

# PLAN DE EMPRESA



**DEPARTAMENTO DE  
PROMOCIÓN ECONÒMICA**

**AYTO DE COCENTAINA**

# Evaluación inicial de la idea

## Sumario:

- Fuentes Externas
  - Fuentes Internas
  - El test de la idea
- 

Las buenas ideas, las oportunidades de negocio, pueden provenir de fuentes muy diversas que en muchas ocasiones tenemos muy cerca de nosotros. Existen innumerables clasificaciones sobre estas fuentes. Nos limitaremos a una de ellas, la que distingue entre fuentes externas y fuentes internas.

## Fuentes Externas:

### Mercado

- Clientes y consumidores.
- Proveedores.
- Distribuidores.
- Mercado exterior.
- Cambios en la estructura de los mercados.

### Entorno general

- Cambios demográficos.
- Cambios culturales.
- Cambios en el marco político-legal, etc.

### Competencia

- Imitación de productos o servicios.
- Análisis de "debilidades"
- Estudio de su organización y sus actuaciones comerciales.

### Tecnología

- Inventos y patentes.
- Know-how.
- Revistas científicas y técnicas.
- Instituciones y organismos de investigación.
- Previsiones tecnológicas.
- Redes tecnológicas.

### Empresas de servicios

- Consultores externos.
- Agencias de publicidad

## Puntos clave

Los aspectos más significativos de las principales fuentes externas son:

- **Clientes y consumidores**, que están en contacto directo con múltiples productos y con los resultados de su utilización, lo que les pone en condiciones de proporcionar sugerencias en cuanto a posibles modificaciones, mejoras, nuevos usos, etc., derivados de su propia experiencia.
- **Proveedores** tanto de materias primas como de componentes, envases, etc., dada la dimensión que alcanzan en algunos casos, pueden disponer de potentes departamentos de I+D, generando oportunidades de negocio que no explotan por motivos de coherencia estratégica, pero que pueden ser utilizados por nuevas empresas con capacidad innovadora.
- **Distribuidores**, que, al estar en contacto directo con los clientes, pueden percibir mejor sus quejas y sugerencias, lo que resulta particularmente relevante de cara a la realización de mejoras y adaptaciones de productos ya existentes, y la detección de nuevas necesidades.
- **Mercado exterior**, que aporta información sobre productos o novedades técnicas surgidas en otros países y transportables al mercado nacional, así como sobre nuevas posibilidades en cuanto a usos, formas, modelos, etc. de productos ya conocidos en el propio país.
- **Competencia**, pues tanto desde una perspectiva técnica (desarrollando sus propios nuevos productos), como económica (mediante sus formas de actuación en los mercados), los competidores proporcionan continuamente una información que puede ser origen de ideas para nuevos productos.
- **Inventos y patentes**, fruto tanto del esfuerzo investigador de empresas o instituciones como de la actividad privada de algunas personas. Si bien pueden no resultar de utilidad por sí mismas, en ocasiones suponen el punto de partida para el desarrollo de nuevos productos.
- **Instituciones y organismos de investigación**, como las universidades y otros centros, tanto públicos como privados, que pueden no estar capacitados para comercializar los resultados obtenidos con su investigación, los cuales pueden satisfacer ciertas demandas existentes
- **Consultores externos**, cuya aportación suele ser más objetiva, al no encontrarse involucrados directamente en la actividad de la empresa innovadora o del emprendedor
- **Agencias de publicidad**, que suelen disponer de personal altamente creativo y en contacto con el mercado, cuya capacidad puede canalizarse hacia la obtención de ideas para nuevos productos.

## Fuentes internas:

### De la propia empresa

- I+D en productos.
- I+D en procesos

### Del emprendedor

- Control de calidad.
- Recepción de devoluciones y servicio de atención al cliente.
- Producción.
- Marketing.

- Intereses y características personales.

### **Puntos clave**

En cuanto a las fuentes internas, hay que destacar:

- **Investigación y desarrollo**, o I+D, desarrollada por el emprendedor y su equipo, que genera nuevos conocimientos y avances técnicos que pueden ser la base para nuevos productos.
- **Intereses o características personales del emprendedor**, pues muchas empresas exitosas provienen de una idea encontrada a raíz de un interés o una característica personal del emprendedor.

**Los Nuevos Yacimientos de Empleo (NYE)** es un término utilizado por el Libro Blanco de Delors para referirse a aquellas áreas de ocupación que surgen en respuesta a nuevas necesidades detectadas, y que por tanto, tienen más desarrollo potencial. Los principales ámbitos de actividad ocupacional se resumirían en varios grupos:

Tecnologías de la Información y de la comunicación (TIC): servicios para personas y empresas en el ámbito TIC, telemedicina, aplicaciones multimedia, e- comercio, formación on line, tecnologías GPS, internet, teletrabajo, teleformación, software especializado, sector audiovisual (producción, distribución audiovisual, ...), domótica.

Bioteología: innovación biotecnológica, bioprocesos, laboratorios y ensayos, biotecnología vegetal, agrícola, industria farmacéutica, tratamiento de residuos, combustibles, tecnología alimentaria, diseño, producción de bienes y servicios a través de procesos biotecnológicos en general.

Servicios de mejora de la calidad de vida, atención a la infancia, juventud y tercera edad: guarderías, atención y servicios a domicilio o tele servicios, acompañamiento, teleasistencia, reinserción, apoyo a discapacitados, actividades extraescolares, gestión y racionalización de transporte, suministros, rehabilitación de inmuebles, gestión de alojamientos, gestión de información.

Seguridad: servicios de seguridad para empresas y particulares, vigilancia y videovigilancia, instalaciones de seguridad en general. Seguridad en el transporte, en las carreteras, túneles, seguridad informática, vigilancia tecnológica y protección de datos.

Patrimonio: revalorización de espacios urbanos rehabilitación de inmuebles, remodelación urbanística, mantenimiento de espacios comunes, recuperación y difusión del patrimonio cultural, centros culturales, artesanía, promoción y desarrollo local.

Medio ambiente: gestión de la energía, energías alternativas, ahorro energético, recogida, tratamiento y gestión de residuos, reciclaje y recuperación de materiales, gestión del agua, gestión de suelos, control de la contaminación, contaminación de las aguas, contaminación auditiva y lumínica, gestión de infraestructuras, sensibilización, educación y promoción del cuidado del medio ambiente, salud ambiental, protección de zonas naturales, reservas, reforestación, recuperación de terrenos y espacios naturales, agricultura ecológica.

Ocio, turismo, deporte y cuidado personal: turismo rural, cultural, de tercera edad, de idiomas, de aventura y especializado, organización de actividades o eventos, gestión de reservas y servicios asociados al turismo, actividades deportivas, sensibilización, promoción, educación para la salud, ocio y deporte multimedia, medicina estética, terapias, medicinas alternativas, alimentación para la salud, gestión del arte.

### **El test de la idea**

Una vez que la idea ha surgido hay que validarla, es decir asegurarse que es una buena idea. El cuadro siguiente resume este proceso.

### **Los compradores**

- ¿Qué necesita o necesitaría el mercado?
- ¿Cuándo lo necesita?
- ¿Con qué frecuencia?
- ¿A qué precio?
- ¿Cómo reaccionaría ante un precio distinto? (¿inferior? ¿superior?)
- ¿Se adapta la idea del negocio a lo que el mercado necesita? ¿Qué modificaciones habría que hacer en el nuevo producto o servicio que se ha concebido?



### **Productos o servicios competidores**

- ¿Satisfacen las demandas de los consumidores? (Verificarlo en relación a las preguntas anteriores para nuestro nuevo producto o servicio en cada uno de los puntos expuestos)

### **La reacción de los usuarios: la demanda cambiante**

- ¿Se ha comportado siempre el mercado así? si no lo ha hecho, ¿a qué razones ha sido debido? (¿al alza, a la baja?)
- ¿Ha sabido responder la competencia frente a esos cambios? (¿positivamente? ¿negativamente?)
- ¿Podría la empresa responder tal como lo ha hecho la competencia en los casos positivos? (y en este caso, ¿qué herramientas utilizó? ¿más financiación para publicidad? ¿cambios en el producto?)

## **Grado de innovación**

- ¿Qué grado de innovación presenta la idea de negocio? ¿En qué se diferencia respecto de lo que existe actualmente en nuestra región, país? ¿Y respecto de Europa? ¿Y a nivel internacional?
- ¿Cómo se satisface en la actualidad la necesidad detectada? ¿Plantea la idea de negocio novedades en relación al modo en que la necesidad se satisface?

# Evaluación del perfil emprendedor

Para el éxito en el desarrollo de una idea empresarial, existe un factor es absolutamente imprescindible: el emprendedor / empresario.

Conviene reflexionar sobre las propias capacidades y carencias. No siempre el ideador de un negocio es quien resulta mejor capacitado para su puesta en marcha. Todo consiste en proponérselo, rodearse de los socios y/o colaboradores apropiados, así como acudir a formación y asesoramiento especializado.

## **Características personales:**

- **Motivación y seguridad en sí mismo:** personas altamente motivadas con su proyecto y con una ilusión fuerte para ponerla en marcha a pesar de los posibles contratiempos que se puedan producir.
- **Afán de perfección:** los empresarios prósperos aprecian la perfección; se exigen a sí mismos una ejecución impecable del trabajo y unos buenos resultados y no se satisfacen con menos.
- **Capacidad de trabajo y concentración en el mismo:** fuerte capacidad de trabajo para dedicarle a su empresa el esfuerzo y tiempo que requiera
- **Elección de un riesgo moderado:** las personas con alto grado de necesidad de realización desean un riesgo moderado, lo suficiente para que resulte emocionante, pero con una esperanza razonable de ganar.
- **Percepción del futuro:** sentido especial para captar oportunidades de negocio: las personas de talante emprendedor ven y aprovechan rápidamente las oportunidades; demuestran una mentalidad creadora y convierten las oportunidades que observan en programas de acción.
- **Especial valoración de la información:** personas interesadas en obtener información de todo tipo. La valoran muy especialmente, sobre todo en función de lo que la misma les pueda aportar; quieren rápidamente datos sobre los resultados que han obtenido.
- **Optimismo en situaciones nuevas:** las personas con gran necesidad de realización tienden a ser optimistas en las situaciones que no conocen; las probabilidades de éxito quizá no estén claras, pero las circunstancias pueden ser atractivas.
- **Actitud hacia el dinero:** personas que respetan el dinero, pero que no son avariciosas.
- **Iniciativa y previsión en la gestión empresarial:** personas que sin perder de vista el presente, dedican una gran parte de sus pensamientos al futuro.
- **Necesidad de obtener resultados:** personas que no suelen hacer las cosas por hacerlas; todas sus actividades tienen un objetivo marcado en base a obtener unos determinados resultados del carácter que sea.
- **Personalidad dominante:** personas con gusto por la organización y dirección de tareas.
- **Capacidad innovadora:** personas creativas, con imaginación e interés por implementar cosas nuevas en cualquier área de la organización

# Presentación

## Sumario:

- ¿Qué es?
  - ¿Para qué sirve?
  - ¿Quién ha de elaborarlo?
  - ¿Cómo se estructura?
  - ¿Cómo presentarlo?
- 

## ¿Qué es?

El Plan de Empresa es una herramienta de trabajo para aquellas personas o colectivos que quieran poner en marcha una iniciativa empresarial .

Es un documento escrito por los promotores del proyecto y en él están recogidos los diferentes factores y los objetivos de cada una de las áreas que intervienen en la puesta en marcha de la empresa.

No debe confundirse con una simulación de cuentas de documentos financieros provisionales.

## ¿Para qué sirve?

La utilidad del Plan de Empresa es doble:

- **Internamente** obliga a los promotores del proyecto a iniciar su aventura empresarial, con unos mínimos de coherencia, eficacia, rigor y posibilidades de éxito, estudiando todos los aspectos de viabilidad del mismo. Además sirve de base para cohesionar el equipo promotor del proyecto, permitiendo definir claramente los cargos y las responsabilidades, y verificar que están de acuerdo acerca de los objetivos y la estrategia a seguir.
- **Externamente** es una espléndida carta de presentación del proyecto a terceros, que puede servir para solicitar soporte financiero, buscar socios, contactar con proveedores, Administraciones, etc.

Además, servirá de referencia para la acción futura de la empresa y como instrumento de medida de los rendimientos alcanzados.





### ¿Quién ha de elaborarlo?

Es muy importante que en la elaboración del Plan de empresa participen todos los socios o promotores del proyecto. Esto garantiza la plena implicación de todos en los objetivos de la empresa y en la manera de alcanzarlos.

### ¿Cómo se estructura?

Cada Plan de Empresa tiene su propia personalidad y, por tanto, puede organizarse de formas diferentes, pero existen una serie de elementos y reglas comunes a todos ellos.

Una **posible estructura de Plan de Empresa** puede ser la siguiente:

- 0. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO
- 1. PLAN DE MARKETING
- 2. PLAN DE OPERACIONES
- 3. PLAN DE RECURSOS HUMANOS
- 4. PLAN DE INVERSIONES Y UBICACIÓN
- 5. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO
- 6. ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA
- 7. CALENDARIO DE EJECUCIÓN
- 8. RESUMEN Y VALORACIÓN
- 9. ANEXOS

### ¿Cómo presentarlo?

Las personas que tienen que leer un Plan de Empresa (entidades financieras, posibles socios, proveedores, etc.) normalmente disponen de poco tiempo para hacerlo, por ello, la parte principal del documento debe ser relativamente breve, del orden de 20 a 40 páginas como máximo.

Todos los elementos detallados formarán parte de anexos, los cuales suelen ser bastante completos y sólo serán leídos por el lector interesado en ellos (estudios de mercado, currículos, datos técnicos, documentos financieros, etc.).

La mayoría de los profesionales recomiendan respetar **un cierto número de reglas**:

- Un **dossier principal breve y anexos**: breve resumen sobre las conclusiones del estudio de mercado, comentarios acerca de los documentos financieros, presentación comprensible de los datos técnicos, etc.

- Un **resumen obligatorio**, de una o dos páginas. Se trata, en cierto modo, de un “folleto” o página de publicidad con la cual el empresario trata de “vender” su empresa.
- Se aconseja realizar una **presentación estructurada, clara y concisa**, cuidando los aspectos formales y escritos a máquina o impresora.

# Consideraciones previas

La puesta en marcha de una idea de negocio requiere realizar una serie de estudios que contribuyan a identificar los aspectos que van a influir en el lanzamiento y desarrollo futuro del proyecto empresarial.

## **Errores frecuentes:**

- **Emprender solo.** Es recomendable emprender acompañado. Sólo así se accede a información completa e importante, se minimiza la posibilidad de omitir u olvidar cuestiones esenciales, y se pueden detectar carencias en diversas áreas .
- **Centrarse en una sola idea.** En ocasiones el emprendedor o emprendedora se centra en una sola idea, tal y como la concibe en su cabeza, sin averiguar antes si existe realmente mercado para ella. Investigar, analizar el mercado, los negocios ya existentes, y ser capaz de trabajar o "pulir" esa idea, son aspectos importantes que han de ser abordados ya en los primeros momentos. En ocasiones, en este primer análisis de "pre- viabilidad" puede ocurrir que no sea definitivamente recomendable el desarrollo de esa idea. En otras ocasiones, basta modificar algún aspecto para poder comenzar a trabajar esa idea en un Plan de Empresa.
- **No formarse adecuadamente.** Los conocimientos que la persona emprendedora tenga en su área de actividad, generalmente distan de los conocimientos necesarios para gestionar o dirigir una empresa. Es importante complementar la formación propia con la formación en el área empresarial.
- **No desarrollar un Plan de Empresa.** Se cree erróneamente que el Plan de Empresa no es necesario, si se tienen las ideas muy claras. Esta creencia lleva a cometer errores como pueden ser el no encontrar la financiación necesaria, y algo que es más frecuente de lo que se cree; "meterse en demasiado" o dicho de otro modo, solicitar más financiación de la realmente necesaria.

En definitiva, todo ese esfuerzo de búsqueda de información, de reflexión y de planificación del negocio debe de quedar reflejado en un documento: el Plan de Empresa. La elaboración del Plan de Empresa es una tarea que requiere tiempo y esfuerzo, por ello siempre es recomendable para todo emprendedor/a que tenga una iniciativa empresarial, **acudir a asesoramiento especializado.**

Todos los proyectos tienen elementos comunes y otros que los definen como singulares. Por ello las pautas que aquí se describen han de ser adaptadas a cada proyecto en particular.

Al final del proceso de elaboración del Plan de Empresa, el emprendedor/a debe estar completamente convencido/a de las posibilidades de éxito de que dispone teniendo siempre presente los riesgos y los puntos claves del proyecto.

## Identificación del proyecto

La empresa surge de una Idea, requiere la presencia de un Promotor/a, emprendedor/a o empresario/a, y se desarrolla en un Entorno determinado. En la Identificación de proyecto por tanto, se trata de realizar una breve descripción de la actividad y de la historia de su proyecto desde los inicios, analizando el grado de desarrollo en el momento actual.

Los aspectos a abordar son:

- **La actividad:** describir la actividad objeto de su proyecto y los pasos que ha dado hasta ahora para su desarrollo. Especificar si está o no iniciado. En el caso de que lo esté, explicar el proceso seguido hasta ahora.
- **Evolución del proyecto:** orígenes y actualidad: se trata de hacer un breve resumen de la evolución del proyecto, es decir, qué causas le han empujado a poner en marcha su idea y qué contactos ha realizado.
- **Valoración global del proyecto:** puntos fuertes y coherencia; describir de forma clara y breve el conjunto del proyecto, resaltando los aspectos positivos, los puntos fuertes y la coherencia entre todas las áreas de gestión.

## El Proyecto

Se indicarán los datos de identificación de la empresa, tales como: nombre, domicilio, NIF, teléfono, fax, capital social, nombre de los principales socios, actividad, etc.

## La Idea

Se indicará aquí cómo surgió la idea de negocio y/o qué necesidad se detectó.



## El Equipo promotor

Tal y como vimos en el apartado "Evaluación del Emprendedor/Idea" subapartado "Evaluación de Perfil Emprendedor", llegados a este punto ya hemos reflexionado sobre las capacidades y carencias propias.

Conviene por tanto, en este apartado, reflejar capacidades y potencialidades (experiencia, formación, afán de superación, etc) del equipo promotor.

## El Entorno

Partiendo de que la empresa actúa en un entorno que cambia continuamente y, en general, cada vez más deprisa, es necesario tratar de predecir estos cambios y evaluar

la interrelación de los mismos con nuestra empresa, en relación a los ámbitos siguientes:

- **Sociales:** crecimiento de la población, variación de la distribución por edades, nivel educativo y cultural, etc.
- **Económicos:** estructura productiva, productividad, renta per cápita y distribución de la misma, etc.
- **Tecnológicos:** infraestructuras tecnológicas, departamentos universitarios, centros de I+D, etc., que puedan ofertar o tener relación con la actividad de la empresa.
- **Institucionales:** instituciones, medidas de política económica, situación de las relaciones internacionales, etc.

# Plan de Marketing

En este apartado se trata de dar respuesta a estas preguntas: **¿qué vender? ¿a quién? ¿a qué precio? ¿con qué medios? ¿cómo? ¿cuánto?**. La respuesta a estas preguntas determinará decisivamente el Plan de Empresa en su conjunto y la propia configuración de la empresa. El plan de marketing ha de servir de punto de referencia para comparar su producto o servicio con otros similares que se encuentren en el mercado y destacar los aspectos innovadores/competitivos del suyo .



## **Delimitación previa del negocio**

En este apartado se trata de describir, por un lado, cuál es el **producto/s o servicio/s** a cuya producción va a dedicarse su empresa. Por otro lado, cuál es importante que se señale a qué segmento de **mercado** va dirigido y qué necesidades demandadas por este sector quedan cubiertas

Se entiende por **producto** cualquier bien material dotado de un valor para el consumidor/a o usuario/a y susceptible de satisfacerle una necesidad o proporcionarle una utilidad. Un producto puede ser comprado por un particular o empresa con vistas

a su consumo final. Se trata, en este caso, de un producto de consumo, pudiendo ser, según su duración, perecedero (ej: pan, fruta, leche, etc.) o duradero (ej: automóviles, electrodomésticos, etc).

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

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

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

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

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

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

Es importante que defina hacia dónde se dirigirá geográficamente la oferta de su producto/servicio, teniendo en cuenta cuales son las posibilidades de las zonas geográficas elegidas, si en estas zonas tendrá salida el producto/servicio, y por qué. Analizar si está ante un mercado en expansión o en decadencia, si está ante un sector fragmentado o concentrado, o si nuestro producto o servicio está creando un nuevo sector. Se deberá incluir un análisis de los futuros clientes, compradores, consumidores del producto/servicio.



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

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

### **Información y análisis de la situación**

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

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

### **Información externa o del mercado**

Información del conjunto del sector en el que se va a desarrollar la actividad: Demanda, Clientes y Competencia.

#### **Demanda:**

- Es preciso conocer cuál es la necesidad que se pretende cubrir, y destacar aquélla que no es cubierta por otro producto o servicio: ¿Qué necesidad? ¿Por qué, en qué momento y dónde se satisface? ¿Cómo? ¿Qué necesidades no cubre?
- Cuantificar el volumen de mercado (real y potencial). Si el producto no es nuevo, ha de evaluarse el momento real (número de productos que se venden al año, cantidad total e importe). Si es muy nuevo, hemos de buscar referencias de productos sustitutivos o similares. También hay que considerar el mercado potencial (es decir, el número de clientes y el volumen de ventas que teóricamente es posible alcanzar). Para considerar el mercado potencial debe recurrir a variables demográficas y sociales.
- Identificar en qué etapa del ciclo de vida del producto o servicio (conjunto de fases o etapas que transcurren desde su lanzamiento al mercado hasta que es retirado del mismo; suelen identificarse cuatro etapas que son introducción, crecimiento, madurez y declive) se encuentra el mercado del producto o servicio que va a ser ofrecido por la empresa ya que en cada una de las diferentes etapas varía el comportamiento de las ventas, de los resultados y de la actuación de la competencia, por lo cual debe seguirse una estrategia distinta.
- Señalar la distribución geográfica del mercado real a partir del reparto de volumen de ventas en diferentes zonas (ciudades, provincias, regiones o países) y canales de distribución. Si el mercado que se pretende (público objetivo) tiene características especiales como las siguientes: estacionalidad (si es un mercado con fuertes desequilibrios de ventas en determinados periodos del año, reglamentación legal (si existen importantes límites legales respecto a la



actividad empresarial), ritmo del cambio tecnológico (si se trata de un mercado en el que los nuevos productos quedan obsoletos con gran rapidez) y obligatoriedad de canales (canales de distribución casi obligatorios, es decir, si el producto o servicio va verse fuertemente condicionado en su proceso de comercialización por un canal de distribución inevitable que impone su ley).



**Clientes:** Los negocios se realizan entre personas. Son ellas las que los hacen vivir y crecer si se les ofrece un producto o servicio que cubra las necesidades insatisfechas. Para nuestro análisis es necesario:

- Segmentar el mercado (dividiéndolo en grupos diferenciados según características específicas–socioeconómicas, territoriales, personalidad-,..)
- Analizar motivaciones de compra que afectan a los distintos clientes (moda, interés económico, comodidad, seguridad, atractivo,...) y analizar y explicar el por qué, cómo, cuándo toman sus decisiones de adquirir un producto, y dónde y cuánto compran.
- Obtener información acerca de cómo se toman las decisiones de compra. Las personas primeron se informan, después contactan y, finalmente, adquieren y, según sea el peso económico del bien con respecto a sus rentas, tomarán una decisión más inmediata, sopesando el riesgo de la compra o bien actuando por impulso, pero siempre valorando la confianza que el producto les ofrece, su precio y su imagen, valoración que puede ser individual o mediatizada por recomendaciones o influencias.

**Competencia:** resulta necesario analizar la competencia considerando los aspectos siguientes:

- Los segmentos del mercado a los que se dirige.
- Tiempo que lleva en el mercado, su nivel de éxito y qué estrategias de márketing le han permitido alcanzar dicho éxito.
- Sus políticas de precios, producto, distribución y promoción.

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

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

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

Para cada uno de estos aspectos, en definitiva, habría que establecer una comparación con el proyecto de empresa, destacando así si está en una situación fuerte o débil respecto de la competencia. Estudiar si existen factores que puedan influenciar en la actual estructura de mercado, nuevas tendencias de la industria, factores socioeconómicos, nuevas regulaciones administrativas, tendencias demográficas, etc.

### **Información interna o del proyecto/empresa**

En este apartado se trataría de definir la postura que adoptará la empresa en la sociedad, lo que quiere hacer y los medios que considera utilizables para ello. Para el supuesto de empresas de nueva creación el análisis interno se limita al análisis del emprendedor/a o emprendedores (ya comentado) y a la identificación y fijación de los siguientes puntos:

Para empresas de nueva creación: análisis del emprendedor y la definición de:

- Vocación o misión de la empresa: razón o causa de su existencia. Es la función que ésta pretende realizar dentro de la sociedad.
- Objetivos generales de la empresa: son aquellos objetivos que ésta se plantea alcanzar a largo y a muy largo plazo. Se trata de ver hacia dónde quiere ir o a dónde quiere llegar la empresa.
- Ética de la empresa: es la declaración de los medios que ésta considera utilizables para conseguir los objetivos generales propuestos de acuerdo con su misión. Define su forma de actuar de la empresa.

Para empresas en funcionamiento, se deberá, además, realizar un análisis exhaustivo de la situación actual de las distintas áreas de la empresa y sus recursos con el objeto de identificar más adelante los puntos fuertes y débiles de ésta:

- Humanos: necesidades de personal de las distintas áreas o departamentos funcionales de la empresa, tanto en cuanto al personal directivo como al de los diferentes departamentos que la integran (ventas, I+D, administración, etc.)
- Financieros: composición de los recursos financieros de la empresa, indicando la cuantía y origen de capitales propios y ajenos, que está en condiciones de obtener para financiar su proyecto.
- Conocimiento o Know-How: nivel de conocimientos (en definitiva "saber hacer") existente dentro de las distintas áreas funcionales de la empresa, como la de producto, la de proceso, la comercial, la organizativa, etc.
- Otros recursos materiales; en este apartado se trata de que indique cuáles son las disponibilidades de su empresa en cuanto a otros recursos materiales no incluidos en los tres apartados anteriores, así como las posibilidades de acceso y localización con que cuenta su empresa respecto de otros recursos materiales, tales como materias primas, aprovisionamientos, bienes de equipo, incentivos locales y regionales, facilidades administrativas y de tramitación, etc.

## Análisis D.A.F.O.

Llegado a este punto el emprendedor/a deberá realizar el análisis de los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como de las oportunidades y amenazas con las que se va a encontrar para el ejercicio de su actividad:

- Oportunidades: son situaciones del entorno que permiten mejorar la situación competitiva de la empresa si son aprovechadas.
- Amenazas: son situaciones que, si no se afrontan adecuadamente, pueden situar a la empresa en peor situación competitiva.
- Puntos fuertes, fortalezas o fuerzas de una empresa: son aquellos aspectos de la misma que suponen una ventaja comparativa frente a las demás empresas competidoras del sector.
- Puntos débiles o debilidades de una empresa: son aquellos aspectos que suponen una desventaja comparativa frente a esas mismas empresas competidoras.

## Objetivos

En este apartado se trata de que indique cuáles son los objetivos que, en términos generales, se plantea conseguir con el plan de marketing. Los objetivos deben ser:

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

Asimismo, las personas implicadas en dichos objetivos deben participar en su fijación y comprometerse con ellos. Por último los objetivos pueden ser cuantitativos (cifra de ventas) y cualitativos (posición competitiva, imagen, notoriedad, marca..):

- **O. Cuantitativos:** en este apartado se deben fijar aquellos objetivos que son mensurables cuantitativamente, es decir, el establecimiento del volumen de ventas que se prevé conseguir, la cuota de mercado, la rentabilidad, la penetración, el grado de cobertura de la distribución así como los incrementos anuales para los años que se recogen en el plan.
- **O. Cualitativos:** se deben también fijar aquellos objetivos que por su mayor intangibilidad no son fácilmente mensurables, refiriéndose a conceptos como la posición competitiva que pretende alcanzar

## Estrategias

En este apartado se trata de definir las estrategias de marketing que se propone seguir la empresa.

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

La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a la empresa con el medio ambiente en el que está ubicada y comprende además, una acción tanto ofensiva como defensiva, encaminada a la consecución de una posición defendible frente a las fuerzas competitivas del sector en el que se encuadra y al logro de un rendimiento óptimo sobre la inversión realizada en la empresa. (Se recomienda hacer un pequeño "análisis de las cinco fuerzas" propuestas por Porter para estudiar el atractivo del sector en donde se enmarcará la empresa).

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

- La estrategia constituye un proceso de naturaleza interactiva entre la empresa y su entorno.
- La estrategia implica el planteamiento dentro de la empresa de objetivos y misiones a largo plazo, entendiendo como tal, aquel horizonte al cual como máximo puede llegar a su sistema de decisión.
- La estrategia, en consecuencia, debe establecer las políticas y objetivos a corto plazo, de carácter inmediato y operativo, adecuando consiguientemente los medios necesarios. La estrategia persigue la defensa y mejora de la competitividad de la empresa, para lo cual puede incluso cuestionar la naturaleza y la estructura de la propia empresa y de sus explotaciones económicas o unidades de negocio.

La formulación de las estrategias de la empresa puede plantearse por niveles o etapas, siendo los dos principales la Estrategia corporativa o global, y las Estrategias de marketing, es decir:

### **Estrategia corporativa o global**

Toma a toda la organización como marco de referencia y busca establecer sus objetivos o misiones a largo plazo, así como la forma más adecuada de lograrlos. Pueden ser:

**1.- Estrategia genérica:** las principales estrategias genéricas seguidas por las empresas en función de los objetivos que pretenden alcanzar son tres:

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

Existe una serie de factores que posibilitan el desarrollo de una estrategia de Liderazgo en costes, siendo los principales factores los siguientes:

- Firmar contratos con los proveedores de materias primas y demás inputs de la empresa que aseguren el suministro en las condiciones más ventajosas que sea posible.
- Utilizar la tecnología más eficaz que se encuentre en el mercado, a fin de obtener las máximas economías de escala que sean factibles.

- Desarrollar procesos de fabricación propios que, por medio de la adaptación a la situación particular de la empresa, posibiliten la reducción de costes.

- Desarrollar procedimientos o formas propias de distribución, comunicación, etc.

- Firmar contratos con clientes mediante los cuales la empresa pueda asegurarse un nivel mínimo de ventas.

- **estrategia de Diferenciación:** supone que la empresa se especialice en algún aspecto concreto que la haga única y que sea valorado por la totalidad del mercado: liderazgo, calidad, tecnología, innovación, servicio, etc. En este caso, los principales factores que posibilitan llevar a cabo una estrategia de Diferenciación son los siguientes:

- Utilizar técnicas de producción o tecnologías diferentes y lo más flexibles que sea posible.

- Utilizar, en la medida de lo posible, procesos productivos que permitan la introducción de adaptaciones y mejoras en los productos o servicios.

- Conceder importancia a aspectos del producto o servicio como pueden ser el diseño, la presentación, etc.

- Resaltar la calidad del propio producto o servicio frente a la de sus competidores.

- Destacar la posibilidad de usos alternativos o utilidades secundarias de los productos o servicios, así como la posible existencia de otros complementarios.

- **estrategia de Especialización:** consiste en la división del mercado en subgrupos homogéneos (segmentación) de acuerdo con sus características, comportamientos o necesidades, para así llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, lo cual permitirá satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa. Los principales factores que posibilitan desarrollar una estrategia de Especialización o segmentación son los siguientes:

- Emplear procesos productivos lo más flexibles posible.

- Utilizar tecnologías y procesos de fabricación que no necesiten unos niveles mínimos de producción elevados para ser rentables.

- Utilizar asimismo procesos o formas de distribución, comunicación, etc., que puedan ser rentables sin necesidad de tener un mínimo de producción o de ventas demasiado alto por cada referencia del producto o servicio.

**2.- Estrategia de cartera:** Para definir la estrategia de cartera es aconsejable utilizar la "matriz de Ansoff" o "matriz de dirección de crecimiento", ya que es una herramienta útil especialmente para las pymes. La matriz ayuda a decidir la línea estratégica de crecimiento de la empresa a seguir para los años siguientes. Hay cuatro estrategias diferenciadas de crecimiento:

- De penetración del mercado.
- De desarrollo de nuevos productos.

- De desarrollo de nuevos mercados.
- De estrategia de diversificación.

Si bien es una matriz pensada para ser utilizada por empresas ya en funcionamiento y con productos y/ o servicios en el mercado, para empresas de nueva creación es interesante empezar a planificar de acuerdo a este modelo el crecimiento de los años siguientes al del comienzo de la actividad.

### **Estrategias de Marketing**

Tomando como base las estrategias corporativas, busque la forma de aplicar los esfuerzos y dirigir los recursos dentro de las distintas áreas funcionales de la empresa para conseguir maximizar la productividad.

**Estrategia de segmentación:** realice una segmentación del mercado al cual pretende servir su empresa, es decir, se trata de establecer los segmentos en que se va a dividir el mercado de la empresa (que pueden ir desde un único segmento, que abarcaría a todo el mercado, hasta el número que el emprendedor o emprendedora considere oportuno diferenciar de acuerdo a las variables de segmentación que se utilicen). Con la segmentación lo que se pretende es encontrar grupos de consumidores o usuarios lo más parecidos posible dentro de un mismo grupo y lo más distintos posible entre diferentes grupos, para así adecuar las políticas comerciales a llevar a cabo a los gustos, hábitos o necesidades de cada uno o de alguno de los segmentos diferenciados.

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

- Cada grupo ha de tener percepciones diferentes respecto del producto o servicio
- Ha de ser posible determinar qué consumidores o usuarios pertenecen a cada grupo y qué preferencias tienen.
- Se han de poder adaptar las estrategias de producto o servicio, precio, distribución y comunicación a las características de cada segmento.

El potencial de ventas de cada segmento debe ser lo suficientemente importante como para compensar y hacer rentables los costes de adaptación de las distintas políticas a ese segmento. Los segmentos no deben ser tan cambiantes a lo largo del tiempo que no sea posible adecuarse a sus necesidades en cada momento.

Después indique para cada uno de los segmentos señalados su *dimensión* (potencial de ventas existente en el segmento para su producto o servicio), los *criterios significativos* (son las características que tiene un segmento y que son comunes para sus integrantes a diferencia de los restantes grupos, que carecen de ellas), y los beneficios identificados para el mismo.

Algunos de los criterios más comúnmente utilizados son los siguientes:

*Gráficos:*

- Región: Comunidades Autónomas, zonas Nielsen, etc.
- Hábitat: rural o urbano, centro o periferia, etc.
- Tamaño de la población

*Demográficos:* edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, renta, categoría socio-profesional, educación, religión, nacionalidad.

*Psicográficos:* clase social, estilo de vida, personalidad.

*Comportamiento:*

- Ocasión de compra: compra regular, esporádica, nunca, etc.
- Tipo de usuario: antiguo usuario, usuario regular, usuario potencial, no usuario, etc.
- Tasa de utilización: nunca, baja, media, fuerte.
- Estadio de compra: desconoce el producto o servicio, lo conoce, está informado, etc.
- Actitud ante el producto o servicio: entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil, etc.

Los beneficios identificados: se trata de subdividir a los compradores en función de las ventajas que esperan obtener de un producto o servicio completo. Así, por ejemplo, determinados consumidores comprarán un alimento por el precio, otros por la comodidad de preparación, otros por el sabor, etc.

**Estrategia de posicionamiento:** se puede optar entre:

- **La estrategia no diferenciada:** la empresa va a dedicarse a servir de la misma forma a todo el mercado, sin realizar ningún tipo de especialización o concentración en algún segmento o mercado-objetivo concreto.
- **La estrategia de diferenciación:** especialización de la empresa en algún aspecto que la haga única y que sea valorado por la totalidad del mercado: conseguir el liderazgo en calidad, en tecnología, en innovación, en servicio, etc.
- **La estrategia de concentración:** la empresa, al no disponer de los recursos suficientes que le permitieran atender a todo el mercado, va a servir sólo a uno o a unos pocos segmentos del mismo, en los cuales puede mantener alguna ventaja competitiva (ya sea en calidad, en precio, en distribución, etc.).

## **Plan de acción**

Toda la información recabada permite responder a preguntas tales como: ¿dónde estamos? ¿a dónde queremos ir? o ¿cómo llegar ahí?. El plan de acción comercial define los medios y las acciones operativas necesarias para responder a la última pregunta; incluye la descripción del mercado o mercados en donde se pretende actuar, los objetivos de ventas por cada uno de los mercados y/o productos, las acciones que habrá que poner en marcha para que no se queden en meras directrices (que es precisamente lo que son las estrategias: directrices para la acción). En definitiva, en el plan de acción se debe definir cual va a ser el público objetivo, así como las 4 variables del marketing –mix: producto/servicio, precio, distribución y promoción, detallando las acciones que habrá que poner en marcha para cada una de ellas:

**Producto/servicio:** El producto es el elemento esencial del marketing- mix. Sus elementos fundamentales son: su calidad, sus características, marca, tipos de empaquetado y diseño, y servicios relacionados.

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

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

A la hora de definir el producto/servicio es necesario:

- Describir las líneas de productos o servicios que ofrece y las características fundamentales de los mismos.
- Comparar los productos / servicios con productos / servicios competitivos.
- Analizar si las necesidades que pretenden satisfacer sus productos / servicios están ya satisfechas por otros productos / servicios.
- Reflexionar sobre: ¿los productos / servicios son distintos de los que ya existen en el mercado?; en caso afirmativo ¿cuál es la novedad?; ¿qué ventajas aportan?.
- Considerar que resulta conveniente contar con elementos innovadores que los diferencien de la competencia; examinando este aspecto cuidadosamente y siendo precavido si se quiere hacer algo demasiado original (es sumamente arriesgado).
- Tener en cuenta que si el producto / servicio tiene éxito la competencia reaccionará sacando otros similares, por ello resulta necesario planear la diferenciación futura del producto / servicio o el desarrollo de otros nuevos.

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

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

Si se estima necesario, se puede imitar a la competencia en aquello que hayan tenido éxito, pero tratando de diferenciarse en algo; reunir la máxima información que pueda sobre ellos y estudiar su publicidad, sus productos y sus estrategias, y pensar que ellos están trabajando duramente por mantenerse en el mercado, lo que les exige un esfuerzo para estar al día y adaptarse continuamente a los cambios, a fin de satisfacer, conservar o incrementar una clientela cada vez más consciente del valor de intercambio de su dinero, de su esfuerzo y de su tiempo.

**Precio:** Se trataría de definir la estrategia de precios más adecuada para la empresa así como el sistema de cobro que la empresa utilizará frente a los clientes.



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

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

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

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

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

Cabe señalar las siguientes estrategias de **fijación de precio**:

- Coste más margen.
- Valor de mercado.
- Precios altos. Se paga novedad y puede aplicarse si: El producto o servicio es único o está bien registrado. Es difícil de fabricar. El mercado es pequeño para atraer competencia
- Precios bajos de salida: provocan una rápida expansión del producto o servicio, pero son peligrosos si los competidores son fuertes y reaccionan.
- Precios disuasorios: precios muy bajos para disuadir a la competencia de entrar en ese mercado.
- Reducción promocional: precio de salida bajo, como reclamo para que los clientes conozcan el producto y se animen a seguir comprándolo a su precio normal, más elevado.

**Distribución:** consiste en intentar tener y hacer llegar el producto o prestar el servicio adecuado, a la persona indicada, en el momento justo. Para ello debe elegirse cuidadosamente los canales de distribución más adecuados. El tipo de canal más idóneo se deduce del mercado elegido, de los condicionantes de la empresa y de las normas de distribución del sector.

Formar una red de ventas adecuada no es fácil y más en la etapa inicial de una empresa. Es difícil encontrar vendedores experimentados que quieran trabajar en la

empresa e igualmente sucede con los representantes o agentes comerciales y distribuidores; son los primeros clientes a los que hay que convecer.

En la etapa inicial del empresario debe ser el primer comercial de la empresa. La tarea de ventas recaerá en importante proporción sobre él o sobre otra persona del equipo promotor, si son varios los promotores del negocio, por tanto necesita prepararse adecuadamente para esta tarea. Cuando resulte necesario contratar comerciales, además de seleccionarlos cuidadosamente habrá que motivarlos, ya que la venta es pieza clave en la empresa, y deberá de cuidarse también la comunicación con ellos, pues tienen una información directa del mercado que será indispensable para el desarrollo del negocio.

Por otro lado, pensar que la exportación no está registrada a las grandes empresas: diariamente pequeñas empresas de nuestro país se inician en ello. Europa es ya nuestro mercado y quizá la empresa tenga un producto de gran éxito fuera de nuestras fronteras. Es necesario informarse y asesorarse.

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

**Promoción:** no basta con tener un hueco en el mercado, es necesario informar a los compradores tanto del producto/servicio como de las acciones comerciales. Habrá que:

- Definir la imagen por la que se quiere que la empresa sea conocida. ¿Qué es lo que se desea hacer prevalecer? Puede ser el saber hacer técnico, el trabajo bien hecho, las posibilidades de flexibilidad comercial, su capacidad constante de innovación, etc. Debe recordarse a este respecto que la primera imagen que da la nueva empresa es, a menudo, la más duradera.
- Analizar los distintos mecanismos que pueden ser utilizados para dar a conocer el producto o servicio: oferta directa, teléfono, publicidad por anuncios, correo, radio, televisión u otros.
- Valorar las acciones de soporte informático a través de la asistencia a ferias, congresos, conferencias técnicas y de expertos sobre el producto o servicio del que se trate. Es preciso tener una especial sensibilidad para tener informados de la actividad de la empresa a los líderes de opinión entre el segmento de mercado que se ha escogido y a aquellas personas clave que influyen en el proceso de toma de decisiones para el consumo.

Se recomienda describir los medios y sistemas de publicidad que se van a utilizar para ganar mercado y para dar a conocer el producto/servicio.

#### Presupuesto del Plan de Marketing

En este apartado habría que recoger todos los costes o aportaciones económicas de las acciones contempladas en el plan (costes de publicidad, promoción, relaciones públicas, etc.) Asimismo, hay que tener en cuenta la estrecha relación que debe tener la fijación del presupuesto de marketing con la previsión de ventas y con lo que va a

producir en términos económicos dicho plan si se ponen en marcha todas las acciones en él recogidas.

# Plan de Operaciones

El **Plan de Operaciones** resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios. Contiene cuatro partes: productos o servicios, procesos, programa de producción y aprovisionamiento y gestión de existencias.



## **Productos o Servicios**

Para realizar este apartado hay que tener en cuenta que, a diferencia del Plan de Marketing, en el que el producto o servicio se describía desde un punto de vista comercial, aquí se refiere a una descripción técnica, como :

- Características técnicas
- Comparaciones con productos o servicios competitivos
- Organización y gestión de los productos o servicios
- Aspectos legales de los productos: modelos industriales, modelos de utilidad y patentes. Certificaciones y homologaciones
- Diseño de producto

## **Procesos**

Un proceso es una cadena de actuaciones o de manipulación a una entrada (de información, de materiales, de servicio, etc.) a la cual se le aporta un valor añadido, generando una salida, cuya naturaleza puede ser diversa (tangible o intangible). En una empresa estos procesos pueden ser simples o complejos: desde procesos puramente administrativos o comerciales, hasta procesos de fabricación.



Se deberá de identificar aquellos procesos de la futura empresa, que sean más relevantes para su viabilidad, indicando de quién proviene la entrada (proveedor

interno o externo del proceso) y quién es el destinatario (cliente interno o externo del proceso); después intentar enlazar todos los procesos según estas indicaciones.

Respecto a los procesos de la empresa, en especial los procesos productivos de bienes y servicios conviene, en definitiva, indicar los aspectos más relevantes de la planificación y programación, haciendo especial mención de las capacidades del proceso productivo, tecnologías utilizadas y medios empleados.

### **Procesos de Producción (sólo en el caso de empresas industriales).**

Describir los aspectos siguientes:

- Procesos de producción
- Organización de cada proceso
- Tecnologías de la producción
- Patentes y derechos de propiedad o contratos de asistencia técnica
- Justificación de la elección de la tecnología.

Determinar si la fabricación es en serie o bajo pedido.

Realizar un croquis de disposición sobre la nave o establecimiento productivo de las diferentes fases del proceso productivo y organizativo, así como la disposición de la diferente maquinaria o equipo necesario, y adjuntarlo como anexo.

Para documentar las tecnologías de producción a emplear es recomendable solicitar catálogos descriptivos a los proveedores de maquinaria y adjuntarlos como anexo al Plan.

Especificar si parte del proceso productivo se va a subcontratar a terceros.

Determinar la duración o vida útil de cada elemento del equipo productivo.

### **Otros procesos de la empresa**

Identificar y describir los procesos más relevantes (comerciales, compras, administrativos, informativos, de comunicación, etc.), diferentes a los de fabricación.

### **Programa de producción**

Las empresas de servicios también tienen programa de producción; a diferencia de las empresas industriales que pueden tener almacenes reguladores de su producción, los servicios son productos altamente perecederos, por lo cual es extremadamente importante gestionar el tiempo. Las empresas de servicios programan horas de trabajo, y por tanto su problema principal es de capacidad. Estas empresas deberán administrar su tiempo eficazmente, realizando previsiones para analizar si va a ser capaz de satisfacer todas las demandas de servicio para no congestionarse o por el contrario para no infrautilizar su tiempo.

Es necesario establecer:

- La capacidad de producción, nominal y efectiva; grado de utilización
- El control de producción
- El programa de producciones anuales

- El impacto sobre el medio ambiente y las medidas correctoras previstas.

Una vez realizado en el Plan de Marketing la previsión de ventas, es necesario y conveniente realizar un cálculo del número de unidades a producir (si es producto) o número de horas (si es servicio). Asimismo, para ese programa de producción, debe calcularse las necesidades de personal (mano de obra directa), así como tener en cuenta la capacidad de producción de la inversión productiva (equipo necesario para la fabricación de los productos o la venta de los servicios).



### **Aprovisionamiento y gestión de existencias**

(solamente en el caso de empresas industriales)

En este apartado conviene reflejar la justificación de la política de compras y almacenamiento de bienes y productos terminados, reflejando en detalle la manera de realizar el aprovisionamiento y gestión de existencias (Plan de compras).

Hay que tener en cuenta los aspectos siguientes:

- Materias primas utilizadas, materiales, productos (terminados o semiterminados), subproductos y residuos
- Calidad, niveles de tolerancia
- Acopios en función de los planes de producción y comerciales
- Posibles fuentes de abastecimiento
- Proveedores (precios, condiciones de pago, plazos de entrega, etc.)
- Ciclo de aprovisionamiento; stock de seguridad, mínimos y máximos
- Ciclos de venta, plazos de entrega
- Almacenamiento: capacidad y costo

# Plan de Recursos Humanos

En el Plan de Recursos Humanos trataremos de analizar y determinar todos los elementos relacionados con la política de personal: la definición de capacidades, la organización funcional, la dimensión y estructura de la plantilla, la selección, contratación y formación del personal, y todos aquellos aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa desde la detección de conflictos hasta el desarrollo de estrategias de solución.

## **Organización Funcional**

La organización funcional trata de estructurar de la forma más adecuada los recursos humanos e integrar éstos con los recursos materiales y financieros con el fin de aplicar eficazmente las estrategias elaboradas y los medios disponibles, y conseguir los objetivos propuestos.

Entre estos objetivos, podemos destacar los siguientes :

- Determinar la organización funcional de la empresa: sus áreas, relaciones, jerarquía y dependencia.
- Organizar las tareas que realizará cada empleado tanto cuantitativa (cuántas tareas) como cualitativamente (qué tareas). En función de este resultado podremos definir el número de horas de trabajo necesarias para desarrollar dichas tareas, establecer el número de empleados necesarios para cumplir con cada función específica, el tipo de horario (partido o continuado) que deba aplicarse...
- Definir el nivel de conocimientos técnicos requerido, así como la capacitación profesional.
- Establecer la importancia de cada una de las tareas en términos absolutos y en comparación con el resto. Esto permitirá establecer el nivel de exigencia durante el proceso de selección de personal, la estructuración del espacio físico de trabajo, el diseño de los sueldos...

## **Plan de Contratación**

El plan de contratación define el tipo de **contrato** que vinculará a cada uno de los empleados con la empresa, las condiciones generales de las relaciones laborales y su coste. No es preciso que todas las personas cuyas habilidades requiere la nueva empresa mantengan con ella vínculos de contratación a jornada completa y por tiempo indefinido. En algunos casos, será suficiente contratar algunas personas a tiempo parcial, por una temporada, o durante una época del año. En otros, será suficiente establecer un acuerdo de consulta o asesoramiento periódico algunas veces al mes.

El empresario debe reflexionar sobre los siguientes conceptos:

- El salario
- La jornada de trabajo
- Los costes de personal
- Los tipos de contrato

## **Política salarial**

Establecer los salarios para cada categoría de trabajadores, para ello debe tener en cuenta el mercado de trabajo, el grado de cualificación y la experiencia de cada trabajador, los convenios colectivos, los costes, etc... Asimismo debe establecer una previsión anual del incremento salarial en términos porcentuales y los regímenes de Seguridad Social para cada categoría de trabajador.

### **Plan de externalización de funciones**

Algunas funciones especializadas (temas jurídicos, tecnológicos, comerciales, etc.), puede ser conveniente desarrollarlas a través de consultores externos. Se deberá de determinar la naturaleza de las funciones a externalizar, identificando los consultores externos idóneos y cuantificando su coste



# Plan Inversiones y Ubicación

El plan de inversión y ubicación analiza los factores de ubicación, describe los aspectos más destacados del inmovilizado material e inmaterial y cuantifica el valor de los mismos; también establece la política de amortizaciones de la empresa.



## **Presupuesto**

Clasificar por epígrafe el inventario de elementos patrimoniales a adquirir o de que se disponen (aportación en especie a la empresa).

## **Localización:Ubicación**

Debe indicar la ubicación de su/s nuevo/s establecimiento/s, anexando, si es posible, un croquis de ubicación de la localidad y de la situación dentro de la localidad. Infórmese acerca de las ordenanzas municipales que le son de aplicación en concepto de tasas por licencia de apertura, así como del impuesto de bienes inmuebles en caso de que sean los propietarios.



También sería bueno hacer un análisis de puntos a favor y en contra de la ubicación elegida en cuanto a: su posible ubicación en el lugar elegido, en relación a la proximidad del mercado, infraestructuras y comunicaciones, facilidad para disponer de materias primas u otros recursos, dotación de servicios e industrial de la zona, legislación urbanística, ayudas económicas e incentivos fiscales, precio...

## Inmovilizado material

- **Terrenos:** ubicación, capacidad, comunicación, servicios y suministros, régimen de adquisición de la propiedad...
- **Edificios y Construcciones:** indicar la titularidad de propiedad del establecimiento o nave donde radique la actividad. Especificar el número de metros cuadrados de construcción total y describir aspectos como: traídas y acometidas de servicios, oficinas y laboratorios, edificios de producción, servicios sociales y sanitarios del personal.
- **Bienes de equipo:** maquinaria y herramientas, vehículo de transporte interior, mobiliario y equipamiento, equipos informáticos y de procesamiento de información...
- **Instalaciones:** instalaciones eléctricas en general, de climatización, de agua, de higiene, equipos de medida y control...
- **Otros Inmovilizados Materiales:** todos los elementos patrimoniales tangibles, muebles o inmuebles o financieros, destinados a servir de forma duradera en la actividad de la empresa, y no comprendidos en epígrafes anteriores: inmovilizaciones materiales en curso, fianzas y depósitos constituidos a corto plazo, inversiones financieras permanentes...

## Inmovilizado intangible

Describa los aspectos siguientes y realice inventario de:

- Investigación y desarrollo
- Concesiones administrativas
- Propiedad industrial y patentes
- Fondo de comercio
- Aplicaciones informáticas
- Otros inmovilizados intangibles

*Nota: en el nuevo P.G.C. en relación a "otros inmovilizados intangibles" desaparecen los derechos sobre bienes en régimen de arrendamiento financiero, los cuales ahora pasan a registrarse según la naturaleza del bien objeto de contrato en el inmovilizado material (edificios, maquinaria, vehículos, etc.)*

## Inmovilizado Financiero

Describa los aspectos siguientes y realice inventario de:

- Depósitos y Fianzas
- Otros (aportaciones a sociedades de garantía recíproca -SGR-, valores de renta fija, otros)

*Nota: en relación a los "Gastos Amortizables" (éstos son gastos de primer establecimiento, gastos de constitución y otros gastos amortizables) en el nuevo P.G.C. desaparecen, de tal modo que ahora pasan a imputarse a la partida de gastos correspondiente.*

# Plan Económico-Financiero

En esta área se debe recoger toda la información de carácter económico y financiero referente al proyecto, para determinar su viabilidad económica. Se trata de analizar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo .

- Plan de Inversión Inicial
- Plan de Financiación
- Previsión de Ventas / Consumos
- Gastos de Explotación
- Previsión de Tesorería
- Cuenta de Pérdidas y Ganancias provisional
- Balance de Situación provisional

## **Plan de inversión inicial**

<b>Concepto</b>	<b>Importe</b>	<b>% IVA</b>	<b>% Amortización</b>
-----------------	----------------	--------------	-----------------------

### **ACTIVO NO CORRIENTE**

#### **Inmovilizado Intangible:**

Gastos de Investigación y Desarrollo

Concesiones administrativas

Propiedad industrial

Fondo de comercio

Aplicaciones informáticas

Otro Inmovilizado Intangible

#### **Inmovilizado Material:**

Terrenos

Edificios y construcciones

Instalaciones

Maquinaria y utillaje

Mobiliario

Equipamiento informático

Elementos de transporte

Otro Inmovillizado Material

#### **Inmovilizado Financiero:**

Depósitos y fianzas

Otros (participaciones en S.G.R., etc.)

### **ACTIVO CORRIENTE**

#### **Circulante:**

Existencias iniciales

Provisión de fondos

Otros

### **TOTAL INVERSIONES**

**TOTAL INVERSIONES**  
**(IVA INCLUIDO) (1)**  
**TOTAL AMORTIZACIONES**

*(1) En el presupuesto del Plan de inversión se detallará el importe económico sin IVA: el impuesto sobre el valor añadido nunca es mayor valor de la inversión, siempre y cuando sea fiscalmente deducible. No obstante, a efectos de financiación de la inversión, debe tenerse en cuenta.*

**Aclaraciones**

*En el nuevo P.G.C. desaparecen del cuadro de Inversión los Gastos Amortizables, que incluían:*

- **Gastos de constitución:** honorarios de letrados, notarios y registradores; impresión de memorias, boletines y títulos; tributos; publicidad registral, etc.
- **Gastos de primer establecimiento:** honorarios, gastos de viaje y otros para estudios previos de naturaleza técnica y económica; publicidad de lanzamiento; captación, adiestramiento y distribución de personal, etc.
- **Otros gastos amortizables:** ampliación de capital, formalización de deudas, etc.

*Los mencionados Gastos Amortizables pasan a imputarse a la partida de gastos que corresponda.*

**Inmovilizado Intangible**

- **Gastos de Investigación y Desarrollo (I+D):** Es la indagación original y planificada que persigue descubrir nuevos conocimientos y mejor comprensión en los terrenos científico y técnico, así como la aplicación concreta de los logros obtenidos hasta que se inicia la producción comercial)
- **Concesiones administrativas:** gastos efectuados para la obtención de derechos de investigación o de explotación otorgados por el Estado u otras Administraciones públicas, o el precio de adquisición de aquellas concesiones susceptibles de transmisión
- **Propiedad industrial y patentes:** 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 en la empresa adquirente. Esta cuenta comprenderá también todos los gastos realizados en I+D cuando los resultados de los proyectos fuesen positivos, y cumpliendo los necesarios requisitos legales, se inscribieran en el correspondiente Registro.
- **Fondo de comercio:** conjunto de bienes inmateriales tales como la clientela, nombre o razón social y otros de naturaleza análoga que impliquen valor para la empresa.
- **Aplicaciones informáticas:** importe satisfecho por la propiedad, o por el derecho al uso de programas informáticos ; se incluirán los elaborados por la propia empresa.
- **Otro Inmovilizado Intangible:** *en el nuevo P.G.C. los derechos sobre bienes en régimen de arrendamiento financiero (leasing) no se imputan ya en este apartado. Sí otros conceptos como los anticipos para Inmovilizaciones Inmateriales, etc*

**Inmovilizado Material**

- **Terrenos:** Representa solares de naturaleza urbana, fincas rústicas, otros terrenos no urbanos, minas y canteras
- **Edificios y Construcciones:** Representa los edificios, cualquiera que sea su destino Instalaciones: Cualquier otra instalación de uso especializado como instalaciones eléctricas en general, instalaciones de climatización, instalaciones de agua, instalaciones de higiene, equipos de medida y control, etc.
- **Maquinaria y Utillaje:** Representa las máquinas mediante las cuales se realiza la extracción o elaboración de productos
- **Mobiliario:** Muebles, material y equipos de oficinas; con excepción de los incluidos en la cuenta equipos para procesos de información
- **Equipamiento informático:** Ordenadores y demás conjuntos electrónicos
- **Elementos de transporte:** Vehículos de todas clases exceptuando los de transporte interno dentro de la factoría.
- **Otro Inmovilizado Material:** cualesquiera otras inmovilizaciones materiales no incluidas en los demás apartados del Inmovilizado Material. Se incluirán en esta cuenta los envases y embalajes que por sus características deban considerarse como inmovilizado y los repuestos para inmovilizado cuyo ciclo de almacenamiento sea superior a un año.

### ***Inmovilizado Financiero***

- Depósitos o fianzas constituidos a largo plazo
- Otros: Participaciones en sociedades de garantía recíproca (SGR), etc.

### ***Circulante***

- **Existencias iniciales:** coste del stock inicial que puede resultar necesario para hacer frente a la apertura del negocio
- **Provisión de fondos:** importes necesarios para el mantenimiento de la empresa antes de cobrar las primeras facturaciones.
- **Otros:** cualquier otro no previsto anteriormente

### **Plan de financiación**

#### **Concepto**

#### **Importe %**

#### **PATRIMONIO NETO:**

Capital y otras aportaciones de socios

Subvenciones, donaciones y legados recibidos

#### **PASIVO NO CORRIENTE:**

Deudas a largo plazo por préstamos recibidos y otros conceptos

#### **PASIVO CORRIENTE:**

Deudas a corto plazo con entidades de crédito

Otros (Proveedores, Acreedores, Anticipos de clientes)

#### **TOTAL FINANCIACIÓN**

## Aclaraciones

### **Capital/Recursos Propios**

Recursos aportados al inicio o de forma sucesiva por los propietarios y socios de la empresa. También incluiremos en este apartado la autofinanciación y recursos generados por la empresa (beneficios no distribuidos)

**El Capital Riesgo:** las sociedades de capital riesgo invierten en empresas con dificultades para acceder a otras fuentes de financiación. Son participaciones minoritarias, a medio y largo plazo, que buscan desinvertir una vez que la empresa se haya consolidado:

- Sociedad Regional de Promoción (SRP): <http://www.srp.es>
- Sociedad para el Desarrollo de las Comarcas Mineras (SODECO): <http://www.sodeco.es>
- Sociedad Asturiana de Diversificación Minera (SADIM): <http://www.sadim.es>
- Asociación Española de Capital Inversión (ASCRI): <http://www.ascricri.org/ascricri/ascricriweb.nsg>
- Los "Business Angels" son inversores privados que invierten en proyectos empresariales o empresas, ofrecen experiencia, asesoría y facilitan contactos.  
**Red Asturiana de Business Angels (ASBAN):** <http://www.asban.es>, para proyectos innovadores vinculados a Asturias.

### **Subvenciones**

Cantidades a fondo perdido, no reembolsables, de carácter no regular, y que se pueden obtener en forma de reducción de tipos de interés o de ayuda directa. Las concede la administración y pueden destinarse al capital o a la explotación. Existen diferentes líneas en función de las directrices económicas.

- Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (IDEPA): <http://www.idepa.es>



### **Préstamos**

Contrato en virtud del cual el prestamista entrega al prestatario una cantidad de dinero a un tipo de interés (fijo o variable) durante un plazo determinado de tiempo.

**Microcréditos:** son préstamos dirigidos a microempresas y actividades económicas en general que cuenten con un proyecto de inversión viable pero encuentren dificultades para acceder a los canales habituales de financiación.

Algunas referencias de interés son:

- Préstamos participativos ENISA-ANCES para emprendedores vinculados al CEEI Asturias: <http://www.ceei.es>
- Microcréditos del Instituto de Crédito Oficial (ICO): <http://www.ico.es>

**Préstamos participativos:** El tipo de interés varía en función de la evolución de la actividad de la empresa prestataria. Como garantía se exige la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto y experiencia del equipo gestor.

Los organismos regionales que conceden este tipo de préstamos:

Sociedad Regional de Promoción, SRP: <http://www.srp.es>

Sociedad para el Desarrollo de las Comarcas Mineras, SODECO: <http://www.sodeco.es>

Sociedad Asturiana de Diversificación Minera, SADIM: <http://www.sadim.es>

### **Créditos**

Cantidad de dinero que una entidad financiera pone a disposición del prestatario en una cuenta corriente abierta al efecto, hasta un límite determinado y por un plazo prefijado, liquidándose periódicamente los intereses sobre las cantidades dispuestas

### ***Otra financiación***

- **Arrendamiento financiero:** Arrendamiento de bienes muebles e inmuebles. Ofrece la ventaja de poder disponer de un bien sin desembolsar la totalidad de la inversión.
- **Leasing:** Arrendamiento financiero, a medio o largo plazo, de bienes de equipo o inmuebles destinados a finalidades empresariales o profesionales. Al final del contrato, se puede adquirir el bien por un valor residual
- **Renting:** La compañía de renting alquila el bien al arrendatario y le garantiza el uso y disfrute del mismo.
- **Garantía Recíproca:** Las Sociedades de Garantía Recíproca avalan a las empresas con objeto de facilitarles el acceso al crédito.

Algunas referencias de interés son:

- **Sociedad Asturiana de Garantía Recíproca (ASTURGAR):** <http://www.asturgar.com>
- **Confederación Española de Sociedades de Garantía Recíproca:** <http://www.cesgar.es>

Subir

## **Previsión de Ventas / Consumos**

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>
Producto/Servicio(*)	
Unidades	
Precio venta/unidad	
Importe	
Consumos/unidad	
Consumos total	
Consumo sobre ventas (%)	
<b>TOTAL VENTAS</b>	
<b>TOTAL CONSUMOS</b>	

*(\*) Para cada uno de los productos / servicios que la empresa comercializa expresaremos el número de unidades que se prevee vender, el precio de cada unidad y el coste de los consumos.*

## **Gastos de Explotación**

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>
<b>Otros gastos de explotación:</b>	
Gastos en I+D del ejercicio	
Arrendamientos y cánones	
Reparaciones y conservación	
Servicios de profesionales independientes	
Transportes	
Primas de seguros	
Servicios bancarios y similares	
Publicidad y relaciones públicas	
Suministros	
Comunicaciones	
Otros Tributos (IBI, IAE, IVTM, etc)	
Otros Servicios (gastos de viaje, formación)	
<b>Gastos de personal contratado:</b>	
Sueldos y Salarios	
Seguridad Social	
<b>Gastos de personal no laboral:</b>	
Retribuciones	
Seguridad social	



## Aclaraciones

### *Otros gastos de Explotación*

- **Gastos en I+D del ejercicio:** gastos en Investigación y Desarrollo del ejercicio por servicios encargados a otras empresas.
- **Reparaciones y conservación:** Mantenimiento y reparaciones, gastos derivados de la conservación del inmovilizado material.
- **Servicios de profesionales independientes:** contraprestación de servicios profesionales independientes (asesorías, gestorías, etc.).
- **Transportes:** comprende los 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:** comprende las cantidades que se satisfacen por primas de seguros de todo tipo, excepto Seguridad Social.
- **Servicios bancarios y similares:** Comprende las comisiones y otros gastos que se satisfacen por servicios bancarios y similares
- **Publicidad, propaganda y relaciones públicas:** importe de los gastos que se satisfacen por los conceptos que indica el nombre de la cuenta (presupuesto de marketing).
- **Suministros:** Consumos de electricidad, agua, gas o cualquier otro abastecimiento que no tenga la calidad de almacenable
- **Comunicaciones:** Gastos de teléfono, fax, Internet, etc
- **Otros tributos:** Todo tipo de tasas, contribuciones e impuestos (IBI, IAE, IVTM, etc.).
- **Otros servicios:** cualquier otro gasto no especificado anteriormente (gastos de viaje, formación, etc.).



### *Gastos de Personal contratado*



Suministros  
Comunicaciones  
Servicios bancarios y similares  
Reparaciones y conservación  
Transportes  
Otros servicios (gastos de viaje , formación, etc.)  
Gastos financieros de préstamos, créditos, etc.  
Devolución préstamos, créditos, etc.

**Total pagos**

IVA repercutido

IVA soportado

Pago de IVA

**DIFERENCIA**

**COBROS-PAGOS**

SALDO ANTERIOR

**SALDO ACUMULADO**

Los conceptos manejados en este apartado son los mismos que los que se van a manejar posteriormente en la cuenta de explotación, pero en este caso se ha de considerar el momento en que se pagará o cobrará, independientemente de cuando se produzcan las compras y las ventas.

**Cuenta de Pérdidas y Ganancias provisional**

**Año 1 Año 2 Año 3**

Ventas

Consumos

Gastos de personal contratado

Otros gastos de explotación

Amortizaciones

**RTDO. DE EXPLOTACION**

Costes de personal no laboral

**BAlI**

Gastos financieros

**BAI**

Impuestos

Tipo Impositivo (%)

**RESULTADO**

**CASH-FLOW**

## Aclaraciones

- **Ventas:** prestaciones de bienes o servicios que son objeto del tráfico de la empresa. La cifra de negocios es el término utilizado para denominar la cifra total de ventas del ejercicio económico de la empresa.
- **Consumos:** aprovisionamientos en mercaderías y demás bienes adquiridos por la empresa para revenderlos, bien sin alterar su forma o previo sometimiento a procesos de adaptación, transformación, o construcción.
- **Gastos de personal contratado:** gasto total en el que incurre la empresa en este concepto según su Política salarial.
- **Otros gastos de explotación:** resto de las cantidades monetarias empleadas en la gestión del negocio que no añaden valor a los activos y no son gastos de compra de materia prima.
- **Amortizaciones:** pérdida gradual de valor de un activo fijo a lo largo de su vida física o económica dando como gasto del ejercicio un porcentaje de su valor.
- **Gastos de personal no laboral:** gasto total en el que incurre la empresa por este concepto según su política salarial.
- **Gastos financieros:** gastos de financiación (intereses, comisiones,...) tanto de créditos, préstamos, gastos financieros generales, como de descuentos y financiación de clientes, y gastos financieros comerciales.
- **Impuestos:** impuesto proporcional que grava los beneficios de la empresa.

## Balance de Situación previsional

### ACTIVO

Año 1 Año 2 Año 3

#### Activo No Corriente:

Inmovilizado Intangible

Inmovilizado Material

Inmovilizado Financiero

Amortización Acumulada

#### Activo Corriente:

Existencias

Clientes y otros deudores

Tesorería

#### Total activo

### PATRIMONIO NETO Y PASIVO

#### PATRIMONIO NETO:

##### Fondos propios:

Capital social

Reservas

Resultados del ejercicio

##### Subvenciones, donaciones y legados recibidos

#### PASIVO NO CORRIENTE:

##### Deudas a largo plazo:

Deudas a largo plazo por préstamos recibidos

Otra financiación a largo plazo

#### PASIVO CORRIENTE:

## **Deudas a corto plazo con entidades de crédito**

### **Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar:**

Proveedores

Acreeedores

Administraciones Públicas

Anticipos de clientes

### **Total Pasivo**

### **Necesidades**

### **Aclaraciones**

## **ACTIVO**

### **Activo No Corriente:**

- **Inmovilizado Intangible:** activos no físicos y amortizables que consisten en un bien o derecho de la propiedad industrial o comercial
- **Inmovilizado Material:** parte del inmovilizado de la empresa compuesto por bienes inmuebles, o bienes muebles no destinados a la venta en el curso normal de las operaciones.
- **Inmovilizado Financiero:** activos financieros que se tiene como objetivo de filiales o participaciones estables.
- **Amortización Acumulada:** expresión del deterioro del activo fijo para su utilización en el proceso productivo

### **Activo Corriente:**

- **Existencias:** valor de las existencias, materias primas y auxiliares que se compran adicionalmente a la mercadería vendida en el período
- **Cientes y otros deudores:** recoge el saldo pendiente de cobro de clientes y otros deudores
- **Tesorería:** expresa la disponibilidad de recursos líquidos en caja

## **PATRIMONIO NETO Y PASIVO**

### **Patrimonio Neto**

#### **- Fondos Propios:**

- **Capital:** importe del capital aportado por los accionistas para constituir el patrimonio social que les otorga sus derechos sociales.
- **Reservas:** son los beneficios no distribuidos que forman parte de los fondos propios de la empresa.
- **Resultados del ejercicio:** muestra el resultado (beneficio o pérdida) de forma informativa, como componente de los recursos propios de la empresa. (Su desglose se muestra en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias).

#### **- Subvenciones, donaciones y legados recibidos:**

- **Subvenciones al capital:** importe de la ayuda económica concedida por la Administración por la realización de inversiones. Las concedidas por las Administraciones Públicas, tanto nacionales como internacionales, para el

establecimiento o estructura fija de la empresa (activos no corrientes) cuando no sean reintegrables.

- **Donaciones y legados de capital:** las donaciones y legados concedidos por empresas o particulares, para el establecimiento o estructura fija de la empresa (activos no corrientes) cuando no sean reintegrables.

### **Pasivo No Corriente**

- Deudas a largo plazo:

- **Deudas a largo plazo por préstamos recibidos:** muestra la deuda pendiente sobre el dinero concedido por una entidad bancaria, con devoluciones superiores al año y con un coste financiero.
- **Otra financiación a largo plazo:** importe de las deudas pendientes de pago en el momento de cierre del ejercicio originadas por las inversiones y compra de mercaderías.

### **Pasivo Corriente**

- Deudas a corto plazo con entidades de crédito: las contraídas con entidades de crédito por préstamos recibidos y otros débitos, con vencimiento superior a un año.

- Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar:

- **Proveedores:** saldos pendientes de pago por la compra de mercaderías.
- **Acreedores:** saldos pendientes de pago derivados de otros gastos de explotación.
- **Administraciones Públicas:** importe de los saldos pendientes con las Administraciones Públicas.
- **Anticipos de clientes:** entregas de clientes, normalmente en efectivo, en concepto de "a cuenta" de suministros futuros.

# Estructura Legal de la Empresa



## **Elección de la Forma Jurídica de la Empresa**

Para tomar una decisión al respecto es necesario, en primer lugar, conocer los distintos tipos de forma jurídica que la ley recoge, sus requisitos, ventajas e inconvenientes. Además deberán valorarse otros factores. Consultar el apartado elección de la forma jurídica de la Empresa a través del siguiente

## **Trámites para la Constitución de la Empresa y/o Puesta en marcha de la empresa**

Decidida la forma jurídica a adoptar, debe explicarse qué trámites serán necesarios realizar para la constitución de la sociedad y/o puesta en marcha de la empresa. Para una mejor comprensión de todos ellos suele distinguirse entre *trámites de constitución*, es decir, aquellos que dan como resultado el nacimiento de la empresa como entidad, y *trámites de puesta en marcha*, que normalmente son comunes a todas las formas jurídicas. Existen además trámites específicos por razón de actividad. Consultar este apartado a través del siguiente

## **Datos de Identificación de la Empresa**

Concluidos los trámites descritos anteriormente, en el caso de ser sociedad, es conveniente identificar ésta con sus datos básicos. Los datos de identificación de la Empresa serían los siguientes:

- Razón social
- NIF
- Forma Jurídica: Sociedad Anónima, Sociedad Limitada, Empresario Individual, Cooperativa, Otras(sin especificar)
- Domicilio social
- Capital social
- % desembolsado
- Ampliación prevista
- Fecha de ampliación
- Participación capital extranjero: No, Sí, Porcentaje, Nacionalidad
- Relación de socios: Nombre y apellidos o razón social, DNI o NIF y porcentaje
- Objeto social
- Organos de administración y gestión

# Calendario de ejecución

La creación y puesta en marcha de la empresa requiere finalmente realizar una serie de trámites administrativos y ejecutar las acciones de inversión y gastos que permitirán el ejercicio de la actividad empresarial.



## **Inversiones y gastos: HITOS**

Paralelamente a los trámites administrativos, hay que realizar las inversiones y gastos necesarios para la puesta en marcha de la empresa. Se establecen unos **hitos fundamentales**, distinguiendo entre terrenos, edificaciones e instalaciones por un lado, y bienes de equipo y otras inversiones del inmovilizado inmaterial por otro

### **Terrenos, locales o edificaciones e instalaciones .**

- Compra de terrenos
- Compra o alquiler de locales
- Inicio de las edificaciones e instalaciones
- Conclusión de los edificios e instalaciones

### **Bienes de equipo e inversiones inmateriales**

- Petición de los equipos
- Recepción
- Montaje
- Conclusión

### **Planificación del punto cero.**

Debemos planificar el punto cero en la puesta en marcha de la empresa a partir de los hitos establecidos.



# Resumen y valoración



## **Resumen**

Es preciso **resumir los aspectos más destacados** del proyecto, tales como:

- Actividad
- Datos comerciales (producto, cliente, competencia y precios)
- Ubicación
- Cifra de inversión
- Empleo creado
- Rentabilidad
- Calendario de ejecución

## **Valoración**

Resumir los factores que pueden incidir en la valoración social del proyecto, tales como creación de empleo, utilización de recursos naturales o factores productivos de la zona, tasa de valor añadido o, en su caso, incremento de productividad, tecnología, carácter dinamizador para la zona, zona prioritaria, etc...

# Criterios de elección de una forma jurídica

## Resumen

- La actividad en sí misma
- El número de promotores que participan en el proyecto
- El grado de implicación y experiencia de los promotores
- Complejidad de constitución y gestión
- Libertad de acción del emprendedor
- Necesidades económicas del proyecto
- La responsabilidad patrimonial que conlleva el desarrollo de la actividad
- Aspectos fiscales y de seguridad social
- Rapidez y simplicidad de la tramitación
- Acceso a ayudas públicas

---

Cuando una persona decide introducirse en el mundo empresarial, ha de adoptar una de las formas previstas legalmente. La elección de uno u otro tipo es de gran importancia dadas las consecuencias jurídicas que de ello se derivan, es decir, que cada forma implica una serie de ventajas y limitaciones que encajarán mejor o peor con el proyecto que se pretende materializar .

Para tomar una decisión al respecto es necesario, en primer lugar, conocer los distintos tipos que la ley recoge, sus requisitos, ventajas e inconvenientes. Además, deberán valorarse otros factores.

### **La actividad en sí misma**

En ocasiones es la propia normativa reguladora de una actividad la que exige la adopción de una forma jurídica determinada. En otros casos, la naturaleza misma de la actividad puede llevar aparejado un alto riesgo que aconseje la limitación de responsabilidad propia de las formas mercantiles.

### **El número de promotores que participan en el proyecto**

Se puede desarrollar la actividad económica en solitario, y en ese caso se podrá optar entre limitar o no la responsabilidad patrimonial (ej.: sociedad limitada unipersonal o empresario individual respectivamente). Cuando hay más de una persona implicada, es recomendable, tanto desde una perspectiva legal como económica, acudir a una forma societaria, ya sea civil o mercantil. Existen determinadas formas jurídicas que para su constitución exigen un número determinado de socios, como es el caso de Sociedades Laborales y Cooperativas.



### **El grado de implicación y experiencia de los promotores**

Antes de nada, un promotor debe calibrar y analizar las consecuencias, incluso personales, de su implicación en un proyecto empresarial, así como la responsabilidad patrimonial que se está dispuesto a asumir. Por ejemplo, si entre un grupo de personas hay una cuyo grado de implicación no es muy alto y no desea asumir excesivos riesgos, debería optarse por una forma mercantil que permita la participación de socios capitalistas.

Puede ocurrir, además, que las personas que vayan a desarrollar la actividad no tengan experiencia en la materia, siendo en estos casos recomendable recurrir a la fórmula de Franquicia.

**¿Qué es una franquicia? Una franquicia es una forma de colaboración comercial entre dos entidades jurídica y financieramente independientes por la cual una de ellas, que puede ser un fabricante o un mayorista, concede a otra, que será normalmente un minorista, el derecho de explotación de una marca y un producto de su propiedad o de un procedimiento comercial original con la finalidad de vender al por menor y/o prestar servicios a los usuarios finales. Saber más sobre franquicia.**

### **Complejidad de constitución y gestión**

Las formas societarias mercantiles, a pesar de las últimas novedades legales, son siempre de constitución mucho más compleja, pero no es aconsejable tomar la decisión basándose exclusivamente en la mayor o menor burocracia que la constitución pueda generar, dado que se trata de una cuestión relevante sólo en el momento inicial. Desde el punto de vista de la gestión, cualquier proyecto empresarial debe nacer con vocación de crecimiento, lo que a medio o largo plazo siempre hace necesaria una gestión, no ya compleja, sino rigurosa y adaptada a la dimensión del negocio y a sus posibilidades de crecimiento.

### **Libertad de acción del emprendedor**

Lógicamente, el margen de actuación y la libertad en la toma de decisiones es absoluta en los casos del Empresario Individual y las sociedades unipersonales. En el extremo opuesto estarían las sociedades mercantiles personalistas, en las que no se decide en función del capital social que se tenga, sino que cada persona representa un voto .

### **Necesidades económicas del proyecto**

La dimensión económica del proyecto puede hacer necesario cierto nivel de inversión o de flujo de capitales que hagan aconsejable la limitación de responsabilidad patrimonial, lo que es especialmente evidente cuando por el tipo de actividad se impone legalmente un tipo de sociedad con un capital social mínimo superior al normal (ej. compañías aseguradoras). En este sentido, existen diversas fórmulas para conseguir la financiación necesaria entre las más novedosas están:

- Cuenta ahorro empresa.
- Microcréditos

### **La responsabilidad patrimonial que conlleva el desarrollo de la actividad**

Puede ser limitada a los bienes afectos al negocio o ilimitada, esto es, todo el patrimonio personal del empresario responde de los resultados. Este aspecto ha de ponerse en relación con la dimensión económica del proyecto y el grado de implicación de las personas que participan en él.

### **Aspectos fiscales y de seguridad social**

En general, las formas mercantiles suscitan cierto rechazo por llevar aparejado el Impuesto de Sociedades (IS), mientras que las formas que carecen de personalidad jurídica propia (Empresario Individual, Comunidad de Bienes, Sociedad Civil) tributan a través del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF). Lo cierto es que, a priori, no existe un régimen fiscal más o menos ventajoso, sino que depende de los resultados económicos reales o potenciales del negocio. Por otra parte, existen formas bonificadas fiscalmente a través del Impuesto de Sociedades, como por ejemplo las Sociedades Cooperativas.

Por otra parte, actualmente existe una fórmula societaria que cuenta con importantes ventajas fiscales, especialmente desde el punto de vista de la liquidez en los primeros ejercicios: la Sociedad Limitada Nueva Empresa.

Otra cuestión que suele tenerse en cuenta es la posibilidad del promotor de cotizar en el régimen general, y no en el de autónomos, a través de una sociedad. Pero esto depende en realidad del porcentaje de participación que se tenga, por lo que debe valorarse caso por caso.

Seguridad social de socios y directivos

### **Rapidez y simplicidad de la tramitación**

Si las circunstancias o las preferencias de los promotores apuntan a una tramitación rápida y sin grandes complicaciones burocráticas las posibilidades se reducen a las fórmulas sin personalidad jurídica (Empresario Individual, Comunidad de Bienes, Sociedad Civil) y a las Sociedad Limitadas en su versión telemática, cuya tramitación se lleva a cabo a través de los puntos AE.

### **Acceso a ayudas públicas**

Aunque no es un criterio recomendable en sí mismo a la hora de escoger la forma jurídica, sí es una variable a tener en cuenta, por lo que habrá que atender a las circunstancias de cada proyecto y a cada convocatoria específica.

# Empresario individual

## Definición

Persona física que ejercita habitualmente y en nombre propio, por sí o por medio de representantes, una actividad constitutiva de empresa (comercial, industrial o profesional). Esta forma jurídica es la que habitualmente corresponde a los autónomos.

## Características

- Control total de la empresa por parte del propietario que dirige su gestión .
- La personalidad jurídica de la empresa es la misma que la de su titular (empresario), quien responde personalmente de todas las obligaciones que contraiga la empresa.
- No existe diferenciación entre el patrimonio mercantil y su patrimonio civil.
- No precisa proceso previo de constitución. Los trámites se inician al comienzo de la actividad empresarial.
- La aportación de capital a la empresa, tanto en su calidad como en su cantidad, no tiene más límite que la voluntad del empresario.

## Ventajas

- Es una forma empresarial idónea para el funcionamiento de empresas de muy reducido tamaño.
- Es la forma que menos gestiones y trámites ha de hacer para la realización de su actividad, puesto que no tiene que realizar ningún trámite de adquisición de la personalidad jurídica.
- Puede resultar más económico, dado que no crea persona jurídica distinta del propio empresario.

## Inconvenientes

- La responsabilidad del empresario es ilimitada.
- Responde con su patrimonio personal de las deudas generadas en su actividad.
- El titular de la empresa ha de hacer frente en solitario a los gastos y a las inversiones, así como a la gestión y administración.
- Si su volumen de beneficio es importante, puede estar sometido a tipos impositivos elevados ya que la persona física tributa por tipos crecientes cuanto mayor es su volumen de renta, mientras que las sociedades de reducida dimensión (menos de 8 millones de € de cifra de negocios) tributan al tipo del 25% sobre los primeros 120.202,41 € de beneficios.
- Responsabilidad del empresario individual: El empresario individual realiza la actividad empresarial en nombre propio, asumiendo los derechos y obligaciones derivados de la actividad. Su responsabilidad frente a terceros es universal y responde con todo su patrimonio presente y futuro de las deudas contraídas en la actividad de la empresa. Si el empresario está casado puede dar lugar a que la responsabilidad derivada de sus actividades alcance al otro cónyuge. Por ello hay que tener en cuenta el régimen económico que rige el matrimonio y la naturaleza de los bienes en cuestión. Los bienes

privativos del empresario quedan obligados a los resultados de la actividad empresarial.

Los bienes destinados al ejercicio de la actividad y los adquiridos como consecuencia de dicho ejercicio, responde en todo caso del resultado de la actividad empresarial. En el régimen de bienes gananciales, cuando se trata de bienes comunes del matrimonio, para que éstos queden obligados será necesario el consentimiento de ambos cónyuges. El consentimiento se presume cuando se ejerce la actividad empresarial con conocimiento y sin oposición expresa del cónyuge y también cuando al contraer matrimonio uno de los cónyuges ejerciese la actividad y continuase con ella sin oposición del otro. Los bienes propios del cónyuge del empresario no quedarían afectos al ejercicio de la actividad empresarial, salvo que exista un consentimiento expreso de dicho cónyuge. En todo caso, el cónyuge puede revocar libremente el consentimiento tanto expreso como presunto. En este sentido, si bien el empresario individual no está obligado a inscribirse en el Registro Mercantil, puede ser conveniente inscribirse en él, entre otras razones para registrar los datos relativos al cónyuge, el régimen económico del matrimonio, capitulaciones, así como el consentimiento, la revocación u oposición del cónyuge a la afección a la actividad empresarial de los bienes comunes o los privativos.

### **Libros obligatorios**

Estos libros dependerán del régimen fiscal concreto a que esté sometido el empresario, a tenor de la Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del Impuesto de la Renta de las Personas Físicas y de modificación parcial de las leyes de los Impuestos sobre Sociedades, de la Renta de no Residentes y sobre el Patrimonio. (BOE 26 de noviembre de 2006).

Si su régimen fiscal es de Estimación Directa y se dedica a una actividad industrial, comercial o de servicios, deberá llevar los libros oficiales del Código de Comercio (Art. 25 del Código de Comercio), que deberá legalizar en el Registro Mercantil. Estos libros son:

- Libro Diario.
- Libro de Inventarios y Cuentas Anuales.

Si su régimen fiscal es de **Estimación Directa Simplificada**, deberá llevar Libros Fiscales, sin ser necesaria la llevanza de los de Comercio (cuya obligatoriedad quedaría cubierta por la de aquellos). Estos libros son:

- Ventas e Ingresos
- Compras y Gastos
- Registro de Bienes de Inversión

Si el empresario está acogido al régimen de **Estimación Objetiva**, no está obligado a llevar libro alguno, si bien debe conservar los justificantes de sus operaciones. En el caso de que aplique deducción por amortizaciones debe llevar un libro de Bienes de Inversión.

**Capital** No existe mínimo legal

**Fiscalidad** IRPF (rendimientos por actividades económicas).

# Sociedad Civil

## **Definición**

Se dan Sociedades Civiles cuando dos o más personas se obligan a poner en común dinero, bienes o industria, con ánimo de partir entre sí las ganancias. Los ejemplos más representativos de sociedades civiles son las sociedades de explotaciones agrarias, las de artesanos, las sociedades de uso y disfrute, y ciertas situaciones que surgen en el ámbito inmobiliario, como por ejemplo, aportaciones de solares a cambio de un piso o local.

## **Regulación**

La Sociedad Civil se rige por las normas del Código Civil que se dedican a la sociedad (art. 1665 a 1708 CC). Se prevé también que las sociedades civiles puedan adoptar forma mercantil, en cuyo caso se regularían por lo dispuesto en el Código de Comercio siempre y cuando sus disposiciones no se opongan a lo dispuesto en el Código Civil.

## **Características**

La sociedad civil puede ser universal o particular:

- La sociedad universal puede ser de todos los bienes presentes o de todas las ganancias que adquieran con ellos, cuando se trata de todos los bienes, comprende todos los bienes más las ganancias que adquieran con ellos y cuando se trata de las ganancias, conlleva todo lo que adquieran los socios por su industria o trabajo mientras dura la sociedad, los bienes de cada socio son de dominio particular, solamente es de la sociedad el usufructo de los mismos.
- La sociedad particular tiene por objeto cosas determinadas, su uso o sus frutos, una empresa o el ejercicio de una profesión o arte.

Los socios pueden ser capitalistas o industriales, estos últimos deben a la sociedad las ganancias que durante ella haya obtenido en el ramo de la industria que sirve de objeto a la misma.

Cada socio adeuda a la sociedad lo prometido como aportación y es responsable por evicción de los bienes aportados, si se trata de una aportación dineraria devenga intereses desde el momento en que se debió hacer la aportación y no se hizo, sin perjuicio de la indemnización que proceda por daños y perjuicios.

La sociedad responde ante terceros por actos de los socios cuando estos, obran como tal por cuenta de la sociedad, tengan poder para obligar a la sociedad y obren dentro de los límites de su poder o mandato.

Administración de la sociedad: Son los propios socios quienes deben llevar a cabo la administración de la sociedad, previendo en el contrato de sociedad distintas formas de organizarla (administrador único, administradores mancomunados o solidarios) pero de no hacerlo, han de observarse las siguientes normas: todos los socios son apoderados y lo que cada uno haga, obliga a la sociedad, pudiendo cada uno oponerse a las operaciones de los demás antes de que éstas hagan sus efectos legales. Cada

socio puede servirse de las cosas que componen el fondo social siempre que no se haga contra el interés de la sociedad o impidiendo el derecho de uso de los demás socios, los socios está obligados a sufragar los gastos necesarios para la conservación de los bienes comunes .

Las sociedades civiles no son objeto de inscripción en el Registro Mercantil.



# Comunidad de Bienes

## Concepto

Se dan Comunidades de Bienes cuando un bien o un conjunto de bienes pertenecen a varios titulares (comuneros) de forma conjunta y simultánea. Cuando uno o varios inmuebles pertenecen pro indiviso a varios sujetos y forman parte de una actividad empresarial realizada en común surge una situación que trasciende la mera propiedad, pero que no llega a alcanzar la personalidad jurídica independiente de la de sus comuneros y propia de las sociedades.

## Regulación

La Comunidad de Bienes se rige por las reglas establecidas contractualmente o en disposiciones especiales y en su defecto, por las normas del Código Civil (art. 392. 2 ).

## Diferencias con la Sociedad

Ambas son formas de organizar la estructura de propiedad sobre un patrimonio común, si bien, en la sociedad se atribuye la titularidad del patrimonio aportado a un sujeto creado por ellos mismos, en la comunidad de bienes el patrimonio aportado es directamente propiedad de los socios. La comunidad de bienes carece de personalidad jurídica distinta a la de los comuneros mientras que la sociedad tiene personalidad jurídica propia (si bien, este aspecto es muy discutido por la doctrina). Otra de las diferencias se establece en cuanto a los objetivos, la comunidad de bienes está dirigida al mantenimiento y aprovechamiento plural de una propiedad común y la sociedad, aún cuando en ella también existe un patrimonio comunitario, está dirigida a la intervención en el tráfico comercial, para obtener ganancias y lucros comunes.

## Características

- Su esencia consiste en que cada propietario lo es de cuotas abstractas e ideales sobre la cosa, sin corresponderle una parte material, concreta y determinada.
- Se puede diferenciar en cuanto al origen, las comunidades de bienes voluntarias de las incidentales. Las primeras, surgen como consecuencia de la voluntad coincidente de varias personas de adquirir conjuntamente una cosa, y las segundas, suelen tener su origen en un hecho independiente de la voluntad de las partes. La comunidad voluntaria se rige fundamentalmente por los pactos de los comuneros.
- La actuación como empresarios es admitida por la normativa tributaria, se les considera sujetos pasivos tributarios, para actuar en el ámbito fiscal deben de solicitar un CIF, se equiparan a las sociedades a efectos de la liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales, también reciben la consideración de empresarios a efectos laborales.
- Cada comunero puede servirse de las cosas comunes disponiendo de ellas conforme a su destino, no perjudicando el interés de la comunidad y no impidiendo a los demás copartícipes a utilizarlas según su derecho.

- La participación en los beneficios y en las cargas es en principio proporcional a sus respectivas cuotas, presumiéndose éstas iguales mientras no se pruebe lo contrario.
- Los acuerdos deben de ser adoptados por la mayoría de los partícipes, entendiéndose por tal, una mayoría de intereses económicos o participaciones, no de personass.

### **Régimen fiscal**

Están sometidas al régimen de atribución de rentas, consistiendo este régimen en que las rentas netas de ciertas entidades que no son sujetos pasivos del IRPF ni del IS, se someten a tributación mediante su imputación a los miembros que forman parte de ellas, las rentas así imputadas se integran en la correspondiente base imponible del IRPF o IS del partícipe según esté este sujeto a uno u otro impuesto.

Con carácter general, la atribución de las rentas netas a los comuneros se efectúa según las normas o pactos aplicables a cada caso, si no consta se atribuyen a partes iguales. Las rentas atribuidas tienen la misma naturaleza que la actividad o fuente de la que proceden y su atribución se realiza en el mismo ejercicio en que la comunidad obtienen las rentas, sin perjuicio de las normas de imputación temporal que correspondan según la naturaleza de las rentas.

En caso de que se desarrolle una actividad empresarial o profesional en el método de estimación directa o en el de estimación objetiva, la aplicación de la estimación directa simplificada o la de estimación objetiva se exige que todos los comuneros sean personas físicas contribuyentes por el IRPF.

Las entidades que desarrollen actividades empresariales o profesionales han de llevar unos únicos libros obligatorios, acordes con la naturaleza mercantil o no de su actividad y sin perjuicio de la atribución de rentas que efectúen.

Las comunidades de bienes mediante las que se ejerce una actividad económica o cuyas rentas excedan de 3.000 € anuales, deben presentar anualmente una declaración informativa relativa a las rentas a distribuir a sus comuneros.

Cuando se realicen operaciones sujetas al IVA la Comunidad de Bienes es sujeto pasivo del IVA, de igual manera, cuando se realicen actividades empresariales se equiparan a las sociedades en cuanto al ITP y AJD.

# Sociedad Anónima

## Definición

La sociedad anónima es una sociedad mercantil con capital integrado por aportaciones de sus socios y dividido en acciones, en las que los accionistas no responden personalmente de las deudas sociales .

## Regulación

La regulación de la Sociedad Anónima viene recogida en el Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, también ha de tenerse en cuenta el Reglamento del Registro Mercantil, aprobado por Real Decreto 1784/1 996.

## Diferencia con figuras afines

- **Sociedad Colectiva**, es una sociedad mercantil personalista basada en la mutua confianza de los socios, no tiene el capital dividido en acciones y sus socios responden con todos sus bienes de las deudas de la sociedad.
- **Sociedad Comanditaria Simple**, es una sociedad mercantil personalista, que se caracteriza por dos tipologías de socios, los colectivos y los comanditarios, los primeros gestionan la sociedad y responden ilimitadamente de las deudas sociales y, los segundos, responden limitadamente con sus aportaciones y no intervienen en la gestión.
- **Sociedad Comanditaria por Acciones**, es una sociedad mercantil de capital y al igual que la Sociedad Anónima su capital ha de ser como mínimos de 60.000 € y está dividido en acciones. Se caracteriza por dos tipologías de socios, los colectivos y los comanditarios, los primeros (que debe existir al menos uno) responden ilimitadamente de las deudas sociales y, los segundos, responden limitadamente con sus aportaciones.
- **Sociedad Limitada**: las Sociedades Anónimas con carácter general, son sociedades abiertas al contrario que las limitadas que son, esencialmente, cerradas, si bien, en la realidad esta distinción no es absoluta ya que la mayoría de las sociedades anónimas (salvo las cotizadas) son sociedades que en sus estatutos contienen cláusulas limitativas a la libre transmisibilidad de acciones. El capital social es otra de las diferencias básicas, por el mínimo exigido por la Ley (60.000 € para las SA y 3.000 € para las SL), por la división que se hace del mismo (en acciones en la SA y en participaciones en la SL), así como, por el rígido sistema de defensa que se hace del mismo en la SA y que la SL sustituye por regímenes de responsabilidad.

## Características de las Sociedades Anónimas

Se trata de una sociedad mercantil de capital, no son importantes las personas que en ella participan, sino el capital que aportan.

El capital está integrado por aportaciones de los socios y se encuentra dividido en acciones, cuya titularidad atribuye la condición de socio.

Los socios tienen la responsabilidad limitada. Responden frente a la sociedad del cumplimiento de su obligación de desembolsar el importe de las acciones suscritas, pero no asume ninguna responsabilidad personal por las deudas sociales.

Excepciones al principio de ausencia de responsabilidad; si la estructura formal de la personalidad jurídica se utiliza con una finalidad fraudulenta, los jueces pueden determinar la responsabilidad de los socios (levantamiento del velo). En el caso de la S.A. Unipersonal, el único socio responde personal, ilimitada y solidariamente de determinadas deudas sociales como, por ejemplo, las contraídas con la sociedad durante el periodo que dure la unipersonalidad sobrevinida sin que se refleje tal situación en el Registro Mercantil y, finalmente, responden solidariamente los socios, por los actos y contratos celebrados en nombre de la sociedad antes de su inscripción en el Registro Mercantil.

# Sociedad Limitada

## Definición

La sociedad limitada es una sociedad mercantil con capital integrado por aportaciones de sus socios y dividido en participaciones, en las que los socios no responden personalmente de las deudas sociales.

## Regulación

La regulación de la Sociedad Limitada viene recogida en el Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, también ha de tenerse en cuenta el Reglamento del Registro Mercantil, aprobado por Real Decreto 1784/1996.

## Características:

- Es una sociedad mercantil, lo que implica que el objeto de la misma, sea civil o mercantil, ha de tener, carácter lucrativo, al menos en un sentido amplio .
- El capital social no puede ser inferior a 3.000 € y debe de estar totalmente desembolsado desde un inicio. Las aportaciones que se hagan pueden ser de carácter dinerario o no dinerario, pero los bienes o derechos que se aporten a la sociedad han de ser de naturaleza patrimonial y susceptibles de valoración económica. En ningún caso podrán ser objeto de aportación el trabajo o los servicios. Los fundadores, las personas que ostentaran la condición de socio en el momento de acordarse el aumento de capital y quienes adquieran alguna participación desembolsada mediante aportaciones no dinerarias, responderán solidariamente frente a la sociedad y frente a los acreedores sociales de la realidad de dichas aportaciones y del valor que se les haya atribuido en la escritura. La responsabilidad de los fundadores alcanzará a las personas por cuya cuenta hayan obrado éstos.
- Transmisión voluntaria de participaciones entre socios, entre cónyuges, ascendientes o descendientes o sociedades del mismo grupo es libre, salvo que los Estatutos establezcan lo contrario. Si la transmisión está dirigida a un tercero requiere consentimiento previo de la Sociedad. Se consideran nulas las cláusulas estatutarias que hagan prácticamente libre la transmisión voluntaria por actos "inter vivos".
- La responsabilidad personal de los socios queda limitada a su aportación al capital social.

## Distintas formas de administrar una Sociedad

La administración de la sociedad, viene determinada en los Estatutos Sociales, se podrá optar entre un administrador único, a varios administradores que actúen solidaria o conjuntamente, o en un Consejo de Administración:

**Administrador Único.** Las funciones propias de la administración, así como las responsabilidades derivadas de sus actos u omisiones, recaen en una sola persona física, denominada el Administrador.

**Varios Administradores.** En este supuesto caben, a su vez, diversas alternativas en función del modo en que se organizan las diversas personas que intervienen en la administración:

1. Organización en un Órgano Colectivo. Dicho órgano se denomina Consejo de Administración, y debe estar integrado por un presidente, un secretario y uno o varios vocales. Optativamente el Consejo de Administración puede designar un Consejero Delegado que ejecuta todas las funciones delegables por el Consejo, o parte de ellas. En este caso la responsabilidad de los integrantes del Consejo es acumulativa, salvo en los casos en que alguno haya “salvado el voto”. Esta posibilidad no está permitida para la Sociedad Limitada Nueva Empresa.
2. Organización no Colegial. En este caso puede optarse, a su vez, por dos tipos diferentes de organización:

- Administración Mancomunada. Para cualquier acto de administración es necesaria la voluntad, expresamente manifestada, de dos (al menos) administradores mancomunados.

- Administración Solidaria. En este supuesto cabe la posibilidad de que cada uno de los administradores solidarios actúe independientemente. Esta es la forma de organización de máxima confianza y, en contrapartida, la más peligrosa.

---

## **Sociedad Limitada Unipersonal**

Se trata de sociedades anónimas o de responsabilidad limitada en las que la totalidad de las acciones o participaciones sociales en que se divide el capital social pertenecen a un único socio, de manera originaria o sobrevenida, teniendo en cuenta que se consideran propiedad de dicho socio único aquellas que pertenecen a la sociedad.

Su elección suele estar motivada por la pretensión de limitar la responsabilidad (que en el caso de autónomos es ilimitada) y por motivos fiscales (los autónomos tributan por el IRPF, aplicándose un tipo impositivo progresivo que va elevándose según van incrementándose los beneficios, mientras que en el Impuesto de Sociedades se aplica un tipo fijo, que con carácter general es del 30% y del 25% para empresas de reducida dimensión -con una cifra de negocios inferior a los 10 millones de euros-, por lo que a medida que se elevan los ingresos suele interesar más la tributación por el Impuesto de Sociedades).

La unipersonalidad puede ser originaria o sobrevenida:

- Unipersonalidad Originaria: Si la sociedad la constituye un único socio, sea persona natural o jurídica.
- Unipersonalidad Sobrevenida: Cuando la sociedad la constituyen dos o más socios pero con posterioridad todas las participaciones o las acciones pasan a ser propiedad de un único socio. Se consideran propiedad del único socio las participaciones sociales o las acciones que pertenezcan a la sociedad unipersonal.

La unipersonalidad sobrevenida debe inscribirse en el Registro Mercantil. Transcurridos seis meses desde la adquisición por la sociedad del carácter unipersonal sin que esta circunstancia se hubiere inscrito en el Registro Mercantil, el socio único

responderá personal, ilimitada y solidariamente de las deudas sociales contraídas durante el período de unipersonalidad.

Las sociedades unipersonales anónimas o limitadas operan en el tráfico como cualquier otra sociedad limitada o anónima, con los mismos requisitos de constitución y funcionamiento, si bien, tienen una serie de particularidades:

- Publicidad de la unipersonalidad: Debe hacerse constar en escritura pública e inscribirse en el Registro Mercantil, la constitución de una sociedad unipersonal, la declaración de tal situación como consecuencia de haber pasado un único socio a ser propietario de todas las participaciones sociales o de todas las acciones, la pérdida de la condición de unipersonal o el cambio del socio único como consecuencia de haberse transmitido alguna o todas las participaciones o todas las acciones. En la inscripción en el Registro Mercantil se expresará necesariamente la identidad del socio único.

El Reglamento del Registro Mercantil señala que cuando haya de hacerse constar en la inscripción en el Registro la identidad de una persona física, se consignarán los siguientes datos: nombre y apellidos, estado civil, la mayoría de edad. (tratándose de menores de edad, se indicará su fecha de nacimiento y, en su caso, la condición de emancipado) nacionalidad, el domicilio, el DNI (en el caso de extranjeros, se expresará el número de identificación de extranjeros, el de su pasaporte, el de su tarjeta de residencia o de cualquier otro documento legal de identificación, con declaración de estar vigentes). Igualmente se consignará el número de identificación fiscal, cuando se trate de personas que dispongan del mismo con arreglo a la normativa tributaria.

La sociedad debe hacer constar expresamente su condición de unipersonal en toda su documentación, correspondencia, notas de pedido y facturas, así como en todos los anuncios que haya de publicar por disposición legal o estatutaria (S.L.U ó S.A.U)

- Decisiones del socio único: En la sociedad unipersonal el socio único ejercerá las competencias de la junta general. Las decisiones del socio único se consignarán en acta, bajo su firma o la de su representante, pudiendo ser ejecutadas y formalizadas por el propio socio o por los administradores de la sociedad.

- Contratación del socio único con la sociedad unipersonal: Los contratos celebrados entre el socio único y la sociedad deberán constar por escrito o en la forma documental que exija la ley de acuerdo con su naturaleza, y se transcribirán a un libro-registro de la sociedad que habrá de ser legalizado conforme a lo dispuesto para los libros de actas de las sociedades. En la memoria anual se hará referencia expresa e individualizada a estos contratos, con indicación de su naturaleza y condiciones. En caso de concurso del socio único o de la sociedad, no serán oponibles a la masa aquellos contratos comprendidos en el apartado anterior que no hayan sido transcritos al libro-registro y no se hallen referenciados en la memoria anual o lo hayan sido en memoria no depositada con arreglo a la ley.

Durante el plazo de dos años a contar desde la fecha de celebración de estos contratos, el socio único responderá frente a la sociedad de las ventajas que directa o indirectamente haya obtenido en perjuicio de ésta como consecuencia de dichos contratos.

---

## Sociedad Limitada Nueva Empresa

El 1 de Junio de 2003 entró en vigor la Ley 7/2003 de Sociedad Limitada Nueva Empresa. Mediante esta ley se abre la posibilidad de crear sociedades en unos pocos días, mediante un documento electrónico único (DUE) y con una sola comparecencia ante el notario, quien inscribirá la escritura de constitución en el Registro Mercantil correspondiente al domicilio social, mediante el uso de su firma electrónica.

No obstante, pese a reducirse los plazos de constitución, hay que tener en cuenta que la sociedad Nueva Empresa requiere, para su válida constitución, de los mismos trámites y gastos (registros, aranceles notariales e impuestos) que para el resto de sociedades mercantiles.

Por lo tanto, la gran ventaja de este tipo de sociedad reside en la reducción de plazos para su consitución, ya que pese a presentarse como una especialidad de la Sociedad de Responsabilidad Limitada, presenta frente a esta importantes diferencias:

### 1. Requisitos de los socios:

- Sólo pueden ser socios de la sociedad Nueva Empresa las Personas Físicas.
- En su constitución no puede superarse el número de 5 socios. Sólo en el supuesto de transmisión posterior de participaciones puede superarse este número.
- No puede constituir ni adquirir la condición de socio único de una Sociedad Nueva Empresa quienes ya ostenten la condición de socios únicos en otra sociedad de este tipo
- No será precisa la llevanza del libro registro de socios, acreditándose dicha condición mediante el documento público en el que se hubiere constituido la misma.

### 2. Denominación de la Sociedad y su modificación:

- Estará formada por los dos apellidos y el nombre de uno de los socios fundadores seguidos de un código alfanumerico. Deberá figurar además la indicación "Sociedad Limitada Nueva Empresa" o su abreviatura "SLNE".
- Si el socio cuyo nombre y apellidos figuran en la denominación social, pierde dicha condición, deberá modificarse la denominación.
- Tras los cambios introducidos por la Ley 24/2005, de 18 de noviembre, de reformas para el impulso de la productividad, se permite a los socios cambiar la denominación social por una objetiva o de fantasía sin tener que seguir la regla hasta ahora establecida de los dos apellidos y el nombre de uno de los socios más un código alfanumérico. Por lo tanto, el formato especial sólo será obligatorio en el momento de la constitución, continuando de esta manera con las ventajas que supone una denominación social única de cara a conseguir una rápida constitución. Una vez constituida la sociedad, se podrá llevar a cabo el cambio de denominación, ahora ya sin tener que seguir este formato especial. De esta forma, si se desea que la sociedad tenga otra denominación, serán necesarias dos escrituras, la de constitución y la de cambio de denominación posterior, el cambio de denominación social será gratuito en lo que respecta a



aranceles notariales y registrales durante los tres primeros meses desde la constitución de la sociedad.

### 3. Objeto social:

- Se permite que la sociedad tenga un objeto social amplio y genérico con el fin de evitar posteriores modificaciones estatutarias. Si se incluyese alguna actividad singular que diera lugar a una calificación negativa del Registrador, no se paralizará su inscripción, si no que se practicará sin dicha actividad, siempre que los socios lo consientan expresamente el propia escritura de constitución o con posterioridad a ella.

### 4. Capital social:

- El Capital Social mínimo será de 3.012 Euros y el máximo de 120.202 Euros. Deberá estar íntegramente desembolsado y sólo podrá hacerse mediante aportaciones dinerarias. Una vez que se ha desembolsado el capital mínimo (3.012 €) mediante aportaciones dinerarias, es posible realizar aportaciones no dinerarias que se computarían en el capital social que, en ningún caso, podrá superar los 120.202 €.
- Si con posterioridad los socios acuerdan aumentar el capital social por encima del límite máximo, en dicho acuerdo deberán establecer si optan por la transformación de la SLNE en cualquier otro tipo social o si continúan sus operaciones en forma de Sociedad de Responsabilidad Limitada.

### 5. Administración:

- No cabe consejo de administración, y en caso de órgano pluripersonal sólo son posibles dos formas de organización: administradores solidarios o mancomunados, con firma conjunta de dos cualesquiera en este último caso.
- Para ser nombrado administrador se requiere la condición de socio.

### 6. Modificaciones, disoluciones y transformaciones:

- La sociedad Nueva Empresa SÓLO podrá modificar su denominación, su domicilio social y su capital social.
- Se disolverá, entre otras causas, por consecuencia de pérdidas que dejen reducido el patrimonio neto a una cantidad inferior a la mitad del capital social durante al menos seis meses, a no ser que se restablezca el patrimonio neto en dicho plazo.
- Podrá transformarse en sociedad colectiva, sociedad civil, sociedad comanditaria, simple o por acciones, sociedad anónima, sociedad cooperativa, así como en agrupación de interés económico.
- Podrá continuar sus operaciones en forma de Sociedad de Responsabilidad Limitada, para lo cual exigirá acuerdo de la Junta General y adaptación de sus estatutos a la Ley de las Sociedades Limitadas. Posteriormente, la escritura de adaptación de los estatutos sociales deberá presentarse a inscripción en el Registro Mercantil en el plazo máximo de dos meses desde la adopción del acuerdo de la Junta General.

### 7. Medidas fiscales aplicables a la Sociedad:

- La Administración tributaria podrá conceder, previa solicitud, el aplazamiento o fraccionamiento de las cantidades derivadas de retenciones o ingresos a cuenta del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas que se devenguen en el primer año desde su constitución y el aplazamiento de las deudas tributarias del Impuesto sobre Sociedades correspondientes a los dos primeros períodos impositivos concluidos desde su constitución. En este último caso, el ingreso de las deudas del primer y segundo períodos deberá realizarse a los 12 y seis meses, respectivamente, desde la finalización de los plazos para presentarla declaración-liquidación correspondiente a cada uno de dichos períodos. Además, la SLNE no tendrá la obligación de efectuar los pagos fraccionados a cuenta de las liquidaciones correspondientes a los dos primeros períodos impositivos concluidos desde su constitución.
- Aplazamiento sin aportación de garantías del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITP/AJD), por la modalidad de operaciones societarias, derivada de la constitución de la Sociedad durante el plazo de un año desde su constitución.

# Sociedad Laboral

## Definición:

Sociedades, anónimas o limitadas, en las que la mayoría del capital social es propiedad de los trabajadores que prestan en ella sus servicios de forma retribuida, personal, directa y por tiempo indefinido.

## Características

Nº de Socios	Capital	Responsabilidad	Fiscalidad Directa	Formalidades de Constitución
Mínimo 3	Mínimo 60.101,21€, desembolsado en un 25% (Sociedades Anónimas Laborales)	Limitada al capital aportado	Limitada al capital aportado	Escritura Solicitud de calificación como S.A.L. o S.L.L. Inscripción en el Registro de S.A.L o S.L.L. Inscripción en el Registro Mercantil

## Trámites

- Liquidación del ITP: exenta
- Modelo 036 (Declaración censal) para obtención del CIF

# Sociedad Cooperativa

## Definición:

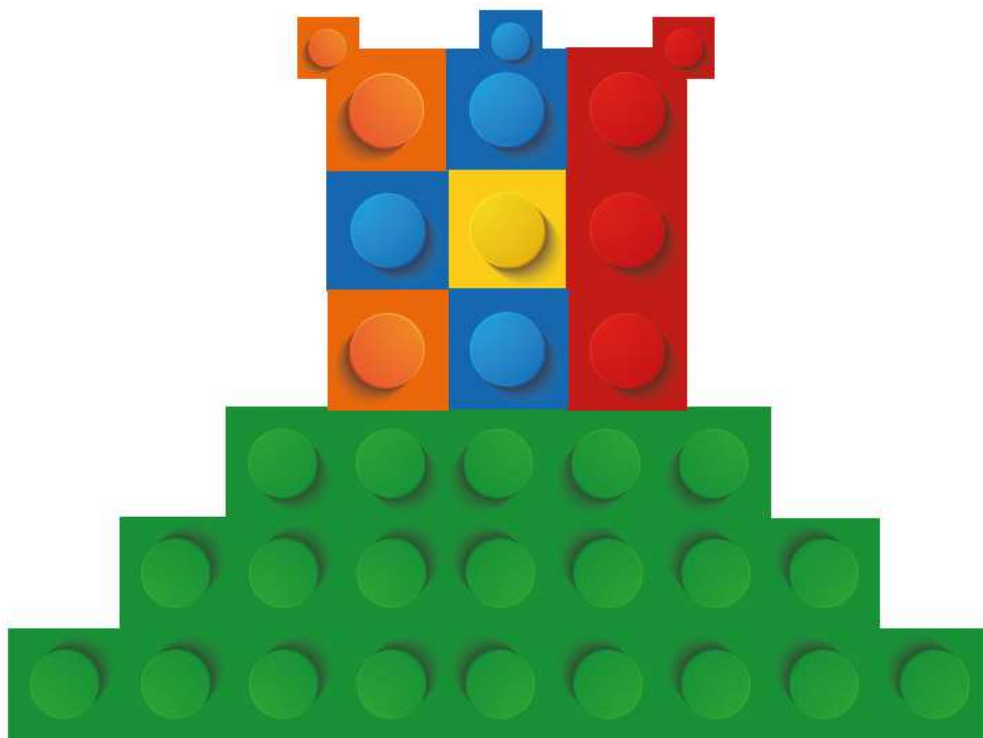
Son sociedades formadas por personas que tienen intereses o necesidades socioeconómicas comunes, para cuya satisfacción desarrollan actividades empresariales imputándose a los socios los resultados económicos, una vez atendidos los fondos comunitarios en función de la actividad cooperativizada que desarrollan. Las sociedades cooperativas pueden ser de primer grado (de trabajo asociado, de servicios, de seguros...) o de segundo grado (constituidas por dos o más cooperativas de la misma o distinta clase).

## Características

Nº de Socios	Capital	Responsabilidad	Fiscalidad Directa	Formalidades de Constitución
Mínimo 3	Mínimo fijado en los estatutos, formado por las aportaciones obligatorias y voluntarias de los socios.	Limitada al capital aportado	Impuesto de Sociedades Régimen Especial	Escritura pública Estatutos Inscripción en el Registro de Sociedades Cooperativas

## Trámites:

- Liquidación del ITP al tipo impositivo del 1%, salvo las cooperativas fiscalmente protegidas, que se hallan exentas.
- Modelo 036 (Declaración censal) para obtención del CIF.



---

OFICINA D'ASSESSORAMENT A L'EMPREDOR  
I FOMENT EMPRESARIAL

**AJUNTAMENT DE COCENTAINA**  
**DEPARTAMENT DE PROMOCIÓ ECONÒMICA**  
**CR SANT CRISTÒFOL, 6-8**



**965590051 / 646 126 127**



**[peconomica@cocentaina.org](mailto:peconomica@cocentaina.org)**



**[www.cocentaina.es](http://www.cocentaina.es)**