA.....	20
LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	21
LA LOCALIZACIÓN	22
LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	23
5. EL PLAN DE MARKETING	26
EL PRODUCTO Y EL SERVICIO	26
EL PRECIO DEL PRODUCTO O SERVICIO.....	28
LA PROMOCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	28
LA DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	29
LA PREVISIÓN DE LAS VENTAS	30
6. EL PLAN DE PRODUCCIÓN O DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	33
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO: EL PLAN DE OPERACIONES	33
LA CAPACIDAD PRODUCTIVA.....	34
DECISIONES DE INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO NECESARIO.....	34
LAS INSTALACIONES Y DISTRIBUCIÓN EN PLANTA DE LA NUEVA EMPRESA.....	35
PLAN DE FABRICACIÓN O DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	35
GESTIÓN DE EXISTENCIAS: LAS COMPRAS Y EL APROVISIONAMIENTO	35
7. LA FORMA JURÍDICA	38
8. LA ORGANIZACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS	40
EL ORGANIGRAMA.....	40
LOS PUESTOS DE TRABAJO	41
LOS COSTES LABORALES	42
9. EL PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	44
LOS ESTADOS ECONÓMICO-FINANCIEROS PREVISIONALES.....	44
LAS DECISIONES FINANCIERAS.....	48
10. PLAN DE ACCIÓN PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA	58
TRÁMITES Y ORGANISMOS	59
DIRECCIONES DE INTERÉS	61

0. INTRODUCCIÓN

El presente documento responde a la voluntad de apoyar a las personas emprendedoras, con el propósito de facilitar la creación de empresas viables en la zona donde se utilice.

Así enmarcado, el objetivo de la **guía del plan de empresa** consiste en proporcionar una herramienta útil, que le permita analizar tanto la viabilidad de su idea de negocio como su puesta en marcha, complementaria a los servicios de asesoramiento a la creación de empresas ya existentes como el vivero de empresas, las actividades de formación, el acompañamiento y los premios a proyectos empresariales.

En concreto, se propone que utilice usted la presente guía como ejercicio de reflexión y planificación en el proceso de creación de la nueva empresa, ambos fundamentales para garantizar la viabilidad del proyecto empresarial previamente imaginado.

EL PLAN DE EMPRESA

El plan de empresa es un documento que sirve a las personas emprendedoras para planificar el proyecto de la nueva empresa que quiere iniciar.

Se trata de poner por escrito de forma sencilla y ordenada el proyecto empresarial, realizando un esfuerzo de planificación, especialmente recomendable cuando no se tiene experiencia previa en crear empresas, o cuando se tiene poca información sobre el sector en el que la nueva empresa quiere entrar a competir.

Es importante notar que el plan de empresa es un documento permanentemente abierto, que recoge aquellos puntos críticos para la viabilidad de la futura empresa. Usted puede y debe incorporar nuevos matices y diferentes alternativas durante su elaboración, teniendo en cuenta que el orden en que se trabajen los apartados no altera el resultado.

El plan de empresa tiene una doble utilidad. Desde un punto de vista interno, permite asegurar la coherencia del proyecto. Por otra parte, el plan de empresa será útil para presentar externamente el proyecto, como tarjeta de visita a posibles colaboradores –entidades financieras, socios, administración pública, etc.-.



El plan de empresa tiene que ser breve y contener información relevante, complementado con anexos si el proyecto lo requiere; debe ser redactado de manera clara y concisa, y proporcionar una visión integral del proyecto, teniendo en cuenta todas las áreas de la empresa.

El documento del plan de empresa comprende aquellos aspectos imprescindibles para la creación de la empresa, y en concreto pretende dar respuesta a las preguntas siguientes:


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

Así, y aunque puede haber muchas maneras de redactar un plan de empresa, le proponemos un guión que le será de utilidad y en el que se recogen todos los elementos comentados anteriormente.

El guión se concreta en los diez apartados siguientes:

- 1) Antecedentes del emprendedor
- 2) El producto o servicio
- 3) El sector y la competencia
- 4) El cliente y el mercado
- 5) El plan de marketing
- 6) El plan de producción o de prestación de servicios
- 7) La organización y los recursos humanos
- 8) La forma jurídica
- 9) El plan económico-financiero
- 10) Plan de acción para la creación de la empresa

Este documento, **guía metodológica del plan de empresa**, contiene los aspectos conceptuales generales necesarios para poder elaborar un plan de empresa e incluye orientaciones, ejemplos y recomendaciones para rellenarlo.

Específicamente, y para diferenciarlas, las orientaciones para rellenar el **plan de empresa** se encuentran en cursiva, y las recomendaciones se muestran precedidas por el símbolo , enmarcadas en un cuadro.

Por otro lado, la guía del plan de empresa contiene el plan de empresa en blanco (versión papel y electrónica), que puede ser utilizada para realizar su plan de empresa.

1. ANTECEDENTES DEL EMPRENDEDOR Y ORIGEN DE LA IDEA

El plan de empresa no evita por completo el riesgo de poner en marcha una empresa, pero le habrá obligado a tener en cuenta muchos aspectos de la idea.

Asimismo, es importante recordar que detrás del proyecto empresarial está la persona que quiere llevarlo a cabo. El éxito del proyecto dependerá en gran medida de su capacidad para dirigir la futura empresa, es decir, de su capacidad como empresario. Pero, ¿qué motiva a las personas a emprender?

Según José María Mateu (1997) en su estudio efectuado a 50 emprendedores y emprendedoras que habían puesto en marcha su empresa en los últimos 5 años, se pone de manifiesto que no existe una motivación única, es decir, que la gente tiene más de una motivación por emprender. Sin embargo, parece ser que hay unos motivos que tienen mayor influencia que otros.

Así pues, **los principales factores que motivan a las personas a emprender** son los siguientes:

- Por el reto que supone.
- Por dedicarse a lo que a uno le gusta.
- Por la independencia que proporciona, para ser sus propios jefes.

En un segundo grupo de importancia, aparecen los siguientes motivos:

- Para ganar dinero.
- Para demostrar a los demás la propia capacidad.
- Para salir del desempleo.

En último lugar habría otro factor que motiva a las personas a emprender:

- Para dirigir personas u organizaciones.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que no siempre la presencia de estas motivaciones en las personas las lleva a emprender. Ciertamente, la personalidad de la persona emprendedora tiene un papel fundamental en la decisión de emprender. Así pues, podemos definir los principales rasgos de la personalidad emprendedora, según el estudio citado, tal y como siguen:

Las personas que se deciden a emprender son, por término medio, más ambiciosas y confiadas en sí mismas y presentan una mayor predisposición a ver las cosas desde el lado favorable.

A su vez, los emprendedores son, normalmente, personas menos reflexivas, sinceras y pacientes que los que no emprenden una iniciativa empresarial.

Ahora bien, hay que tener en cuenta que la formación y la experiencia adquirida a lo largo de la trayectoria profesional o incluso personal configuran el perfil de la persona emprendedora.



Un primer elemento de análisis consiste en visualizar la coherencia entre los perfiles profesionales y personales de las personas integrantes del proyecto y el proyecto en sí mismo: nivel de experiencia previa, conocimientos específicos en la materia, etc.

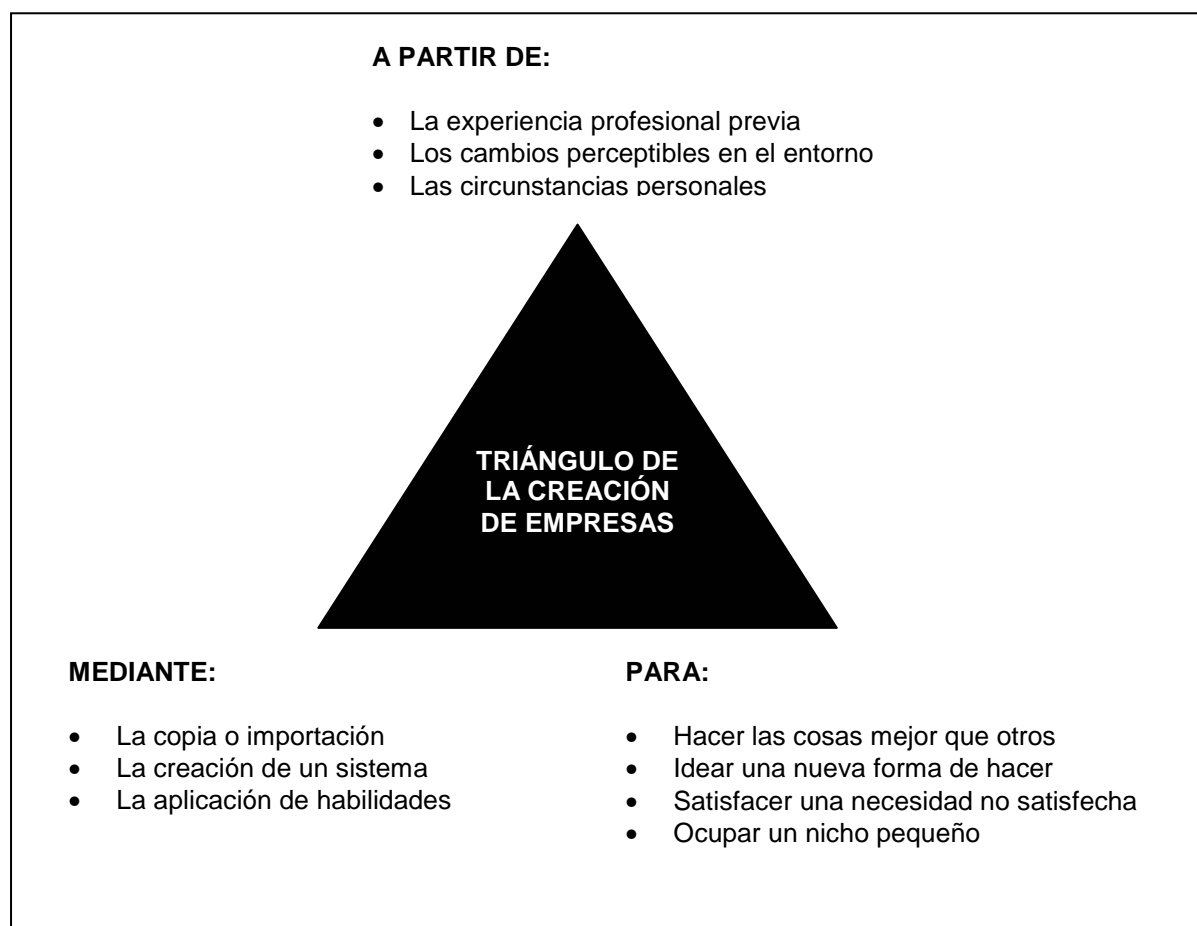
¿CÓMO SE GENERAN IDEAS EMPRESARIALES?: EL TRIÁNGULO DE LA CREACIÓN DE EMPRESAS

Un primer paso para la creación de una empresa es encontrar una idea empresarial. Puede parecer difícil encontrar una idea si lo que se busca es algo muy nuevo, muy innovador. La experiencia demuestra que muchas de las empresas de nueva creación no aportan nada especialmente nuevo y, no obstante, subsisten perfectamente en el mercado.

En este apartado, se analiza cómo las personas emprendedoras han identificado sus ideas empresariales, sean o no innovadoras. Para ello, se utiliza el llamado **triángulo de la creación de empresas**, que describe cómo la mayoría de las personas emprendedoras han generado sus ideas de negocio y demuestra que muchas de ellas no son necesariamente innovadoras.

Por supuesto no se descartan aquellas personas que, usando su ingenio, son capaces de generar ideas innovadoras. En este sentido, hay personas emprendedoras con una enorme creatividad a las que, continuamente, se les ocurren nuevas ideas de negocio.

El significado del triángulo es que en la creación de empresas suelen producirse tres circunstancias: a partir de una situación (el trabajo, un viaje,...) los emprendedores identifican una idea empresarial, que llevan a cabo mediante una forma determinada (ejerciendo sus propias habilidades, copiando,...) y con un propósito muy claro (hacer las cosas mejor que los otros, satisfacer una necesidad,...).



... A partir de una situación

A las personas emprendedoras suelen ocurrírseles ideas a partir de tres situaciones:

La mayoría de las nuevas empresas nacen a partir de la experiencia profesional de sus promotores. Es lógico: el haber trabajado un tiempo en un sector de actividad proporciona mucha información sobre lo que quieren los clientes, sobre mejoras en las formas de trabajo, etc.

La simple observación de los cambios que se producen en la sociedad es otra fuente de ideas. No hace falta ser un experto en algunos sectores para observar cambios tan evidentes, como por ejemplo el envejecimiento de la población, la preocupación por el medio ambiente, Internet, etc.

Algunas personas emprendedoras generan su idea a partir de lo que se puede denominar "Circunstancia Personal". Las circunstancias personales son actividades que se realizan fuera del trabajo, tales como aficiones, viajes, cursillos, actividades con amistades,... o tienen que ver con el origen familiar, la educación recibida,...

... Mediante una forma

Los emprendedores suelen llevar a cabo sus ideas mediante tres formas:

La copia o la importación es una forma muy habitual de poner en marcha las ideas. Cualquiera ha visto a menudo ideas empresariales en unos lugares que podrían funcionar en otros.

Hay personas con una gran capacidad para idear cosas. A veces se trata de inventos y, otras veces, de hacer un trabajo de otra forma.

En muchas ocasiones no hace falta copiar ni inventar. Aprovechar las habilidades propias es otra forma de llevar a cabo la empresa. Muchos abogados, carpinteros o traductores únicamente han hecho esto.

... Para conseguir un propósito

El propósito de cualquier empresa nueva tiene que ser, cómo no, aportar algo que el cliente quiere. Ahora bien, dentro de este objetivo tan genérico se han identificado cuatro propósitos más concretos y que resultan muy habituales en los nuevos negocios.

Algunas personas emprendedoras pretenden, simplemente, hacer el trabajo mejor que los otros.

Otras empresas, en cambio, introducen cambios en la manera de cómo habitualmente se fabrica, se vende, etc. Por consiguiente, su propósito es hacer las cosas de forma distinta, nueva, original. En ocasiones se trata de ofrecer algo que la gente quiere pero que no podía encontrar en su zona. Se trata, en definitiva, de cubrir una necesidad no satisfecha.

Por último, muchas veces sucede que hay clientes que requieren una atención específica o un producto más adaptado a sus necesidades. Entonces se crean empresas especializadas para servir a estos clientes. Son empresas que ocupan los llamados "nichos de mercado", que otras del sector han dejado desatendidos.



¿Por qué no se pregunta cómo se le ocurrió la idea, qué proceso siguió para generarla y cuál de los cuatro propósitos propuestos encaja con su caso? Seguramente se encontrará identificado con alguna de las posibilidades que se han comentado aquí. Si no es así, coméntelo con algún especialista en la materia.

ORIENTACIONES PARA RELLENAR EL PLAN DE EMPRESA

En el plan de empresa se propone rellenar dos cuadros, el objetivo de los cuales consiste en identificar a las personas emprendedoras y a su proyecto empresarial.

El primer cuadro, **DATOS DE LOS EMPRENDEDORES**, identifica al emprendedor o emprendedores participantes, sintetizando la información de datos personales y antecedentes - formación y experiencia laboral- especialmente relevantes y que refuerzan el proyecto. Entendemos por emprendedor la persona que está involucrada en el proyecto. Si hubiese más de uno, probablemente la participación de cada uno de ellos difiera en cuanto al papel, dedicación e implicación en el mismo. A pesar de que alguno será el líder del grupo, incluiremos a todos ellos.

Además, recogeremos los datos identificativos propiamente del proyecto en el segundo cuadro, **RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO**. Dado que se trata de un proyecto, y no de una empresa ya constituida, se entiende que el conjunto de datos será provisional, que estarán sujetos a cambios en el momento de la puesta en marcha de la empresa. Así, puede incluir datos descriptivos como el nombre de proyecto, la actividad, el número de socios, la forma jurídica prevista, la ubicación, la fecha de inicio de la actividad, etc. Complementariamente, deberá exponer un resumen de los aspectos más relevantes del proyecto, deberá destacar los puntos fuertes del proyecto, en relación a aspectos como la tecnología, los recursos humanos, el mercado, los clientes, el producto o servicio, aspectos comerciales, financieros, etc. Incluirá también los **VALORES** que son aquellos elementos innovadores o diferenciadores del proceso de producción o de prestación de servicios, comerciales u otros. Así mismo, escribirá los razonamientos de apoyo a la constitución y puesta en marcha de la empresa, ilustrando de esta forma la **VISIÓN** (justificación, oportunidad de la idea). Finalmente, y de forma resumida, se expondrá la **MISIÓN** de la empresa, describiendo la actividad principal y las secundarias de la futura empresa.

2. EL PRODUCTO O SERVICIO: LA PRIMERA EVALUACIÓN

¿POR QUÉ ALGUNAS IDEAS EMPRESARIALES TIENEN ÉXITO Y OTRAS NO?: LA BALANZA DEL VALOR

¿Puede encontrarse algún elemento común que explique la razón del éxito de las ideas empresariales? Responder a esta pregunta es, a la vez, muy sencillo y muy complicado.

Efectivamente, se comprueba cómo las empresas de éxito son aquellas que han tenido la habilidad de dar el valor que los clientes estaban buscando. Así de sencillo.

Lo complicado es responder a la pregunta: “¿qué es el valor para un cliente en un negocio determinado?” Se puede asegurar que si se sabe responder bien se tienen muchos números para que el negocio funcione, pero equivocarse en la respuesta llevará, muy probablemente, al fracaso.

En este apartado se pretende mostrar cómo los posibles clientes valoran un producto o un servicio de una empresa. Es un primer paso para aprender a pensar como empresarios.



Valor es la percepción que tiene un posible cliente de los beneficios y costes inherentes a la compra de un producto o la prestación de un servicio

La balanza del valor

Cuando alguien decide comprar un producto o un servicio siempre sopesa una serie de factores positivos y negativos. En el supuesto que una persona vaya a comprar un mueble, querrá que tenga una utilidad determinada, un tamaño concreto, un diseño acorde con su gusto y que encaje con la decoración de su casa.

En definitiva: está buscando una serie de características positivas que le permitirán satisfacer el deseo de tener el mueble y que vamos a denominar **beneficios**.

Por otra parte, para comprar el mueble que busca, esta persona deberá solventar algunos inconvenientes, como por ejemplo desplazarse para buscarlo y encontrarlo, pagar un precio, transportar el mueble hasta su casa, etc.

En definitiva, son factores negativos que vamos a llamar **costes**.

Para el comerciante de los muebles: ¿De qué dependerá que un cliente compre el mueble en este comercio y no en otro?

El cliente sopesará los beneficios y los costes que supone comprar en ese comercio en una balanza imaginaria, llamada la **balanza del valor**. El significado de esta balanza es muy sencillo: si los beneficios son mayores que los costes, la balanza del valor se inclinará del lado de los beneficios y la persona comprará el mueble en ese comercio.

Si, por el contrario, la balanza del valor se inclina del lado de los costes, el posible comprador piensa que no vale la pena comprar el mueble en ese comercio.

Por tanto, para el cliente el valor no es más que su percepción de los beneficios y costes que comporta la compra de un producto o de un servicio en una empresa determinada.

Las condiciones de éxito de una idea empresarial

Está demostrado que una de las condiciones del éxito de una empresa viene dada por la capacidad que tenga el emprendedor de entender cómo el posible cliente valora lo que se le ofrece, es decir, cómo realiza la balanza del valor.

La primera condición del éxito es que el emprendedor ha de conocer todos los beneficios y costes (las pesas) que tiene para el cliente la compra de su producto o de su servicio. Hay emprendedores que usan su intuición para saberlo y lo hacen muy bien, pero los estudios de mercado también complementan este análisis.

La segunda condición de éxito consiste en saber desequilibrar la balanza en favor de los beneficios. Está comprobado que el éxito de un proyecto empresarial depende de la capacidad que tenga el emprendedor de aportar valor a sus clientes.

Para poder desequilibrar la balanza del lado de los beneficios no basta con conocer qué elementos hay en la misma (pesas), sino cuánto pesa cada uno de ellos. Recuerde que es el conjunto de elementos y no uno de ellos (error habitual) lo que hace que el cliente quiera adquirir el producto o servicio en una empresa u otra.

Para desequilibrar la balanza existen dos alternativas: o se añaden beneficios o se eliminan costes. También cabe una combinación de ambas.

La tercera condición de éxito de una idea empresarial es clara y sencilla: tiene que haber suficientes clientes que valoren lo que la empresa les ofrece para que ésta sea viable. Este hecho explica por qué, en ocasiones, una idea empresarial fracasada resulta viable veinte años más tarde. La razón es sencilla: el mercado potencial ha crecido.



¿Cree que su balanza se desequilibra a favor de los beneficios? Cerciórese de que conoce todos los beneficios y costes que tiene para el cliente la compra de su producto o servicio y reflexione otra vez sobre el balanceo de la balanza.

¿CÓMO ANALIZAR LA IDEA EMPRESARIAL?: LA PRUEBA DEL 3

El instrumento que mejor puede ayudar a evaluar su proyecto o idea empresarial es el plan de empresa. Está demostrado que se trata de un documento extraordinariamente útil, pues obliga a analizar todos los aspectos de una idea para convertirla en una empresa.... ¡o para descartarla!

El plan de empresa ayudará a ordenar las ideas de una forma coherente. Esto no solamente es útil para usted: hay otros (como los bancos, los organismos oficiales de ayuda, sus amigos, etc.) a los que probablemente deberá explicar, de una forma precisa y detallada, en qué consiste su proyecto y cómo piensa llevarlo a cabo.

Ahora bien, como el plan de empresa requiere de una cierta dedicación, antes de elaborarlo proponemos un sencillo análisis previo, que ahorrará tiempo y trabajo: la llamada prueba del tres.

Después de esta prueba, proceda a redactar el plan de empresa. Si se elabora correctamente, debería tener las claves de funcionamiento de la empresa. Ahora bien, no es un instrumento milagroso: no elimina las incertidumbres de llevar a cabo una empresa, tan sólo las reduce.

La prueba del Tres

La Prueba del Tres consiste en analizar tres elementos de la idea que están muy relacionados con los factores de éxito recién mencionados.

LA PRUEBA DEL 3

1. El concepto de producto o de servicio: ¿en qué negocio está?
2. La estrategia comercial: ¿qué necesidad quiere satisfacer?
3. El punto muerto: ¿por qué le comprarán a usted?

El concepto de producto o de servicio

El primer elemento que ayuda a evaluar la idea empresarial es comprobar si está claro el “concepto” de producto o servicio que se quiere ofrecer. Un concepto ambiguo o mal estructurado puede llevar a errores especialmente graves.

Por ejemplo, algunos emprendedores que han creado empresas de limpieza han sabido entender que sus clientes buscan no sólo un servicio de limpieza bien hecho sino, además, resolver todos los problemas de mantenimiento de sus oficinas. Por este motivo, el concepto de servicio que ofrecen es “resolver todos los problemas de mantenimiento de las oficinas”.

Cuanto más claro sea el concepto, más fácil será saber cómo debería ser la empresa y qué se necesitará para llevarla a cabo. Siguiendo el ejemplo anterior, este concepto obliga a los

emprendedores a observar atentamente cuáles son los posibles problemas de mantenimiento de una oficina, permite identificar qué trabajos se pueden ofrecer y facilita la elaboración de unos argumentos de venta muy precisos, etc.

Para clarificar bien el concepto, hay que tener clara la balanza del valor, desarrollada anteriormente.

La estrategia comercial

Un concepto de producto o servicio bien definido posibilita mejor la venta a los clientes, es decir, tener una estrategia comercial clara y coherente con el concepto definido. A efectos de la prueba del tres convendría definir esta estrategia y tener una idea del coste que representa llevarla a cabo.

En el caso de la empresa de limpieza citada anteriormente, una estrategia comercial que podría adoptarse es concentrarse en las empresas de su comarca. Para realizarla, podrían editar un folleto de propaganda de la empresa, enviarlo a potenciales clientes, llamarlos al cabo de una semana para pedir una entrevista y acudir, bien preparados, a las citas concertadas.

Es importante ser cauteloso con la estrategia comercial. Consulte casos que conozca y observe el tipo de errores y aciertos cometidos por otros emprendedores.

El punto muerto

El tercer elemento de la prueba del tres es el punto muerto. El punto muerto es el volumen de ventas que hay que alcanzar para cubrir todos los costes. Si no hay mercado suficiente para llegar al punto muerto, entonces la idea empresarial no es viable.

Para calcular el punto muerto habrá que conocer los costes que previsiblemente tendrá la empresa, pero también tener una idea de los precios de los productos o servicios que se van a ofrecer. Con esta información se puede aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Punto muerto} = \frac{\text{Costes fijos}}{\text{Margen bruto nominal}} \quad \text{o bien} \quad = \frac{\text{Costes fijos}}{\text{Margen bruto porcentual}}$$

Fíjese que la fórmula contiene dos conceptos nuevos: los costes fijos y el margen bruto comercial. Para entenderlos le presentamos a continuación una pequeña explicación de ambos:

a) Costes variables y costes fijos

Existen dos tipos de costes: los costes variables y los costes fijos. Los costes variables son aquellos que varían cuando el volumen de ventas varía. Es decir, si las ventas aumentan, los costes variables aumentan; si las ventas disminuyen, los costes variables disminuyen. Una comisión a un vendedor es un buen ejemplo de un coste variable: cuanto más venda, más dinero en comisiones deberá pagar la empresa.

Por el contrario, los costes fijos son aquellos que no varían con las ventas. Un ejemplo de coste fijo puede ser el alquiler de un local: por mucho que varíen las ventas, el alquiler será siempre el mismo. La suma de todos los costes fijos debe aparecer en la parte superior de la fórmula del punto muerto.

b) Margen bruto comercial

Para explicar el significado de margen, imaginemos que habitualmente una empresa vende por 50 euros un producto que compra por 25 euros y que, además, paga una comisión de 5 euros al vendedor por cada producto vendido.

Es importante señalar que el coste de compra del producto y la comisión del vendedor son costes variables. Efectivamente: cuanto más productos venda esta empresa, más tendrá que comprar y más euros deberá pagar en comisiones.

Si al precio del producto se resta su coste de compra y la comisión, obtenemos el llamado margen bruto comercial nominal (MBn), que es de 20 euros por cada producto vendido. Con los márgenes de la venta de sus productos la empresa deberá hacer frente a los costes fijos.

$MBn = \text{Precio Venta Público} - \text{Costes Variables Unitarios}$

Si se divide el margen bruto comercial nominal por el precio del producto y multiplicamos esta división por 100, se obtiene el llamado margen bruto comercial porcentual que, en este ejemplo, es del 40%.

$$\frac{\text{Precio Venta Público} - \text{Costes Variables Unitarios}}{\text{Precio Venta Público}} \times 100$$

El margen bruto comercial, sea nominal o porcentual, debe aparecer en la parte inferior de la fórmula del punto muerto.



Si usted no tiene todavía claro cómo resolver este apartado, continúe con el plan de empresa y vuelva a este punto cuando tenga información suficiente. El apartado del Plan Económico Financiero (apartado 9), le ayudará a concretar conceptos.

El Plan de empresa

Es normal que surjan otros muchos interrogantes a partir de la Prueba del Tres. Lo más importante es que a partir de esta fórmula las reflexiones estarán mucho más centradas y dispondremos de mejores condiciones para analizar la idea empresarial adecuadamente con la ayuda del Plan de Empresa.

ORIENTACIONES PARA RELLENAR EL PLAN DE EMPRESA

En este apartado se propone realizar el primer análisis de la idea de negocio, a partir de cuatro cuadros:

En el primer cuadro, **DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO**, se trata de delimitar claramente las especificidades de carácter funcional, técnico y comercial que presenta el producto o servicio que pretende ofrecer al mercado, describiéndolo literalmente, y acompañándolo de gráficos y esquemas si fuera necesario. En este sentido, el resultado final que se desea alcanzar es generar información suficiente como para poder posteriormente diseñar una estrategia comercial adecuada. Incluso debe incluir la apariencia exacta de presentación del producto en el mercado o, en su caso, de cómo se prestará operativamente el servicio. Así, un producto se puede presentar en cajas de diez unidades o en envases individuales, en garrafas de 10 litros o en tetra-briks de un cuarto de litro, etc. Igualmente un servicio se puede prestar a domicilio, en las oficinas de la empresa, por personal propio o subcontratado, personalmente, por teléfono, por correo, a través de redes telemáticas, etc. Se trata en resumidas cuentas, de concretar. En algunas ocasiones buenas ideas, buenos conceptos de producto han fracasado

porque no han resuelto adecuadamente el problema de su presentación o la forma de prestación si se trata de un servicio.

Para el segundo cuadro, **NECESIDADES QUE PRETENDE CUBRIR EL PRODUCTO O SERVICIO**, debe considerar que todo producto o servicio que quiera tener un cierto éxito en el mercado debe estar orientado a la satisfacción de alguna necesidad de aquellos que adquieren el producto o servicio. En este apartado debería reflexionar sobre la necesidad o las necesidades que su producto o servicio pretende satisfacer y explicitarlas.

El siguiente cuadro, **POR QUÉ SERÁ VALORADO POR EL CLIENTE EL PRODUCTO O SERVICIO**, pretende aclarar los motivos por los que el cliente valorará y comprará su producto o servicio, teniendo especialmente en cuenta la argumentación utilizada en la balanza del valor.

En el último cuadro del apartado, **REQUISITOS LEGALES PARA DESARROLLAR LA ACTIVIDAD**, se propone reflexionar sobre el entorno legal que regula la actividad a la que se refiere el proyecto, que en ocasiones puede suponer la imposibilidad de la puesta en marcha del negocio o su funcionamiento. Por ejemplo, para ejercer de abogado, es imprescindible poseer el título que lo acredite; o debe saber también que si quiere montar un estanco es imprescindible conseguir una licencia del Gobierno, muy escasas por cierto, a través de un concurso. Podría suceder también que las habitaciones de un edificio no tengan las dimensiones mínimas que marca la ley para convertirse en casa rural, etc. Así, para la planificación del proyecto es fundamental tener en cuenta los requerimientos de titulación, permisos - para locales, etc. - la normativa que regula el sector, y el registro de marcas (recordar que el registro de la razón social de la empresa no permite utilizar la misma como nombre comercial). En definitiva, se trata de evitar que el proyecto quede invalidado de entrada por algún requisito o norma legal. En este sentido, también debe asegurarse que los proveedores estarán dispuestos a servir a la empresa. Por ejemplo, un supermercado tendría que proveer a través de una central de compras para poder poner un precio competitivo. Podría suceder que, por algún motivo, ninguna central de compras acepte la nueva empresa.



No olvide identificar los elementos de innovación de su proyecto, si existen, en este apartado: quizás el producto o servicio resuelve una necesidad no satisfecha en el territorio, o aporta un valor añadido en términos de protección del medioambiente, etc.

3. EL SECTOR Y LA COMPETENCIA

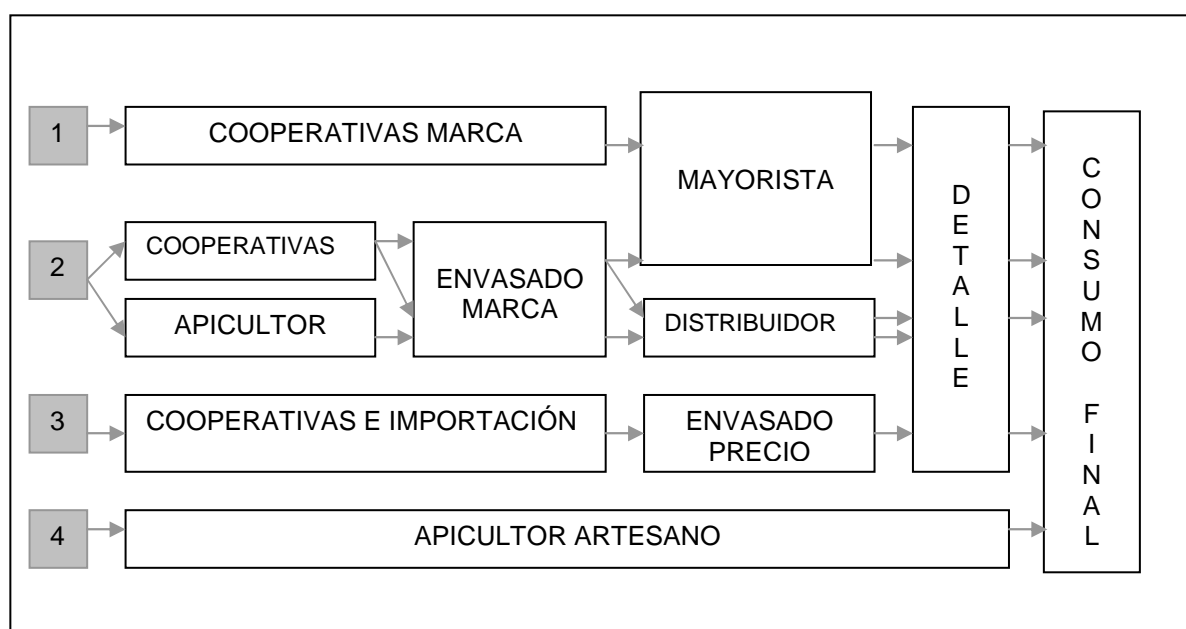
Todos los sectores económicos vienen determinados por, al menos, dos elementos fundamentales:

- **Los actores** que intervienen en el mismo y sus características: productores, distribuidores, intermediarios, consumidores, prescriptores de opinión, minoristas, etc.
- **Las reglas del juego** bajo las que se opera: sistemas de distribución, comisiones, márgenes, elementos competitivos clave, etc.

El conocimiento de los actores y de las reglas del juego le permitirá diseñar una estrategia comercial adecuada para poder augurar su éxito en el mercado. Por esta razón proponemos reflexionar alrededor de estos dos elementos y que si se da cuenta de que hay información que le falta, efectúe las investigaciones pertinentes.

Este apartado será expuesto a través de un ejemplo, que ilustra los aspectos más importantes a tener en cuenta en relación con el sector y la competencia.

El sistema de funcionamiento del sector de la miel, excluyendo la que va dirigida al consumo industrial, es el que se representa en el cuadro siguiente:



Como se puede apreciar, en el sector de la miel destinada al consumo final conviven diferentes tipos de actores (notar que la numeración corresponde a la del cuadro):

(1) En primer lugar, las cooperativas de productores que se han aventurado a crear su propia marca y envasan parte de la miel que producen y posteriormente la venden a un mayorista de distribución. Estas mieles no se encuentran normalmente en hipermercados o grandes superficies, pero son fáciles de encontrar en supermercados.

(2) El segmento de mieles que son envasadas por las grandes marcas que dominan el mercado de la miel de consumo, como Granja de San Francisco, Hero, etc. Estas empresas compran grandes cantidades de miel a apicultores o cooperativas de apicultores a precios bajos, envasan la miel, invierten en marketing y después venden a mayoristas que se encargan de la distribución a tiendas de detalle. Se da el caso de que alguna de estas empresas pertenece a algún grupo importante de alimentación, que cuenta con su propia estructura de distribución.

(3) Existen también las denominadas mieles de precio final. Y de calidad claramente más baja. Son mieles compradas en grandes cantidades a cooperativas de apicultores o bien importadas de China o Argentina, mezcladas con diferentes tipos de miel y envasadas por algún intermediario que cuenta con su estructura de distribución, que vende normalmente a grandes superficies y cadenas de supermercados. Los márgenes son pequeños, pero las cantidades son importantes. Algunos clientes piden igualmente que la etiqueta sea la de su establecimiento.

(4) En último lugar, nos encontramos con las mieles de mucha calidad, que se elaboran de forma artesanal y que normalmente son envasadas por el propio productor. Son mieles claramente identificadas con una floración concreta e incluso con el lugar donde se han elaborado. La forma de distribución en este caso varía entre la venta directa en mercados, ferias o el propio establecimiento del productor y otros que consiguen directa o indirectamente llegar a las tiendas detallistas de productos de gran calidad o delicatessen.

De forma similar al ejemplo expuesto, usted deberá explicitar el sector donde piensa operar y las reglas de juego del mismo así como los actores que intervienen, deberá profundizar algo más en su caso concreto e identificar claramente quién es su competencia y cuáles son las características de la misma. Un concienzudo estudio de la competencia desde el principio le preparará mejor para afrontar la dificultad que encierra entrar en un mercado.

Por otro lado, usted deberá conocer correctamente cuáles son los elementos diferenciales que presenta su producto o servicio respecto a los de la competencia, así como las razones que hacen de estos elementos diferenciales un atractivo para que los clientes o una parte de los mismos puedan preferir su producto al de la competencia.

ORIENTACIONES PARA RELLENAR EL PLAN DE EMPRESA:

El primer cuadro, **DELIMITACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL SECTOR EN EL QUE SE VA A ACTUAR**, debe explicar el sector donde piensa operar y las reglas de juego, así como los actores que intervienen en el mismo.

En el siguiente cuadro, **LA COMPETENCIA, ¿QUIÉNES SON? PRODUCTOS O SERVICIOS**, usted debe concentrarse en identificar quién es su competencia y qué productos o servicios ofrece. En este sentido, le aclaramos el significado de competidor: Puede ser el nombre específico de un competidor o la descripción genérica de un grupo de competidores (ejemplos como los minoristas que rodean el mercado municipal, pequeños talleres de ebanistería que hacen muebles a medida, etc.).

En el cuadro **LA COMPETENCIA: PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DÉBILES**, debe analizar sus puntos fuertes y débiles. Es importante efectuar esta operación, ya que buena parte del éxito de su nueva empresa, dependerá de su capacidad para aprovechar los puntos débiles de su competencia y contrarrestarlos. Con el fin de que cumplimente más fácilmente este apartado, le aclaramos a continuación el significado de:

Puntos fuertes: Aquellos elementos que hacen que su competidor tenga fuerza en el mercado: precios bajos, buen servicio, proximidad, respuesta individualizada, gran capacidad de diseño, etc.

Puntos débiles: Aquellos elementos que flojean en su competidor y que podrían desviar clientes hacia otros competidores: precios altos, servicio lento, etc.

En el último cuadro, **PRINCIPALES DIFERENCIAS DEL PRODUCTO RESPECTO A LOS DE LA COMPETENCIA**, deberá explicitar cuáles son los elementos diferenciales que presenta su producto o servicio respecto a los de la competencia, así como las razones que hacen de estos elementos diferenciales un atractivo para que los clientes o una parte de los mismos puedan preferir su producto al de la competencia.



Tenga en cuenta que existen dos tipos de competencia, directa e indirecta. Los competidores directos son aquellos cuya razón de ser es principalmente la venta de los mismos productos o servicios en el mismo mercado que usted. Sirven a unos mismos clientes y satisfacen unas mismas necesidades. Los competidores indirectos son los que venden productos o servicios similares, que pueden ser sustitutivos de los que usted ofrece.

4. EL CLIENTE Y EL MERCADO

El mercado se define como el conjunto de individuos u organizaciones con la necesidad de un determinado producto en un ámbito geográfico determinado.

Esta definición, no solamente identifica el sector en el que opera la empresa, sino que es su primera decisión estratégica, que condicionará la:

- Identificación de los posibles clientes.
- Identificación de la necesidad básica que resolvemos.
- Identificación de los competidores que se reconocen.

En este sentido, existen diferentes acepciones que hay que conocer:

- Mercado objetivo (target): aquél al que la empresa pretende dirigirse para vender su producto o servicio.
- Mercado real: aquél que actualmente compra o consume el producto o servicio genérico.
- Cuota de mercado (participación): parte del mercado que compra o consume el producto o servicio de la empresa en relación al total de compradores o consumidores del producto genérico.
- Mercado potencial: aquél que puede comprar o consumir el producto o servicio de la empresa independientemente de que ya lo esté o no haciendo.

Las características imprescindibles que se deben conocer del mercado con la máxima exactitud son:

Volumen del mismo, ya sea en unidades, en pesetas, en kilos, etc., con la máxima segmentación posible (áreas geográficas, por envases, por canales de distribución, etc.)

Tendencia. Se debe conocer si dicho mercado está sufriendo una evolución al alza o a la baja y en qué proporción respecto a años anteriores, o si está efectuando una desviación hacia productos o servicios semejantes.

El mercado puede clasificarse según los criterios que se detallan a continuación:

- El tipo de comprador: particulares, empresas, organismos públicos, etc.
- El tipo de producto: consumo, servicios e industrial.
- El número de competidores:
 - Monopolio: un solo oferente y muchos demandantes. Sería el caso del servicio de aguas.
 - Oligopolio: pocos oferentes y muchos demandantes, como sucede en el sector de la telefonía móvil.
 - Competencia perfecta: muchos oferentes y muchos demandantes con productos diferenciados en calidad, precio, distribución, etc. Son la mayoría de los casos: alimentación, gran consumo en general, etc.
- La forma de la relación de intercambio: subasta, licitaciones, de relaciones (son las transacciones más habituales), contractuales, franquicias, etc.
- Su ubicación geográfica.

Otras consideraciones importantes son:

- La estacionalidad: con fuertes desequilibrios en alguna época del año. Un caso muy típico son los helados o el turrón.
- Ritmo del cambio tecnológico: puede ser un sector con constantes innovaciones tecnológicas, como sucede en el sector de la informática.
- Tipo de canales de distribución: a veces la ley obliga a comercializar por determinados canales de distribución. Tales son los casos de los fármacos, lotería, tabaco, etc.

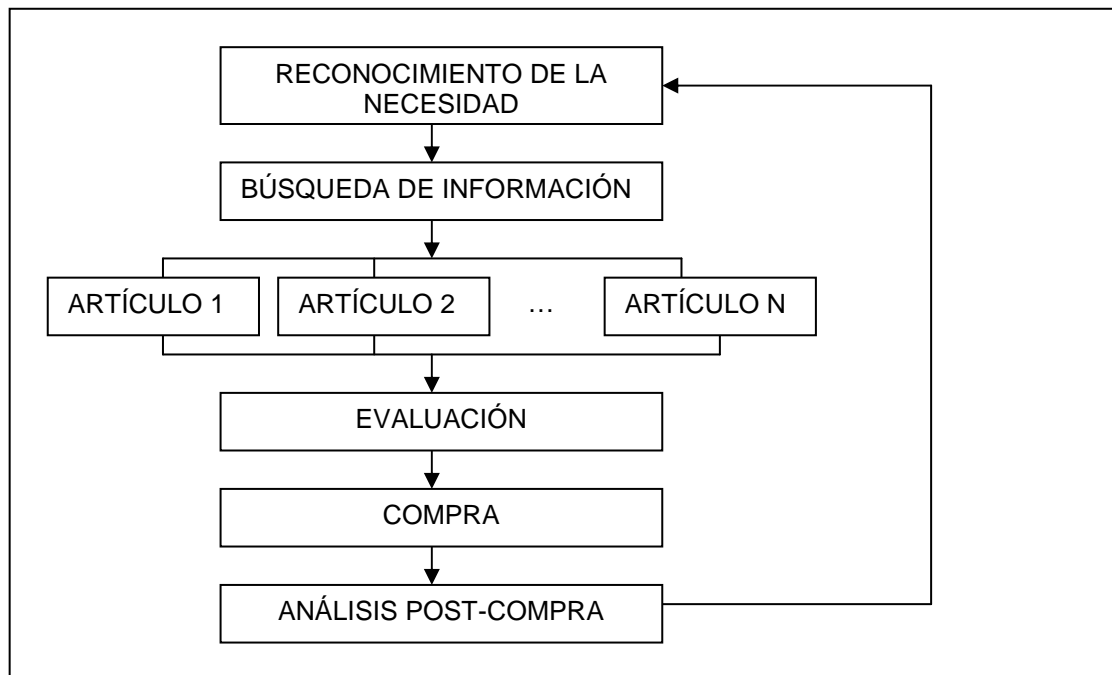


En el caso que usted tenga previsto iniciar la actividad con un solo cliente, tenga en cuenta que pese a ser muy cómodo e inicialmente muy rentable, conlleva el riesgo no desdeñable de una excesiva dependencia. En este sentido, no olvide invertir recursos en la búsqueda de nuevos clientes.

EL CLIENTE Y EL PROCESO DE COMPRA

De la misma manera, es muy importante conocer el perfil del cliente (actual o futuro): edad, sexo, recursos económicos, nivel de educación, profesión, lugar de residencia, gustos y hábitos de consumo, para poder dirigirse adecuadamente hacia él.

Complementariamente, es relevante conocer en detalle cómo se lleva a cabo el proceso de compra por parte del comprador: al producirse el reconocimiento de la necesidad se inicia un proceso de búsqueda de información que permitirá obtener diversas alternativas; la evaluación de éstas llevará a tomar la decisión de compra y la compra formal; finalmente, el resultado del análisis post-compra permitirá una repetición o no de la compra.



Todas estas fases se dan aunque a veces no se distinguen tan claramente. La compra de un coche podría ser un ejemplo en el que se distinguen todas las fases, pero en la compra de un diario, por ejemplo, no realizamos cada día la evaluación de alternativas.

El proceso de compra se ve afectado por influencias personales (estilo de vida, motivaciones, etc.), sociales (clase social, cultura, etc.) y familiares. Debido al elevado número de variables que pueden afectar al consumidor es conveniente identificar cada uno de los roles del acto de compra e identificar las personas que realizan cada uno de ellos.

Cabe distinguir entre:

Iniciador: persona que reconoce una necesidad o un problema y que cree que puede ser solucionado con la compra de un determinado bien. Un ejemplo sería el hijo que le repite constantemente a su padre que en el coche no cabe la bici y que habría que cambiarlo, sin que su padre se lo hubiese planteado hasta ahora.

Influenciador: persona que con sus consejos u opiniones afecta de modo directo al proceso de decisión de compra. Por ejemplo: un vendedor de zapatería.

Prescriptor: persona que ejerce influencia sobre otras. Suele ser un experto, como el médico que receta fármacos.

Decisor: persona que tiene la última palabra en la decisión de compra. En el ejemplo anterior, el padre del chico de la bici si decide cambiarse el coche.

Comprador: persona que lleva a cabo el proceso de compra, bien de un producto para ella, bien para otras personas. Podría ser el caso de la madre que compra los potitos del bebé.

Consumidor o usuario: persona que realmente consume o usa el producto comprado, como el bebé cuando come los potitos.

El conocimiento de cada uno de los roles es decisivo para marcar estrategias diferenciadas que incidan en cada uno de ellos.

LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Para diseñar las estrategias de marketing es imprescindible conocer y comprender el mercado. Para estimular y captar la demanda, es preciso saber cuál es el mercado potencial, a qué segmentos hay que dirigirse, qué productos necesitan, por qué los compran y cómo, dónde y cuándo los compran.

Conocer estos aspectos del consumidor supone conseguir datos del mismo, bien con informaciones ya disponibles, bien con informaciones que se obtienen por primera vez. Esta captura de información se realiza mediante la investigación comercial.

La investigación comercial es el medio utilizado por el marketing para reducir el área de incertidumbre que afecta a sus decisiones, representando el mecanismo que permite comunicarse al consumidor con la empresa. Con él se obtienen, ordenan y analizan todos los hechos acerca de problemas relacionados con la transmisión y venta de bienes y servicios, con el fin de transformarlos en información útil para tomar decisiones.

Este proceso de tratamiento de datos relativos al marketing de bienes y servicios sirve para realizar el seguimiento de la eficacia comercial o para reducir riesgos de error. Para ello debe cumplir tres características:

- El ámbito debe cubrir la totalidad del proceso de comercialización (desde la concepción de la idea del iniciador hasta su uso final).
- Debe ser un estudio sistemático y completo de los hechos relacionados con la comercialización.
- Debe ser objetiva.



Es muy frecuente pensar que sólo las grandes empresas pueden realizar investigaciones comerciales y que éstas son complejas y costosas. Ciertamente existen empresas especializadas capaces de hacer estudios muy completos que cuestan mucho dinero pero cualquier empresa tiene a su disposición una serie de fuentes de información, que a menudo se desconocen, y que con un correcto tratamiento pueden proporcionar mucha y valiosa información.

Los datos obtenidos en las investigaciones comerciales pueden clasificarse en:

- **Datos primarios:** obtenidos específicamente para la investigación que se deba realizar, como sentarse en un bar y observar las personas que entran en una peluquería, hacer una encuesta, entrevistar a personas de un sector, etc.
- **Datos secundarios:** se trata de informaciones ya disponibles y no se han obtenido específicamente para la investigación a realizar, como son datos de población del municipio, de renta per cápita, o número de coches por habitante.

En empresas de pequeño tamaño, en las que no se pueden realizar grandes estudios de mercado, es frecuente el diseño de cuestionarios que se acompañan a los productos o servicios preguntando por la calidad percibida de aquéllos, por las cuestiones que se mejorarían, por la calidad del servicio, etc. Con el fin de obtener el mayor número de respuestas posibles, a menudo se relaciona el hecho de rellenarlo por el cliente o consumidor con sorteos o promociones. De esta manera se intenta evitar el habitual rechazo de los consumidores a participar en este tipo de acciones.

Para la realización de cuestionarios hay que cumplir los tres requisitos siguientes:

- Definir el problema a investigar (puede ser simplemente conocer la opinión de los consumidores respecto a nuestro producto o servicio).
- Formular de forma precisa las cuestiones.
- Ser breve.

Pueden formularse preguntas abiertas en las que se permite responder libremente, o preguntas cerradas en las que se presentan una serie de posibles respuestas. Las primeras permiten al encuestado expresarse libremente y en su lenguaje y las segundas son más fáciles de contestar. Es importante el orden de las preguntas pues la mayor o menor dificultad o agrado de las primeras puede influir en la calidad de las respuestas. Hay que cuidar el tono de la redacción evitando usar palabras que generen rechazo (prohibir), evitar preguntas cargadas o embarazosas, evitar preguntas o respuestas dobles, evitar preguntas ambiguas, usar el vocabulario adecuado al público al que va dirigido, etc.



¿Tiene pensada la localización de su empresa? En casos como comercios o servicios a las personas, es importante tener en cuenta la localización cuando haga su estudio de mercado.

LA LOCALIZACIÓN

Los parámetros de localización de las empresas varían en gran manera en función de las características de las mismas. Es evidente que no tienen nada que ver las consideraciones que pueda hacer una multinacional para decidir la localización de una nueva planta productiva, con las cuestiones que debe tener en cuenta un pequeño negocio antes de decidir la localización de su empresa.

En primer lugar se constata que en la mayoría de los casos las personas emprendedoras se plantean la localización de la empresa en un radio de kilómetros reducido desde su lugar de residencia. Otras veces no se realiza la evaluación del emplazamiento porque se dispone de alguna nave o local para iniciar sus actividades. En este caso, cabe decir que muchas veces el hecho de disponer de algún espacio puede ser factor desencadenante de la decisión de crear la empresa.

El producto o servicio de la empresa puede determinar en gran manera su localización, pues es evidente que hay empresas que no tienen sentido dentro de una población y otras que necesitan estar ubicadas lo más céntricas posibles, como algunas empresas de servicios. En este sentido, se deben tener en cuenta algunas consideraciones:

- En primer lugar se debe considerar la proximidad a los clientes, al mercado objetivo. Este punto se revela especialmente crítico para algunas empresas, una peluquería o una academia de

inglés no sólo tienen que estar cerca de sus clientes sino que tienen que estar allí donde estén sus clientes. Para otras empresas la lejanía de su mercado simplemente les supondrá costes de transporte y mayor lentitud en servir pedidos.

- También se puede considerar la proximidad a nuestros proveedores. Cuanto más cerca de ellos mejor servicio ofrecerán, en plazos de entrega y rapidez de reacción, así como también mejores precios, por el menor coste de transporte. Es decir, que los riesgos y las probabilidades de imprevistos pueden disminuir.
- La disponibilidad de mano de obra puede condicionar de alguna manera el emplazamiento de la empresa. En todo caso, debe tenerse en cuenta la accesibilidad de la ubicación escogida si no se está dispuesto a sufragar los gastos de desplazamiento de los trabajadores.
- Para cierto tipo de empresas, las reglamentaciones municipales sobre actividades ruidosas o contaminantes pueden limitar las posibilidades de ubicación. Incluso en el caso de no infringir la legalidad, deberá adecuarse la actividad productiva al entorno de la empresa y asegurar que se podrá disponer de los suministros básicos de agua, electricidad y teléfono.



Puede ser interesante evaluar qué tipo de ayudas pueden existir para la localización de empresas, así como considerar la posibilidad de ubicarse en algún centro o vivero de empresas. El coste de las diferentes alternativas, así como su adecuación a la actividad productiva de la empresa, pueden acabar siendo bastante decisivos.

LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Los mercados suelen estar constituidos por individuos muy heterogéneos. Los consumidores tienen características diversas, muchas necesidades diferentes y no siempre buscan el mismo beneficio cuando compran un producto. En consecuencia no se puede considerar al mercado como una unidad y ofertar a todos sus integrantes los mismos productos y servicios.

Si pretendemos satisfacer realmente las necesidades del mercado e incrementar la demanda, hay que proponer una oferta diferenciada a cada uno de los grupos de consumidores que presenten características o necesidades distintas. La segmentación pone de manifiesto esas diferencias de características y necesidades y permite conocer cuáles son las más relevantes.

La segmentación es un proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada o no para cada uno de ellos, que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

Entre los extremos de hacer un producto a medida para cada consumidor (generalmente no rentable) y hacer un solo producto extraordinariamente estandarizado, existe un término medio: la segmentación.

Estrategias básicas de segmentación:

Las empresas pueden adaptar sus estrategias a las características de los segmentos encontrados. No sólo ofrecen productos distintos sino también precios distintos, promociones distintas y medios de distribución distintos, de modo que se satisfagan mejor las necesidades de cada segmento.

Una vez identificados los distintos segmentos, la empresa puede optar por tres tipos de estrategias básicas:

Indiferenciada: esta alternativa supone ignorar la existencia de distintos segmentos de mercado y se dirige a todos ellos con la misma estrategia. Presenta obvias ventajas de coste al desarrollar una

única estrategia, sin embargo es difícil satisfacer adecuadamente las necesidades de todos los consumidores.

Diferenciada: al contrario de la anterior, esta estrategia consiste en ofrecer productos adaptados a las necesidades de cada uno de los distintos segmentos objetivo. Los costes de esta estrategia son bastante elevados pero se satisfacen mejor las necesidades de los segmentos. Por ejemplo Telefónica tiene una oferta fuertemente diferenciada para particulares, empresas mipes, empresas pymes, y grandes empresas.

Concentrada: cuando una empresa detecta varios segmentos relevantes pero puede no tener capacidad para atenderlos a todos y se concentra en uno de ellos, en el que puede tener alguna ventaja competitiva. Puede presentar ciertos riesgos: cambios de preferencias, entrada de nuevos competidores, etc. Ejemplos de esta estrategia pueden ser ROLEX (se dirige claramente a segmentos de elevado poder adquisitivo), supermercados DIA (se dirige a consumidores que priman el precio), etc.

ORIENTACIONES PARA RELLENAR EL PLAN DE EMPRESA

Teniendo en cuenta los conceptos tratados, el plan de empresa, en este apartado, propone tres cuadros, que se concretan a continuación:

En el primer cuadro, **CARACTERIZACIÓN DEL CLIENTE**, se trata de efectuar una caracterización del cliente de su producto o servicio, entendiendo por cliente aquél que directamente nos adquirirá el bien o contratará nuestros servicios. Es posible que cuando efectúe la reflexión sobre quién es su cliente, se encuentre con hechos tales como:

- No tiene un solo tipo de cliente, sino varios, y cada uno de ellos tiene sus peculiaridades. En este caso debería caracterizar a cada uno de ellos y resaltar los aspectos que le hacen diferente de los demás.
- En algunas ocasiones, es difícil distinguir entre cliente y consumidor o usuario final de un bien o un servicio.

En el segundo cuadro, **EL PROCESO DE COMPRA**, debe escribir detalladamente los elementos que caracterizan la forma en que el cliente adquiere normalmente el bien o servicio que su empresa quiere ofrecer o prestar. Este apartado es fundamental ya que la coherencia de su planificación comercial dependerá en buena parte de su adecuación o no a los hábitos o proceso de compra de su cliente. Por otro lado, este es un ámbito donde se pueden descubrir algunas oportunidades de innovación que mejoren la satisfacción de los clientes en el propio proceso de compra.

El cuadro **CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO** se revela como un aspecto clave en la elaboración de su Plan de Empresa. Por primera vez en el documento va a tener que efectuar una evaluación cuantitativa y cualitativa de las potencialidades del mercado al que se dirige. En primer lugar, marcará con una cruz, el tipo de mercado al que se dirige, de acuerdo con las definiciones que de los mismos, a continuación se detallan:

Mercado local, si se dirige únicamente a su municipio o parte del municipio. Es el caso de la tienda de comestibles, cuyo mercado, normalmente, está restringido a las familias que viven en una determinada área próxima al establecimiento.

Mercado comarcal, si los clientes a los que se dirige están situados en su municipio y en otros cercanos al suyo. Es el típico caso de algunas tiendas especializadas en determinados artículos que precisan una masa crítica de clientes lo suficientemente grande como para superar los límites de un municipio.

Mercado provincial, cuando el mercado al que nos dirigimos son todos los municipios de la provincia. Típico de empresas de distribución que establecen rutas por todos los municipios de la provincia y cuyos proveedores les otorgan la exclusividad para todo el territorio provincial.

Mercado regional, cuando el mercado al que nos dirigimos son todas o parte de las provincias de nuestra región.

Mercado nacional, cuando los clientes a los que nos dirigimos están ubicados en diferentes regiones españolas.

Mercado internacional, cuando los clientes compradores del producto o servicio se encuentran distribuidos por diferentes países del mundo.

Seguidamente deberá intentar efectuar alguna cuantificación del mercado al que se dirige. Para esta cuantificación deberá recurrir, en primer lugar, a la identificación de un índice de medida que resulte razonable, como por ejemplo:

- Número de familias que habitan un radio de acción determinado si su empresa va a ser una tienda de frutas y verduras.
- Número de clínicas veterinarias de su zona si su empresa se quiere dedicar a fabricar y vender vendas para animales domésticos. Igualmente puede resultar relevante, en este caso, otras cifras como: número de animales domésticos en la región, número de habitantes por animal doméstico, etc.

También es importante que trate de averiguar a partir de estadísticas publicadas, de encuestas a sus conocidos u otros medios, cuál es el consumo medio unitario del bien o servicio de que se trate.

Conociendo la unidad de medida, el tamaño del mercado en unidades y el consumo medio por unidad, puede conocer la dimensión o el volumen económico del mercado, que no es más que el resultado de multiplicar estas dos magnitudes.

La cuantificación del mercado le ofrecerá una visión realista sobre las posibilidades comerciales de su empresa. Igualmente, debería mostrarse sincero consigo mismo e intentar ya aquí delimitar la cuota de mercado verdaderamente alcanzable por la nueva empresa que pretende crear.

En el último cuadro del apartado, **LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA**, deberá describir en primer lugar la zona en la que se ubicará su empresa: si se trata de una zona comercial (en el centro de la población, o en un barrio periférico), de una zona básicamente residencial, o de una zona principalmente industrial o en algún centro o vivero de empresas. Finalmente, expondrá los motivos que le han llevado a tomar la decisión de su localización: ya sea por proximidad de mano de obra, o a causa de las exigencias de las reglamentaciones municipales vigentes, o incluso por cercanía de su residencia o por disponibilidad de un local.

5. EL PLAN DE MARKETING

La relación de intercambio entre la empresa y el mercado se desarrolla dentro de un sistema comercial en el que se encuentran una serie de factores:

- Variables no controlables por la empresa o determinantes: empresa, mercado, competencia, consumidor y entorno.
- Variables controlables por la empresa: producto, precio, comunicación y distribución.

Las variables no controlables, por el hecho de no serlo no han de dejarse de lado, todo lo contrario. Su estudio en profundidad permite detectar amenazas y oportunidades para el negocio.

Por otro lado, el marketing-mix, es la combinación de las cuatro variables controlables o instrumentos básicos del Marketing, que son utilizados para desarrollar estrategias por parte de la empresa: el producto o servicio que se ofrece al mercado, el precio fijado al producto, la promoción llevada a cabo para comunicar los méritos del producto y el sistema de distribución utilizado para llegar al mercado, todo ello con el fin de conseguir los objetivos previstos. Son las denominadas comúnmente "4P" de acuerdo con los términos ingleses product, price, promotion, place (producto, precio, promoción, distribución).

EL PRODUCTO Y EL SERVICIO

Un producto no sólo es la suma de beneficios básicos que reporta o las necesidades que satisface, sino también una serie de aspectos formales que lo caracterizan y que constituyen lo que denominamos producto tangible o formal. Entre ellos podemos considerar la calidad, la marca, el envase, el diseño, etc. Además existen una serie de elementos no tangibles pero relacionados con el producto como el servicio post-venta, el mantenimiento, la asistencia técnica, la garantía ofrecida, la posibilidad de financiación, los plazos de entrega, etc., que forman lo que denominamos producto ampliado. El conjunto de las tres dimensiones (concepto de producto, producto formal y producto ampliado) conforman el producto en sí.

Al hablar de producto se incluyen objetos físicos o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o instituciones e ideas.

Una clasificación tradicional de los productos desde el punto de vista del Marketing es la que distingue entre productos de consumo e industriales. La distinción se debe más al tipo de comprador que a la naturaleza de los mismos. En ambos grupos se pueden encontrar bienes y servicios:

Productos de consumo: son productos o servicios adquiridos por particulares para su consumo final. Según su duración puede ser de consumo duradero (por ejemplo, un automóvil) y de consumo destructivo (por ejemplo, la leche). En función del grado de conocimiento previo que el consumidor tiene de los productos y del grado de esfuerzo que está dispuesto a realizar para comprarlos, los productos de consumo pueden clasificarse en:

Productos de compra: poco conocimiento del producto y alto grado de esfuerzo, como lavadoras, lavavajillas, etc.

Productos de especialidad: mucho conocimiento previo del producto y elevado esfuerzo en buscarlo, como el caso de una cámara reflex para un aficionado a la fotografía, etc.

Productos de conveniencia: son productos de los que se tiene un elevado conocimiento pero no se realiza gran esfuerzo en comprarlos, como el caso de productos de compra por impulso (chicles, bolígrafo BIC).

Productos no buscados: el consumidor no conoce el producto ni está dispuesto a realizar un gran esfuerzo para tenerlo, como por ejemplo enciclopedias, seguros de vida, etc.

Productos industriales: son aquellos que compran las organizaciones bien para incorporarlos a sus procesos de producción o bien para utilizarlos en sus acciones corrientes. Entre ellos están las materias primas, equipo pesado, equipo auxiliar, componentes, suministros (papel, aceite, etc.), servicios industriales.

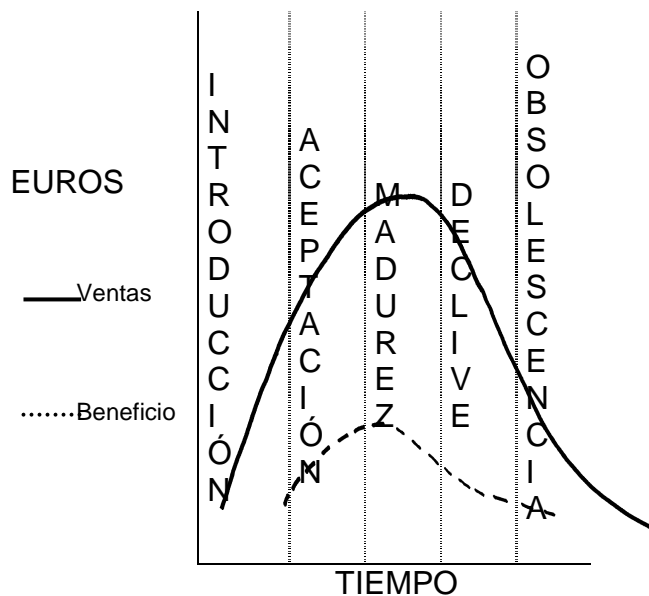
DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO: La diferenciación es una estrategia del marketing que trata de resaltar las características del producto, sustanciales o simplemente accesorias, que puedan contribuir a que sea percibido como único y crear la sensación de monopolio en el mercado. Es posible que dos productos proporcionen similares beneficios básicos pero difieran en algún aspecto formal o añadido.

Para identificar un producto y diferenciarlo formalmente de los demás, disponemos de tres instrumentos fundamentales: la marca, el modelo y, en algunos productos, el envase.

La marca: Una marca es un nombre, término, signo, símbolo, diseño, dibujo o combinación de alguno de estos elementos para identificar los productos y diferenciarlos de la competencia. En una marca hay que distinguir el nombre y el logotipo, y tiene que reunir una serie de características que la harán más efectiva: debe ser fácil de reconocer y de recordar, fácil de pronunciar, debe tener una única pronunciación y debe encontrarse disponible y no estar registrada.

El envase: El envase es la forma de proteger físicamente y proteger el producto. Los objetivos del envase pueden concretarse en los siguientes: contener, proteger, promocionar y diferenciar. Las decisiones relativas al envase afectan fundamentalmente al diseño y deben ser coherentes con los objetivos comerciales.

Desarrollo y evolución de un producto: Todo producto experimenta una evolución desde que se lanza al mercado hasta que se retira. Se produce una sucesión de etapas durante la permanencia del producto en el mercado en las que el comportamiento de la demanda y la competencia van cambiando. Estas fases coinciden con la fase de introducción en el mercado, la fase de aceptación, la fase de madurez, la fase de saturación y la fase de obsolescencia.



👉 Llegado a este punto, puede usted recuperar la DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO que realizó en el apartado 2 y mejorarla, si lo cree conveniente.

EL PRECIO DEL PRODUCTO O SERVICIO

La fijación del precio del producto o servicio no es una tarea banal ni sencilla; contrariamente, la toma de tal decisión exige reflexión, así como tener en cuenta las siguientes consideraciones:

En primer lugar, se determina la unidad de cuenta de los precios adecuada para su establecimiento, ya que pueden ser variadas y múltiples, aunque cada sector económico suele tener las suyas propias. Por ejemplo, la tarifa de precios de un pintor de brocha gorda viene marcada por el precio hora de su trabajo, aparte los materiales que utiliza para la realización de cada trabajo. En el caso de un fabricante de juguetes de madera, el precio se establece por unidades físicas – una unidad, un juguete, tienen un precio determinado. Mientras que un fabricante de telas, establece su precio por metro. En los comercios no se habla de precios sino de margen. Así es normal que en las papelerías se trabaje con un margen del 44%; es decir, sobre lo que paga el comerciante por un paquete de folios, se carga un 44%. Algunos artículos se venden a peso o por volumen y, por tanto, el precio se establece por kilo, por m³ o medidas similares.

En segundo lugar, se determina el método a utilizar para fijar los precios. Para esta elección se debe ser coherente con el resto de elementos de carácter comercial que caracterizan al producto, para evitar incorporar errores desde un inicio. Los métodos más habituales se detallan a continuación:

- Precio de mercado. Consiste en averiguar el precio del resto de productos o servicios que compiten con el producto en cuestión y fijar el mismo precio o muy similar. Es el caso de las panaderías, de determinados servicios empresariales, etc.

- Coste directo + un porcentaje de este coste directo. Consiste en sumar todos los costes directamente imputables a una unidad de producto o servicio y añadirles un porcentaje sobre el coste directo. Este porcentaje que se añade servirá para cubrir los gastos indirectos unitarios y el beneficio unitario que se desea obtener. Este método es útil cuando el producto o servicio incorpora muchos costes directos y muy pocos indirectos, de manera que la posibilidad de error es muy pequeña.

- Coste completo. Es algo más complejo de calcular. Primero se diferencia entre los costes variables y los costes fijos. Después se estima el volumen de unidades del producto o servicio que se venderá al año. Dividiendo los costes fijos totales entre el volumen de unidades se obtiene el coste fijo unitario. Con estos datos, para fijar el precio se suma a los costes variables de una unidad de producto los costes fijos unitarios calculados más un porcentaje o una cantidad fija que se estime conveniente. Este método es extremadamente peligroso en el caso de no tener claro cuál va a ser el volumen de ventas anual.

LA PROMOCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

Como instrumento del marketing, la promoción tiene por objeto dar a conocer la existencia del producto, sus ventajas y las necesidades que satisface. Tiene también como fin persuadir al comprador potencial de los beneficios del producto y tratar de estimular la demanda.

La promoción tiene cinco instrumentos en los que se basa:

- La publicidad: Es toda transmisión de información impersonal y remunerada efectuada a través de los medios de comunicación de masas. Sus objetivos son básicamente los siguientes:
 - Dar a conocer el producto e incrementar su notoriedad.
 - Provocar un cambio de actitud en el consumidor respecto al uso del producto.
 - Incitar una prueba del producto para presentar las cualidades del mismo.
- Las relaciones públicas: Se trata de todas aquellas actividades encaminadas a establecer un estado de opinión favorable a la empresa. Se materializan en dos actividades fundamentales:

- Relaciones con los medios, con el propósito de situar información en los medios de comunicación para atraer la atención hacia personas, productos o servicios.
- Mediante la comunicación corporativa: comunicación interna o externa cuya finalidad es favorecer la imagen de la empresa.
- La promoción: Engloba a todas aquellas actividades destinadas a impulsar o incentivar las ventas (a corto plazo) y que representa, para quienes van destinadas (distribución o consumidor), un beneficio tangible, siendo necesariamente de carácter temporal.
- El merchandising: Es el conjunto de acciones llevadas a cabo en el punto de venta destinadas a aumentar la rentabilidad y la rotación de los productos aplicando unas técnicas que permitan colocar el producto en el lugar, durante el tiempo, en la forma, al precio y en la cantidad adecuadas.
- La organización de las ventas: Todo el marketing desarrollado hasta este momento sería nulo si no se cuenta con una eficiente red de ventas personal. La venta personal es una forma de comunicación interpersonal en la que se produce una comunicación oral en doble sentido entre vendedor y comprador. Sus funciones son, además del cierre de operaciones de venta, informar, persuadir, desarrollar actitudes favorables hacia el producto y la organización, prestar servicio y captar y transmitir a la organización los cambios observados en el mercado y en el entorno.



Para sus actuaciones de promoción tenga presente utilizar la infraestructura física o de soporte comercial que le pueden brindar las asociaciones empresariales –patronales, gremios, asociaciones, etc.– con ámbito de actuación en su mercado potencial.

LA DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

La distribución es el instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumo. Su misión es poner el producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en que se necesita y en el lugar donde se desea adquirir. Y todo ello a un coste razonable que el consumidor esté dispuesto a pagar.

Para ir del productor al consumidor, el bien o servicio pasa a través de un medio. Ese medio es el canal de distribución. Las personas u organizaciones que están dentro del canal son los intermediarios.

La distribución permite ajustar las ofertas de productos a clientelas más locales, optimiza las transacciones comerciales, y hace de nexo de unión entre oferta y demanda.

Existen dos tipos de configuraciones de canales de distribución:

- Canal directo: directamente del productor al consumidor (muy frecuente en empresas de servicios). Por ejemplo agricultores que venden en la carretera, modistas o sastres, abogados, venta por correo, etc.
- Canal indirecto: está formado por varios intermediarios.

Conocida la fuerza de ventas habrá que determinar los siguientes aspectos:

- Números de puntos de venta que se pretende abastecer.
- La localización geográfica.
- El tipo de canal: el más usado por las pequeñas empresas es el de fabricante-mayorista-minorista.
- Coste de la distribución elegida.

La decisión sobre canales de distribución va a afectar fuertemente al conjunto de la empresa:

- En el ritmo de producción: un acuerdo con un gran intermediario puede requerir una producción en masa. No es así cuando se trata con detallistas.
- En el control de la distribución, que será mayor en canal directo que en el indirecto
- En la imagen de marca. La distribución debe ser coherente con la imagen de marca y no distorsionarla.

Protagonistas de la distribución:

- Productores o fabricantes
- Mayorista: compra a fabricantes o a otros mayoristas. Vende a otros mayoristas o a detallista, pero nunca al consumidor final.
- Minorista: se caracteriza por vender al consumidor final. Compra a mayorista o a fabricante. Está en contacto con el consumidor y tiene gran capacidad de influir en el mercado.
- Compradores o consumidores: frecuentemente realizan acciones de la distribución: se desplazan a buscar los productos, los recomiendan a conocidos, etc.
- Empresas de transporte.
- Servicios financieros: actualmente cada vez es más frecuente la compra con tarjetas de crédito concedidas por entidades o por la misma distribución.

Criterios básicos en la estrategia de distribución:

- El tipo de producto: se debe considerar a quién va destinado, si es de compra impulsiva o reflexiva, en qué fase del ciclo de vida se encuentra y la caducidad.
- Los hábitos de compra de los consumidores del producto: quiénes son, dónde están, cuál es su proceso de compra, dónde lo compran, cuál es su estilo de vida, etc.
- Los objetivos de la distribución: la densidad que debe tener, su grado de calidad, tiempo necesario para alcanzar la cobertura necesaria, etc.

LA PREVISIÓN DE LAS VENTAS

Realizar una correcta previsión de ventas no es una tarea nada fácil debido a todos los imponderables que pueden surgir y hacer que las ventas se inclinen hacia uno u otro lado de la previsión. La previsión de ventas consiste en calcular la facturación esperada para próximos ejercicios, que suele ser anual.

Alguno de los métodos más utilizados para calcularla se resumen a continuación:

- Método del porcentaje de participación, que consiste en estimar el mercado total, para después determinar la participación que se quiere alcanzar. Como consecuencia de ambos estudios se obtendrá la cifra de ventas. Este método tiene el inconveniente de que se debe acertar con la participación correcta, ya que si no es así la cifra de ventas también será incorrecta. La ventaja de este método es que tiene en cuenta la dimensión total del mercado y que al realizar una aproximación de la participación también tiene en cuenta a la competencia.
- Método de acumulación de las necesidades de los clientes, basado en la suma de todas las previsiones de consumo de los clientes, que dará la cifra total de ventas esperadas. Es útil en productos industriales o servicios, ya que el número de clientes es limitado.



Se utilice el método que sea, la suma global de la previsión de ventas debe ser la misma con cualquiera de los criterios.

Las previsiones de ventas pueden desglosarse según muchos criterios, como los que siguen:

- Por meses: es la más frecuente, y debe tener en cuenta la posible estacionalidad de la venta de los productos.
- Por productos: puede ser interesante cuando la red de ventas está dividida por líneas de producto y no geográficamente.
- Por tipos de clientes: se utiliza para conocer la cifra de facturación de clientes grandes frente a pequeños, de clientes públicos frente a privados, etc.
- Por canales de distribución: en caso de que una empresa comercialice sus productos por canales muy distintos.

ORIENTACIONES PARA RELLENAR EL PLAN DE EMPRESA:

El objetivo del primer cuadro, **PRECIOS DEL PRODUCTO O SERVICIO**, consiste en que usted reflexione sobre el criterio que utilizará para fijar los precios; escoja el que le parezca más adecuado y utilícelo en el resto de cálculos del plan de empresa. Para hacerlo, se le propone primeramente escoger la unidad de cuenta adecuada a su actividad, de acuerdo con lo explicado anteriormente. En segundo lugar, escoja el método para fijar los precios. Por último, indique cuál es el o los precios unitarios (si tiene más de un producto o servicio) así como el proceso de cálculo que ha efectuado. Si el criterio que ha utilizado es el del precio de mercado no es necesario que efectúe ningún cálculo, sólo que indique que es el precio de mercado.

En el segundo cuadro, **PLAZOS DE COBRO A CLIENTES**, se trata de concretar cuáles serán los plazos que usted ofrecerá a los clientes para que le paguen por sus productos o servicios. Este dato es extraordinariamente relevante puesto que los cálculos financieros variarán ostensiblemente si los plazos de pago son unos u otros. Como en muchas ocasiones no habrá un solo plazo de pago, le proponemos una serie de plazos de pago standard, de habitual uso en el giro comercial. Usted debería anotar al lado de cada uno de estos plazos, el volumen de ventas (en tanto porcentual) que se corresponde con ese plazo, dejando en blanco los que no vaya a utilizar.

A continuación, el cuadro **CANALES DE DISTRIBUCIÓN PARA DISTRIBUIR EL PRODUCTO O SERVICIO A LOS CLIENTES**, le propone pensar en la manera a través de la cual hará usted llegar el producto hasta sus clientes. Para facilitar esta tarea, se propone una serie de canales de distribución de manera que usted no tiene más que indicar el porcentaje de sus ventas que distribuirá a través de cada canal. En el espacio en blanco deberá justificar las razones por las que ha escogido cada uno de los canales.

En el cuadro **PROMOCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO, ACCIONES COMERCIALES Y DE COMUNICACIÓN**, explique las diferentes actividades de promoción que tiene pensado realizar con el fin de animar a la compra o adquisición de su producto o servicio y la justificación de las mismas. La promoción de un producto o servicio puede realizarse por diferentes métodos y sistemas. A modo de ejemplo: folleto explicativo o buzoneo, folleto o carta de presentación, marketing telefónico, a veces incluyendo concertación de visitas, descuentos y ofertas especiales por lanzamiento de actividad, anuncios en prensa local, cuñas radiofónicas en emisora local, anuncios en tv local, anuncios en revistas especializadas, presentaciones públicas del producto o servicio, publicidad en mobiliario urbano, etc. También es importante tener en cuenta y estudiar qué medios y qué tipo de promoción debe hacerse, según la estacionalidad del producto y la efectividad que dicha promoción pueda tener en los diferentes periodos del año.

Con todos los datos que usted ha recogido hasta el momento debería ya estar en disposición de efectuar una estimación del volumen de ventas anuales que pretende alcanzar y efectuar una proyección a tres años de las mismas. Esto es lo que debe hacer en el cuadro **ESTIMACIÓN DE LAS VENTAS**. Los datos que aparecen aquí se utilizarán posteriormente en el plan económico financiero del apartado 9, por lo que debe ser usted lo más exacto posible. La cifra de ventas deberá incorporar el IVA, en el caso de que su empresa se acoja al sistema de módulos o al régimen especial de recargo de equivalencia.

6. EL PLAN DE PRODUCCIÓN O DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

La producción o el proceso de prestación del servicio, bien gestionados, pueden jugar un papel importante en la creación de ventajas competitivas en la empresa. Por ello debe entenderse que ambos tienen que apoyar la estrategia de negocio de la empresa y contribuir a su realización, o incluso que pueden ser una de las bases de dicha estrategia.

Una empresa puede optar por diferentes opciones estratégicas en relación con la función de producción: eficiencia en costes, calidad, flexibilidad en el diseño, flexibilidad en el volumen, entregas fiables, etc. Las limitaciones tecnológicas y económicas provocan que las empresas deban escoger entre las diferentes misiones y que su función de producción no pueda cumplirlas todas a la vez. La decisión final se basará, evidentemente, en las necesidades del cliente o del mercado objetivo. En cualquier caso, la misión de la función de producción ha de ser coherente con la estrategia general de la empresa.

La empresa, una vez definido el producto y su mercado objetivo, debe planificar la creación del producto o servicio de forma que la satisfacción de las necesidades del cliente sea máxima y sus costes sean mínimos. Esta planificación tiene como resultado final el plan de producción o de prestación del servicio. Por este término entendemos el conjunto de acciones y decisiones determinantes de cómo se fabricará el producto o se prestará el servicio, así como cuáles serán los recursos materiales y humanos necesarios.

El plan de producción englobará algunas cuestiones esenciales que se deben tener en cuenta desde el principio: el plan de operaciones, la capacidad productiva, la inversión en capital fijo, las instalaciones y distribución en planta, el plan de fabricación y la gestión de existencias: aprovisionamiento y almacenaje.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO: EL PLAN DE OPERACIONES

El objetivo de la función de producción es crear un valor añadido mediante la transformación de unos inputs en unos outputs con el menor coste posible, es decir, crear valor para el cliente de la forma más productiva posible.

Los inputs son los factores productivos, todo aquello que se utiliza para crear el producto o servicio de la empresa, pudiendo ser trabajo humano, energía, materiales, instalaciones, maquinaria, conocimiento, tecnología, conocimientos de gestión, o información.

Los outputs, es decir, el producto, pueden ser un bien o un servicio, si bien puede ser una mezcla de las dos categorías. Existen empresas manufactureras que también proporcionan servicios que complementan al producto que venden: servicio post-venta, formación, transporte, etc. Así como empresas de servicios que suministran bienes complementarios: material didáctico en escuelas de idiomas, productos de mantenimiento en talleres de reparación, etc.

El proceso consiste en la transformación de inputs en outputs. Las transformaciones de elementos tangibles pueden ser físicas (manufacturas), locacionales (transporte) o transaccionales (agencia inmobiliaria). Por otra parte encontramos también la transformación de elementos intangibles: información y conocimiento tecnológico, por ejemplo.

La descripción detallada del proceso del ciclo de creación del producto o de prestación del servicio se denomina plan de operaciones, y se refiere tanto a una manufactura como a la prestación de un servicio. El plan de operaciones se puede exponer, también, de forma gráfica en un diagrama de flujo. Se trata de determinar las diferentes operaciones necesarias dentro del proceso y, para cada una de ellas: el tiempo necesario, personas necesarias, material, equipo, recambios, manera de cuantificar los resultados y control de cada operación del proceso.



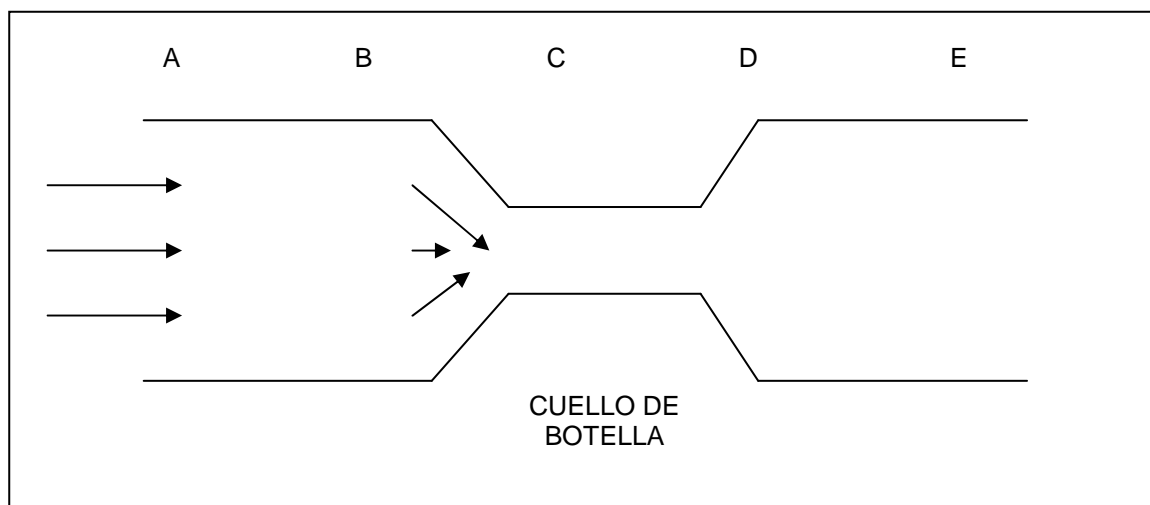
La exhaustividad en el plan de operaciones es necesaria en tanto que éste es el que le debe permitir calcular los equipos, materiales y personas necesarias para producir eficientemente el producto o servicio.

LA CAPACIDAD PRODUCTIVA

La capacidad productiva de una empresa es la cantidad de output o que puede producir en un cierto período de tiempo. Esta cantidad vendrá determinada por el equipo disponible y el número de personas contratadas, teniendo en cuenta las horas y días trabajables.

La difícil reversibilidad de las decisiones que la capacidad implica (inversión en activos fijos y/o contratación de personal) provoca que todas las precauciones tomadas sean pocas al determinarla. Además, muchas veces no serán posibles grandes cambios en la capacidad determinada, por razones de coste y de disponibilidad, lo que refuerza la necesidad de calcularla con detenimiento.

Uno de los problemas mas relevantes que pueden surgir en el ámbito de la capacidad son los denominados "cuellos de botella", que es necesario tener identificados de forma clara para poder gestionarlos correctamente. En un proceso productivo acostumbra a pasar que distintos centros de trabajo, grupos de trabajadores, máquinas o departamentos, tengan diferentes capacidades. Entonces es inevitable que una parte del proceso sea más lenta que las otras. Imagine un proceso de producción de un bien que requiere cinco operaciones distintas en los centros A, B, C, D y E, por este orden. Todos los centros pueden producir diez piezas por hora, excepto el centro C que solo puede producir cinco; es por consiguiente el cuello de botella.



DECISIONES DE INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO NECESARIO

La decisión de inversión en activo fijo necesario (equipos) forma parte de la estrategia de la empresa y, por lo tanto, debe ser coherente con la misma. Se trata de una decisión que debe tomarse con algunas consideraciones previas, que se exponen a continuación:

- El análisis económico sobre la rentabilidad de la inversión debe ser favorable y el equipo seleccionado debe ser consistente con la estrategia definida sobre los costes de producción.
- La empresa debe evaluar la oportunidad de comprar o alquilar la maquinaria y acogerse a algún sistema de leasing o renting.

- El equipo debe ser útil para producir los modelos actuales y las variaciones que éstos puedan sufrir en los próximos años. También debe ser compatible con los materiales que tiene que procesar y adecuado a los objetivos de la empresa sobre equilibrio entre inversión en capital y mano de obra. Se puede evaluar también la conveniencia de comprar maquinaria de segunda mano, según la situación de este mercado y el tipo de producto o de servicio.
- Deben tenerse en cuenta las cuestiones que se refieren al mantenimiento y reparaciones. Es necesario identificar el nivel de disponibilidad de recambios y asistencia técnica, así como conocer los planes de mantenimiento preventivo y el manual de averías.
- Son necesarias también algunas consideraciones sobre las personas que utilizarán estos equipos. Probablemente necesitarán algún tipo de formación en el funcionamiento de las máquinas y se debe determinar un plan de entrenamiento al respecto, a cargo de su vendedor o de la empresa. Asimismo, se tienen que prevenir las cuestiones relativas a los riesgos que puedan afectar a la seguridad de las personas que manipulan los equipos.
- Una cuestión importante a prevenir es el tipo de política de amortización que se aplica a estas inversiones en activo fijo siempre, obviamente, dentro de los plazos y límites que las disposiciones legales establecen. En todo caso, los aspectos a considerar son el ciclo de vida del activo y el ritmo del cambio tecnológico.

LAS INSTALACIONES Y DISTRIBUCIÓN EN PLANTA DE LA NUEVA EMPRESA

Las pequeñas empresas de nueva creación suelen inclinarse por el alquiler de instalaciones. Parece recomendable no proceder a la compra de un local propio en momentos en que se están planeando grandes desembolsos de recursos, pero está claro que cada proyecto debe examinar su caso y decidir en consecuencia.

La distribución en planta es la forma en la que se van a disponer las máquinas y los flujos de producción de manera que se pueda organizar el trabajo eficientemente. Para diseñar la distribución en planta es necesario tener en cuenta el diagrama de flujo del proceso previamente mencionado, ya que éste indica el orden de las actividades y, en función de este orden, se puede evaluar la secuencia óptima y el lugar más apropiado para cada operación.

En el caso de algunas empresas de servicios, la distribución interna de sus instalaciones no sólo es relevante en tanto que incide en la productividad sino que puede ser uno de los determinantes de la estrategia de negocio. El hecho de que los clientes sean una parte del proceso, hace que la distribución de la instalación tome una especial importancia. Así, debe evaluarse qué parte de las instalaciones quedará a la vista del cliente, cómo se gestionarán las colas, las esperas, la prestación del servicio, etc.

PLAN DE FABRICACIÓN O DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Llegados a este punto del proceso de planificación en el área productiva, se establece el llamado plan de fabricación, es decir, la cuantificación de la producción para los próximos períodos: cuánto se producirá a corto, medio y largo plazo.

Pero, ¿en función de qué datos se va a establecer la cantidad a producir en cada período? Es evidente que para optimizar los recursos disponibles en todos los sentidos, se determinará en función de la cantidad "vendible" por período de tiempo. Es decir, o bien en función de las previsiones de ventas o bien en función de los pedidos de nuestros clientes. Así, la empresa producirá la demanda esperada o confirmada menos aquella cantidad que pueda disponer en el almacén.

GESTIÓN DE EXISTENCIAS: LAS COMPRAS Y EL APROVISIONAMIENTO

La empresa, en función de la cantidad de producto acabado que debe estar disponible en cada período, tiene que determinar cómo gestionará el aprovisionamiento de materiales y el almacenaje, tanto de productos acabados como de estos materiales.

La gestión eficiente del aprovisionamiento en la nueva empresa puede resultar crucial para la supervivencia de la misma. No basta con calcular al detalle los métodos y tiempos del proceso productivo, hace falta también gestionar adecuadamente las compras, la selección de materiales y de proveedores.

La política de aprovisionamiento deberá conseguir precios y condiciones de pago favorables, los materiales más idóneos, la estandarización de las compras, el mantenimiento de la calidad, el ajuste de las compras a las necesidades en el tiempo, así como el análisis de los nuevos materiales y de las nuevas tecnologías de fabricación.

Es de gran importancia escoger bien a los proveedores y establecer con ellos acuerdos claros y bien especificados. Con esta finalidad, se debe estudiar el mercado de proveedores antes de decidirse por unos u otros e identificar sus modos de trabajar: precios, pero también condiciones de pago, plazos de entrega, calidad de sus productos y grado de integración con otras empresas que puedan ser competencia.



Para resolver las cuestiones mencionadas, puede resultar útil visitar algunos proveedores y recabar información sobre: la estructura de la empresa, la situación financiera, la capacidad de producción, el estado de la maquinaria, el potencial humano, las posibilidades de evolución dentro de una perspectiva favorable para nosotros, etc. Otra consideración que puede ser útil plantearse es el hecho de no trabajar con un solo proveedor, con el fin de diversificar los riesgos.

Complementariamente, hay que tener en cuenta la gestión del aprovisionamiento, que busca el equilibrio entre los beneficios y los costes de poseer inventarios de materiales y producto acabado. En la gestión del almacén se debe prestar atención a aspectos como la optimización del espacio disponible, la recepción y comprobación de los pedidos y la identificación clara de los diferentes artículos y adecuada protección de los mismos.

CALIDAD Y CONTROL DE CALIDAD

La calidad es una estrategia global que afecta a toda la organización, a todos sus miembros y a todas sus actividades.

Existen diferentes modelos de gestión de la calidad de entre los que destacan el modelo ISO y el modelo EFQM. Cada uno de ellos presenta ventajas e inconvenientes. Probablemente, el modelo EFQM es más completo pero el modelo ISO es el más extendido. Una de las bases fundamentales de este último sistema es la protocolización y documentación de todos los procesos que se realizan en la empresa.

ORIENTACIONES PARA RELLENAR EL PLAN DE EMPRESA

El primer cuadro, **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO**, le propone efectuar una descripción literal y/o gráfica, que explique con detalle las diferentes operaciones que conforman la producción del producto o del servicio que usted piensa ofrecer.

A continuación, en el cuadro **EQUIPOS E INSTALACIONES NECESARIOS**, deberá describir los diferentes equipos, instalaciones, utillajes, etc. que son necesarios para desarrollar todo el proceso productivo de su producto o servicio. Efectuar este inventario es muy importante ya que le puede servir de base de buena parte del presupuesto de inversiones que deberá efectuar más


adelante. Los distintos importes deberán incorporar el IVA, en el caso de que su empresa se acoja al sistema de módulos o al régimen especial de recargo de equivalencia.

Es posible que la empresa no tenga absolutamente desarrollados sus productos o servicios, por lo que en el cuadro **DESARROLLO DEL PRODUCTO** se hará referencia a la forma en que se piensa realizar esta tarea. En los casos en que la empresa tenga desarrollados sus productos, dicho cuadro servirá para plantearse y comunicar los esfuerzos que se van a dedicar a mejorar los productos o servicios de la compañía. Asimismo se deberá tener en cuenta las patentes a las que se va a acceder o con las que se van a proteger los productos o servicios que se desarrollen.

En el cuadro siguiente, **PLAZOS DE PAGO A PROVEEDORES**, se trata de concretar cuáles serán los plazos a los que usted pagará a los proveedores de materia prima y mercancías. Este dato es extraordinariamente relevante puesto que los cálculos financieros variarán ostensiblemente si los plazos de pago son unos u otros. Como en muchas ocasiones no habrá un solo plazo de pago, le proponemos una serie de plazos de pago standard, de habitual uso en el giro comercial. Usted debería anotar al lado de cada uno de estos plazos, el volumen de compras/servicios (en tanto porcentual) que se corresponde con ese plazo, dejando en blanco los que no vaya a utilizar. Si su empresa no debe adquirir materias primas o mercancías, o estas representan una porción insignificante de sus costes, puede obviar este apartado.

En el apartado del plan de empresa dedicado a informar sobre las medidas relacionadas con la **GESTIÓN Y CONTROL DE LA CALIDAD**, debería pensarse en respuestas a preguntas como: ¿De qué manera se garantiza que en mi empresa se escuchan y monitorizan las expectativas de los clientes? ¿De qué manera se introduce la "voz del cliente" en el diseño de nuestros productos o servicios? ¿Qué medidas garantizan que la prestación del servicio o la producción del producto se realizan mediante un sistema normalizado, pautado? ¿Cómo medimos y controlamos la calidad del producto o servicio y/o la satisfacción de los clientes?

7. LA FORMA JURÍDICA

 Antes de iniciar cualquier trámite de inicio de actividad, debe estudiar cuidadosamente la fórmula más conveniente para crear la empresa, de acuerdo con los criterios del cuadro expuesto y el asesoramiento especializado.

TIPO DE EMPRESA	FORMALIDAD	Nº SOCIOS	CAPITAL MÍNIMO	S.S. DE LOS SOCIOS	RESPONSABILIDAD	VENTAJAS FISCALES
Empresario individual	NO	UNO	NO	Autónomos	Ilimitada	NO
Comunidad de bienes	NO	DOS	NO	Autónomos	Ilimitada	NO
Sociedad limitada	SI	UNO	3005,06 €	Autónomos o General	Limitada	NO
Sociedad anónima	SI	UNO	60101,21 €	Autónomos o General	Limitada	NO
Sociedad limitada laboral	SI	TRES	3005,06 €	Autónomos o General	Limitada	SI
Sociedad anónima laboral	SI	TRES	60101,21 €	Autónomos o General	Limitada	SI
Cooperativa de trabajo asociado	SI	TRES	NO	Derecho de opción	Limitada	SI

ORIENTACIONES PARA RELLENAR EL PLAN DE EMPRESA

Indique cuál es la forma jurídica escogida y explique las razones que han motivado esta elección, teniendo en cuenta la información y criterios del cuadro de las formas jurídicas más habituales.

8. LA ORGANIZACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS

EL ORGANIGRAMA

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa. El organigrama, en suma, si está correctamente construido, constituye un verdadero plano topográfico, un mapa ilustrativo de la estructura general de funcionamiento en la empresa y del conjunto de relaciones existentes dentro de la misma. Al igual que un plano topográfico, revela las características sobresalientes de la realidad y saca a la luz sus posibles disfunciones, defectos y lagunas.

Su objetivo es suministrar un cuadro que ponga en evidencia:

- La articulación de las diferentes funciones dentro de la estructura.
- Los puestos de trabajo, las unidades existentes y su posición en la estructura.
- Las relaciones formales (jerárquicas en primer lugar, pero también otras como las funcionales), las líneas de comunicación y las conexiones existentes entre los distintos puestos y unidades.

Por lo que a relaciones se refiere, a continuación se anotan las más habituales:

LAS RELACIONES JERÁRQUICAS: están caracterizadas por la existencia de una línea directa de autoridad desde el máximo dirigente hasta los niveles intermedios y los ejecutantes y, correlativamente, de una línea directa de subordinación de abajo hacia arriba. Dadas sus características, la estructura jerárquica en estado puro se encuentra hoy solamente en las pequeñas organizaciones, para las que es particularmente apta por la rapidez de decisión y la claridad de las relaciones.

LAS RELACIONES FUNCIONALES: resaltan al máximo el papel de los especialistas. Su característica fundamental está constituida por el hecho de que cada subordinado, en vez de estar conectado a la dirección a través de un único punto, recibe las órdenes, las instrucciones y la asistencia que necesita directamente de varios jefes diferentes, cada uno de los cuales desarrolla una función particular.

LA ESTRUCTURA MATRICIAL: la estructura matricial es un tipo de estructura con cada vez mayor aplicación tanto por parte de las empresas como por parte de organizaciones sin fines de lucro (por ejemplo, hospitales). El origen de esta configuración hay que buscarlo, quizás, en la denominada organización de proyectos y en la necesidad de configurar la estructura organizativa en base a un doble flujo de autoridad. La característica más destacable de la organización matricial es la existencia de un doble flujo de autoridad: la autoridad funcional, que fluye verticalmente de arriba abajo y el otro flujo de autoridad, la autoridad técnica o de proyectos, fluye horizontalmente.

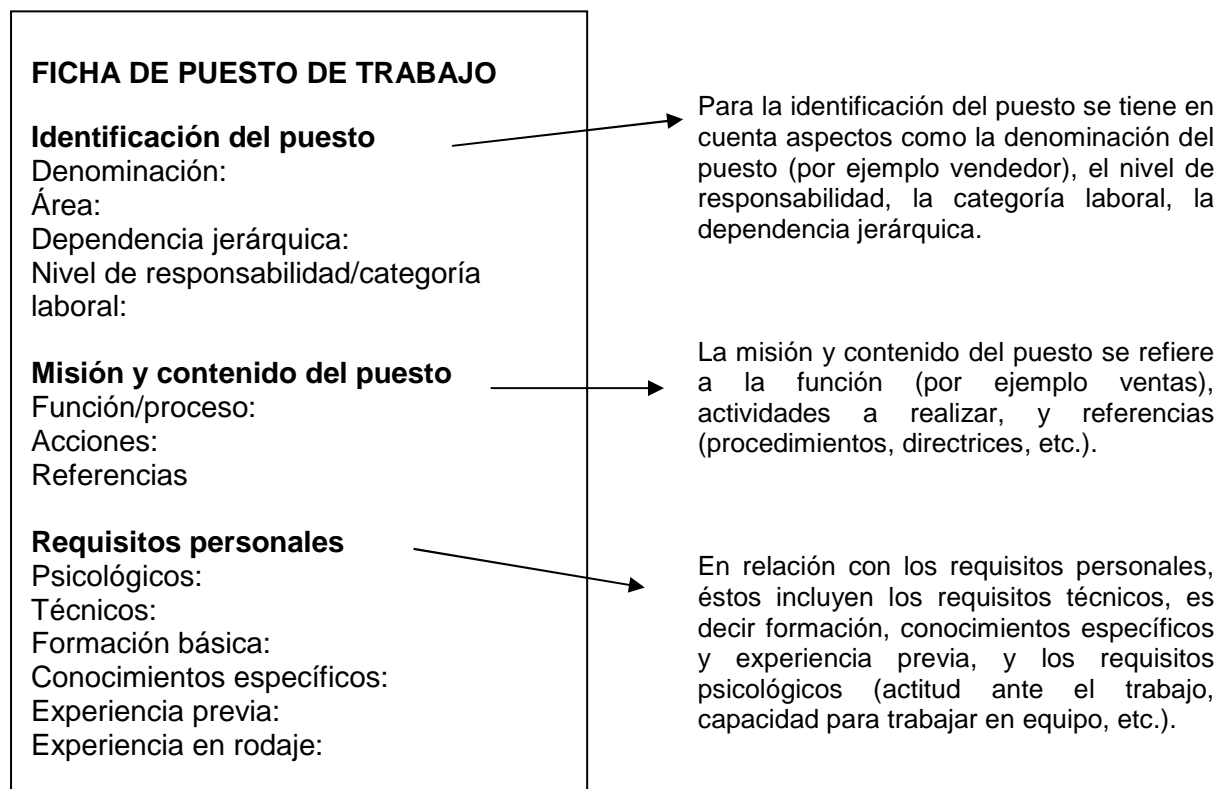



¡Cuidado a la tentación de pensar en términos de “personograma” más que en términos de “organigrama”! El diseño de un organigrama supone una reflexión sobre los puestos de trabajo que deben existir, sus características, sus relaciones con otros puestos, los requisitos que deben reunir las personas que los ocupen, etc. Sólo puede pensarse en personas concretas una vez que este diseño, en mayor o menor profundidad, se haya hecho. Al pensar en personas concretas, puede eventualmente cambiarse el organigrama ideal realizado... pero no de manera radical.

LOS PUESTOS DE TRABAJO

Aparte de los promotores iniciales del proyecto empresarial, puede ser que haya que incorporar a otras personas al mismo, como socios o como trabajadores, en función de sus conocimientos, habilidades o del número de personas necesarias para ofrecer el producto o servicio. Hay que valorar cuántas personas se necesitarán en la empresa y con qué perfil.

Para describir un puesto de trabajo, se concreta la identificación del puesto, la misión y contenido del puesto así como los requisitos personales del mismo.



 Si se ha planteado contratar personal para su proyecto, debe tener en cuenta la importancia de realizar un proceso de selección de personal planificado en los términos que aquí se han mencionado. La razón es clara: está en un momento especialmente importante de la vida de la empresa que, de no resolverse adecuadamente, puede producir serias disfunciones, problemas y conflictos de futuro.

LOS COSTES LABORALES

Una vez la empresa ha decidido contratar un determinado número de personas, hace falta que tenga en cuenta las consecuencias de estas contrataciones, que vendrán determinadas por la relación de la empresa con:

- Los trabajadores.
- La Seguridad Social.
- Hacienda Pública.

Las previsiones derivadas del establecimiento de relaciones contractuales deben separar claramente las repercusiones de estos contratos en términos de gasto y en términos de tesorería.

Efectivamente, por el hecho de contratar trabajadores, el empresario adquiere una serie de responsabilidades:

- En primer lugar, se compromete a retribuir a los trabajadores.
- En segundo lugar, está obligado a dar de alta a la empresa y a los trabajadores en la Seguridad Social y, por lo tanto, satisfacer las cuotas empresariales a la Seguridad Social y a ingresar las cuotas de los trabajadores.
- En tercer lugar, el empresario también se compromete a retener de los trabajadores un porcentaje sobre el rendimiento de su trabajo e ingresarlo en la Hacienda Pública.

La empresa, por lo tanto, incurre en unos gastos y administra dinero por cuenta de los trabajadores. Se consideran gastos para la empresa los siguientes:

- Las remuneraciones íntegras de los trabajadores, es decir, los sueldos y salarios (incluida la del empresario promotor).
- Las cargas sociales, es decir, las partidas satisfechas por la empresa con fines sociales y asistenciales de sus trabajadores: Seguridad Social a cargo de la empresa y cuota de autónomos, dotaciones a mutualidades de previsión social, transporte de los trabajadores si corre a cuenta de la empresa, etc.
- Partidas como dietas, gastos de representación, indemnizaciones laborales, gastos de formación del personal, indemnizaciones por accidentes de trabajo, gastos de convenciones y celebraciones para el personal, seguros para el personal o los gastos derivados de la aplicación a la empresa de programas de seguridad e higiene en el trabajo.

En lo referente a tesorería, se debe tener en cuenta que:

- La Seguridad Social debe liquidarse mensualmente.
- Las retenciones practicadas en concepto de IRPF se deben liquidar trimestralmente.

La empresa, empero, por el hecho de contratar a trabajadores, puede adquirir también algunos derechos con repercusión económica, como los incentivos que algunos contratos de trabajo ofrecen a las empresas.



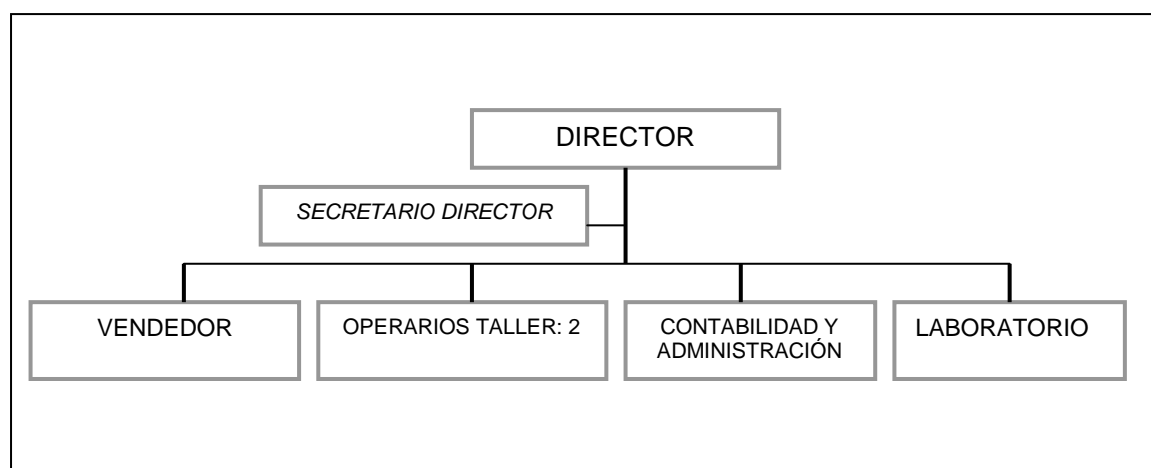
No olvide que usted también ha de cobrar un sueldo y pagar la Seguridad Social como autónomo. Recuerde tener en cuenta en el Plan económico financiero del apartado 9, que deberá reflejar por separado los gastos y los movimientos de tesorería que requieren los costes laborales.

ORIENTACIONES PARA RELLENAR EL PLAN DE EMPRESA

En primer lugar, en el cuadro **ORGANIGRAMA**, debe hacer un esquema de tipo piramidal definiendo los diferentes departamentos que tendrá la empresa y quién estará en cada departamento, cuáles son los niveles de toma de decisiones y quién manda sobre quién. El organigrama incluirá los promotores de la empresa y todas aquellas personas que haga falta contratar.

El organigrama pone las bases que regularán las relaciones entre los promotores y trabajadores de la empresa, ya que refleja gráficamente las personas, sus funciones y tareas, y las relaciones internas entre ellas.

Aquí le mostramos un ejemplo de organigrama, que puede reproducir, basado en su propia empresa, poniendo en cada cuadro los nombres de las personas que forman parte de él y sus funciones básicas:



Para el cuadro siguiente, **DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO**, se propone valorar cuántas personas necesita en la empresa y con qué perfil, de acuerdo a los aspectos mencionados.

El tercer cuadro, **COSTES LABORALES**, le ayudaría a elaborar el presupuesto de personal. Se desglosará dentro del coste de personal, tanto la parte percibida por el trabajador en concepto de salario bruto anual, como la que corresponde a la seguridad social a cargo de la empresa (cuota patronal o cuota autónomo). Es posible que su empresa comience con poco personal para más adelante aumentar la plantilla y, por ello, el cuadro que se adjunta incluye una casilla en la que indicará el mes en que piensa efectuar la contratación.

No olvide incluirse a sí mismo como parte de las personas que integran la empresa y que cobran un salario. En un principio puede ser que esté dispuesto a prescindir de la remuneración por su trabajo hasta que su empresa genere beneficios. De todas formas habrá que fijar el sueldo que se quiere cobrar en función de la complejidad tecnológica y de la responsabilidad en la empresa, y también en relación con las remuneraciones que se reciben de media en el mismo sector.

9. EL PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

En el ámbito de la gestión económico-financiera, cualquiera que sea la dimensión de la empresa, la necesidad de un método de análisis es imprescindible, dado que en él se analizan aquellas cuestiones relativas a la rentabilidad de la empresa, a su buen funcionamiento económico y a la búsqueda de los recursos más adecuados para acometer las acciones previstas. Para ello se precisan cubrir las siguientes fases:

- Una correcta contabilización. Es preciso disponer de un sistema contable que refleje fielmente todos los hechos económicos que se producen en la empresa y que permita la elaboración del **BALANCE y la CUENTA DE RESULTADOS** (Contabilidad financiera). Asimismo resulta imprescindible una correcta imputación de los costes a las áreas que los originan (Contabilidad analítica). Esta información nos proporcionará los datos necesarios para analizar lo sucedido (es decir, el análisis histórico) pero constituye una buena base para la realización de previsiones y presupuestos.
- La planificación financiera a corto y largo plazo como elemento básico de gestión. Comprende la utilización eficiente de las herramientas de gestión:
 - El Presupuesto de Tesorería.
 - La Cuenta de Resultados y Cuenta de Explotación (previsional).
 - El Balance de Situación (previsional).
- La utilización de herramientas de control:
 - Control Presupuestario.
 - Gestión y control de Tesorería.
 - Control de costes.

LOS ESTADOS ECONÓMICO-FINANCIEROS PREVISIONALES

Para todo ello, hay que empezar por conocer los estados económico-financieros previsionales, que sirven para la toma de decisiones en la empresa. El primero de los documentos previsionales que se debe elaborar es la cuenta de resultados previsional a partir de la cual será posible redactar el balance previsional y el Presupuesto de Tesorería.

La Cuenta de Resultados Previsional

La cuenta de resultados es un informe que indica la previsión, mes a mes (o semana a semana, o cada trimestre, etc.), del beneficio generado por el negocio y calculado como diferencia entre los ingresos y los gastos ocurridos durante un período (un ejercicio generalmente), independientemente de las fechas de cobro o pago de unos y otros.

Se debe hacer una primera distinción entre la cuenta de pérdidas y ganancias previsional (o cuenta de resultados previsional) y cuenta de explotación previsional. La cuenta de explotación hace referencia estrictamente a todos los conceptos específicos y genuinos de la explotación. A modo de ejemplo podríamos citar:

Ingresos de explotación: El principal concepto de Ingreso de explotación corresponde a las ventas. Aquí, sin embargo, nos interesan las ventas netas, es decir, las ventas brutas menos:

- El IVA, ya que no es un concepto de coste para la empresa.
- Los descuentos comerciales cuando se aplican por la costumbre de cumplir con la norma habitual del ramo de actividad en el que se halla la empresa.
- Las devoluciones de mercancía, si la empresa es industrial o comercial, o el rechazo de un servicio mal efectuado, si la empresa es del sector terciario.


Costes de explotación: Existen dos tipos de coste: los necesarios para la producción y los que no lo son. Los costes de producción son esencialmente tres: los costes de materias primas, de mano de

obra directa (obreros de fabricación) y los gastos de fabricación (suministros, amortización de la maquinaria productiva, etc.). Los costes que no se refieren directamente a la producción corresponden, a título de ejemplo, a los gastos comerciales (comisiones, sueldos de vendedores), administrativos, material de oficina, servicios exteriores (asesores, seguridad, etc.), amortización de las instalaciones no productivas, etc.

Además de estos conceptos, pueden existir otros ingresos o costes que no tengan que ver con la actividad genuina de la empresa. Estos costes pueden tener un origen financiero o atípico. A modo de ejemplo, se pueden citar los siguientes:

- **Ingresos financieros:** Los Ingresos financieros tienen su origen en el rendimiento que se obtenga de los sobrantes de caja: intereses de cuentas corrientes, dividendos de acciones que se hayan comprado con los sobrantes, intereses de préstamos realizados a terceros, etc.
- **Gastos financieros:** Los Costes financieros tienen su origen en el coste que se debe soportar por la falta de dinero para poder financiar las actividades: intereses de préstamos recibidos, descuentos por pronto pago otorgados a los clientes, etc.
- **Ingresos atípicos:** Alquileres de edificios ociosos, ingresos por la realización de actividades (como aprovechar el personal de mantenimiento de la empresa para realizar tareas de mantenimiento en otras empresas), etc.
- **Costes Atípicos:** Multas, robos, etc.

Por último, quedarían los impuestos que debe pagar la empresa, el Impuesto de Sociedades, cuya naturaleza no se corresponde con ninguna de la clasificación expuesta.

 ¡No sea excesivamente optimista cuando haga sus previsiones! Tenga en cuenta que esta información es muy importante para una buena planificación en el proceso de creación de la empresa.

La cuenta de pérdidas y ganancias incorpora tanto los ingresos y costes de explotación como los que no lo son, y suele presentarse como sigue:

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	DESGLOSE DEL RESULTADO DE EXPLOTACIÓN
Ingresos de explotación	PRODUCTOS
- Costes de explotación	X Y TOTAL
= Resultado de explotación (o BAIT)	Ventas brutas
+ Ingresos financieros	- Dtos. Habituales a clientes
- Costes financieros	- I.V.A.
= Resultados antes de atípicos e impuestos	= Ventas netas
+/- Resultados atípicos	- Costes variables de fabricación
= Resultado neto antes de impuestos	Materia prima
- Impuesto de sociedades	Mano de obra
= Resultado neto total	Otros gastos de fabr. Var.
	- Costes variables comerciales
	= Margen comercial bruto
	- Gastos fijos imputables
	= Margen de contribución
	- Gastos fijos no imputables
	= Resultado de explotación

El gráfico consta de dos partes. A la izquierda se desarrolla la cuenta de resultados (o cuenta de pérdidas y ganancias) y a la derecha se detalla la cuenta de explotación. En el detalle de la cuenta de explotación se expone el caso de una empresa con dos productos (X e Y) y se introducen algunas precisiones.

El desarrollo de la cuenta de explotación desglosada por productos empieza con el cálculo de las ventas netas (que ya han sido definidas en párrafos anteriores) y se le restan todos los costes variables del producto, es decir, aquellos que aumentan o disminuyen proporcionalmente con las ventas del mismo. El resultado es el Margen Comercial Bruto. A partir de ahí, hay que restar los costes fijos imputables al producto, como por ejemplo la amortización de una máquina que sólo produce el producto X y, por tanto, es un coste fijo imputable solamente a ese producto. Restando este último concepto se obtiene el Margen de Contribución que es una medida de lo que contribuye un producto determinado al beneficio o pérdida de la empresa.

En ese punto no se puede seguir el desarrollo por los diferentes productos ya que los conceptos de coste que faltan por computar son aquellos que no son imputables a un producto determinado. Se trabaja, entonces, a partir de la suma de los márgenes de contribución (es decir, la columna del Total del gráfico), se le resta los costes no imputables y así se obtiene el resultado de explotación.



Recuerda la prueba del 3, en el apartado 2, El producto o servicio. Un primer análisis del resultado puede ser útil para empezar a evaluar las posibilidades que tiene un negocio si realizamos el estudio del punto de equilibrio o punto muerto.

La Cuenta Previsional de Tesorería

Este documento presenta una elaboración más fácil que la cuenta de resultados y el balance de situación; su comprensión también resulta sumamente asequible. Este carácter de sencillez del también llamado plan de caja nace del hecho de que responde exclusivamente a movimientos de dinero muy tangibles y reales, al contrario de lo que ocurre con el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias, donde se manejan datos reales pero con carácter más conceptual y abstracto.

El plan de caja se limita a citar las entradas y salidas de dinero a fin de detectar diferencias positivas o negativas de numerario, conocidas corrientemente como superávit o déficit de tesorería. La periodicidad con que son captadas estas diferencias financieras, ilustra mucho la gestión del año próximo, obligando a tomar medidas con suficiente antelación para corregir los desfases entre cobros y pagos.

El plan de caja, pese a ser muy sencillo en su concepción, requiere una metodología dirigida a satisfacer tres objetivos:

- 1.- Garantía de que el plan de caja va a ser suficientemente completo, teniendo en cuenta todos los posibles movimientos de cobro y pago.
- 2.- Una coordinación perfecta con el balance previsional y la cuenta de pérdidas y ganancias. Los tres documentos han de ser plenamente coherentes y no cabe independizarlos de ninguna manera; de otro modo la gestión económico-financiera del futuro sería un desbarajuste. Esta coordinación será expuesta en apartados posteriores.
- 3.- Una presentación clara, con una ordenación especial. Esta clasificación debe asimilarse lo más posible a la utilizada en la cuenta de pérdidas y ganancias. Para que haya una correspondencia con la clasificación realizada en la cuenta de pérdidas y ganancias, el plan de caja (o presupuesto financiero) será subdividido en:
 - Presupuesto financiero corriente (u ordinario): agruparemos todos los movimientos de cobro y de pago que correspondan a la explotación habitual de la empresa: Ingresos de explotación, sueldos del personal, suministros, etc.

- Presupuesto financiero extraordinario: pretende recoger todos aquellos movimientos monetarios de la empresa que no se corresponden a la explotación habitual: ingresos y gastos financieros, ventas de edificios, venta de acciones, etc.

Esta clasificación nos permitirá ver las necesidades financieras debidas a la operativa habitual de la organización (Presupuesto Ordinario) y aquéllas cuyo origen tiene que ver con las operaciones financieras o extraordinarias (Presupuesto Extraordinario).

El Presupuesto de Tesorería incorpora, seguidamente, el efecto financiero del IVA, es decir, qué entradas/salidas de efectivo nos supone su pago y cobro (que no su devengo), y, finalmente, contempla las decisiones de efectivo a mantener en caja.



¿Comprende bien la diferencia entre un gasto y un cobro, o entre una venta y un cobro? Piense que una mala planificación de la tesorería puede llegar a bloquear el funcionamiento de su empresa irrevocablemente, a pesar de que su producto o servicio tenga buena aceptación en el mercado.

Balance de Situación Previsional

El balance de situación previsional es el resultado de las modificaciones que han producido la cuenta de resultados previsional y la cuenta previsional de tesorería. Un balance de situación refleja la situación patrimonial de la empresa (cuáles son los bienes y derechos -de valor económico- que posee la empresa y cuáles son sus obligaciones) en un momento determinado, mientras que la cuenta de resultados y la de tesorería reflejan los cambios habidos en el balance (o sea, en el patrimonio empresarial) durante un período determinado.

A continuación se recogen las distintas partidas que forman parte del balance:

- **El activo:** es el conjunto de bienes y derechos que posee la empresa para realizar su actividad. Como bienes se entiende los edificios de propiedad, el mobiliario, los equipos informáticos, dinero en efectivo, etc. Como derechos se asocian patentes, deudores de la empresa (derechos a cobrar que posee la empresa), cuentas corrientes (derecho que tiene la empresa a cobrar el dinero que tiene depositado en el banco), etc. Los derechos que aparecen en el balance son aquellos que tienen una valoración económica y que son susceptibles de ser transaccionados (comprados o vendidos).

El activo está compuesto por el activo fijo y el activo circulante. El activo fijo está compuesto por aquellas partidas del activo (bienes y derechos) que quedarán invertidas en la empresa (es decir, que no se convertirán en líquido, en dinero) por un período superior a un año. El activo circulante serán aquellas partidas del activo (bienes y derechos) que tiene invertidas la empresa y que tardarán en convertirse en líquido (en dinero) en un período inferior a un año.

- **El pasivo:** si la empresa tiene el activo que tiene es porque hay alguien que se lo ha prestado. Este alguien puede ser o el propietario de la empresa (fondos propios) y/o terceras personas (exigible). La deuda que tiene la empresa con terceras personas se denomina exigible ya que exigirán la devolución de los préstamos que han realizado a la empresa.

El exigible se subdivide a su vez en exigible a largo plazo y exigible a corto plazo (o pasivo circulante). El exigible a largo plazo comprende aquella deuda que no será exigida en un plazo inferior a un año. El pasivo circulante, al igual que su homónimo en el activo, es aquella parte del pasivo que se exigirá su devolución en un plazo inferior a un año. Se supone que el propietario (fondos propios) no reclamará la devolución de las cantidades invertidas en la empresa (o sea, prestadas a la empresa) hasta que ésta se liquide. Por tanto, no formará parte del exigible.

En el balance previsional, el activo reflejará las inversiones o desinversiones que se realicen en un período considerado. Contempla desde inversiones en maquinaria, edificios, equipos informáticos, etc. (es decir, en activo fijo) hasta inversiones en deudores (de la empresa), en caja (tener en promedio más dinero en caja), etc., es decir, en activo circulante.



Es importante destacar que muchas empresas sólo estudian las inversiones en activo fijo y olvidan completamente las inversiones en circulante cuando éstas pueden tener el mismo efecto financiero que las primeras.

Por la parte del Pasivo, los grupos que lo conforman sólo reflejarán los pagos previstos en el presupuesto de Tesorería, ya que todavía no se tomarán decisiones de endeudamiento hasta que no hayamos analizado en detalle la problemática financiera de la empresa.



Al pie del activo o del pasivo irán apareciendo los excedentes financieros (activo) o las necesidades financieras (pasivo). Estos importes tienen que coincidir exactamente con los valores consignados en la cuenta o presupuesto de tesorería. De lo contrario, indicaría la existencia de errores numéricos o de encaje técnico en el desarrollo del modelo de previsión.

LAS DECISIONES FINANCIERAS

Cash-flow teórico y cash-flow real

El cash-flow teórico (o cash-flow económico) se puede definir como la suma del resultado más todos los componentes de la cuenta de resultados que, por su naturaleza, en ningún momento se convierten en pago, como por ejemplo, las amortizaciones. De hecho, la aparición de estos conceptos en la cuenta de resultados y su no aparición en el presupuesto de tesorería, hacen que, tarde o temprano, los mismos actúen como generadores de efectivo. El sentido último del término cash-flow sería el de una fuerza generadora de efectivo o caja.

El que esta fuerza generadora de caja no aparezca materializada en la cuenta de efectivo en determinados momentos es lo que señala la diferencia entre cash-flow teórico y cash-flow real (o cash-flow financiero).

El cash-flow real consiste simplemente en la diferencia positiva o negativa que arroja el presupuesto de tesorería.

¿Por qué pueden existir diferencias entre el cash-flow teórico y el real? Si una empresa operara siempre al contado y no invirtiera, al cierre del ejercicio generará una suma monetaria equivalente al beneficio más las amortizaciones (es decir, el cash-flow teórico o económico).

Pues bien, una empresa que no cobre y pague al contado y además efectúe inversiones en activo fijo, raramente podrá coincidir su cash-flow teórico con el cash-flow real ya que estos movimientos van absorbiendo o generando liquidez por su cuenta (al margen de los componentes de la cuenta de resultados).

¿Por qué nos interesan los dos conceptos de cash-flow (teórico y real)? Ambos modos de ver el cash-flow adquieren toda su fuerza cuando se trata precisamente de diagnosticar la clase de necesidad financiera por la que atraviesa la empresa. En la práctica corriente, por desgracia, se confunden mucho los términos económicos y financieros. Se habla de problemas económicos y financieros mezclando ambos conceptos y utilizándolos indistintamente. Si una empresa en las previsiones del año próximo, o como reflejo de su historia pasada, arroja una cifra muy débil de cash-

flow teórico se puede decir que posiblemente los problemas financieros subsiguientes pueden tener un origen previo económico. La empresa que genera cash-flow negativo, cero o positivo muy débil, es una empresa que, de entrada, plantea un problema económico y posiblemente financiero a corto plazo, para plantearlo más tarde financiero a largo plazo con toda seguridad. La empresa que genera un Cash-Flow positivo suficientemente amplio es una empresa que no tiene, hoy por hoy, problema económico. Puede tenerlo o no, bajo el prisma financiero, según la política de crecimiento (tanto de su activo fijo o circulante) que esté llevando.

Análisis del origen de la necesidad financiera

A continuación, se analizan las necesidades financieras de una empresa. La fórmula para calcular la cuantía total de necesidad financiera (también llamada Desfase Financiero profundo) es:

$$\text{Desfase financiero profundo} = \text{Necesidad financiera calculada en presupuesto de caja} + \text{Cash-Flow Teórico}$$

La segunda etapa del análisis comprende el conocimiento del origen del problema financiero, es decir, la localización de las partidas en donde se están operando los principales problemas de futuro. Para ello podemos aplicar la técnica de fuentes y empleos (o E.O.A.F.), comparando el último balance de situación histórico cerrado con el balance de situación previsional.

La última etapa trata de determinar la clase de necesidades financieras provocadas. Existen dos tipos de necesidades financieras: Necesidades de carácter transitorio y necesidades de carácter permanente. En el cuadro siguiente se exponen posibles causas de estas necesidades:

TIPO DE NECESIDAD	CAUSAS POSIBLES
PERMANENTES	<p>De activo fijo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renovación o reemplazo de equipos - Cambios o mejoras de equipos - Pérdidas cuantiosas - Etc. <p>Devolución de créditos a largo plazo</p> <p>De activo circulante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento de actividades que nos hagan aumentar a su vez los deudores - Alargamiento del plazo de cobro - Disminución de los plazos de pago a los proveedores - Etc.
TRANSITORIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Puntas de tesorería - Retrasos en la llegada de los fondos - Etc.

Evidentemente, este cuadro no tiene carácter de exhaustividad. Tan sólo se recogen aquellas circunstancias más habituales.



Tenga en cuenta que las causas de la necesidad financiera no suelen presentarse de forma aislada y concreta. Aislarlas e identificarlas es precisamente el resultado esperado de este análisis, que permitirá articular una política financiera adecuada.

Áreas de actuación en la decisión financiera

La organización tiene distintas posibilidades para articular su política financiera para paliar las necesidades financieras detectadas. Existen cuatro áreas de actuación:

ÁREAS DE ACTUACIÓN		RECURSOS	CUESTIONES A CONSIDERAR
RECURSOS PROPIOS		Ampliación de Capital	La rentabilidad
CRÉDITOS	Largo plazo	Créditos Hipotecarios Proveedores de equipo Leasing	- Tiene un coste (intereses) - ¿Hay cash-flow libre para cancelarlos?
	Corto plazo	Automáticos Proveedores Descuento bancario	- Tiene un coste (intereses) pero no absorben cash-flow.
		Expresos Póliza de crédito Descubiertos en cuenta Letras financieras	- Tiene un coste (intereses) - ¿Hay cash-flow libre para cancelarlos?
RECURSOS DE ACTIVO		Venta de bienes	- Forma de cobro - Cuidado en no "vaciar" la empresa
MODIFICACIÓN DE OBJETIVOS		Menor crecimiento, estabilización o decrecimiento	- ¿Cumple con los objetivos empresariales?

Es importante remarcar la diferencia que existe entre el carácter expreso y automático de los créditos a corto plazo. Efectivamente, los créditos de carácter expreso son aquellos que se han de pedir expresamente y que, una vez están agotados, deben pedirse de nuevo. Si las necesidades de la empresa son de carácter permanente, debido a inversiones de carácter permanente, ¿qué sucedería si en alguna de las ocasiones que pidiera dinero éste le fuera denegado? Probablemente la empresa debería cerrar por falta de liquidez si no encuentra una financiación alternativa. Este es el problema de financiar necesidades permanentes con créditos expresos y, por tanto, no es una solución adecuada para la empresa.

Por tanto, los ejemplos expuestos en la clasificación del cuadro son puramente orientativos. Efectivamente, los créditos de proveedores, por ejemplo, suelen ser automáticos. Cuando la empresa decide financiarse con proveedores para una necesidad permanente debe tener muy presente si realmente está negociando un crédito automático o no, es decir si el proveedor le dará automáticamente crédito en las compras que la empresa efectúe. Si esto no es así, la empresa haría mejor buscando otra alternativa si no quiere encontrarse en el futuro buscando créditos continuamente y quemando posibles fuentes de financiación.

Esta reflexión es válida para cualquier otro producto financiero a corto plazo y la conclusión es que no importa tanto cómo llamamos al tipo de crédito sino si éste tiene realmente un carácter expreso o automático. Es en este matiz donde muchas empresas cometen errores en sus decisiones.

Una vez determinados los recursos financieros que se necesitan, se confeccionan de nuevo los estados previsionales para asegurar que no se deja ninguna cuestión pendiente.

El análisis económico – financiero

El balance previsional permite analizar la coherencia de la empresa desde el punto de vista financiero, es decir, si existe un equilibrio entre el tipo de recursos con los que cuenta la empresa (el pasivo) y el tipo de empleo que va a dar a tales recursos (el activo).

Si existe una determinada estructura del activo, tendrá que existir una estructura del pasivo que le corresponda. Cada nueva empresa tendrá una estructura del activo distinta, que nos vendrá dada por su ciclo de maduración y por las inversiones necesarias en activo fijo.

EL CICLO DE MADURACIÓN

Para comprender los diferentes componentes del balance previsional de la nueva empresa, es útil considerar el ciclo de maduración de la misma. El activo, entendido en un sentido financiero, se caracteriza por la existencia en él de una fuerza interna hacia la liquidez. Esta fuerza constituye la dinámica interna del activo circulante.

El ciclo de maduración es, pues, el período durante el cual una empresa debe inmovilizar (emplear) un conjunto de recursos, hasta que los recupera mediante el cobro a los clientes. El ciclo de maduración varía considerablemente entre las empresas. Una empresa que fabrica patatas fritas tendrá un ciclo de maduración muy corto (de días o semanas, probablemente) mientras que un astillero tendrá un ciclo de maduración de años.

EL EQUILIBRIO FINANCIERO

El equilibrio financiero se basa en el concepto de fondo de maniobra. El fondo de maniobra es aquel volumen de recursos de Pasivo a largo plazo que permiten financiar el activo circulante. Si alguien nos presta dinero a devolver a largo plazo entonces, una vez financiado el activo fijo (compra de maquinaria, edificios, etc.) puede quedar un sobrante que permitirá a la empresa comprar materias primas. Ya que esta parte del Pasivo tardará más de un año en exigir la deuda a la empresa, ésta puede disponer de este préstamo para comprar, transformar y vender productos varias veces antes de devolver el dinero.

El estudio del equilibrio financiero permite analizar el funcionamiento de empresas existentes, es decir, trabajar con datos históricos y no previsionales. En los previsionales, si hemos aplicado bien el método de los capítulos anteriores, el equilibrio financiero debería estar bien resuelto.

EL ANÁLISIS DEL RESULTADO

La elaboración del balance y de la cuenta de resultados permite conocer dos aspectos clave de la nueva empresa: su rendimiento y su rentabilidad.

El rendimiento mide la eficiencia económica de todos los recursos invertidos (es decir, el activo) en la empresa. La expresión del rendimiento es la siguiente:

$$\text{RENDIMIENTO} = \frac{\text{Resultado de Explotación}}{\text{Activo de explotación}}$$

El concepto de rendimiento y su medida a través de este ratio, permite dos tipos de análisis:

- Si la actividad específica de la empresa en sí es interesante, va a permitir el pago de intereses de los créditos obtenidos y una elevada rentabilidad.
- Permite la comparación entre diferentes empresas.

La rentabilidad mide el riesgo total asumido por el propietario de la empresa. La rentabilidad conceptuada así da una medida de la retribución o provecho del propietario de la empresa por correr el riesgo de tener su dinero invertido en la empresa. La expresión de la rentabilidad es la siguiente:

$$\text{RENTABILIDAD} = \frac{\text{Resultado Neto Total}}{\text{Capitales propios}}$$

Ambos conceptos, el rendimiento y la rentabilidad, son importantes. El rendimiento indica lo que da de sí la operación normal del negocio. Pero ello no es suficiente. Algunas empresas tienen elevados rendimientos, pero ello es posible gracias a enormes inversiones en activos fijos que requieren fuertes desembolsos de capital social. De ahí que sea básico considerar también la rentabilidad.

ORIENTACIONES PARA RELLENAR EL PLAN DE EMPRESA:

Para el cuadro **PLAN DE INVERSIONES INICIAL**, efectúe un inventario de los diferentes bienes duraderos o instrumentos de producción, así como los productos (materias primas, mercancías y embalajes, fundamentalmente) que habrá de tener permanentemente en la empresa para poder trabajar. Igualmente deben considerarse inversiones iniciales todas aquellas inmovilizaciones de dinero que deberá efectuar en el momento de iniciar su actividad, como puede ser el caso de las fianzas por alquiler de locales.

Para la cumplimentación de este apartado le ayudará mucho alguna de las operaciones que ya ha realizado con anterioridad.

Los datos a distribuir por columnas, son los siguientes:

- En la columna "año/mes", se indicará el momento de la materialización de cada una de las inversiones.
- En la columna "importe", se indicará la cuantía correspondiente al coste de la inversión de que se trate, sin incluir la partida correspondiente al IVA.
- En la columna "IVA", se indicará la cantidad correspondiente al impuesto sobre el valor añadido, si procede.
- En la columna "total", se incluirá la suma de los importes plasmados en las dos columnas inmediatamente anteriores.
- Finalmente, en la última columna, se consignará el porcentaje aplicable en concepto de amortización de cada bien. Tenga en cuenta que algunas de las inversiones señaladas no se amortizan.

De forma orientativa, adjuntamos un breve detalle de cada concepto:

GASTOS AMORTIZABLES, referidos a gastos de establecimiento que tienen una influencia temporal de varios años y podrán amortizarse en diferentes años:

Gastos de constitución y puesta en marcha: Gastos necesarios hasta que la empresa inicia la actividad productiva, distinguiendo aquellos que tienen naturaleza jurídico formal: Honorarios de

abogados, tasas notariales, Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, elaboración de memorias y estudios de viabilidad, licencia de apertura, publicidad y promoción de lanzamiento, etc.

INMOVILIZADO INMATERIAL, de naturaleza intangible:

Derechos de traspaso: Importes pagados por los derechos de arrendamiento de locales.

Patentes y marcas: Importe satisfecho por la propiedad, o por el derecho al uso, o a la concesión del uso de las distintas manifestaciones de la propiedad industrial, en los casos en que, por las estipulaciones del contrato, deban inventariarse por la empresa adquirente.

Esta cuenta comprenderá también los gastos realizados en investigación y desarrollo cuando los resultados de los respectivos proyectos fuesen positivos y, cumpliendo los necesarios requisitos legales, se inscribieran en el correspondiente registro. En resumidas cuentas, los importes satisfechos por patentar o registrar una marca y/o el nombre comercial, etc.

INMOVILIZADO FINANCIERO, referido a aquellas inversiones que no constituyen el objeto principal de la actividad:

Depósitos y fianzas: Dinero pagado como garantía del cumplimiento de una obligación (contratos de alquiler, etc.)

INMOVILIZADO MATERIAL, como aquellos elementos tangibles, muebles o inmuebles:

Edificios y locales: Edificios, locales y construcciones de cualquier tipo o destino, siempre que sean de propiedad para la empresa.

Terrenos y bienes naturales: Solares de naturaleza urbana, fincas rústicas, otros terrenos no urbanos, minas y canteras, siempre que sean de propiedad para la empresa.

Maquinaria: Todo tipo de maquinaria necesaria para la elaboración del producto o la prestación del servicio.

Instalaciones técnicas: Inversiones en la adecuación del local, así como unidades complejas de uso especificado en el proceso productivo. Importes pagados para la formalización de los contratos de la luz, agua, gas, teléfono, etc. Instalaciones eléctricas, agua, gas, calefacción, aire acondicionado, teléfono, etc.

Elementos de transporte: Vehículos de todo tipo destinados al transporte.

Herramientas y utillaje: Modelos, moldes, matrices y otros instrumentos. En definitiva, conjunto de utensilios o herramientas que se pueden utilizar autónomamente o conjuntamente con la maquinaria, incluidos moldes y plantillas.

Mobiliario y enseres: Toda clase de muebles, materiales y equipos de oficina (sillas, mesas, estanterías, ordenadores, impresoras, fotocopadoras, etc.).

CIRCULANTE, referido a elementos que sufren cambios o circulan de unas manos a otras, de manera continuada, por la propia actividad:

Materias primas y mercaderías: Primera adquisición de Existencias, cualquiera que sea su naturaleza (mercaderías, materias primas, otros aprovisionamientos, productos en curso, productos semiterminados, productos terminados y subproductos, residuos y materiales recuperados).

Envases y embalajes: Primera adquisición de envoltorios para resguardar los productos que se deben transportar (embalajes, bolsas), así como los recipientes a la venta con el producto que contienen (envases).

Provisión de fondos: Fondos de mantenimiento, en efectivo, hasta cobrar las primeras facturaciones.

Si considera oportuno establecer alguna apreciación acerca de las inversiones iniciales que acometerá, añada cuantas páginas adicionales considere oportuno.

Para poder efectuar las inversiones previstas, debe tenerse clara la financiación de las mismas. Por ello usted debe cumplimentar el cuadro **PLAN DE FINANCIACIÓN INICIAL**, donde se le plantean las diferentes fuentes de financiación que puede utilizar. Como es lógico, la suma total de los importes de las diferentes fuentes de financiación debe coincidir con la suma total de las inversiones iniciales.


Recursos propios: Aportaciones dinerarias y no dinerarias realizadas por el/los promotor/es, procedentes de sus ahorros, indemnizaciones por despido o expedientes de regulación de empleo, ayudas familiares o amistades, aportaciones de local, vehículos, máquinas, mobiliario, etc.

Capitalización de prestaciones por desempleo: Aportación a la empresa por parte del/los promotor/es, del pago único de todas las prestaciones por desempleo reconocidas. Este tipo de aportación sólo es posible en determinadas formas jurídicas y, en realidad, constituye una aportación de recursos propios.

Créditos o préstamos: Tanto los concedidos por entidades financieras como los que provienen de familiares o del/los propio/s promotor/es y que estén gravados con intereses.

Subvenciones: Subvenciones recibidas de entidades públicas, fundaciones, asociaciones, sin ánimo de lucro, materializadas en el momento de iniciar la actividad destinadas a inversiones en la empresa.

Otros: Pagos o deudas pendientes con los suministradores de mercaderías, maquinarias, locales, etc. cualquiera que sea su forma. Por ejemplo: leasing financiero.

 ¿Ha realizado o piensa realizar alguna gestión para pedir dinero a algún banco o institución financiera? No deje este tema para el último momento, quizá una negativa en este sentido puede hacer inviable la puesta en marcha del proyecto.

Para elaborar el cuadro **CUENTA DE RESULTADOS**, recuerde que la cuenta de resultados refleja la diferencia entre la suma de ingresos que corresponden a un período determinado (normalmente un año) y la suma de los gastos que corresponden a este mismo período de tiempo. Si la diferencia es positiva (los ingresos son superiores a los gastos) entonces hay beneficios; en caso contrario, hay pérdidas.

Para su fácil confección, se han reproducido las distintas partidas, a las que damos un breve repaso:

Ventas: Ventas del producto (mercaderías, productos terminados, productos semiterminados, subproductos y residuos, envases y embalajes) o prestación del servicio que corresponde a la actividad principal de la empresa. Es el importe de la factura del cliente, sin incluir el IVA si la empresa puede solicitar su devolución o compensación a Hacienda.

Subvenciones: Las concedidas y previstas de cobrar en el año en curso.

Otros ingresos: Ingresos extraordinarios por una actividad no principal (por ej., el alquiler de una parte del local que no usemos).

Ingresos financieros. Cantidades percibidas en concepto de interés en cuentas bancarias, así como dividendos o intereses procedentes de inversiones en acciones, bonos, obligaciones, etc.

Compras: Adquisición de mercaderías, materias primas y de otros aprovisionamientos correspondientes al tráfico habitual de su empresa.

Variación de existencias: Diferencia entre las existencias finales e iniciales del período. Si no tiene clara cual va a ser esta variación, considérela siempre cero con lo que las existencias finales del período coincidirán siempre con las iniciales que definió en las inversiones de puesta en marcha.

Gastos de investigación y desarrollo: Gastos de investigación y desarrollo por servicios encargados a otras empresas.

Arrendamientos y cánones: Los devengados por el alquiler de bienes muebles e inmuebles en uso o a disposición de la empresa (locales, despachos, maquinaria, leasing puro, etc.)

Reparaciones y conservación: Gastos derivados de la conservación del inmovilizado material (maquinaria, instalaciones, terrenos, edificios, etc.)

Servicios de profesionales independientes: Importe satisfecho a los profesionales por los servicios prestados a la empresa. Comprende los honorarios de economistas, abogados, auditores, notarios, etc., así como las comisiones de agentes mediadores independientes.

Transportes: Transportes a cargo de la empresa realizados por terceros, cuando no proceda incluirlos en el precio de adquisición del inmovilizado o de las existencias.

Primas de seguros: Primas satisfechas en concepto de seguros, excepto las que se refieren al personal de la empresa.

Servicios bancarios y similares: Cantidades satisfechas en concepto de servicios bancarios y similares, que no tengan la consideración de gastos financieros.

Publicidad, propaganda y relaciones públicas: Importe de los gastos satisfechos por los conceptos que indica esta denominación.

Suministros: Electricidad y cualquier otro abastecimiento que no tuviere la cualidad de almacenable. Ejemplo: consumos de agua, luz, etc.

Otros servicios: Pagos originados por los gastos de limpieza, compras de material de oficina, fotocopias, impresos, publicidad, mantenimientos, relaciones públicas, teléfono, gastos de viaje del personal de transporte, etc., no comprendidos en el resto de apartados.

Tributos: Importe de los conceptos especificados en el vigente Plan General de Contabilidad.

Gastos de personal: Incluyen:

Retribución propia, en caso de autónomos.

Seguridad Social a cargo de la Empresa (en su caso seguros autónomos: Cotizaciones al Régimen Especial de Trabajadores Autónomos, o cotizaciones del colegio profesional si están exentos a la Seguridad Social).

Sueldos del personal y colaboradores: Salarios brutos del personal asalariado y personas colaboradoras (incluidos los gastos de transporte del personal al centro de trabajo y todo tipo de gastos sociales).

Gastos financieros: Incluye, entre otros:

Gastos de formalización, ampliación o cancelación de préstamos.

Intereses (y otros gastos) de préstamos.

Intereses, comisiones y gastos por descuento de efectos (letras), por cobro de recibos, etc.

Descuento sobre las ventas (pronto pago) cuando éstas no se incluyen en la factura.

Etc.

Amortizaciones: Amortización del inmovilizado material e inmaterial: Depreciación (pérdida de valor) anual de los bienes de inversión (locales, máquinas, vehículos, etc.), en función de unos porcentajes legalmente establecidos según la actividad.

Amortización de gastos de establecimiento: es la correspondiente a todos aquellos gastos que se consideran necesarios, tanto de naturaleza jurídico- formal como aquellos imprescindibles para el

inicio de la actividad que no posean ese carácter jurídico-formal, para llevar a efecto la constitución de la empresa.

Deberán incorporar el IVA, en el caso de que su empresa se acoja al sistema de módulos o al régimen especial de recargo de equivalencia, todas aquellas partidas de las referenciadas que, por su naturaleza y en función de la normativa legal aplicable, lo incluyan como parte de su importe total.

La referencia temporal de la cuenta de resultados será de 3 años. Para el caso de que la actividad de la empresa haya comenzado o vaya a comenzar, ya entrado el año natural, se consignarán los datos de ese primer ejercicio, así como de los tres inmediatamente posteriores.

El plan de tesorería le servirá para visualizar el flujo de cobros y de pagos en su futura empresa y, en este sentido puede explicitar los momentos en que su empresa puede necesitar inyecciones adicionales de tesorería en forma de créditos bancarios, puede servirle para variar su política de cobros y de pagos o incluso puede manifestar problemas endémicos de estructura financiera producidos desde el inicio de sus actividades.

Igualmente el plan o presupuesto de tesorería es una herramienta muy útil de gestión una vez ponga en marcha su empresa y su correcta actualización le proporcionará una información financiera de un elevado valor.

Para poder completar el plan de tesorería es importante previamente asegurarse que se pueden atender las ventas previstas con las materias primas o mercancías que hay en el almacén. Si no es así, hay que tomar una decisión de compra para tener el stock mínimo que permita atender a las necesidades de venta y un stock de seguridad. Para poder analizar con precisión dónde deberemos adoptar decisiones de compra y por qué cuantía, será de utilidad cumplimentar el cuadro que le presentamos a continuación. En este cuadro le aparecen en blanco las casillas correspondientes a la fila reservada para las "Compras". Cuando le aparezca una existencia final negativa o muy baja en un período será necesario que cumplimente la casilla de compras de ese período o del anterior por un importe cuanto menos equivalente a la existencia negativa que le aparece, de manera que la existencia final no sea jamás negativa.

Para el caso en que la actividad de la empresa haya comenzado o vaya a comenzar, ya entrado el año natural, se consignarán los datos de ese primer ejercicio, así como los del año inmediatamente posterior.

De manera orientativa, avanzamos los contenidos a incluir en el Plan de Tesorería:

- Cobros de clientes: Cantidades correspondientes a las ventas previstas, mensualmente, durante el año de puesta en marcha de su proyecto.

- Subvenciones: Corresponde al cobro de las subvenciones que se han indicado previamente en la cuenta de resultados.

- Aportación empresario/s: En este apartado, se incluyen las cantidades de dinero que, como empresario, aportará a la empresa, teniendo en cuenta también en este importe, las cantidades procedentes de la capitalización de prestaciones por desempleo.

- Préstamos y créditos: Comprende las cantidades que ingresará, procedentes de préstamos y/o créditos que le hayan concedido.

- Pagos a proveedores: Aquellas cantidades que, de acuerdo a los datos incluidos en apartados anteriores, corresponden a mercancías, materias primas y otros aprovisionamientos facturados.
- Sueldos y salarios: Aquellos pagos que efectuará en concepto de sueldos y salarios, a partir de los datos que ya ha consignado en la cuenta de resultados.
- IRPF: Importe de las cantidades retenidas a los trabajadores de sus salarios, en concepto de impuesto sobre la renta de las personas físicas, y que se deberán ingresar trimestralmente en la delegación correspondiente de la Agencia Tributaria.
- Seguridad Social / autónomos: Cantidades que ingresará en la Tesorería General de la Seguridad Social, en concepto de cuotas de Seguridad Social, incluyendo en su caso, las cuotas que correspondan a aquellos empresarios acogidos al Régimen de Autónomos.
- Impuestos y tasas: Los diferentes pagos por este concepto, como el Impuestos sobre Sociedades o el Impuesto de Actividades Económicas.
- Primas de seguros: Los diferentes pagos por este concepto, y que aparecen reflejados en la cuenta de resultados.
- Arrendamientos y cánones: Los diferentes pagos por este concepto, y que aparecen reflejados en la cuenta de resultados.
- Suministros: Los diferentes pagos por este concepto, y que aparecen reflejados en la cuenta de resultados.
- Reparaciones y conservación: Los diferentes pagos por este concepto, y que aparecen reflejados en la cuenta de resultados.
- Transportes: Pagos por este concepto, y que aparecen reflejados en la cuenta de resultados.
- Gastos financieros: Pagos por este concepto, y que aparecen reflejados en la cuenta de resultados.
- Otros pagos por gastos: Cantidades a pagar por gastos en investigación y desarrollo, servicios de profesionales independientes, servicios bancarios y similares, publicidad, propaganda y relaciones públicas, y otros servicios.
- Inversiones en inmovilizado: Cantidades pagadas por las diferentes inversiones afectadas, e identificadas en el Plan de Inversiones Inicial.
- Devolución de préstamos y créditos: Cantidades a pagar para el retorno de los créditos y/o préstamos concedidos. Se refiere exclusivamente a la amortización del principal, por tanto, no se incluirán las cantidades generadas en concepto de pago de intereses.
- Otros pagos por inversiones: Los correspondientes a inversiones de las que no quede constancia en el Plan de Inversiones Inicial.
- Pago de IVA a Hacienda: Indica los pagos en concepto de IVA a ingresar o a pagar, para aquellas empresas que tributen por el régimen general del Impuesto sobre el Valor Añadido, como diferencia del IVA repercutido e IVA soportado.

10. PLAN DE ACCIÓN PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA

Puede utilizar esta hoja de trabajo para planificar la creación de su empresa.

GESTIÓN / TRÁMITE	ORGANISMO	DOCUMENTACIÓN REQUERIDA	PLAZO VALIDEZ	DATOS DE CONTACTO	OBSERVACIONES

TRÁMITES Y ORGANISMOS

A continuación se relacionan los diferentes trámites de constitución y puesta en marcha de la empresa, presentados de acuerdo con su secuencia operativa.

			Empresario individual	Comunidad de bienes	S. Mercantiles, Laborales y Cooperativas
CONSTITUCIÓN		Documento privado constitución Autoliquidación ITP		X	
	Notaría	<i>Certificación negativa de denominación (*)</i>			X
		Otorgamiento de Escritura de Constitución		(X)	X
		Autoliquidación del ITPAJD (*)		(X)	X
		<i>Inscripción en el Registro Mercantil y/o Registro de Cooperativas (*)</i>			X
Hacienda	Obtención del CIF		X	X	
PUESTA EN MARCHA	Hacienda	Alta en el IAE	X	X	X
		Alta Censal	X	X	X
	Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales	Comunicación de apertura de centro de trabajo	X	X	X
		Inscripción de la empresa en la Seguridad Social (en el momento de contratar trabajadores)	(X)	(X)	X
		Afiliación y alta de trabajadores	(X)	(X)	X
		Alta en el Régimen Especial	X	X	X
		Legalización del Libro de Visitas	X	X	X
		Legalización del Libro de Matrícula (en el momento de contratar trabajadores)	(X)	(X)	X
	Ayuntamiento	Licencia de obras	(X)	(X)	(X)
		Licencia de apertura	X	X	X
	Consejerías o Direcciones Territoriales	Autorizaciones específicas (industrias alimentarias, empresas de seguridad, ...)	X	X	X

VENTANILLA ÚNICA

DIRECCIONES DE INTERÉS