empresario autónomo

Manual del empresario autónomo

Manual codirigido por la Cámara
Oficial de Comercio e Industria
de Madrid, CEIM y KPMG

Diseño y maquetación:
Iván Menéndez Iglesias
ivan.menendez@pintayus.es
www.pintayus.es

Impresión:
Comfot, S.L.U.

Depósito Legal:

Reservados todos los derechos.

El contenido de este Manual ha sido elaborado íntegramente por "KPMG Asesores, S.L"; por encargo de la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid; los derechos de explotación sobre el mismo pertenecen a la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid. Está expresamente prohibido alterar el contenido de este Manual sin la previa autorización expresa y escrita de "KPMG Asesores, S.L".

El contenido en este Manual es meramente informativo y en ningún caso sustituye al asesoramiento de profesionales cualificados.

PRÓLOGO

Para la Consejería de Economía y Hacienda, el apoyo a la creación y consolidación de empresas es un objetivo de especial relevancia. La actitud emprendedora y el espíritu empresarial son la mejor garantía para mantener la economía dinámica, innovadora y competitiva que queremos para la Comunidad de Madrid. En este contexto, empresarios y autónomos son una pieza clave de nuestro tejido empresarial por ser introductores de ideas y prácticas innovadoras. De ahí su importancia en términos de generación de riqueza y empleo.

La gran cantidad de potenciales emprendedores que tiene la Comunidad de Madrid establece la exigencia de generar un compromiso del Gobierno Regional con este colectivo, para poner a su disposición todos los instrumentos que les garanticen mayor viabilidad en sus proyectos empresariales.

La información y el asesoramiento empresarial son algunos de los instrumentos necesarios para desarrollar con mayor nivel de seguridad y éxito los proyectos empresariales, entre otras razones, por la rapidez con la que se producen los cambios en el contexto económico actual. El tener acceso a un Guía actualizada con toda la información relativa a los procesos de creación y consolidación de empresas contribuye sin duda a que los nuevos empresarios y los autónomos desarrollen sus proyectos con mayor nivel de información, con más eficacia y seguridad.

Quiero aprovechar estas líneas para agradecer a la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid y a la Confederación Empresarial de Madrid por su colaboración con la Comunidad de Madrid para la puesta en marcha de esta Guía. Se contribuye, de esta forma, a crear un instrumento de gran calidad y que, junto con la puesta en marcha de otra serie de medidas y actuaciones, hará que la Comunidad de Madrid siga siendo un referente español y europeo en materia de creación y consolidación de empresas.

EXCMO. SR. D. ANTONIO BETETA
CONSEJERO DE ECONOMÍA Y HACIENDA DE LA COMUNIDAD DE MADRID

Instituto Madrileño de Desarrollo

www.imade.es

ceim

Una vez más la Confederación de Empresarial de Madrid CEIM-CEOE, la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid e IMADE aúnan sus esfuerzos para poner este Manual al servicio de los emprendedores de nuestra Comunidad, con el propósito de que les sirva como una eficaz herramienta de información y trabajo en el desarrollo de su actividad empresarial y comercial.

Igualmente, este Manual del Empresario Autónomo nace con la intención de mantener el firme compromiso de estas Instituciones con el futuro de los empresarios y emprendedores madrileños y ayudarles a mejorar su gestión empresarial para ganar en competitividad, en calidad y en eficiencia.

Los empresarios de Madrid, agrupados en la Cámara y en CEIM, quieren asimismo reafirmar el papel del empresario autónomo como un actor fundamental de la sociedad civil. En un contexto económico de rápidos cambios y mayores exigencias de los consumidores, estos empresarios, que engloban a una gran tipología de sectores, tamaños y estructuras empresariales, constituyen el motor de desarrollo económico y de creación de empleo y, por consiguiente, una de las principales fuentes de bienestar para el conjunto de nuestra sociedad.

Tampoco se debe pasar por alto el gran esfuerzo personal, familiar, y muchas veces patrimonial, que estos pequeños, medianos y grandes emprendedores realizan al asumir los riesgos inherentes al ejercicio de su actividad empresarial y comercial, comprometiéndose día a día con sus clientes y, además, haciendo frente a los grandes retos socioeconómicos que se plantean en la actualidad.

Por todo lo anterior, es una gran satisfacción poner este Manual a su disposición, con el convencimiento de que les incentivará para seguir mejorando y contribuyendo a que Madrid siga siendo una referencia fundamental en el panorama nacional e internacional.

SALVADOR SANTOS CAMPANO
PRESIDENTE DE LA CÁMARA DE MADRID

ARTURO FERNÁNDEZ
PRESIDENTE DE CEIM

Índice

Presentación (pag. 1)
1. Empresario Autónomo (pag. 3)
2. Ciclo de Vida de la Empresa (pag. 5)

(A) EMPRESA NUEVA

A.1. El Emprendedor

A.2. El Proyecto

A.3. El Plan de Empresa

- 3.1. Dirección
- 3.2. Producción
- 3.3. Recursos Humanos y Organización
- 3.4. Inversión e Innovación
- 3.5. Comercialización
- 3.6. Financiación
- 3.7. Plan jurídico: trámites y ayudas

A.4. Puesta en marcha y primeros años

(B) EMPRESA CONSOLIDADA Y EXPANSIÓN

B.1. El Empresario

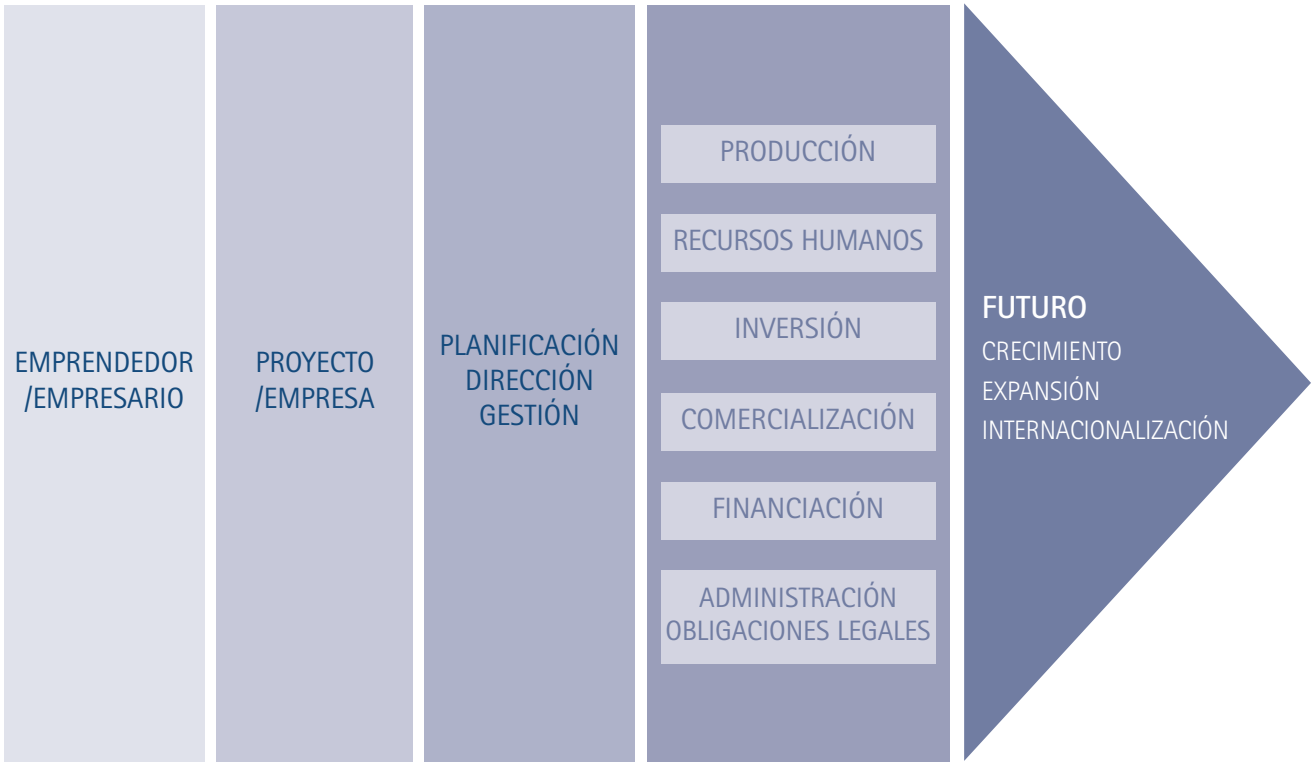
B.2. La Empresa. Empresa Consolidada. Empresa Familiar

B.3. Planificación, Dirección y Gestión

- 3.1. Dirección
- 3.2. Producción
- 3.3. Recursos Humanos y Organización
- 3.4. Inversión e Innovación
- 3.5. Comercialización
- 3.6. Financiación
- 3.7. Administración: obligaciones legales

B.4. Internacionalización

ESTRUCTURA DEL MANUAL DEL EMPRESARIO AUTÓNOMO



empresario autónomo

Manual del empresario autónomo

La aparición de diversos planes y herramientas de apoyo a autónomos y emprendedores y la reciente aprobación del Estatuto del Trabajo Autónomo, han traído al primer plano el papel y las necesidades de los autónomos.

Dada la relevancia de este colectivo en el tejido empresarial de la Comunidad de Madrid, la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid, CEIM e IMADE han considerado importante participar en el impulso de la actividad económica de los autónomos.

En concreto, han considerado oportuno realizar un esfuerzo de sistematización de las cuestiones más relevantes y las herramientas más útiles a disposición de los autónomos. Para ello han desarrollado este Manual del Empresario Autónomo.

Autónomos: un enfoque empresarial

El principal objetivo del Manual del Empresario Autónomo es **poner en primer plano el aspecto empresarial de los autónomos**.

En opinión de la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid, CEIM e IMADE el aspecto central del autónomo es la actividad económica que realiza por cuenta propia. El autónomo decide en qué, cómo, cuándo y cuánto trabaja. El autónomo gestiona su actividad, es su propio jefe, es el responsable de su empresa.

Autónomo = Actividad Económica
Autónomo = Empresario

Este enfoque ha sido contrastado con diversas organizaciones de empresarios, asociaciones sectoriales, asociaciones de autónomos y Colegios Profesionales. Todos ellos coincidieron en que, desde su punto de vista:

- el aspecto más relevante del autónomo es su condición de empresario.
- la forma jurídica que adopta el emprendedor o el empresario es sólo un vehículo para desarrollar una actividad.
- los autónomos tienen la misma condición económica con independencia de si tienen o no empleados.
- el hecho de estar dado de alta en la Seguridad Social como autónomo es sólo un requisito legal.

La actividad económica que desarrolla el autónomo es lo que le convierte en empresario. La forma jurídica, la contratación de empleados o el alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA) no determinan la naturaleza de su actividad.

Manual: una ayuda en la gestión empresarial

El presente Manual del Empresario Autónomo quiere ser una herramienta de apoyo al autónomo, orientada a proporcionarle un **enfoque empresarial integral** de su empresa, con independencia de la forma jurídica que haya adoptado para realizar su actividad o de su número de empleados.

Para ello, el Manual del Empresario Autónomo se divide en **dos grandes bloques**:

- el primero está orientado a los autónomos que comienzan su actividad. En él se recoge toda la información relevante sobre **cómo Emprender**.
- el segundo está orientado a los autónomos que ya están consolidados en su actividad. En él se recoge la información relevante para que el autónomo conozca cuál es la situación de su negocio y qué instrumentos pueden **ayudarle en la Planificación, Dirección y Gestión** de su empresa.

Realidad empresarial en España y la CM

Según el INE, en **España** hay 3.336.657 empresas en funcionamiento (a 1 de enero de 2007). Por su forma jurídica, la mayoría opera como empresa de Empresario Individual (55,5%), como Sociedad de Responsabilidad Limitada (32,3%) o como Sociedad Anónima (3,5%). Estas tres formas jurídicas suman más del 90% de las empresas españolas.

Por número de trabajadores, más de la mitad de las empresas no tiene asalariados (51,1%) y más del 90% tiene menos de 10 empleados.

En la **Comunidad de Madrid** hay 503.000 empresas, lo que supone el 15,1% del total nacional. De ellas, el 47,4% son Empresarios Individuales, el 39,2% son Sociedades de Responsabilidad Limitada y el 6,7% son Sociedades Anónimas. Estas tres formas jurídicas aglutinan a más del 90% de las empresas de la Comunidad.

Por número de trabajadores, el 93,8% de las empresas tiene menos de 10 empleados y el 54,6% no tiene asalariados.

Todos estos datos ponen de manifiesto que el tejido económico, tanto en España como en la Comunidad de Madrid, está integrado por una inmensa mayoría de microempresas. En ellas la figura del **Empresario Autónomo** es fundamental puesto que, o es el único integrante de la empresa, o coordina a un reducido número de personas que trabajan para él (o para él y sus socios).

Perfil empresas en CM:

- microempresas:
  - sin empleados
  - con 1 a 9 asalariados
- forma jurídica:
  - Empresario Individual
  - Sociedad Responsabilidad Limitada
  - Sociedad Anónima

El presente Manual del Empresario Autónomo ha tenido en cuenta la realidad empresarial de la CM y, en consecuencia, ha adaptado sus orientaciones al perfil de microempresa gestionada por un Empresario Autónomo.

Eres Autónomo y eres Empresario

Desde la perspectiva de la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid, CEIM e IMADE, es empresario la persona que:

- dirige o gestiona y realiza una actividad económica (mercantil o profesional).
- realiza la actividad por cuenta propia, recibiendo el beneficio o afrontando las pérdidas que genere.

Lo que caracteriza al empresario es la realización de una actividad económica por cuenta propia; la dirección y gestión de un proyecto, de una empresa.

Los Autónomos – excepto los Económicamente Dependientes – son Empresarios ya que dirigen y realizan una actividad económica y obtienen los beneficios (o las pérdidas) derivadas de esa actividad.

La persona que realiza una actividad económica es empresario con independencia:

- de su cifra de ventas.
- de que tenga o no asalariados.
- de la forma jurídica que haya adoptado (empresario individual o sociedad).

DEFINICIÓN DE EMPRESARIO AUTÓNOMO

ECONÓMICA	LABORAL	CIVIL Y MERCANTIL
Empresa	Autónomo	Empresario Individual
		Sociedad: - civil - mercantil (S.L., S.A., S.Laboral)

Aspecto económico

Desde la perspectiva económica, la empresa es un conjunto de recursos que se utilizan para desarrollar una actividad. El empresario es la persona que posee o que dirige y gestiona estos recursos: la persona que realiza la actividad.

Así definido:

- el marco de Seguridad Social en el que se tiene que inscribir el empresario es sólo un requisito legal.
- la forma jurídica que se elige es sólo un vehículo, un instrumento, un soporte legal de una actividad económica concreta. Se optará por una forma jurídica u otra en función de las necesidades específicas y de cada momento de la empresa.

1. EMPRESARIO AUTÓNOMO

Aspecto laboral

Tienen obligación de darse de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA), entre otros:

- las personas que ejerzan una actividad económica a título lucrativo por cuenta propia, de forma habitual, personal y directa.
- los profesionales que ejercen su actividad por cuenta propia y con independencia de la obligación de colegiación.
- las personas que ejerzan funciones de dirección y gerencia de sociedades mercantiles.
- los socios de comunidades de bienes y sociedades civiles.

Parece claro que tienen que darse de alta en el RETA todas las personas que ejercen una actividad económica por cuenta propia o que ejercen funciones de dirección y gestión en una sociedad[1].

Aspecto civil y mercantil

Es empresario la persona que realiza una actividad económica en nombre propio. Esta actividad empresarial se puede desarrollar como persona física (Empresario Individual) o como persona jurídica (Sociedad civil o mercantil).

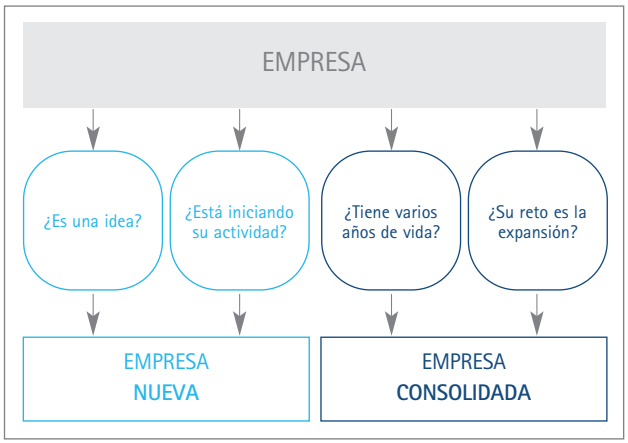
[1] También están en el RETA los Autónomos Económicamente Dependientes.

2. CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA

La actividad económica de la empresa tiene un **Ciclo de Vida**: la empresa nace, crece, madura, envejece, muere... e, incluso, puede renacer.

A los efectos de este Manual vamos a agrupar las etapas del ciclo de vida de la empresa en dos grandes bloques:

MANUAL DEL EMPRESARIO AUTÓNOMO	
EMPRESA NUEVA	EMPRESA CONSOLIDADA



Las necesidades y los problemas a los que se enfrenta el autónomo en cada una de estas fases son distintos, lo que justifica su tratamiento diferenciado.

Empresa nueva

En sus primeros años de vida, la empresa pasa por varias etapas:

- **Inicio.** El inicio de toda empresa surge con la aparición de una idea de negocio y su puesta en práctica como proyecto.
- **Crecimiento.** La empresa recién creada va aumentando su número de clientes y su cifra de ventas; el nivel de actividad comienza a exigir mayor dedicación.

Empresa consolidada

Una vez consolidada, la empresa puede estar en alguna de las siguientes etapas:

- **Madurez.** La empresa tiene su hueco en el mercado y una base de clientes. Los procedimientos de trabajo se desarrollan con normalidad.
- **Expansión.** La empresa puede estar en una fase más ambiciosa, buscando un crecimiento cuantitativo (más volumen de ventas) o cualitativo (mayor valor añadido).
- **Declive.** Los cambios en el entorno, en los gustos, en los hábitos de compra de los clientes... pueden hacer que la cifra de ventas o el número de clientes esté progresivamente disminuyendo.

Muerte y liquidación

Tanto las empresas nuevas como las consolidadas corren el riesgo de entrar en pérdidas. Las dificultades técnicas, humanas, comerciales o económicas pueden suponer graves tensiones sobre las cuentas que, finalmente, desemboquen en la imposibilidad de continuar con el negocio.

Si es así, lo más rentable es pensar en una **liquidación ordenada** del negocio antes de tener que cerrar sin poder recuperar al menos parte de la inversión. En este tipo de procesos, lo aconsejable es acudir a alguna empresa especializada, que se encargue de vender la empresa a otro empresario que esté en condiciones de afrontar sus problemas o de liquidar las relaciones contractuales y los activos de la empresa.

Para evitar llegar a esta situación y aumentar las posibilidades de éxito es preciso que la empresa esté planificada, dirigida y gestionada desde el rigor.

Este es el objetivo del Manual: ayudar al Empresario Autónomo a planificar, dirigir y gestionar su empresa.

empresario autónomo
Manual del empresario autónomo

empresa nueva

A.1. El Emprendedor

A.2. El Proyecto

A.3. El Plan de Empresa

A.4. Puesta en marcha y primeros años

empresa nueva

A.1. El Emprendedor

empresario autónomo

Manual del **empresario autónomo**

A.1. EL EMPRENDEDOR

El **Emprendedor** es la persona que identifica una necesidad de mercado y desarrolla un proyecto empresarial para darle respuesta.

El objetivo del emprendedor es desarrollar su idea de negocio, poner en marcha su empresa. Para ello, debe utilizar sus recursos y capacidades personales.

RECURSOS Y CAPACIDADES PERSONALES:

- Conocimientos técnicos
- Conocimientos empresariales
- Habilidades
- Actitudes

Para lograr este conjunto de recursos y capacidades, el emprendedor cuenta con su **experiencia personal**. El emprendedor debe valorar si, además, necesita recibir **formación específica** en alguna de las áreas siguientes.

Conocimientos técnicos

El emprendedor debe saber si tiene o puede conseguir la capacidad técnica para producir un producto o prestar un servicio concreto. Además, el emprendedor debe conocer a fondo las características técnicas de los productos o servicios que quiere producir.

Conocimientos empresariales

El emprendedor debe conocer el sector económico de actividad en que va a desarrollar su proyecto. Además, debe tener o adquirir conocimientos en gestión empresarial. Este Manual del Empresario Autónomo es una guía para lograrlo.

Habilidades

El emprendedor debe tener capacidad de:

- identificar oportunidades.
- obtener recursos.
- obtener y analizar información relevante.
- priorizar, organizar y planificar.
- tomar decisiones.
- comunicarse.
- crear una red de contactos.
- solucionar problemas.
- inspirar confianza.
- negociar.
- vender.

Actitudes

Entre las actitudes que debe adoptar un emprendedor destacan:

- la autonomía y la automotivación.
- la dedicación y el dinamismo.
- la iniciativa y la creatividad.
- la seguridad.
- el optimismo y la resistencia al desánimo.

- la perseverancia y la autodisciplina.
- la disposición a asumir responsabilidades.
- la disposición a asumir riesgos.
- el rigor y gusto por el trabajo bien hecho.
- la flexibilidad y la practicidad.
- la disposición para aprender.
- la ambición y la competitividad.
- la integridad.
- la orientación al cliente y al mercado.

Por último, pero no menos importante, **el apoyo del entorno personal del emprendedor** – familia, amigos – es clave para poder afrontar un reto empresarial.

Para saber más

www.emprendedor.com

www.camaramadrid.es

www.camaras.org

www.emprendelo.es

www.ipyme.org

Guía del Emprendedor.
M.E. Fonseca; CONFECÁMARAS, 2004.

Curso de Formación para emprendedores.
Consejo Superior de Cámaras.

empresario autónomo

Manual del empresario autónomo

empresa nueva

A.2. El Proyecto

empresario autónomo

Manual del **empresario autónomo**

En sus primeros años de vida, la empresa pasa por dos etapas: inicio y crecimiento. **En su inicio, la empresa es un proyecto que pasa por distintas fases de madurez.**

EL PROYECTO EMPRESARIAL:

- Idea de negocio
- Oportunidad de negocio

Idea de Negocio

El emprendedor tiene una idea de negocio, que consiste en la posibilidad de producir y vender un producto o un servicio.

La idea de negocio puede surgir por:

- la formación y experiencia del emprendedor en un sector de actividad y conocimiento de sus necesidades.
- sus intereses y aficiones personales.
- cambios en el entorno general que generan nuevas necesidades.
- cambios en el mercado – proveedores, clientes, distribuidores, competidores – que generan nuevas oportunidades.
- disponibilidad de un nuevo producto o servicio.
- disponibilidad de una nueva tecnología.
- búsqueda activa de ideas de negocio.

Oportunidad de Negocio

No todas las ideas de negocio pueden llegar a ser la base de una empresa rentable. Para que una idea pueda ser el origen de una empresa es preciso que el producto o el servicio satisfaga una necesidad del mercado, es decir, que cubra una carencia de los clientes o que mejore la oferta disponible.

Si la Idea de Negocio satisface una necesidad del mercado entonces hablamos de Oportunidad de Negocio. Para saber si una determinada Idea puede ser una Oportunidad de Negocio es preciso valorarla, hacer lo que se denomina un *análisis de previabilidad*.

Análisis de Previabilidad

Para valorar la Idea de Negocio y ver si es una auténtica Oportunidad de Negocio es preciso:

- **realizar un análisis previo del mercado.** El emprendedor deberá recoger y analizar la información disponible sobre los diversos aspectos de su mercado: clientes potenciales, capacidad de compra y de pago, verificación de la existencia de la necesidad por parte del cliente, análisis de productos similares o sustitutivos, examen de los competidores, barreras de entrada al mercado...
- **analizar los recursos disponibles.** El emprendedor deberá hacer una estimación de cuáles son los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta y valorar si estos son suficientes para poner en marcha y desarrollar la actividad.

EMPRESA NUEVA

Si el resultado del Análisis de Previabilidad es positivo, es decir, si parece que hay hueco en el mercado para la idea y el emprendedor tiene o puede acceder a recursos suficientes, existe una Oportunidad de Negocio.

El siguiente paso es ver si el proyecto es viable, para lo que hay que realizar un **Plan de Empresa**. En el Plan de Empresa se analiza la viabilidad técnica, comercial, económica y financiera de la Oportunidad de Negocio.

Para saber más

En busca de la gran idea. Instituto de Empresa.

www.emprendedorxxi.es

Curso de Formación para emprendedores.
Consejo Superior de Cámaras.

Idea de negocio y descripción de la empresa.
JA. Jiménez Quintero, UMA.

empresario autónomo

Manual del empresario autónomo

empresa nueva

A.3. El Plan de Empresa

empresario autónomo

Manual del **empresario autónomo**

El Plan de Empresa – también llamado Plan de Negocio – es el documento que sirve como base de todo proyecto empresarial. **Antes de iniciar un negocio, es imprescindible elaborar un Plan de Empresa.**

El **Plan de Empresa** es el documento donde el emprendedor detalla la información relevante acerca de su proyecto: el producto o servicio que va a producir, la oportunidad de negocio, los recursos con que cuenta y las estrategias que piensa desarrollar para lograr los objetivos de la empresa.

PLAN DE EMPRESA:

- Utilidad
- Elaboración
- Estructura

Utilidad del Plan de Empresa

En el Plan de Empresa se **describe la oportunidad de negocio**: se describe el producto o servicio que se quiere realizar y la necesidad de los futuros clientes a la que va a dar respuesta.

El Plan de Empresa obliga a analizar en profundidad la idea de negocio para determinar su **viabilidad técnica, comercial, económica y financiera**. Es decir, en el Plan de Empresa se persigue demostrar que la idea de negocio se puede hacer, tiene un hueco en el mercado, es rentable y es sostenible financieramente. Para ello hay que tener en cuenta todos los factores - tanto internos como externos - que pueden influir en la empresa.

En el Plan de Empresa se hacen explícitos cuáles son los **objetivos** a corto y largo plazo de la empresa: nivel de ventas, ingresos, producción...

El Plan de Empresa establece y desarrolla cuáles serán las **estrategias y acciones** que el emprendedor llevará a cabo para lograr los objetivos que se plantea. Para ello, recoge las medidas previstas para cada área de actividad de la empresa: producción, recursos humanos, inversiones, comercialización, financiación...

El Plan de Empresa permite **presentar el proyecto** a terceras personas: colaboradores, proveedores, bancos, inversores, organismos públicos o cualquier otro agente que pueda estar relacionado con el proyecto.

Elaboración del Plan de Empresa

En la elaboración del Plan de Empresa es importante identificar a quién está dirigido y qué reacción pretende suscitar.

Si el receptor del Plan no es nadie en concreto sino el conjunto de personas y entidades relacionadas con el proyecto, el Plan deberá abordar todas las áreas de la futura empresa de forma general. Si los objetivos son más

específicos (buscar un inversor, lograr un crédito, obtener una ayuda pública o una subvención), el Plan deberá poner mayor énfasis en los aspectos más relevantes para el receptor (alta rentabilidad, buena gestión...).

El Plan de Empresa:

- debe redactarse con un lenguaje claro y comprensible.
- debe ser persuasivo.
- debe contener toda la información relevante. A la hora de elaborar el Plan es importante hacer una búsqueda en profundidad de toda la información que pueda ser necesaria.
- todas sus afirmaciones tienen que estar justificadas.
- tiene que ser visualmente atractivo: debe reflejar la imagen corporativa de la futura empresa, debe estar impreso en papel de buena calidad, no debe contener erratas...

Además del documento completo, es recomendable realizar un **Documento de Resumen** con los principales mensajes y datos, que sirva de tarjeta de presentación del proyecto.

Estructura del Plan de Empresa

Aunque el Plan debe reflejar la personalidad y la imagen de la futura empresa, a la hora de estructurarlo es recomendable seguir un esquema estándar, de forma que los potenciales receptores del Plan puedan hacerse rápidamente una idea del proyecto y sepan dónde está la información relevante.

El Plan de Empresa está constituido por diversos capítulos. Presentamos aquí su estructura y contenido general. Todos estos elementos del Plan de Empresa se desarrollan en profundidad en sus correspondientes fichas.

ESTRUCTURA DEL PLAN DE EMPRESA:

- Presentación
- Plan de Producción
- Recursos Humanos y Organización
- Plan de Inversión
- Plan de Comercialización
- Plan Económico – Financiero
- Plan Jurídico
- Anexos

Presentación

En la Presentación el emprendedor debe resumir en qué consiste la oportunidad de negocio, demostrar su capacidad para poner en marcha y dirigir el proyecto y explicar por qué es viable y rentable.
Sus apartados son:

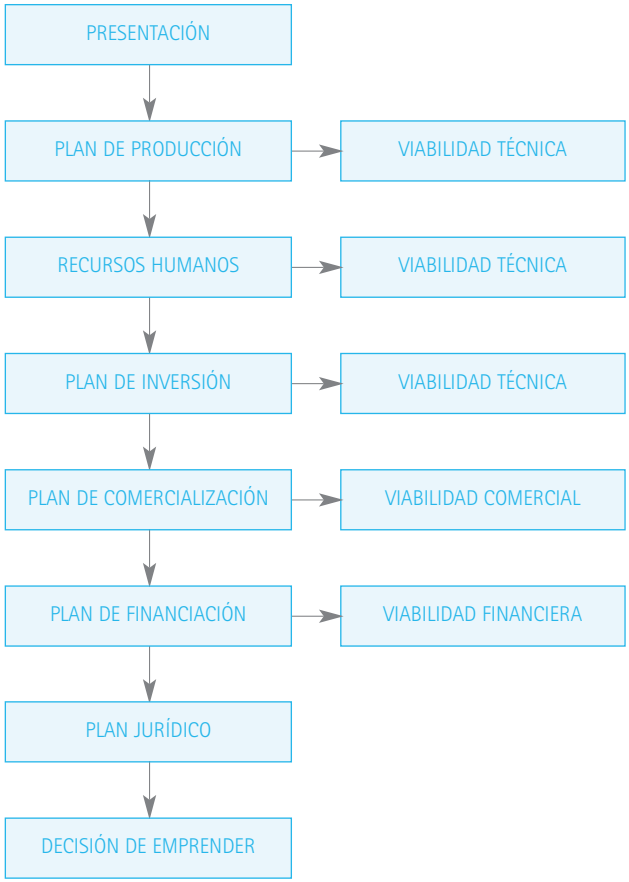
- **Presentación del proyecto:** descripción de las características generales del proyecto, el producto o servicio que se va a comercializar, la Oportunidad de Negocio y los objetivos y la identidad de la futura empresa (nombre, marca....).
- **Presentación del emprendedor:** formación, experiencia profesional y empresarial del emprendedor o emprendedores.

- **Resumen de la viabilidad del proyecto:** se anticipan los aspectos clave que permiten que el proyecto sea técnica, comercial, económica y financieramente viable. Se destaca la rentabilidad y las claves estratégicas de la futura empresa.

Plan de Producción

El objetivo último del Plan de Producción es demostrar la viabilidad técnica del proyecto. La viabilidad técnica es la capacidad del emprendedor para elaborar el producto o prestar el servicio en que consiste el negocio. Esto supone que el futuro empresario cuenta con los conocimientos técnicos para llevar a cabo la producción. Sus apartados son:

- **Programación de la Producción:** determinación de los niveles de actividad de la empresa.
- **Determinación de los recursos necesarios:** estimación de las necesidades de personal, equipos y suministros.
- **Sistema de compras; proveedores:** mecanismos de compra y elección y relación con proveedores.
- **Gestión de inventarios:** determinación de los niveles de inventario y gestión de existencias.
- **Descripción de procesos o actividades:** descripción de los procesos diseñados por la empresa para fabricar los productos o prestar los servicios.



- **Descripción del control de la Producción:** determinación de los sistemas de detección de despilfarros, control de calidad, medioambiente y riesgos.
- **Presupuesto de producción:** cuantificación de los costes de producción previstos.

Recursos Humanos y Organización

La adecuación de los recursos humanos al proyecto es una de las claves de su viabilidad técnica. El apartado de Recursos Humanos y Organización describe todas las cuestiones relacionadas con el capital humano de la empresa. Sus apartados son:

- **Descripción de puestos de trabajo:** análisis y descripción de puestos de trabajo necesarios.
- **Organigrama:** esquema gráfico de la organización de la empresa.
- **Retribuciones y condiciones laborales:** decisión sobre los niveles salariales de los recursos humanos de la empresa, así como sobre otras variables laborales relevantes.
- **Política de Contratación:** forma de reclutar, seleccionar y contratar al futuro personal de la empresa.
- **Presupuesto de personal:** cuantificación de los costes de personal previstos.

Plan de Inversión

El Plan de Inversión recoge los elementos materiales necesarios para el inicio y desarrollo de la actividad de la empresa. Sus apartados son:

- **Ubicación e Instalaciones:** indicación de la localización e instalaciones previstas.
- **Inversiones:** relación exhaustiva de los recursos materiales que se prevé incorporar a la empresa.
- **Presupuesto de Inversiones:** cuantificación del importe de las inversiones previstas.
- **Innovación:** en el caso de empresas que deseen comercializar nuevos productos o servicios.

Plan de Comercialización

El objetivo último del Plan de Comercialización es demostrar la viabilidad comercial del proyecto. La viabilidad comercial es la capacidad del producto o servicio de satisfacer la necesidad de los clientes y de generar un hueco en el mercado. Sus apartados son:

- **Definición del producto o del servicio:** descripción de las características del producto o servicio que va a ser objeto de la actividad de la empresa, necesidades que cubre, características que lo diferencian de los productos o servicios de la competencia, normas que regulan su fabricación o comercialización...
- **Análisis del mercado:** entorno general de mercado, sector de actividad, ámbito geográfico, clientes, competencia...
- **Objetivos comerciales:** cuantificación de las cifras de ventas que se quieren lograr.

- **Estrategia de marketing:** estrategia de clientes, de producto, de precios, de distribución y ventas y de publicidad y promoción.
- **Presupuesto de marketing:** enumeración de los elementos de marketing y cuantificación de su coste.

Plan Económico – Financiero

El objetivo último del Plan de Económico – Financiero es mostrar la viabilidad económica y financiera del proyecto. La viabilidad económica es la capacidad del proyecto para generar una rentabilidad aceptable. La viabilidad financiera es la capacidad del proyecto para generar recursos financieros, de forma que no se planteen problemas de solvencia. Sus apartados son:

- **Necesidades financieras del proyecto:** cuantificación de las necesidades de recursos financieros para la puesta en marcha y funcionamiento de la empresa...
- **Identificación de fuentes de financiación:** recursos del emprendedor, recursos ajenos...
- **Proyecciones financieras:** previsión de tesorería, previsión de cuenta de resultados, previsión de balance...
- **Análisis de la viabilidad del proyecto:** cuantificación de la rentabilidad, análisis de la solvencia.

Plan Jurídico

En este apartado del Plan se detalla:

- **Forma jurídica:** se indica cuál es la forma jurídica elegida para la empresa.
- **Constitución y puesta en marcha:** se indican cuáles son los pasos del proceso de constitución y las obligaciones legales.

Anexos

El Plan de Empresa puede tener varios Anexos, en los que se debe incluir: toda la información adicional relevante y un análisis de riesgos, identificando cuáles pueden ser los problemas y señalando cuáles serían las medidas correctoras.

Para saber más

www.camaramadrid.es

www.emprendelo.es

www.ipyme.org

Curso de Formación para emprendedores.
Consejo Superior de Cámaras.

Guía para la creación de empresas 2006. IMADE.

El Plan de Negocio: una herramienta indispensable.
Instituto de Empresa.

empresa nueva

A.3. EL PLAN DE EMPRESA

3.1. Dirección

3.2. Producción

3.3. Recursos Humanos y Organización

3.4. Inversión e Innovación

3.5. Comercialización

3.6. Financiación

3.7. Plan jurídico: trámites legales y ayudas públicas

A.3.1. DIRECCIÓN

La **Dirección** es la actividad del emprendedor directamente relacionada con la fijación de objetivos para su empresa y la decisión sobre los recursos que utilizará y acciones que llevará a cabo para alcanzarlos.

El proceso de Dirección está directamente relacionado con el de Planificación. La labor de dirección – la elección de objetivos, recursos y estrategias – debe traducirse en el Plan de Empresa.

Uno de los objetivos del Plan de Empresa es convencer al lector del Plan (banco, inversor, institución pública...) de que el emprendedor es capaz de dirigir el proyecto que propone.

ESTRUCTURA DEL PLAN DE EMPRESA:

Presentación

- Plan de Producción
- Recursos Humanos y Organización
- Plan de Inversión
- Plan de Comercialización
- Plan Económico – Financiero
- Plan Jurídico

La capacidad del emprendedor de elaborar un Plan de Empresa coherente y convincente es una primera señal de que el emprendedor conoce los retos que plantea el proyecto y es capaz de afrontarlos. Esta señal hay que reforzarla en el capítulo de **Presentación**, cuyo objetivo es poner de manifiesto la capacidad directiva y de planificación del emprendedor o emprendedores.

Como la Presentación destaca la información clave del Plan, lo normal es hacer un primer borrador de la Presentación y completarla después con los la información y datos que se vayan obteniendo al hacer el Plan.

PRESENTACIÓN

- Presentación del proyecto
- Presentación del emprendedor
- Resumen de la viabilidad

Presentación del proyecto

En este apartado se describen de forma resumida:

- las características generales del proyecto.
- el producto o servicio que se quiere comercializar y en qué medida se diferencia de los de la competencia.
- el sector de actividad en que se encuadra.
- el mercado que se quiere abordar.
- la Oportunidad de Negocio: cómo el proyecto responde a una necesidad de mercado.
- los objetivos de la futura empresa: cifras de ventas, márgenes, resultados.
- los plazos en que se va a poner en marcha.
- la identidad de la futura empresa: nombre, comercial, imagen corporativa, marcas...

Presentación del emprendedor

En el apartado de presentación del emprendedor – o emprendedores – se pone de manifiesto su formación y experiencia profesional y empresarial.

Este apartado suele incluir el currículum del emprendedor (o emprendedores). En él hay que señalar:

- el nivel de formación alcanzado.
- los cursos adicionales relacionados con la actividad.
- la experiencia profesional en el sector: años de trabajo, responsabilidades, personal a cargo...
- la experiencia empresarial, en gestión de otros negocios, como profesional independiente...

En este apartado, además, es importante explicar cuál será la relación del emprendedor con la actividad futura de la empresa. Por último, se debe incluir los currículos de los colaboradores clave del proyecto, con una explicación de cuál será su función en la empresa.

Resumen de la viabilidad del proyecto

En este apartado se anticipan los aspectos clave que permiten que el proyecto sea técnica, comercial, económica y financieramente viable. Además, en este apartado se anticipa cuál es la rentabilidad que la empresa espera obtener.

Por último, es importante que la Presentación haga hincapié en la estrategia, el hueco en el mercado y la financiación:

- Un aspecto fundamental a la hora de emprender es la elección de las **estrategias**. Aunque las estrategias específicas para cada área (producción, financiación...) se deben explicar en el correspondiente capítulo del Plan, sí que es importante que en la Presentación se haga una referencia a los planteamientos estratégicos clave.
- El segundo aspecto clave en los inicios de una empresa es la **oportunidad de negocio**. La Presentación debe dejar claro que se ha realizado un profundo análisis de mercado y que la empresa puede lograr un hueco en el mercado.
- Por último, la disponibilidad de **financiación** es fundamental. La Presentación debe poner de manifiesto los recursos financieros con que cuenta el emprendedor.

Para saber más

Guía para la creación de empresas 2006. IMADE.

El Plan de Negocio: una herramienta indispensable. Instituto de Empresa.

A.3.2. PRODUCCIÓN. El plan de producción

De todas las actividades de la futura empresa, la más importante es la de **Producción,** que será el núcleo esencial del negocio. Por producción se entiende el proceso de transformación de factores productivos y suministros en productos o servicios destinados a la venta.

ESTRUCTURA DEL PLAN DE EMPRESA:

- Presentación

Plan de Producción

- Recursos Humanos y Organización
- Plan de Inversión
- Plan de Comercialización
- Plan Económico – Financiero
- Plan Jurídico

El objetivo último del **Plan de Producción** es demostrar la viabilidad técnica del proyecto. La viabilidad técnica es la capacidad del emprendedor para elaborar el producto o prestar el servicio en que consiste el negocio. Esto supone que el futuro empresario cuenta con los conocimientos técnicos para llevar a cabo la producción.

PLAN DE PRODUCCIÓN:

- Programación de la producción
- Determinación de recursos necesarios
- Sistema de compras: proveedores
- Gestión de inventarios
- Descripción de procesos o actividades
- Descripción del Control de la Producción
- Presupuesto de producción

La planificación de la producción supone determinar cuáles van a ser los procesos de fabricación de los productos o de prestación de los servicios. Su objetivo final es garantizar que la actividad de producción se realiza de la forma más eficiente posible, contribuyendo así a que la empresa logre sus objetivos.

Programación de la producción

En el apartado de Programación de la producción se recoge el nivel previsto de producción: fabricación de productos o nivel de actividad en la prestación del servicio.

Esta previsión de nivel de actividad tiene que estar en línea con el nivel de ventas previsto en el Plan de Comercialización, por lo que ambos capítulos deben ser coherentes.

Programación producción	Año 1			Año 2	Año 3
(Unidades)	Enero	...	Diciembre		
Producto X					
Producto Y					
Producto Z					

Determinación de los recursos necesarios

Una vez fijados los niveles de actividad, el siguiente paso es estimar cuáles serán las necesidades de recursos.

Por un lado, se debe calcular qué personas serán necesarias en el proceso de fabricación del producto o de prestación del servicio. Esta estimación deberá reflejarse luego en el Plan de Recursos Humanos.

Por otro, es preciso determinar qué equipos son necesarios para la fabricación de los productos o la prestación de los servicios. Además, se deberán tener en cuenta las necesidades de otros suministros: electricidad, agua, gas, telefonía, banda ancha, material de oficina... Esta estimación se volcará en el Plan de Inversión.

Sistema de Compras; proveedores

El Plan de Producción también tiene que describir cómo se va a realizar el aprovisionamiento de los recursos necesarios para la producción. En concreto, habrá que conocer cómo se cursan los pedidos, se realiza la transacción...

Por otra parte, el Plan recoge quiénes van a ser los proveedores de la empresa. Al realizar este apartado hay que describir qué proveedores están en el sector, cómo se van a seleccionar y cuáles son las condiciones económicas de la relación: precio, pago, plazo y forma de entrega y posibilidades de almacenamiento que ofrecen.

Gestión de inventarios

Las existencias en almacén son un activo que bloquea importantes recursos financieros de la empresa. Por ello, es básico diseñar un sistema de gestión eficiente de los inventarios.

El objetivo de este apartado del Plan de Empresa es describir cómo se van a gestionar las existencias: cuál va a ser su nivel mínimo, cuándo se va a cursar cada pedido a los proveedores, por qué cantidad y cuándo se va a recibir cada pedido.

La gestión eficiente de las existencias, ya sea de suministros, mercancías o productos terminados, debe tener en cuenta el equilibrio entre la inversión en existencias y el coste de mantenimiento de los inventarios, por un lado, y las necesidades de estos productos para no interrumpir la actividad de la empresa, por otro. La regla de oro es mantener en *stock* la menor cantidad posible de productos que garantice que no hay interrupciones en la actividad de la empresa: es lo que se llama el *stock de seguridad*.

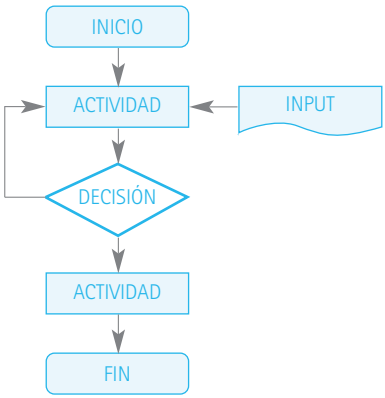
Descripción de Procesos o Actividades

En el Plan de Producción se deben describir los procesos diseñados por la empresa para maximizar la eficiencia en la fabricación de bienes o en la prestación de servicios.

En concreto, conviene prestar especial atención a describir con claridad los procesos productivos y los

métodos de trabajo. Se debe detallar cómo se van a realizar estos procesos: si se va a producir en serie, bajo pedido o con estructura de proyecto, si se va a subcontratar alguna parte de la producción y a quién, etc.

Los procesos productivos se pueden representar gráficamente a partir de los llamados **diagramas de flujos**. Estos son representaciones esquemáticas que utilizan una serie de símbolos generalmente aceptados para describir las tareas que integran el proceso.

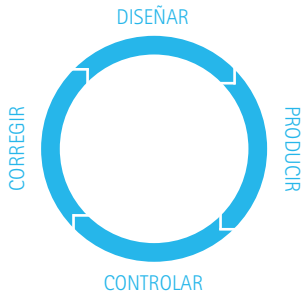


Además, el diseño de los procesos productivos debe revisarse para asegurar que no se plantean interrupciones en el mismo. Algunos de los problemas que pueden afectar al diseño de procesos productivos son: la existencia de tiempos muertos, las tareas o movimientos innecesarios, las contradicciones entre departamentos o la falta de calidad del producto o servicio.

Descripción del Control de la Producción

Este apartado describe los procedimientos de control que se van a implantar en la empresa. El sistema de control tiene por objeto verificar que todos los procesos se desarrollan de acuerdo con lo planificado. Si en el momento del control se identifica alguna desviación, el sistema debe poner en marcha las medidas correctoras oportunas.

Los procedimientos de control deben diseñarse para los procesos de compra y las actividades productivas. En particular, existen tres áreas en las que los sistemas de control son fundamentales.



Control de calidad

El control de calidad es el conjunto de medidas adoptadas para asegurar que el producto o servicio comercializado cumple con los requisitos y exigencias establecidos por el empresario. El control de calidad debe integrarse en los procedimientos de gestión de la producción y realizarse de manera constante.

Si la calidad del producto o servicio es una de las características clave del proyecto, el emprendedor debe valorar la posibilidad de reforzar el sistema de control de calidad implantando algún procedimiento que le permita obtener un certificado de calidad generalmente reconocido (ISO, sellos de calidad regionales, sectoriales...).

Control medioambiental

El control de los eventuales impactos ambientales de la actividad de la futura empresa es también un tema relevante, especialmente en algunos proyectos. El Plan de Empresa debe dejar claro si el proyecto está sujeto a alguna normativa medioambiental específica o si debe obtener permisos o autorizaciones.

El control medioambiental debe incluirse en el diseño de los procesos productivos. Si el proyecto tiene un componente claro de posible impacto ambiental, el emprendedor debe valorar la necesidad de implantar algún sistema de gestión medioambiental reconocido con una certificación (normas ISO...).

Control de riesgos laborales

Otra de las áreas en las que el control es fundamental es en la de seguridad e higiene en el trabajo. El emprendedor debe indicar en el Plan de Empresa cuáles son las normas de seguridad en el trabajo aplicables para el desarrollo de su actividad y cómo las va a integrar en sus procesos productivos y de control.

Presupuesto de producción

Toda la información del Plan de Producción se sintetiza y cuantifica en el presupuesto de producción.

Presupuesto de producción	Año 1			Año 2	Año 3
(Euros)	Enero	...	Diciembre		
Existencias					
Materias primas					
Trabajos de otras empresas					

Para saber más

www.ilo.org Organización Internacional del Trabajo.

www.ceim.es

www.ceoe.es

www.emprendedorxxi.es

A.3.3. RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN

Los Recursos Humanos son el conjunto de conocimientos y competencias de las personas que trabajan en la empresa.

Los Recursos Humanos de una empresa son su mayor capital. El emprendedor debe reforzar su propio capital humano – conocimientos y capacidades - y buscar personas cualificadas para su incorporación a la futura empresa.

La correcta organización de los recursos humanos es una parte fundamental de la **viabilidad técnica** de un proyecto empresarial: es imprescindible que el Plan de Empresa demuestre que el emprendedor cuenta con las personas necesarias para generar y poner en el mercado el producto o servicio que determina su actividad.

ESTRUCTURA DEL PLAN DE EMPRESA:

- Presentación
- Plan de Producción
- **Recursos Humanos y Organización**
- Plan de Inversión
- Plan de Comercialización
- Plan Económico – Financiero
- Plan Jurídico

El capítulo de **Recursos Humanos y Organización** del Plan de Empresa describe las necesidades de personal y la organización de la futura empresa.

RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN

- Descripción de puestos de trabajo
- Organigrama
- Retribuciones y condiciones laborales
- Política de Contratación
- Presupuesto de personal

Descripción de puestos de trabajo

El primer paso al elaborar el capítulo de Recursos Humanos es determinar el número y cualificación de las personas que van a trabajar en la empresa.

Para ello, hay que analizar cuáles son las funciones necesarias para desarrollar la actividad y ver si el emprendedor necesita contratar a alguien para realizar alguna de ellas. Además, hay que tener en cuenta el volumen esperado de producción y ventas, por lo que el Plan de Recursos Humanos tiene que ser coherente con el Plan de Producción y el Plan de Comercialización.

La forma en que se concreta este análisis en el Plan de Empresa a través de la descripción de puestos de trabajo. El emprendedor debe describir en el Plan todos los puestos de trabajo que existirán en la empresa, con independencia de la persona que los vaya a realizar.

La descripción de cada puesto de trabajo debe incluir:

- el nombre del puesto de trabajo.
- las funciones del puesto: las tareas que debe realizar la persona que lo ocupe.

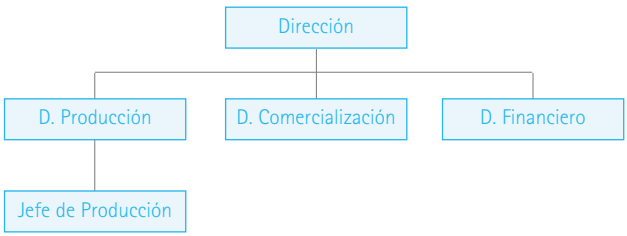
- la forma en que se realizan las tareas: los tiempos, métodos, equipos que se utilizan.
- la finalidad del puesto: por qué es necesario en la actividad de la empresa.
- la localización del puesto: departamento, relaciones jerárquicas (superiores y subordinados) y relaciones internas y externas (con proveedores, clientes...).
- las responsabilidades del puesto.
- los requisitos del puesto: cualificación, capacidades, habilidades.

Organigrama

El Plan de Empresa debe recoger el Organigrama de la futura empresa. Un organigrama es una representación gráfica o un cuadro en el que se recoge de forma sencilla y clara la organización de la empresa.

El organigrama debe aportar la siguiente información:

- los puestos de trabajo existentes.
- los distintos departamentos de la empresa.
- las relaciones y niveles jerárquicos.



Una vez determinados los puestos de trabajo necesarios el emprendedor puede decidir cómo dar respuesta a esos puestos: realizarlos todos él, contratar a alguien, subcontratar algunas funciones...

Retribuciones y condiciones laborales

Una vez determinados los puestos de trabajo de la empresa, el emprendedor debe fijar la política retributiva: el salario que corresponde a cada puesto de trabajo. El salario es la contraprestación económica del trabajo realizado e incluye la totalidad de las prestaciones percibidas, ya sean en dinero o en especie (transporte, comida...).

El salario puede tener varios componentes:

- el salario base es la parte fija de la retribución del trabajador.
- los complementos salariales son la parte del salario que se adapta a diversos criterios como las características personales, los resultados...

El Plan de Empresa debe señalar cuál es el convenio colectivo aplicable, en el caso de que exista. Como coste laboral adicional, hay que tener en cuenta, e incluir en el presupuesto de personal, las cotizaciones a la Seguridad Social.

Es importante que el emprendedor también incluya la remuneración del puesto o puestos que él desarrolla. En este caso, el coste de cotización a la Seguridad Social será en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.

Además de la retribución, existen otras condiciones laborales – horarios, vacaciones, permisos – que también deben constar en el Plan de Empresa.

Política de Contratación

Cuando el emprendedor no ha elegido todavía a las personas que va a incorporar a la futura empresa es recomendable que el Plan de Empresa indiqué cómo se va a realizar la contratación de los Recursos Humanos necesarios.

La contratación es un proceso que parte de la identificación de los puestos de trabajo necesarios, continúa con el reclutamiento y selección del personal y finaliza con la contratación de los nuevos empleados.

El objetivo final de establecer una política de contratación es asegurar que se va a elegir a las personas adecuadas para garantizar el éxito del proyecto empresarial. En este sentido, es importante:

- el ajuste entre las características del puesto y el perfil del empleado (conocimientos, experiencia, habilidades).
- la motivación del futuro empleado.

Reclutamiento

El objetivo del reclutamiento es seleccionar una cantidad suficiente de candidatos con el perfil adecuado al puesto o puestos que desea cubrir el emprendedor.

La primera fase de un proceso de selección de personal es identificar, elegir y utilizar las posibles fuentes de reclutamiento. Entre las distintas fuentes posibles podemos destacar:

- Instituciones educativas: Universidades, centros de formación especializados...
- Bolsas de trabajo de asociaciones empresariales.
- INEM.
- Empresas de reclutamiento.
- Anuncios en medios de comunicación.
- Ferias del empleo.
- Internet (páginas web de empleo).
- Familiares o conocidos.

Una vez elegida la vía o vías de reclutamiento e iniciado el proceso la empresa obtiene diversos candidatos al puesto, por lo que se entra en la fase de selección.

Selección

El objetivo último de la selección es elegir al mejor candidato para el puesto de trabajo: la persona cuyo perfil se adapta mejor al del puesto de trabajo y que tiene la actitud más adecuada.

Para ello, es preciso conocer a los candidatos, y analizar y evaluar toda la información disponible sobre sus conocimientos y capacidades. Existen distintas técnicas para apoyar la selección: el análisis de los currículos,

entrevistas personales, pruebas y test profesionales...

Una vez obtenida la información relevante de cada candidato, se realiza una comparación entre las valoraciones individuales y se decide cuál es el candidato que mejor realizará su trabajo en la empresa.

Contratación

Una vez elegido el mejor candidato para el puesto, se negocia y acuerda su incorporación a la empresa y se formaliza la relación firmando un contrato de trabajo. El Plan de Empresa debe indicar qué tipo de contrato de trabajo se va a utilizar para cada puesto.

Presupuesto de Personal

Una vez elegidas las personas – o el sistema de selección de las personas – sólo queda completar el presupuesto de personal.

Presupuesto personal	Euros pers.	Nº personas	Año 1	Año 2	Año 3
Emprendedor:					
- salario bruto					
- cotización RETA					
Puesto X:					
- Salario bruto					
- Cotización SS					
TOTAL					

Básicamente, se trata de resumir y cuantificar:

- el número de personas que compondrán la plantilla en cada uno de los tres primeros años.
- los puestos en que van a trabajar.
- el sueldo bruto completo que se va a pagar.
- las cotizaciones a la seguridad que se van a pagar.

Para saber más

www.camaramadrid.es

www.camaras.org

Guía para la creación de empresas 2006. IMADE.

Guía de dirección de recursos humanos para un emprendedor. (M. Fossas).

Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico. (M.A. Sastre, E.M. Aguilar).

A.3.4. INVERSIÓN E INNOVACIÓN. El plan de inversión

Las inversiones iniciales de la empresa constituyen los recursos materiales con que cuenta el emprendedor. La correcta planificación de la inversión es una parte fundamental de la **viabilidad técnica** de un proyecto empresarial. Es imprescindible que el Plan de Empresa demuestre que el emprendedor cuenta con los recursos materiales necesarios para generar y poner en el mercado el producto o servicio que determina su actividad.

ESTRUCTURA DEL PLAN DE EMPRESA:

- Presentación
- Plan de Producción
- Recursos Humanos y Organización

Plan de Inversión

- Plan de Comercialización
- Plan Económico – Financiero
- Plan Jurídico

El **Plan de Inversión** recoge los elementos materiales necesarios para el inicio y desarrollo de la actividad de la empresa. Este capítulo del Plan de Empresa recoge el listado exhaustivo de todos los elementos materiales que serán necesarios, su cuantificación económica y el momento en que se prevé su adquisición e incorporación a la empresa (las inversiones se pueden incorporar desde el principio o se pueden ir adquiriendo a lo largo de los primeros años de vida de la empresa).

PLAN DE INVERSIÓN

- Ubicación e Instalaciones
- Inversiones
- Presupuesto de Inversiones
- Innovación

Ubicación e Instalaciones

En este apartado el Plan de Empresa describe la localización de la empresa y sus instalaciones.

La localización de la futura empresa puede ser una variable clave en su éxito, especialmente en determinados negocios. Por ello, es importante que esta decisión se tome después de realizar un completo análisis de situación.

A la hora de localizar la empresa, el emprendedor deberá analizar las posibles zonas de ubicación, la existencia de obstáculos a la actividad a desarrollar, el acceso de los clientes a la localización o los locales disponibles en la ubicación elegida.

Si el emprendedor ya ha encontrado las instalaciones adecuadas, deberá describir cómo son: tamaño y distribución del local, régimen de uso (propiedad o alquiler), coste, necesidad de inversiones adicionales, ubicación exacta...

Si, por el contrario, el emprendedor todavía no dispone de instalaciones, deberá hacer constar en el

Plan de Empresa los criterios en los que se basará para elegirlo: tamaño, infraestructuras necesarias y coste aproximado.

Inversiones

En cuanto a las inversiones necesarias para la puesta en marcha y funcionamiento de la empresa, es imprescindible que el Plan de Empresa las enumere, las describa en profundidad, indique cómo y cuándo se van a adquirir (o señale si están ya disponibles) y cuantifique su importe. La magnitud de las inversiones iniciales dependerá de las previsiones de producción y ventas. Por eso, el Plan de Inversión debe ser coherente con las previsiones recogidas en el Plan de Producción y en el Plan de Comercialización.

Las inversiones necesarias para iniciar una actividad se pueden clasificar en dos grandes grupos:

Inversiones a largo plazo (activo no corriente)

Son las inversiones que se incorporan a la empresa y que participan a largo plazo en su actividad. Entre ellas destacan:

- **Inmovilizado Intangible.** Está integrado por elementos intangibles como la propiedad industrial, los derechos de traspaso, aplicaciones informáticas...
- **Inmovilizado Material.** Lo constituyen bienes tangibles que se incorporan a la empresa por más de un año. Entre ellos destacamos: el mobiliario, los equipos informáticos, la maquinaria, herramientas y demás útiles, los vehículos...
- **Inversiones inmobiliarias.** Son las inversiones en terrenos y en construcciones.
- **Inversiones financieras a largo plazo.** Son inversiones en activos financieros a largo plazo (como la fianza de alquiler de locales).

Inversiones a corto plazo (activo corriente)

Son las inversiones que participan en el ciclo normal de explotación de la empresa. Entre ellas destacan:

- **Existencias.** Se indica aquí el nivel de inventarios iniciales de materias primas, productos, envases...
- **Efectivo y otros activos líquidos equivalentes.** Se identifican aquí las disponibilidades de dinero.

Presupuesto de Inversiones

Una vez determinadas las inversiones necesarias para iniciar la actividad de la empresa, es preciso reflejarlas y cuantificarlas en el presupuesto de inversiones. Básicamente, se trata de cuantificar:

- las inversiones – tanto a largo plazo como a corto plazo – necesarias para el inicio y desarrollo de la actividad en cada uno de los tres primeros años de vida de la empresa.
- el valor total de esas inversiones, valoradas en euros, a precio de coste y sin IVA.

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	Año 1	Año 2	Año 3
ACTIVO NO CORRIENTE			
Inmovilizado intangible:			
- Propiedad intelectual			
- Derechos de traspaso			
- Aplicaciones informáticas			
- Otros			
Inmovilizado material:			
- Terrenos			
- Construcciones			
- Maquinaria			
- Mobiliario			
- Equipos informáticos			
- Vehículos			
- Otros			
Inversiones inmobiliarias			
Inversiones financieras a largo plazo			
- Fianzas			
ACTIVO CORRIENTE			
- Existencias			
- Efectivo			
INVERSIÓN ACUMULADA			

Las inversiones que se incorporan a la empresa, ya sea al ponerla en marcha o una vez en funcionamiento, constituyen los activos de la empresa y tienen su reflejo contable en el Activo del Balance.

BALANCE: ACTIVO	Año 1	Año 2	Año 3
ACTIVO NO CORRIENTE			
Inmovilizado intangible			
Inmovilizado material			
Inversiones inmobiliarias			
Inversiones financieras a largo plazo			
ACTIVO CORRIENTE			
Existencias			
Deudores			
Efectivo			
TOTAL ACTIVO			

Por último, con el normal funcionamiento y el paso del tiempo, los activos de la empresa se irán deteriorando (depreciación). Para poder renovarlos en el futuro, la empresa deberá ir generando y reservando recursos para ello: es lo que denominamos **amortización**. El Plan de Empresa deberá incluir un cuadro con las amortizaciones previstas. Para que las amortizaciones anuales sean un gasto fiscalmente deducible deben adecuarse a lo establecido en el Impuesto de Sociedades.

Innovación

El Plan de Empresa debe hacer referencia a los procesos de innovación que vayan a ponerse en marcha en la futura empresa, especialmente si el producto o servicio introduce algún elemento novedoso o si la empresa tiene un marcado componente de investigación, desarrollo o innovación (I+D+i).

Se considera **investigación** a la indagación original metodológicamente rigurosa que persigue lograr nuevos conocimientos. El **desarrollo** y la **innovación** están vinculados a la aplicación del conocimiento en la generación o mejora de materiales, productos, diseños...

Existen varios tipos de innovación. Los más relevantes para la nueva empresa son:

- **Innovación de producto**: fabricación de productos nuevos o mejores.
- **Innovación de proceso:** diseño de nuevos procesos y sistemas de fabricación de productos o de prestación de servicios que mejoren la eficiencia.
- **Innovación en sistemas de gestión:** diseño de nuevos sistemas de gestión empresarial comercial, financiera, de recursos humanos, de organización...

Si la futura empresa tiene como objetivo comercializar nuevos productos o servicios, o introducir nuevas formas de fabricarlos o prestarlos, el Plan de Empresa debe recoger en qué consiste la innovación.

Si la futura empresa, además, tiene la innovación como eje central de su actividad, el Plan de Empresa debe recoger cuál va a ser su sistema de gestión de la innovación: cómo va a organizar los recursos disponibles - humanos, materiales y financieros - para generar nuevos productos o servicios.

Para saber más

www.camaramadrid.es

www.camaras.org

www.icac.meh.es
Plan General de Contabilidad de PYMES.

Curso: Formación para emprendedores.
Consejo Superior de Cámaras.

Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa. (A. Suárez; 2005).

A.3.5. COMERCIALIZACIÓN. El Plan de Comercialización

Una de las claves para el éxito de la futura empresa es que el emprendedor haya sabido identificar una auténtica **oportunidad de negocio**, es decir, que haya identificado una necesidad existente en el mercado. El objetivo último del **Plan de Comercialización** es demostrar la existencia de una oportunidad de negocio.

Esto se traduce en que el proyecto sea comercialmente viable. La viabilidad comercial es la capacidad del producto o servicio de satisfacer la necesidad de los clientes y de generar un hueco en el mercado.

ESTRUCTURA DEL PLAN DE EMPRESA:

- Presentación
- Plan de Producción
- Recursos Humanos y Organización
- Plan de Inversión

Plan de Comercialización

- Plan Económico – Financiero
- Plan Jurídico

Muchos Planes de Empresa se empiezan a redactar por el Plan de Comercialización, realizando una estimación de ventas que luego es la base de las previsiones de producción, recursos humanos, inversión o ingresos.

PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

- Definición del producto o servicio
- Análisis del mercado
- Objetivos comerciales o de ventas
- Estrategia de marketing
- Presupuesto de ventas

Definición del producto o del servicio

En este apartado el Plan de Empresa describe en profundidad el producto o servicio que va a comercializar la empresa. El objetivo de este apartado es familiarizar al lector del Plan con el producto o servicio que centra la actividad de la empresa. En concreto, el Plan debe incluir:

- La **descripción detallada** del producto o servicio: apariencia, diseño, propiedades, funciones, calidad, envase o embalaje.
- Sus **características técnicas**. En su caso, las normas que regulan su fabricación o comercialización.
- Las **necesidades del cliente** que satisface. y el grado de estacionalidad que presenta.
- La **marca**: nombre y diseño del logotipo., imagen del producto o servicio que se quiere transmitir al cliente.
- El **precio** de venta al cliente y, en su caso, al usuario último (en el caso de que el usuario final no sea el cliente de la empresa).
- Las **características que lo diferencian** de los productos o servicios de la competencia,

- Los **derechos y protección jurídica** del producto o servicio: del diseño, de la marca...
- Los **servicios asociados** al producto.

Normalmente, las empresas no comercializan un solo tipo de producto o servicio, sino varios. En este apartado se debe indicar también cómo los diversos productos o servicios de la empresa se agrupan en líneas o carteras de productos.

Uno de los elementos que va a determinar el enfoque del Plan de Comercialización es en qué punto del **Ciclo de Vida** se encuentran los productos o servicios que queremos vender.

Los productos – o servicios – siguen un ciclo de vida en el mercado que implica pasar por las fases siguientes:

- Lanzamiento. El producto o servicio es nuevo en el mercado. Existe poca demanda y poca competencia.
- Crecimiento. El producto o servicio es relativamente nuevo en el mercado pero ya es conocido. La demanda está en aumento y empieza a haber varios productores en el mercado.
- Madurez. El producto lleva ya tiempo en el mercado. La demanda es estable o tiene tasas de crecimiento modestas.
- Declive. El producto o servicio no responde ya a las necesidades del mercado o estas están cambiando. La demanda del producto comienza a caer.

La fase en que se encuentre el producto o servicio de la empresa determinará la estrategia de comercialización.

ANÁLISIS DEL MERCADO

- Entorno general
- Sector de actividad
- Ámbito geográfico
- Clientes
- Competencia

Análisis del mercado

En este apartado se analiza el entorno general de mercado, del sector de actividad, el ámbito geográfico, los clientes y la competencia.

Entorno general

El Plan de Empresa debe describir el entorno general en el que se va a desarrollar la actividad de la empresa. Para ello, hay que investigar y describir la situación de los siguientes factores:

- **Económico.** Se trata de dar una visión de la situación general de la economía en que se va a desarrollar la actividad, con especial incidencia en las variables que más directamente puedan afectar al proyecto: crecimiento, inflación, paro, tipo de cambio...
- **Demográfico.** El Plan debe describir los rasgos de la población: número de personas, tasas de crecimiento, estructura de edad, sexo y nacionalidad, situación laboral...
- **Socio – cultural.** El entorno cultural, las costumbres, los valores, las ideologías, las modas, los estilos de vida y hábitos de compra y consumo son factores a analizar y describir.

- **Tecnológico.** La disponibilidad e implantación de tecnologías son factores igualmente relevantes. En particular, el uso de tecnologías de la información (ordenadores, Internet) y de la comunicación (móviles, banda ancha) pueden ser determinantes en algunos proyectos.
- **Medioambiental.** Este punto debe poner de manifiesto la situación de los elementos de la empresa más vinculados al medioambiente: disponibilidad y precio de las materias primas, estacionalidad...
- **Legal.** La legislación mercantil, laboral, fiscal, de consumo, etc. y el marco regulatorio específico de la actividad son también relevantes a la hora de enmarcar el proyecto en su contexto.

Análisis del sector de actividad

Es fundamental que el Plan de Empresa identifique el sector de actividad propio de la empresa y analice su situación y tendencias.

Los aspectos más importantes a incluir en el análisis del sector de actividad son:

- Las grandes tendencias del sector general de actividad: agricultura, construcción, industria, servicios.
- Situación y tendencias de la rama de actividad en que se sitúa la empresa.
- Situación en el ciclo de vida del sector. Sector en nacimiento, crecimiento, madurez o declive.
- Tamaño del sector: cifra de ventas, previsiones de crecimiento.
- Número de empresas que operan en el sector y cuota de mercado de las más importantes.
- Sistema de fijación de precios.
- Tendencias cualitativas relevantes.

Ámbito geográfico

En este apartado el Plan de Empresa acota el entorno geográfico en el que va a competir: barrio, ciudad, región, país, escala internacional.

La elección de la dimensión geográfica del proyecto debe quedar clara en el Plan de Empresa puesto que la estrategia de comercialización debe centrarse en el área de acción elegida.

Clientes

El objetivo de este apartado es demostrar que se conoce en profundidad a los futuros clientes de la empresa: quiénes son, qué perfil tienen, cuáles son sus necesidades.

Existen distintos **tipos de agentes** que intervienen en una compra de productos o adquisición de servicios:

- Iniciadores: son las personas que causan o proponen la compra.
- Compradores: son las personas que realizan la transacción.

- Pagadores: son las personas que pagan la transacción.
- Usuarios: son las personas que, en última instancia, utilizan el producto o servicio.
- Prescriptores: son personas que influyen en el proceso de compra.

El emprendedor debe investigar cuáles de estos agentes participan en el proceso de compra de su producto o servicio. Todos los agentes que participan son clientes de la empresa.

Una vez identificados los clientes, es preciso cuantificarlos y analizarlos: determinar cuántas personas con perfil de cliente existen en el ámbito geográfico del proyecto y cuáles son sus **características**, tanto cuantitativas como cualitativas. En concreto, hay que señalar:

- si se trata de clientes particulares o empresas.
- el número total de posibles clientes en el ámbito geográfico de la empresa (clientes potenciales).
- si se trata de clientes particulares: su estructura de edad, sexo, nivel de renta, nivel educativo, estilo de vida, hábitos de compra...
- si se trata de clientes empresas: su sector y rama de actividad, su tamaño (plantilla, facturación)...

Competencia

El análisis de la competencia tiene por objeto describir cuál es la estructura del sector de actividad en el entorno geográfico elegido y la capacidad del emprendedor de hacerse un hueco en ese mercado.

El Plan de Empresa debe hacer un análisis de la competencia completo y objetivo, que estudie bien sus características generales e individuales. En concreto:

- número de empresas competidoras.
- identificación de las principales (nombre, situación...).
- análisis de los productos y servicios que ofrecen: calidad, precio, servicios...
- análisis de sus características (tamaño, estrategias de comercialización...).

Es importante que el Plan de Empresa no subestime el número y la capacidad de las empresas competidoras. Además, pueden aparecer competidores adicionales. Para valorar el riesgo de mayor competencia en el futuro hay que describir: los competidores potenciales, los productos o servicios que pueden ser sustitutivos de los que comercializa la empresa o las posibles barreras a la entrada de nuevas empresas.

Para llegar a conocer a los clientes y la competencia existen varias **fuentes de información** como la información estadística, los estudios disponibles, las encuestas y entrevistas, los grupos de discusión y paneles o la experimentación directa (observación, conocimiento del sector como profesional o usuario).

Objetivos comerciales o de ventas

Los objetivos comerciales son las **previsiones de ventas**, es decir, el número de unidades de nuestro producto o servicio que esperamos vender. Los objetivos comerciales pueden completarse con subobjetivos tanto cuantitativos - cuota de mercado, número de clientes – como cualitativos - grado de reconocimiento, imagen.

A la hora de realizar la previsión de ventas hay que hacer una estimación del tamaño de la clientela potencial y del porcentaje de cuota de negocio que se puede alcanzar en el ámbito geográfico en que la empresa va a competir. Además, hay que tener en cuenta la posible estacionalidad de las ventas. A partir de ahí, lo habitual es presentar una tabla con los niveles de ventas – en unidades – para los tres primeros años de actividad y con desglose por meses en el primer año.

Previsión ventas	Año 1			Año 2	Año 3
(Unidades)	Enero	...	Diciembre		
Producto X					
Producto Y					
Producto Z					

Es fundamental que la previsión de ventas esté bien argumentada en el Plan, puesto que va a determinar los niveles de producción, las necesidades de recursos humanos y materiales y los niveles de ingresos. Las estimaciones del Plan de Comercialización deben ser coherentes con las que se reflejen en el Plan de Producción, en el Plan de RRHH, en el Plan de Inversión y en el Plan Económico – Financiero. De hecho, muchos Planes de Empresa se empiezan a elaborar con las estimaciones de ventas.

Estrategia de marketing

Una vez conocido a fondo el mercado y determinados los objetivos de ventas, es preciso describir cómo se van a alcanzar estos objetivos. Para ello, la empresa dispone de su estrategia de comercialización (también llamada estrategia de *marketing*).

ESTRATEGIA DE MARKETING

- Estrategia de clientes
- Estrategia de producto
- Estrategia de precio
- Estrategia de distribución y ventas
- Estrategia de publicidad y promoción

• Estrategia de clientes

La estrategia de clientes consiste en decidir, a partir de los clientes potenciales:

- cuáles son los clientes concretos sobre los que se van a hacer los esfuerzos de marketing (clientes – objetivo o *target*) y sus características.
- si se van a aplicar estrategias diferentes para los diferentes grupos de clientes – objetivo (segmentación). Si los clientes – objetivo son un tipo de clientes homogéneo, entonces se diseñará una única estrategia

de marketing. Si, por el contrario, tienen características diferentes, entonces habrá que adaptar producto, precio, distribución y publicidad a cada grupo de clientes.

• Estrategia de producto

La estrategia de producto consiste básicamente en adaptar alguna de las características del producto o servicio concreto a las necesidades específicas del grupo de clientes – objetivo a los que la empresa quiere llegar.

Así, se puede adaptar: la forma en que se presta el servicio, la marca, la gama, la calidad, los envases y presentaciones, etc.

• Estrategia de precio

El emprendedor debe decidir cuál es el precio al que venderá sus productos o servicios a sus clientes. El precio del producto o servicio puede situarse en una horquilla que va desde el coste de producción hasta el precio de la competencia (o incluso con un margen sobre el precio de la competencia).

Existen varias estrategias de precios para los productos o servicios de la empresa:

- optar por una **estrategia de precio ajustado.** Se fija un margen pequeño sobre el coste de producción de cada producto o servicio vendido con la intención de buscar una rápida penetración en el mercado.
- optar por una **estrategia de precio en línea con la competencia.** Se establece el precio a partir del precio medio que están aplicando las empresas de la competencia.
- optar por una **estrategia de precio alto.** Un precio alto, además de dejar un mayor margen, puede ser un elemento diferenciador si es una señal de calidad del producto o servicio.

El emprendedor puede decidir ajustar el precio de sus productos al cada grupo de clientes, mediante la utilización de descuentos por cliente, por pronto pago, por volumen de pedido, bonificaciones de compra...

Por último, es importante reflejar la forma y periodo de cobro a los clientes: si estos pagan al contado, a varios meses, si hay riesgo de que los plazos de cobro se alarguen...

• Estrategia de distribución y ventas

La estrategia de distribución se decide a partir de un análisis de los posibles canales de distribución.

La situación de la empresa en la cadena de distribución desde el productor inicial al consumidor final determina los canales de venta. Así, la empresa puede ser la productora inicial y vender a mayoristas, puede ser una mayorista y vender a minoristas o puede ser una minorista y vender al cliente final.

Además del canal productor – mayorista –minorista – cliente, pueden existir otros canales de distribución, como el uso del comercio electrónico (Internet) o el uso de redes comerciales de otros sectores. Además, el emprendedor debe valorar la posibilidad de exportación, utilizando las redes de distribución internacional.

El sistema o sistemas de distribución elegidos determinarán la logística – almacenes, equipos de transporte y locales – de la empresa.

En cuanto a la estrategia de ventas, esta se debe centrar en la determinación de los recursos y herramientas que se van a dedicar a la venta. Entre ellas destacan:

- las personas dedicadas a la venta: vendedores, representantes, agentes comerciales, distribuidores...
- las herramientas de que van a disponer: formación, muestras, presentaciones, demos, argumentos de venta...
- las formas de remuneración e incentivo a la fuerza de ventas.

• Estrategia de publicidad y promoción

La comunicación de la futura empresa es la estrategia para llegar a los clientes potenciales y convencerlos para que pasen a ser clientes reales. La comunicación debe realizarse de forma específica para cada uno de los segmentos de clientes – objetivo de la empresa.

Dentro de las herramientas disponibles para elaborar la estrategia de comunicación de la empresa destacan la publicidad, las relaciones públicas y la promoción.

Publicidad. La comunicación de la empresa se puede realizar mediante anuncios en prensa, televisión, radio, Internet... La acción de comunicación puede ser más específica, y más barata, utilizando revistas especializadas, radio local, prensa local... También se pueden utilizar herramientas más directas, como el marketing directo (buzoneo, mailing, marketing por teléfono, visitas) o la presencia en el punto de venta (carteles, folletos).

Relaciones públicas. El marketing de relaciones es una de las claves de la futura empresa. La relación directa con los posibles clientes es fundamental. Una variante de este tipo de herramienta de comunicación es el marketing de eventos: fiestas, competiciones deportivas, presentaciones, presencia en ferias, jornadas...

Promoción. La utilización de bonos, descuentos, rebajas, regalos o detalles asociados a la venta es también una vía usual de reforzar la capacidad comercial.

Presupuesto de ventas

El Presupuesto de Marketing enumera los elementos de marketing y cuantifica su coste. Para realizarlo, es preciso partir de los objetivos de ventas y cuantificar los recursos humanos y materiales que se desea aplicar para conseguirlos, así como el coste de cada una de las variables de la estrategia.

Presupuesto de ventas	Año 1			Año 2	Año 3
(Euros)	Enero	...	Diciembre		
Transporte ventas					
Comerciales					
Publicidad					
Relacciones públicas					
Comunicaciones					

Para saber más

www.emprendedorxxi.es

www.camaramadrid.es

www.camaras.org

Curso: Formación para emprendedores.
Consejo Superior de Cámaras.

Guía para la creación de empresas 2006. IMADE.

El plan de marketing en la práctica.
Sainz de Vicuña; J.M. (2001).

A.3.6. FINANCIACIÓN. El Plan Económico - Financiero

Otra de las cuestiones clave al poner en marcha un proyecto es contar con los recursos financieros necesarios para iniciarlo y garantizar que la futura empresa es capaz de generar los recursos suficientes para subsistir.

Los principales problemas de financiación para un emprendedor son:

- la insuficiencia de los recursos propios.
- las barreras de acceso a financiación bancaria.
- la insuficiente información sobre opciones de financiación.

ESTRUCTURA DEL PLAN DE EMPRESA:

- Presentación
- Plan de Producción
- Recursos Humanos y Organización
- Plan de Inversión
- Plan de Comercialización

Plan Económico – Financiero

- Plan Jurídico

El objetivo último del **Plan de Económico – Financiero** es mostrar la viabilidad económica y financiera del proyecto. La viabilidad económica es la capacidad del proyecto para generar una rentabilidad aceptable. La viabilidad financiera es la capacidad del proyecto para generar recursos financieros, de forma que no se planteen problemas de solvencia.

PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO

- Necesidades financieras
- Fuentes de financiación
- Proyecciones financieras
- Análisis de la viabilidad del proyecto

Necesidades financieras

A la hora de elaborar el Plan financiero es preciso conocer y cuantificar cuáles van a ser las necesidades financieras de la empresa. Para ello, habrá que revisar los presupuestos recogidos en el Plan de Producción, de Recursos Humanos, de Inversión y de Comercialización e integrarlos en el plan financiero.

Si las necesidades financieras son elevadas, este será el momento de replantear los niveles de producción, personal, inversiones o actividad comercial y dotar al proyecto de una dimensión más adecuada.

Identificación de fuentes de financiación

Una vez calculadas cuáles son las necesidades financieras, el emprendedor tendrá que describir cómo va a satisfacerlas. El objetivo de este apartado es identificar las alternativas de financiación disponibles y describir cuáles van a ser los recursos financieros del proyecto.

Existen dos grandes categorías de recursos financieros: la financiación propia (recursos del emprendedor y sus socios) y la financiación ajena (recursos procedentes de otras fuentes).

FINANCIACIÓN	
Financiación Propia	Capital
	Reservas
Financiación Ajena	A largo plazo
	A corto plazo

Financiación propia

La financiación propia (Fondos propios) está integrada por el capital y las reservas de la empresa.

El capital son los fondos – en dinero o especie – aportados por el emprendedor, sus socios y demás inversores en el proyecto. El capital puede estar integrado por participaciones o por acciones.

Las reservas serán los futuros beneficios de la empresa que no sean distribuidos entre los socios y permanezcan invertidos en la empresa.

Financiación ajena

La financiación ajena son los recursos financieros procedentes de instituciones financieras, de mercados de capitales o de terceras personas que es preciso devolver en unos plazos estipulados y con una remuneración en forma de intereses.

La financiación ajena se clasifica según el plazo de devolución: si este es superior al año es financiación a largo plazo y si es inferior es financiación a corto plazo.

Financiación a largo plazo

Préstamos

Un préstamo es una operación financiera en la que el prestamista entrega una cantidad de dinero que el prestatario deberá ir devolviendo, junto con los intereses, a lo largo de un plazo previsto.

Los préstamos pueden tener distintas características:

- tipo de interés fijo o variable.
- avales o garantías reales (sobre algún bien del patrimonio del prestatario).
- cuota fija o variable.

Los préstamos pueden proceder de instituciones financieras (bancos, cajas de ahorros), de familiares, de amigos o de los propios socios.

En la decisión de pedir un préstamo deben tenerse en cuenta varios factores: todos los costes financieros (intereses y comisiones), avales o garantías que se exigen, capacidad de devolverlo...

Arrendamiento financiero (*leasing*)

El *leasing* es un sistema de financiación para algunos activos de la empresa (maquinaria, equipos) que consiste en que la empresa recibe el activo y paga a cambio una cuota (un alquiler) durante un plazo determinado. La cuota incluye la amortización del bien,

el interés y, además, el IVA. En el vencimiento, la empresa puede decidir quedarse con el bien (opción de compra) por un precio prefijado o devolverlo a la empresa de *leasing*.

Financiación a corto plazo

Crédito comercial

Es el crédito que conceden los proveedores. La empresa puede tener diversos acuerdos con sus proveedores: ir haciendo pedidos y pagarlos a un mes, dos meses, tres meses...

Préstamos a corto plazo

Son préstamos con plazo de devolución inferior a un año. También se recoge en este concepto la parte de un préstamo a largo plazo que va a vencer en los próximos doce meses.

Créditos

Un crédito – o línea de crédito - es una operación en la que una entidad financiera pone una determinada cantidad de dinero a disposición de la empresa: una cuantía máxima que la empresa puede utilizar.

Si la empresa retira parte del dinero a su disposición, paga un interés, pero sólo por las cantidades que vaya utilizando y por el tiempo en que las utilice (en el momento en que devuelve el dinero deja de generar intereses).

Los créditos tienen diversas comisiones: de apertura, sobre el total de dinero del que no se dispone...

Descuento comercial

El descuento comercial consiste en que la entidad financiera entrega a la empresa la cantidad que le adeudan sus clientes, reducida por el importe del interés y los gastos. Estas deudas tienen que estar recogidas en un documento justificativo (letra, pagaré...). La entidad financiera es la que, en última instancia, cobra al cliente.

Factoring

El *factoring* supone que la empresa cede a la empresa de *factoring* (el factor) los derechos de cobro que tiene sobre sus clientes, recogidos en factura. El acuerdo con el factor puede ser que este gestione el cobro de las facturas (a cambio de una comisión), que adelante el pago de las facturas (a cambio de un interés) o, incluso, que cubra el riesgo de impago del cliente.

Confirming

El *confirming* es un sistema que permite a la empresa gestionar las deudas con sus proveedores. La empresa acude a la entidad financiera que hace *confirming;* la entidad paga al proveedor y acuerda con la empresa el plazo en que esta le devolverá el dinero adelantado, a cambio de un interés.

El **Balance** de la empresa recoge las fuentes de financiación utilizadas en el Patrimonio Neto y Pasivo.

BALANCE: PATRIMONIO NETO Y PASIVO	Año 1	Año 2	Año 3
PATRIMONIO NETO			
Fondos propios			
Capital			
Reservas			
PASIVO NO CORRIENTE			
Deudas a largo plazo			
PASIVO CORRIENTE			
Deudas a corto plazo			
Acreedores comerciales			
Otros			
TOTAL			

Proyecciones financieras

En este apartado se incluyen las futuras cuentas de la empresa: cuenta de resultados, balance y tesorería. Lo habitual es presentar estas cuentas para los tres primeros años de actividad del proyecto.

Cuenta de Pérdidas y Ganancias prevista

La Cuenta de Resultados –también llamada de Pérdidas y Ganancias – recoge los ingresos y gastos de la empresa. La diferencia entre ambos es el resultado: beneficios (si es positiva) o pérdidas (si es negativa).

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional es la estimación de los ingresos y gastos de la empresa. Lo habitual es presentar esta previsión para los tres primeros años de vida de la empresa.

Los **ingresos** de la empresa proceden de la venta de los productos o servicios de la empresa. Además, puede haber ingresos por otras actividades complementarias, como los ingresos financieros – derivados de los activos financieros de la empresa.

La previsión de ingresos tiene que ser coherente con la previsión de ventas y las decisiones sobre precios recogidas en el Plan de Comercialización.

Los **gastos** de la empresa surgen por la adquisición de productos o servicios a los proveedores, la remuneración al personal, la compra de suministros o la contraprestación por acciones comerciales. Además, la empresa incurre en gastos financieros por el uso de fuentes de financiación ajena y, eventualmente, puede tener gastos de carácter excepcional.

Entre los gastos de la empresa destacan:

- aprovisionamientos: compras de materias primas y mercancías, trabajos realizados por otras empresas...
- variación de existencias: reducción de los inventarios de productos terminados.
- personal: salarios y cotizaciones a la Seguridad Social (Régimen General y RETA).
- amortizaciones: imputación de la pérdida de valor de los activos para poder hacer frente a su renovación futura.
- servicios exteriores: arrendamientos, cánones, reparaciones, servicios de profesionales independientes,

transportes, primas de seguros, publicidad, relaciones públicas, suministros...

- tributos: impuesto sobre beneficios, contribuciones, tasas...
- gastos financieros: intereses.

La previsión de gastos tiene que ser coherente con el presupuesto de producción recogido en el Plan de Producción, el presupuesto de personal recogido en el capítulo de Recursos Humanos, el cuadro de amortizaciones recogido en el Plan de Inversión, el presupuesto de marketing recogido en el Plan de Comercialización e incluir los costes financieros previstos en el propio Plan de Financiación.

La **Cuenta de Pérdidas y Ganancias prevista** recoge las previsiones de ingresos y gastos a tres años. Para el primer año se debe hacer un desglose mes a mes.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	Año 1 (en.-dic.)	Año 2	Año 3
Euros			
+ Importe neto de la cifra de negocios			
Ventas			
Prestación de servicios			
+ Variación de existencias			
- Aprovisionamientos			
+ Otros ingresos de explotación			
- Gastos de personal			
- Otros gastos de explotación			
Servicios exteriores			
- Amortización del inmovilizado			
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN			
+ Ingresos financieros			
- Gastos financieros			
Intereses			
B) RESULTADO FINANCIERO			
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)			
- Impuestos sobre beneficios			
D) RESULTADO DEL EJERCICIO			

Balance previsto

El Balance previsto se elabora a partir del presupuesto de inversiones previsto en el Plan de Inversión y de la financiación prevista en el propio Plan Financiero. El Balance previsto recoge las proyecciones de elementos de Activo, Patrimonio Neto y Pasivo a tres años.

BALANCE: ACTIVO (euros)	Año 1	Año 2	Año 3
A) ACTIVO NO CORRIENTE			
Inmovilizado intangible			
Inmovilizado material			
Inversiones inmobiliarias			
Inversiones financieras a largo plazo			
B) ACTIVO CORRIENTE			
Existencias			
Deudores			
Efectivo			
TOTAL ACTIVO (A+B)			
PATRIMONIO NETO Y PASIVO (euros)			
A) PATRIMONIO NETO			
Fondos propios			
Capital			
Reservas			
B) PASIVO NO CORRIENTE			
Deudas a largo plazo			
C) PASIVO CORRIENTE			
Deudas a corto plazo			
Acreedores comerciales			
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)			

Presupuesto de Tesorería previsto

El Presupuesto de Tesorería previsto se elabora a partir de las previsiones de cobros y pagos de la empresa. El emprendedor debe conocer, además de las ventas, el momento en que las cobrará (al contado, a plazos, a tres meses...). Y lo mismo sucede con sus gastos: debe saber cuáles tiene que pagar al contado y qué crédito comercial le dan sus proveedores (un mes, tres meses...), cuándo tiene que pagar a sus empleados, a otras empresas...

Otras fuentes de entrada de tesorería son las aportaciones de los socios e inversores (al comienzo de la vida de la empresa), o las fuentes de financiación externa (préstamos, línea de crédito). Las salidas también se producen por la devolución de las deudas.

La **Cuenta de Tesorería prevista** recoge las previsiones de entradas y salidas de tesorería a tres años. Para el primer año se debe hacer un desglose mes a mes.

CUENTA DE TESORERÍA	Año 1 (en.-dic.)	Año 2	Año 3
Euros			
ENTRADAS			
Cobros ventas			
Aportaciones de socios			
Préstamos socios			
Financiación ajena			
- Préstamos			
- Créditos			
Otras			
I. Total Entradas			
SALIDAS			
Pagos por aprovisionamientos			
Pagos por servicios exteriores			
Pagos por personal			
Pagos por tributos			
Pagos por inversiones			
Pagos de financiación			
Otras			
II. Total Salidas			
III. Saldo final (I – II)			
- Caja			
- Bancos			

Análisis de la viabilidad del proyecto

El Plan de Financiación debe, por último, realizar un análisis de la viabilidad del proyecto.

Rentabilidad

La viabilidad económica se mide por la capacidad de generar rentabilidad del proyecto. Para ver si la futura empresa será rentable hay que analizar cuáles son los beneficios previstos y su relación con la inversión necesaria para realizarlos.

La mejor medida de la rentabilidad de la empresa es la relación (ratio) entre el Resultado del Ejercicio (previsto en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias) y los Fondos Propios (recogidos en el Balance). Este porcentaje es la **rentabilidad financiera (RF)** de la empresa.

$$RF = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Fondos propios}} \times 100$$

Esta cifra indica el beneficio obtenido por cada 100 euros de inversión y se puede comparar con las rentabilidades de otros activos financieros: intereses de cuentas remuneradas, de depósitos bancarios, de la deuda pública... para tener una idea de hasta qué punto es rentable.

Otra buena medida de la rentabilidad es la **rentabilidad económica (RE)**: cuál es el beneficio antes de intereses e impuestos (Resultado de Explotación) en relación con el Activo total de la empresa.

$$RE = \frac{\text{Resultado de Explotación}}{\text{Activo total}} \times 100$$

Esta cifra indica cuál es el resultado comercial que genera la empresa y que debe servir para retribuir todo el capital invertido (fondos propios y fondos ajenos).

Las medidas de rentabilidad se calculan para cada año. El Plan Financiero debe incluir la estimación de la rentabilidad para los tres primeros años de actividad.

Solvencia

El análisis de viabilidad se completa con el estudio de la solvencia de la empresa. La viabilidad financiera del proyecto se demuestra presentando una Cuenta de Tesorería con un saldo que es siempre positivo.

Si en algún momento el saldo de tesorería fuera negativo la empresa incurrirá en un impago, tendría problemas de solvencia y pondría en peligro su actividad, demostrando que el proyecto no es financieramente viable.

Para saber más

www.camaramadrid.es

www.camaras.org

www.icac.meh.es
Plan General de Contabilidad de PYMES.

www.kpmg.es
Reforma contable 2008.

Curso: Formación para emprendedores.
Consejo Superior de Cámaras.

Guía para la creación de empresas 2006. IMADE.

Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa. (A.Suárez; 2005).

A.3.7. PLAN JURÍDICO

El **marco legal** – normas y regulaciones – es uno de los aspectos que determinará la actividad de la futura empresa. Es importante que el emprendedor conozca cuál es el marco legal de la actividad que desea desarrollar para evitar problemas futuros. Además, en el marco jurídico actual, la elección de la **forma jurídica** puede determinar aspectos importantes del negocio.

ESTRUCTURA DEL PLAN DE EMPRESA:

- Presentación
- Plan de Producción
- Recursos Humanos y Organización
- Plan de Inversión
- Plan de Comercialización
- Plan Económico – Financiero

Plan Jurídico

El **Plan Jurídico** es la parte del Plan de Empresa en la que se hace referencia al marco legal en que se va a desarrollar la actividad de la empresa.

PLAN JURÍDICO

- Forma jurídica:
  - Elección de la forma jurídica
  - Formas jurídicas más habituales
- Constitución y puesta en marcha
- Ayudas públicas

Forma jurídica

El Plan de Empresa debe reflejar la forma jurídica elegida por el emprendedor.

La elección de la forma jurídica

La elección de forma jurídica debe realizarse pensando en las necesidades actuales y futuras de la empresa y no en las eventuales ayudas públicas que se puedan llegar a obtener al escoger una u otra forma.

A la hora de elegir la forma jurídica hay que tener en cuenta los siguientes factores:

Factores de elección de la forma jurídica:

- Capital y financiación
- Número de promotores
- Responsabilidad de los promotores
- Aspectos fiscales
- Tipo de actividad
- Posibilidades de crecimiento

• Capital y financiación

Algunas formas jurídicas exigen para su constitución la aportación de un capital mínimo. Por otra parte, las entidades financieras suelen tener en cuenta a la hora de otorgar financiación cuál es el capital con el que la empresa podrá responder de sus deudas.

• Número y tipo de promotores

Si son varias las personas que van a participar en el proyecto de empresa, es recomendable la constitución de una sociedad. No obstante, la Ley permite la creación de sociedades de un solo socio.

• Responsabilidad de los promotores

Algunas formas jurídicas societarias permiten limitar la responsabilidad de los socios a las aportaciones realizadas a la sociedad. Por el contrario, el empresario individual responde con todo su patrimonio de las deudas de la empresa.

• Aspectos fiscales

Las sociedades tributarán por el Impuesto de Sociedades, aplicándose un tipo fijo, mientras que cuando no se haya adoptado forma societaria, se tributará por el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) mediante la aplicación de un tipo progresivo.

• Tipo de actividad

Para el desarrollo de determinadas actividades, la Ley puede exigir una forma jurídica determinada. Por ejemplo, para el ejercicio a través de una sociedad de una actividad profesional que requiera colegiación, se exige la constitución de una sociedad profesional.

• Posibilidades de crecimiento

La elección de una forma jurídica societaria puede facilitar la participación en el futuro de nuevos inversores, así como el acceso a una mayor variedad de fuentes de financiación.

Formas jurídicas más habituales:

- Formas no societarias:
  - Empresa individual
- Sociedades mercantiles:
  - Sociedad Limitada
  - Sociedad Anónima

• Empresario individual

Es empresario individual toda persona física que ejercita de forma habitual y en nombre propio una actividad empresarial, industrial o profesional. Su régimen carece de regulación legal específica.

Requisitos de capacidad:

Pueden ser empresarios individuales:

- los mayores de edad que tengan la libre disposición de sus bienes.
- los menores emancipados, con los límites que establece el Código Civil.
- los menores de edad y los incapacitados, a través de sus representantes legales.

Ventajas:

- La adquisición de la condición de empresario individual no requiere de ningún trámite o autorización previa.

- Los costes de inicio de actividad son mínimos al no exigirse escritura pública ni inscripción en el Registro Mercantil.
- No se exige capital mínimo inicial.
- El empresario tiene el control total de la empresa, asumiendo personalmente su gestión.
- Tributación por IRPF, que en caso de beneficios reducidos supondrá un régimen fiscal más ventajoso que el que correspondería a una sociedad en el Impuesto de Sociedades. Además, puede minorar sus obligaciones contables y registrales sometiéndose al régimen de estimación objetiva.
- Posibilidad de tributar en el IVA en régimen simplificado o en el de régimen especial de recargo de equivalencia.
- Exención del Impuesto sobre Actividades Económicas.

Desventajas:

- Responde de las deudas de la empresa con todo su patrimonio. Esta responsabilidad, puede extenderse a los bienes comunes del matrimonio, ya que la Ley presume que el cónyuge del empresario presta su consentimiento para que estos bienes respondan de las deudas del negocio. No obstante, puede evitar esta situación revocando su consentimiento en escritura pública que habrá de inscribirse en el Registro Mercantil, o adoptando otro régimen matrimonial otorgando capitulaciones matrimoniales.
- Si los beneficios son elevados, la tributación por IRPF puede ser muy gravosa.
- Esta forma jurídica puede limitar el acceso a fuentes de financiación y la expansión de la empresa.

• Sociedades Mercantiles

Elementos comunes a sociedades anónimas y limitadas

- Escritura de constitución
- Estatutos
- Junta general
- Órgano de administración

- Escritura de constitución

Es el primer acto de creación de la sociedad y debe ser otorgada por los socios fundadores. En ella constarán, entre otros, la identificación de los fundadores, las aportaciones realizadas, los estatutos, así como los datos de los administradores y, en su caso, de los auditores. Se podrán incluir los pactos y condiciones que los socios juzguen conveniente establecer.

- Estatutos

Son las normas de organización interna de la sociedad. A través de los mismos se regulan cuestiones tales como el objeto social, el domicilio, el régimen de administración o el de la transmisión de las acciones o participaciones.

- Junta general

  Es el órgano de decisión de la sociedad. Los socios, reunidos en Junta, deciden por la mayoría establecida en la Ley o, en su caso, por los estatutos sobre asuntos tales como aprobación de cuentas, modificación de estatutos, ampliación de capital y nombramiento y cese de administradores.

- Órgano de administración

  Es el órgano de gestión y de representación de la sociedad. Sus miembros son elegidos por la junta general, no siendo necesario tener la cualidad de socio para ser elegido administrador. Puede estar constituido por administradores o por un Consejo de Administración. En el primer caso, los administradores pueden ser solidarios (es decir, la actuación de uno solo de ellos vincula válidamente a la sociedad) o mancomunados (donde será necesario el concurso de dos o más de ellos, para poder actuar en nombre de la sociedad). El Consejo de Administración funcionará de forma colegiada.

• Sociedad de Responsabilidad Limitada

Es una sociedad mercantil, en la que capital social, divido en participaciones, se integra por las aportaciones de los socios quienes no responderán personalmente de las deudas sociales. Se rige por la Ley 2/1995 de 23 de marzo.

Características:

- El capital social no podrá ser inferior a 3.005,06 euros y desde el inicio deberá estar totalmente desembolsado.
- El capital social se divide en participaciones, que no tienen carácter de valores. Pueden crearse participaciones sin voto.
- Salvo excepciones, la transmisión de las participaciones a terceros distintos de los socios está condicionada.
- Las aportaciones al capital podrán consistir en dinero o en otros bienes o derechos patrimoniales, pero nunca podrán ser objeto de aportación el trabajo o los servicios realizados.
- En los estatutos se podrán establecer prestaciones accesorias obligatorias para los socios distintas de la aportación de capital.
- Podrá conceder préstamos, garantías y asistencia financiera a otras sociedades del grupo, pero salvo acuerdo de la junta general, no podrá realizar estos actos a favor de sus propios socios y administradores, ni anticiparles fondos.
- Los socios tendrán derecho de información periódica.

Ventajas:

- Los socios sólo responderán de las deudas de la sociedad hasta el límite de su aportación.
- No se requiere un número mínimo ni máximo de socios, admitiéndose la forma unipersonal.
- La cifra mínima de capital social no es demasiado elevada.
- Se admiten aportaciones dinerarias y no dinerarias. Las aportaciones no dinerarias no han de ser valoradas por un experto independiente.

- Se puede mantener un cierto control en cuanto a la incorporación de nuevos socios.
- Siempre que lo prevean los estatutos, podrá cambiarse la estructura del órgano de administración por acuerdo de la junta general sin modificación estatutaria.
- Tributación por Impuesto de Sociedades que, a partir de cierto nivel de beneficios, resulta más ventajosa que por IRPF.

Desventajas:

- Mayores costes de constitución, al ser necesario el otorgamiento de escritura pública y la inscripción en el Registro Mercantil.
- El capital debe estar totalmente desembolsado desde el inicio.
- No podrán ser objeto de aportación el trabajo y los servicios.
- La transmisibilidad de las participaciones está limitada.
- Conlleva obligaciones mercantiles periódicas como la de celebración anual de junta general o la de formulación y depósito de cuentas. Además las cuentas de las sociedades que no puedan presentar balance abreviado deberán ser revisadas por auditores de cuentas.
- Se precisa el acuerdo de la junta general para conceder préstamos, garantías, asistencia financiera y anticipar fondos a favor de sus propios socios y administradores. También será necesario para permitir al Administrador dedicarse a la misma actividad que constituya el objeto social.
- No podrá acordar ni garantizar la emisión de obligaciones u otros valores negociables agrupados en emisiones.

• Sociedad Limitada Nueva Empresa

La Ley 7/2003 de 1 de abril modifica la Ley de Sociedades de Responsabilidad limitada e introduce la figura de la Sociedad Limitada de Nueva Empresa (SLNE). Se trata de una sociedad limitada en la que la Ley mejora y simplifica las condiciones necesarias para la creación de empresas. Su régimen es el de las sociedades limitadas con las siguientes particularidades:

- Los socios sólo pueden ser personas físicas. No puede haber más de cinco socios. No se permite ser socio único a quién ya sea socio único de otra SLNE.
- El capital social no podrá ser inferior a 3.013 euros ni superar los 120.202. Sólo se admiten aportaciones dinerarias. La transmisibilidad de las participaciones está restringida.
- La denominación de la empresa consistirá en los apellidos y nombre de uno de los socios junto con un código alfanumérico y la indicación "Sociedad Limitada Nueva Empresa" o su abreviatura SLNE.
- El objeto social está limitado a las categorías señaladas por la Ley.

- Para su constitución, además de escritura pública e inscripción en el Registro Mercantil, será necesario el Documento Único Electrónico (DUE) que podrá presentarse por vía electrónica a través del los Puntos de Asesoramiento e Inicio de Tramitación (PAIT).
- En cuanto a los órganos sociales, la Junta se convoca por correo certificado o medios electrónicos. No existe el Consejo de Administración.
- Se puede transformar en SL por acuerdo de Junta.

• Sociedad Anónima

Es una sociedad capitalista, mercantil por su forma, en la que capital social, divido en acciones libremente transmisibles, se integra por las aportaciones de los socios quienes no responderán personalmente de las deudas sociales. Se rige por el Real Decreto Legislativo 1564/1989 de 22 de diciembre.

Características:

- La fundación de la sociedad puede tener carácter simultáneo al otorgamiento de la escritura de constitución por los socios fundadores; o carácter sucesivo, cuando antes del otorgamiento de la escritura de constitución, se haga una promoción pública de la suscripción de las acciones.
- El capital social no podrá ser inferior a 60.101,21 euros. Desde el inicio deberá estar íntegramente suscrito y, además, desembolsada, al menos una cuarta parte del valor nominal de las acciones.
- El capital social se divide en acciones. Las acciones pueden ser nominativas o al portador; y representarse mediante títulos o anotaciones en cuenta, considerándose en ambos casos valores mobiliarios. Se pueden crear distintas clases de acciones que otorgarán diferentes derechos a sus titulares; igualmente, podrán existir series de acciones con distinto valor nominal. También pueden emitirse acciones sin voto.
- Las acciones son libremente transmisibles.
- Las aportaciones al capital podrán consistir en dinero o en otros bienes o derechos patrimoniales, pero nunca podrán ser objeto de aportación el trabajo o los servicios.
- En los estatutos se podrán establecer prestaciones accesorias obligatorias para los socios distintas de la aportación de capital.
- Los socios tendrán derecho de información periódica.

Ventajas:

- Los socios sólo responderán de las deudas de la sociedad hasta el límite de su aportación.
- No se requiere número mínimo ni máximo de socios, pudiendo existir además sociedades unipersonales.
- Posibilidad de desembolsar sólo el 25% del valor nominal de cada acción en el momento de constitución de la sociedad.
- Se admiten aportaciones dinerarias y no dinerarias.
- Con carácter general, las acciones son libremente transmisibles.

- No es necesario el acuerdo de la junta general para conceder préstamos, garantías, asistencia financiera y anticipar fondos a favor de sus propios socios y administradores.
- Podrá acordar y garantizar la emisión de obligaciones u otros valores negociables agrupados en emisiones como medio de financiación.

Desventajas:

- El capital mínimo para su constitución es de 60.121,21 euros.
- Mayores costes de constitución, ya que es necesario el otorgamiento de escritura pública y la inscripción en el Registro Mercantil.
- Las aportaciones no dinerarias han de ser valoradas por experto independiente designado por el registrador mercantil.
- No podrán ser objeto de aportación los trabajos y servicios.
- Dada la libre transmisibilidad de las acciones es difícil mantener un control en cuanto a la incorporación de nuevos accionistas.
- Conlleva obligaciones mercantiles periódicas como la de celebración anual de junta general o la formulación y depósito de cuentas. Además las cuentas de las sociedades que no puedan presentar balance abreviado deberán ser revisadas por auditores de cuentas.
- El cargo de administrador no podrá exceder de seis años, aunque podrán ser reelegidos por iguales periodos.
- Es necesario modificar los estatutos para cambiar la forma de administración.

• Sociedades especiales

Además, como formas especiales de las SL y las SA, la legislación permite la creación de sociedades unipersonales, laborales y profesionales.

Todas ellas se rigen por la normativa general aplicable a las SL o las SA con algunas particularidades.

Constitución y puesta en marcha

Para la puesta en marcha de la empresa es necesario:

- Realizar los trámites de constitución (si se ha optado por crear una sociedad).
- Realizar los trámites de puesta en marcha.

TRÁMITES PARA LA CONSTITUCIÓN DE SOCIEDADES ANÓNIMAS Y LIMITADAS		
Trámite	**Lugar y documentación**	**Plazo**
Certificación Negativa de Denominación. Acredita que la denominación escogida para la sociedad no coincide con otra ya existente. Las S.A. y las S.L. podrán tener una denominación objetiva o subjetiva, seguida de las siglas S.A. o S.L.	Registro Mercantil Central. Se admite la solicitud por correo ordinario o electrónico. Impreso de solicitud de denominación negativa con un máximo de tres denominaciones por orden de preferencia.	Tendrá una vigencia de dos meses a los efectos del otorgamiento de la escritura de constitución.
Depósito del importe del capital social y obtención de la certificación de depósito. Depósito de la cantidad mínima de capital social según el tipo social adoptado.	Entidades bancarias y cajas de ahorros.	Antes de otorgar la escritura de constitución.
Elaboración de los Estatutos y Escritura de Constitución. Ambos han de contener las menciones mínimas exigidas por la Ley de conformidad con la forma social adoptada.	Notaría. Certificación negativa de denominación. Certificado de depósito. Informe de valoración del experto independiente de las aportaciones no dinerarias en el caso de sociedad anónima. D.N.I. o N.I.F. de los socios. Estatutos.	Dentro de los dos meses siguientes a la obtención de la Certificación Negativa de Denominación.
Solicitud del Número de Identificación Fiscal (N.I.F.) provisional y Declaración Censal. Es el número mediante el cual la sociedad quedará identificada a efectos fiscales. Su regulación se modificará a partir del 1 de enero de 2008.	Delegación de la Agencia Estatal de la Administración Tributaria. Modelo 036 ó 037. Copia de la escritura social. Fotocopia del D.N.I.	Podrá ser simultáneo a la Declaración de Inicio de la Actividad.

TRÁMITES PARA LA CONSTITUCIÓN DE SOCIEDADES ANÓNIMAS Y LIMITADAS		
Trámite	**Lugar y documentación**	**Plazo**
Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales (modalidad de operaciones societarias). (I.T.P.A.J.D). Se trata de un impuesto que grava la constitución de la sociedad.	Dirección General de Tributos de la Consejería de Hacienda de la Comunidad de Madrid. Modelo oficial y anexos. Escritura Notarial. Fotocopia del N.I.F. provisional.	30 días hábiles a partir del otorgamiento de la escritura de constitución.
Inscripción en el Registro Mercantil. Mediante la inscripción en el Registro, la sociedad adquirirá personalidad jurídica. La inscripción será obligatoria para las S.A. y para las S.L. La no inscripción en plazo tendrá consecuencias fundamentales en cuanto a la responsabilidad de los fundadores. Para el empresario individual, la inscripción será voluntaria.	Registro Mercantil del domicilio social. Escritura social otorgada ante notario. N.I.F. provisional. Justificación de liquidación del I.T.P.A.J.D.	Dos meses desde el otorgamiento de la escritura de constitución.
Obtención del N.I.F. definitivo.	Delegación de la Agencia Estatal de la Administración Tributaria Copia de la escritura social, una vez inscrita en el Registro. N.I.F. provisional.	Una vez practicada la inscripción en el Registro.
Legalización de libros mercantiles. Algunos de los libros que obligatoriamente tienen que llevar los empresarios sociales, deben ser legalizados o diligenciados por el registrador mercantil antes de su utilización. Aunque no están obligados, los empresarios individuales que quieran someterse al régimen de Estimación Directa Normal en el IRPF, deberán legalizar igualmente el Libro Diario y el de Inventarios y Cuentas Anuales.	Registro Mercantil del domicilio social. Libro de Actas para cada uno de sus órganos sociales. Libro Registro de acciones nominativas para las S.A. Libro Registro de Socios para las S.L. Libro Diario. Libro de Inventarios y Cuentas Anuales. Libro de Contratos en las sociedades unipersonales.	Deberán ser legalizados antes de su utilización. Se admite, no obstante la legalización posterior de los libros formados por encuadernación.

TRÁMITES GENERALES PARA LA PUESTA EN MARCHA DE TODAS LAS EMPRESAS		
Trámite	**Lugar y documentación**	**Plazo**
Alta en el Censo mediante la declaración censal (modelo 036 ó 037). Es el acto por el que se declara ante la Administración Tributaria el inicio de la actividad.	Delegación de la Agencia Tributaria del domicilio fiscal. Se admite la remisión por correo certificado y por medios telemáticos. Modelo 036 ó 037 Fotocopia del D.N.I.	Antes del inicio de la actividad.
Alta del Impuesto sobre Actividades Económicas. (I.A.E.). Se trata de un impuesto real y local que grava el ejercicio de actividades empresariales, profesionales o artísticas, se ejerzan o no en local. A partir del 1 de enero de 2003 se exime de este impuesto a las personas físicas y a las sociedades cuyo importe neto de cifra de negocios sea inferior a un millón de euros.	Delegación de la Agencia Estatal de la Administración Tributaria. Modelo oficial D.N.I o N.I.F en su caso.	Antes del transcurso de un mes desde el inicio de la actividad.
Inscripción de la empresa en la Seguridad Social. Es el acto por el que se identifica al empresario a efectos de Seguridad Social. La inscripción de la empresa es única para todos los regímenes de la Seguridad Social y supone la asignación de un número para su individualización (número patronal). Se deberán comunicar las variaciones de los datos que se hubieran suministrado. En este momento se elegirá la entidad que cubrirá las contingencias por accidente de trabajo o enfermedad profesional, pudiendo ser una Mutua, o el propio I.N.S.S.	Tesorería Territorial de la Seguridad Social. Impreso de inscripción de empresas por triplicado. Elección de Mutua de Accidentes de Trabajo o Instituto Nacional de Seguridad Social. Escritura de Constitución (sociedades) o DNI (empresario individual). N.I.F. Declaración de Alta en el I.A.E.	Con carácter previo al inicio de la actividad.

TRÁMITES GENERALES PARA LA PUESTA EN MARCHA DE TODAS LAS EMPRESAS		
Trámite	**Lugar y documentación**	**Plazo**
Alta del empresario o profesional en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (R.E.T.A). El propio trabajador autónomo es responsable directo de cumplir la obligación de solicitar su alta, y en su caso, su afiliación. Subsidiariamente, responderá el trabajador autónomo con respecto a sus familiares colaboradores. Quedan exceptuados de esta obligación los colegiados que opten por incorporarse a al Mutualidad de Previsión Social que pudiera tener establecida e correspondiente Colegio Profesional.	Tesorería Territorial de la Seguridad Social. Modelo TA-1 (si no estuviera afiliado) o Tarjeta de la Seguridad Social. Modelo TA 0521. D.N.I. y N.I.F. Documentación acreditativa de la procedencia del alta (declaración censal de inicio de actividad). Escritura social inscrita y N.I.F (sociedades).	30 días naturales desde el inicio de la actividad.
Afiliación y Alta de los trabajadores a la Seguridad Social. Los empresarios estarán obligados a solicitar la afiliación de aquellos trabajadores que no estuvieran afiliados previamente. La afiliación es única para la vida del trabajador y supone su inclusión en el sistema de Seguridad Social. Los empresarios también están obligados a comunicar el alta del trabajador motivada por el inicio de la prestación de los servicios.	Tesorería Territorial de la Seguridad Social Modelo TA-1 (para la afiliación). Modelo TA-2/S. Documentación identificativa del trabajador y del empresario.	Antes del inicio de la prestación de los servicios.
Legalización del libro de visitas. Se tengan o no contratados, trabajadores por cuenta ajena, es obligatorio para todas las empresas tener sellado un Libro de Visitas por cada centro de trabajo a disposición de los funcionarios de la Inspección de Trabajo. Este libro debe conservarse durante cinco años. Podrá habilitarse la utilización de un Libro de Visitas electrónico.	Inspección Provincial de Trabajo y de Seguridad Social. Deberá cumplir las prevenciones y el formato que señala la Resolución de la Inspección de Trabajo y de Seguridad Social de 11 de abril de 2006.	Antes del comienzo de la actividad y de la contratación de trabajadores.

TRÁMITES GENERALES PARA LA PUESTA EN MARCHA DE TODAS LAS EMPRESAS		
Trámite	**Lugar y documentación**	**Plazo**
Comunicación de apertura del centro de trabajo. Debe ser presentada al inicio de la actividad o con su reanudación tras efectuar alteraciones, ampliaciones o modificaciones, cualquiera que sea la actividad que realice y con independencia de las comunicaciones que deban efectuarse o de las autorizaciones que deban otorgarse por otras autoridades.	Registro de la Dirección General de Trabajo de la Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid. Se admite la presentación telemática. Impreso oficial por cuadriplicado con los datos de la empresa, del centro de trabajo, de la plantilla y de la actividad que se desarrolle. Plan de Prevención de Riesgos Laborales.	Dentro de los 30 días siguientes a la fecha de inicio de la actividad.
Formalización de los contratos de trabajo. Los empresarios están obligados a comunicar al Servicio Público de Empleo el contenido de los contratos de trabajo que celebren o las prórrogas de los mismos, deban o no formalizarse por escrito.	Oficinas del Instituto Nacional de Empleo. Se admite la presentación telemática.	En el plazo de los diez días siguientes a la formalización del contrato de trabajo.

TRÁMITES ESPECÍFICOS SEGÚN LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	
Trámite	**Lugar y documentación**
Licencia de Obras. Se trata de un acto reglado a través del cual la administración municipal autoriza al solicitante para la realización de obras en el local.	Ayuntamiento. La documentación variará en función del tipo de obra a realizar y del Ayuntamiento. En su caso, habrá de satisfacerse el Impuesto de Construcciones, Instalaciones y Obras y las tasas que se establezcan.
Licencia de Apertura. Para la obtención de licencia de apertura y de funcionamiento será necesario acreditar que se cumplen las exigencias requeridas para cada actividad, distinguiéndose las actividades inocuas de las actividades calificadas.	Ayuntamiento. La documentación a presentar dependerá del tipo de actividad a realizar y de lo requerido por cada Ayuntamiento.
Hojas de reclamaciones. Los comerciantes, los profesionales o los titulares de establecimientos abiertos al público deberán tener hojas de reclamaciones a disposición de los consumidores y carteles indicativos de su existencia.	Ayuntamiento. Declaración censal de inicio de actividad. Licencia de Apertura.
Inscripción de la Industria. Se deberán inscribir en el Registro Industrial, la apertura de establecimientos y las modificaciones que se produzcan respecto a los mismos siempre que la actividad de la empresa tuviera naturaleza industrial.	Registro Industrial de la Dirección General de Industria, Energía y Minas de la Consejería de Economía y Consumo de la Comunidad de Madrid. D.N.I o copia de la escritura de constitución en su caso. Modelo oficial. Proyecto de la Industria. Certificado de Dirección Técnica. Documentación acreditativa del cumplimiento de la normativa ambiental. Certificado de dirección visado.
Otros trámites	Ha de tenerse en cuenta que para el ejercicio de determinadas actividades será necesario contar con los permisos, licencias, autorizaciones e inscripción en los registros que se detallen en la normativa sectorial de referencia.

Ayudas públicas

Existen multitud de ayudas, subvenciones y programas de financiación para el desarrollo de proyectos empresariales. Estas ayudas las conceden las distintas Administraciones Públicas: Unión Europea, Administración del Estado, Comunidades Autónomas y Municipios.

El concepto de ayuda engloba aportaciones económicas a fondo perdido, ventajas fiscales, bonificaciones en cuotas de Seguridad Social o financiaciones con condiciones por debajo de mercado que pueda recibir el emprendedor para la puesta en marcha de su proyecto o una vez comenzada su actividad.

Subvenciones

Consisten en aportaciones económicas a fondo perdido, es decir, no es necesario devolverlas. Pueden financiar inversiones para el inicio o expansión de una actividad o gastos corrientes de la misma. Lo habitual es que no se reciba la subvención por adelantado sino una vez que se ha producido el gasto o la inversión, ya que será necesario acreditar el destino de la inversión o gastos realizados.

Ayudas financieras y garantías públicas

Algunas entidades públicas financieras ofrecen préstamos, créditos y avales con condiciones de amortización flexibles, tipos de interés reducidos, exención de comisiones o periodos de carencia iniciales para favorecer la creación de empresas.

Por otra parte, algunas entidades públicas de garantía ofrecen avales públicos para facilitar la obtención de financiación de mercado.

Ventajas fiscales

Pueden ser deducciones en la base imponible del impuesto de que se trate o bonificaciones en la tarifa. Asimismo, se contempla la posibilidad, en algunos casos, de fraccionar o aplazar el pago de impuestos, aunque aplicando intereses de demora.

Bonificaciones y reducciones en las cuotas de Seguridad Social

Tienen por finalidad disminuir las cantidades a pagar en concepto de Seguridad Social para el empresario, ya sea para fomentar la actividad empresarial, o bien para favorecer la contratación de determinados grupos de personas.

Asesoramiento y formación

No todas las ayudas tienen un carácter puramente económico, sino que son numerosas las oportunidades de asesoramiento para la creación de una empresa y formación para su llevanza y consolidación. Existen cursos y asesoramiento presencial así como manuales y páginas en Internet con información actualizada sobre trámites, planes de empresa y recursos para la gestión de negocios.

La obtención de una ayuda implica el compromiso del receptor de cumplir los requisitos exigidos y estar en condiciones de justificarlo. En este sentido, es habitual que haya controles a la obtención de la ayuda no sólo antes de su adjudicación, sino también una vez que el beneficiario la ha recibido.

Con carácter general, hay que tener en cuenta que las ayudas económicas son un incentivo a la realización de una actividad, pero en ningún caso deben afectar a la toma de decisiones empresariales.

Para saber más

www.vue.es

www.camaramadrid.es

www.ceim.es

www.imade.es

www.autonomoscm.org

www.emprendelo.es

www.ipyme.org

www.ico.es

www.060.es

www.comercio.es

www.esmadrid.es

www.avalmadrid.es

empresa nueva

A.4. Primeros años de vida

empresario autónomo

Manual del **empresario autónomo**

A.4. PRIMEROS AÑOS DE VIDA

Los primeros años de vida de una empresa son cruciales. Según el Servicio de Estudios del Consejo Superior de Cámaras de Comercio, sólo el 51% de las empresas consigue superar los cinco primeros años de vida. La clave para maximizar la probabilidad de sobrevivir a largo plazo está en realizar un buen Plan de Empresa que permita detectar los posibles problemas del proyecto.

Una vez que el emprendedor ha comprobado la viabilidad técnica, comercial, económica y financiera del proyecto, a través de un profundo Plan de Empresa, se puede tomar la decisión de emprender sobre una base más fiable.

Decisión de emprender

Para tomar la decisión de emprender, una vez comprobada la viabilidad, el emprendedor deberá tener en cuenta la rentabilidad esperada del proyecto.

Así, el emprendedor debe partir de los resultados del Plan Financiero y valorarlos, tanto en nivel – en euros – como en tasa de rendimiento sobre el capital invertido (Rentabilidad Financiera). El emprendedor debe valorar si la rentabilidad esperada del proyecto es suficientemente atractiva como para remunerar adecuadamente el tiempo y el esfuerzo que supone todo proyecto empresarial. Si es así, y el emprendedor decide seguir adelante con el proyecto, sólo queda ponerlo en marcha según lo previsto en el Plan.

Crecimiento

Una vez iniciada la actividad, la empresa comenzará a tener clientes y a generar y vender sus productos o servicios. En los primeros años de vida, cuando la empresa comienza a crecer, las claves para facilitar su supervivencia se centran en cuatro ejes: conseguir una base estable de clientes, la capacidad de gestión, la financiación y el seguimiento de la planificación.

Hacia una base estable de clientes

En los primeros años de vida, una de las claves de éxito es lograr una base estable de clientes: un número de clientes que permita alcanzar el nivel de ingresos suficiente.

La labor de comercialización de la empresa, por tanto, es fundamental en estos primeros años, en los que la empresa tiene que encontrar su hueco en el mercado.

Aumentar la capacidad de gestión

Otro de los retos de la empresa en crecimiento es pasar de la fase de emprendimiento a la fase de gestión.

La carga de trabajo en el día a día comienza a ser cada vez mayor y la empresa exige al emprendedor cada vez más dedicación. La capacidad de gestión de la empresa comienza a ser relevante: el emprendedor – y, si los tiene, sus empleados – tiene que atender a todos los aspectos del negocio: las labores comerciales, la producción, las relaciones con los proveedores, la adquisición de nuevas inversiones, las relaciones con los bancos, las cuestiones administrativas...

Esta vertiente empresarial del proyecto plantea numerosos retos a los emprendedores, que normalmente conocen a fondo las cuestiones relacionadas con la producción pero que tienen menor experiencia y formación en cuestiones de gestión. El emprendedor debe valorar la conveniencia de asesorarse y de formarse en estas materias.

Financiación de empresas que empiezan

El tercer gran reto de la empresa que empieza es el de la financiación. Es posible que la buena marcha de la actividad requiera de mayores recursos financieros de los inicialmente estimados para dar respuesta a una demanda creciente.

En este caso, el emprendedor debe reformular el Plan de Empresa y analizar si resulta rentable incorporar nueva financiación a la misma. Si es así, comienza la búsqueda de nueva financiación. Las vías más usuales son:

- amigos y familia. La primera vía de acceso a capitales de terceras personas suele ser el capital informal: los préstamos de los que conocen el proyecto y al emprendedor.
- financiación bancaria: los préstamos y créditos bancarios son la vía de financiación ajena más habitual. La principal barrera para conseguirlos es que las instituciones bancarias suelen exigir avales o garantías, no siempre asumibles por el emprendedor. Ante esto, las opciones son buscar financiación en las instituciones que financian proyectos o lograr un aval o garantía de una empresa de garantía privada o pública.
- inversores: una tercera vía de acceder a financiación es encontrar nuevos socios para la empresa. Las redes de inversores privados (*business angels*) y las empresas privadas y públicas de capital – semilla y capital – riesgo son opciones al alcance del emprendedor con un proyecto atractivo y rentable.

Seguimiento del Plan de Empresa

El Plan de Empresa permitirá realizar un seguimiento de la marcha del proyecto, al permitir la comparación entre las previsiones realizadas en el Plan y los resultados que la empresa va obteniendo.

En este sentido, el Plan de Empresa, más que un documento que se realiza al diseñar la empresa y se olvida una vez puesta en marcha, debe ser un documento "vivo", abierto a cambios y adaptaciones, y con el que se valora la marcha de la empresa.

Si la marcha de la empresa es sustancialmente distinta de lo inicialmente previsto en el Plan de Empresa, puede ser conveniente elaborar un nuevo Plan, en el que se analice la viabilidad técnica, comercial, económica y financiera de la empresa tal y como existe en la realidad. Esto permitirá al emprendedor realizar los ajustes necesarios para aumentar sus probabilidades de supervivencia y éxito.

Para saber más

www.ceaje.com
Confederación Española de Asociaciones de Jóvenes Empresarios.

www.ajemad.es
Asociación de Jóvenes Empresarios Madrid.

www.ceim.es
Confederación Empresarial de Madrid-CEOE.

www.emprendelo.es
Plan de Emprendedores de la CM.

www.autonomoscm.org
Plan de Autónomos de la CM.

www.imade.es
Servicios de apoyo para la consolidación de nuevas empresas.

www.ipyme.es

www.camaras.org

www.camaramadrid.es

empresario autónomo

Manual del empresario autónomo

empresario autónomo
Manual del empresario autónomo

empresa consolidada y expansión

B.1. El Empresario

B.2. La Empresa

B.3. Planificación, Dirección y Gestión

B.4. Internacionalización

empresa consolidada y expansión

B.1. El Empresario

empresario autónomo

Manual del empresario autónomo

B.1. EL EMPRESARIO

El Empresario Autónomo es la persona que desarrolla una actividad económica – profesional o mercantil – ya sea de forma directa o a través de una sociedad, ya sea con o sin empleados. El Empresario Autónomo posee, dirige y gestiona una empresa.

El Empresario Autónomo desarrolla su actividad económica por diversos motivos: realizar la actividad que ha elegido, conseguir que su empresa perdure y crezca, ganar dinero y un cierto nivel de bienestar para él y su familia, lograr un estatus social y económico, crear riqueza y empleo... Todas estas metas están relacionadas entre sí y se pueden alcanzar si consigue **crear valor,** es decir, si consigue satisfacer las necesidades de los clientes y generar una rentabilidad suficiente a través de los beneficios.

Para lograr este objetivo, como punto de partida el Empresario Autónomo debe disponer de una serie de **recursos y capacidades personales.**

RECURSOS Y CAPACIDADES:

- Conocimientos técnicos
- Conocimientos empresariales
- Habilidades
- Actitudes

Conocimientos técnicos

El empresario debe conocer las características técnicas de los procesos y actividades de su negocio. Además, debe saber si dispone de capacidad técnica para fabricar productos o prestar servicios adicionales.

Conocimientos empresariales

El empresario debe conocer:

- el sector de actividad y el mercado de su empresa.
- los puntos fuertes y débiles de su empresa.
- la rentabilidad de su empresa.

Habilidades

El empresario debe tener capacidad de:

- identificar cambios, oportunidades, riesgos.
- obtener recursos.
- obtener y analizar información relevante.
- priorizar, organizar y planificar.
- tomar decisiones.
- delegar y supervisar.
- solucionar conflictos y problemas.
- motivar y potenciar a sus empleados.
- comunicarse.
- crear una red de contactos.
- inspirar confianza.
- negociar.
- vender.

Actitudes

Entre las actitudes que debe adoptar un empresario destacan:

- el liderazgo y la independencia.
- la iniciativa y la automotivación.
- la dedicación y el dinamismo.
- la seguridad.
- el optimismo y la resistencia al desánimo.
- la perseverancia y la autodisciplina.
- la disposición a asumir responsabilidades.
- la disposición a asumir riesgos y cambios.
- el rigor y gusto por el trabajo bien hecho.
- la flexibilidad y la practicidad.
- la disposición para aprender.
- la ambición y la competitividad.
- la integridad.
- la orientación al cliente y al mercado.

Para desarrollar este conjunto de recursos y capacidades, el Empresario Autónomo cuenta con su **experiencia.** No obstante, también debe valorar la conveniencia de recibir **formación** específica para reforzar y potenciar aquellas facetas en las que tiene carencias.

Para saber más

www.camaramadrid.es
Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid.

www.ceim.es
Confederación Empresarial de Madrid.

www.autonomoscm.org

www.imade.es

Lo que se aprende en los mejores MBA.
(VV.AA.; GESTIÓN 2000.com; 2003).

Guía del Emprendedor.
(M.E. Fonseca; CONFECÁMARAS; Colombia 2004).

empresario autónomo

Manual del empresario autónomo

empresa consolidada y expansión

B.2. La Empresa

empresario autónomo

Manual del empresario autónomo

La **empresa** es un conjunto de recursos, negocios y actividades que se integran para *crear valor*, es decir, para satisfacer las necesidades de los clientes y generar una rentabilidad a través de los beneficios.

Existen varios enfoques para definir y analizar una empresa. Todos ellos son aplicables a una misma empresa.

Al hablar de **empresa** hablamos de:

- un **negocio**
- unos **recursos**
- unas **actividades** o **funciones:**
  - dirección
  - producción
  - recursos humanos y organización
  - inversión e innovación
  - comercialización
  - financiación
  - administración

Negocio

La empresa puede definirse por su negocio o un conjunto de negocios. Un **negocio** es la combinación de un producto concreto y un mercado concreto:

- producto: es el bien o servicio que se vende, que satisface una determinada necesidad del cliente y que tiene una serie de características físicas y tecnológicas.
- mercado: es un grupo homogéneo de clientes.

Las empresas pueden tener distintas líneas de productos que se ponen a la venta. Y pueden tener distintos mercados: en distintas localizaciones o con distintos tipos de clientes (empresas o personas, por nivel de ventas, por edades, por niveles socioeconómicos...).

La combinación de un tipo de producto con un tipo de clientes genera un negocio. La empresa puede tener un solo negocio o varios; en este último caso hablamos de cartera de negocios.

Recursos

La empresa puede definirse por sus recursos. Los **recursos** son los factores de producción de los que dispone la empresa:

- recursos humanos: cualificación, prestigio, conocimientos, habilidades y actitudes del empresario y las personas que trabajan con él.
- recursos materiales: ubicación, local u oficina, maquinaria, equipos, material, mercancías, suministros...
- recursos organizativos: estructura de la empresa, red de relaciones internas y externas, contratos a largo plazo...
- recursos financieros: aportaciones del empresario y sus socios, aportaciones de inversores, recursos generados por la propia empresa, recursos ajenos...

EMPRESA CONSOLIDADA Y EXPANSIÓN

Toda empresa, aunque esté integrada sólo por el empresario, dispone de un amplio conjunto de recursos que el Empresario Autónomo debe conocer y potenciar.

Actividades o Funciones

La empresa puede definirse por sus actividades o funciones. El ciclo de actividad de la empresa se inicia con la compra y movilización de recursos. Estos son empleados para producir productos o servicios que son después comercializados. Paralelamente, se desarrolla la actividad financiera: los pagos por compras, personal e inversiones, y los cobros por la venta de los productos o los servicios. Adicionalmente, es preciso contar con las labores de dirección y administración para desarrollar la actividad de la empresa.

En resumen, y con independencia de su tamaño y número de personas, toda empresa realiza funciones de: dirección, producción, recursos humanos, inversión, comercialización, financiación y administración.

El Empresario Autónomo debe conocer en profundidad el negocio, los recursos y las actividades de su empresa.

Para saber más

www.ceat.org.es
Federación española de Autónomos.

www.autonomoscm.org

www.imade.es

Principios y Fundamentos de Gestión de Empresas. (F.J. González, J.D. Ganaza; 2007).

Análisis y Planificación Financiera de la Empresa. (A. Cuervo; 1994).

empresario autónomo

Manual del empresario autónomo

empresa consolidada y expansión

B.2. LA EMPRESA

2.1. La empresa consolidada

2.2. La empresa familiar

B.2.1. LA EMPRESA CONSOLIDADA

Las empresas tienen un **Ciclo de Vida** y pasan por distintas etapas. En el caso de empresas que llevan funcionando varios años, hablamos de empresas consolidadas.

Las empresas consolidadas pueden estar en alguna de las siguientes fases:

La empresa consolidada. Fases:

- madurez
- expansión
- declive

Madurez

La empresa tiene su hueco en el mercado y una base de clientes. La cifra de ventas es relativamente estable y las rutinas de trabajo se desarrollan con normalidad.

Lo importante en esta fase es:

- aumentar la productividad, mejorando la gestión (procesos, recursos...).
- aumentar la rentabilidad, mejorando la gestión (compras, inventarios, ventas, financiación...).
- anticipar los cambios del entorno que puedan suponer oportunidades o amenazas para la empresa y adaptarse a ellos, reforzando la dirección y planificación.

Expansión

La empresa está en una fase más ambiciosa, de crecimiento cuantitativo (más volumen de ventas) o cualitativo (mayor creación de valor).

Lo importante en esta fase es:

- aumentar el número de negocios de la empresa, incrementando los productos o servicios y/o el tipo de clientes, planificando el crecimiento.
- lograr que los distintos negocios se complementen y apoyen mutuamente, mediante una buena gestión.
- encontrar financiación para la expansión.

Declive

Los cambios en el entorno, en los gustos, en los hábitos de compra de los clientes... pueden hacer que la cifra de ventas o el número de clientes esté progresivamente disminuyendo.

Lo importante en esta fase es:

- aumentar la rentabilidad, mejorando la gestión.
- reorientar el negocio y buscar nuevas oportunidades de negocio rentables (nuevos productos, nuevos clientes) mediante una adecuada planificación.

Con independencia de la fase en que se encuentre la empresa consolidada, **su objetivo último debe ser la creación de valor** puesto que es lo que garantiza su

supervivencia a largo plazo. Las bases de la creación de valor para la empresa consolidada son la **Planificación, la Dirección y la Gestión de la Empresa**:

Planificación: el empresario debe conocer en profundidad el negocio, los recursos y las actividades de su empresa y, a partir de ellos, establecer sus objetivos y planificar las estrategias adecuadas para alcanzarlos.

Dirección y Gestión: el empresario debe poner en marcha, ejecutar y supervisar el cumplimiento de lo planificado en el trabajo diario de la empresa.

La Planificación, la Dirección y la Gestión son las claves de la supervivencia y rentabilidad de la empresa.

B.2.2. LA EMPRESA FAMILIAR

La **empresa familiar** se puede definir como la empresa que es propiedad de una o varias familias y en la que, además de la propiedad, las familias controlan la dirección y la gestión.

Las empresas familiares deben ser dirigidas y gestionadas de la misma manera que el resto de empresas, es decir, poniendo el énfasis en la creación de valor: la safisfacción de las necesidades de sus clientes y la generación de rentabilidad. No obstante, las empresas familiares tienen unos rasgos propios que el empresario debe conocer y tener en cuenta en sus labores de planificación, dirección y gestión.

La empresa familiar
- Características: fortalezas y retos
- Elementos específicos

Características

En la empresa familiar la propiedad, o una mayoría que permite el control, está en manos de una o varias familias relacionadas. Normalmente, en la primera generación la empresa es propiedad del fundador o promotor; en la segunda generación es propiedad de los hijos del mismo y en la tercera generación entran más ramas familiares. Igualmente, la dirección y la gestión diarias son controladas por la familia. Esto supone algunas fortalezas pero también retos a afrontar.

Fortalezas

- **Implicación de los socios, directivos y trabajadores.** El vínculo de socios, directivos y trabajadores de la familia con la empresa es intenso. El interés y el compromiso con la pervivencia y rentabilidad de la empresa se refuerzan por la relación entre empresa y familia. Las relaciones entre las personas vinculadas al negocio se caracterizan por la continuidad, la estabilidad, la confianza y el afecto lo que constituye un importante activo.
- **Valores de la empresa familiar.** La cultura empresarial, el respeto a la actividad emprendedora, la tradición familiar, el apego a un estilo personal de hacer las cosas... La empresa familiar posee un conjunto de valores propios, un sello personal, que se mantiene en el tiempo y que es la base de su capacidad de competir en el mercado.

Retos

- **El reto de la profesionalización.** Este reto se da en varios ámbitos. En primer lugar, en el de dirección y gestión. En ocasiones, las decisiones empresariales pueden verse influidas por las necesidades o las presiones familiares. Es importante que el empresario sea consciente de las consecuencias de sus decisiones sobre el negocio.

  La formación de directivos y trabajadores familiares es otra de las claves en este ámbito: es importante lograr un adecuado ajuste entre las necesidades de la empresa

y la formación de sus directivos y trabajadores familiares.

La modernización es también importante en esta área: el apego a una determinada manera de hacer las cosas no debe impedir la continua adaptación de la empresa a su entorno, ajustando sus recursos materiales y humanos a las necesidades de mercado.

- **El reto de la comunicación.** Otro de los retos de la empresa familiar es el de la comunicación, tanto a nivel interno como externo. La coincidencia de los ámbitos personal y profesional puede suponer la aparición de conflictos: conflictos personales que afectan a la empresa, conflictos profesionales que afectan a la familia.

  Aumentar la comunicación, establecer reglas claras en la toma de decisiones y en la gestión, establecer los mecanismos para resolver los conflictos que puedan aparecer, mantener una comunicación fluida con los socios familiares que no trabajan en la empresa o el uso de instrumentos específicos para la comunicación pueden ser formas de afrontar este importante reto.

- **El reto del crecimiento.** El tercer gran reto de la empresa familiar es saber planificar y gestionar su crecimiento. La entrada de capital ajeno, de nuevos inversores o la contratación de directivos no familiares son posibilidades que el empresario debe valorar si quiere que su negocio crezca y lo haga de forma robusta.

- **El reto de la sucesión.** Por último, saber planificar y gestionar la transmisión del negocio de padres a hijos es otro reto importante para la empresa familiar. Una sucesión espontánea, incompleta o no planificada puede provocar importantes problemas para la estabilidad y supervivencia de la empresa, por lo que la planificación y la gestión de la sucesión deben ser cuidadas especialmente en las empresas familiares.

Elementos específicos

La empresa familiar tiene a su disposición una serie de herramientas específicas:

Protocolo Familiar

Se trata del conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares. A través del mismo se persigue establecer un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa. Su elaboración es totalmente voluntaria y se puede inscribir en el Registro Mercantil.

Órganos de decisión y gestión propios

Además de los órganos de administración habituales, pueden constituirse con carácter voluntario otros órganos que sirvan a las necesidades de la empresa familiar:

- **Junta de Familia.** Se integra por los familiares y tiene por cometido mantener informados a sus miembros de la marcha de la empresa y gestionar asuntos generales de interés para la familia, no necesariamente empresariales.

- **Consejo de Familia.** Se integra por los familiares que hayan sido designados libremente para resolver los problemas de la empresa más relacionados con la familia. Su régimen y funcionamiento suele detallarse en el Protocolo Familiar.
- **Comité Consultivo.** En los estatutos de la sociedad se puede, además, crear un comité de naturaleza consultiva, con las funciones que libremente se le atribuyan.

Sucesión

Hemos visto que uno de los problemas que se plantean en el seno de la empresa familiar es el de la sucesión. Desde el punto de vista legal, la dificultad se incrementa al tener en cuenta que, por una parte, la sucesión se somete a una rígida regulación de protección de los herederos (legítimas y legitimarios) y, por otra, las decisiones del testador pueden plantear problemas a la estabilidad de la empresa.

Sin embargo, existen mecanismos útiles para facilitar la sucesión empresarial como la fiducia sucesoria, el usufructo universal a favor del cónyuge, el pago en metálico de las legítimas, los legados o la partición hecha por el propio testador.

Régimen matrimonial

Una de las variables relevantes en la empresa familiar es el régimen económico matrimonial de los cónyuges socios o empleados de la empresa. Aunque el régimen de gananciales es el aplicable por defecto, deben analizar las distintas opciones – gananciales, separación de bienes, participación en las ganancias – y elegir la que resulte más adecuada.

Fiscalidad

La legislación fiscal tiene en cuenta la especialidad de la empresa familiar y le concede beneficios fiscales en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y muy especialmente en el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, eliminando en su práctica totalidad la carga tributaria en la sucesión.

El rigor en la Planificación, Dirección y Gestión y el uso de los instrumentos específicos a su alcance, son las claves para el éxito de la empresa familiar.

Para saber más

www.adefam.com
Asociación para el Desarrollo de la Empresa Familiar de Madrid.

www.iefamiliar.com
Instituto de la Empresa Familiar.

www.laempresafamiliar.com
Fundación NEXIA.

Guía para la pequeña y mediana empresa familiar.
(Ministerio de Economía; 2003).

empresa consolidada y expansión

B.3. Planificación, Dirección y Gestión

empresario autónomo

Manual del empresario autónomo

La **empresa** es un conjunto de recursos, negocios y actividades que se integran para *crear valor*, es decir, para satisfacer las necesidades de los clientes y generar una rentabilidad a través de los beneficios.

La **Planificación** a largo plazo de la empresa y la **Dirección y Gestión** diarias deben estar orientadas a la **creación de valor** – a satisfacer las necesidades de los clientes y a generar rentabilidad - ya que esto es lo que permite que las empresas sobrevivan y sean rentables a largo plazo.

La actividad de **Planificación** del Empresario Autónomo es la relacionada con la fijación de objetivos y la elección de estrategias para alcanzarlos. El **Plan Estratégico** de la empresa es el documento en el que el empresario plasma por escrito su forma de ver su empresa: cuál es la situación en el momento de elaboración del Plan, cuáles son sus objetivos y cuáles van a ser las estrategias y acciones que va a desarrollar para alcanzarlos.

PLAN ESTRATÉGICO

- Utilidad
- Estructura:
  - Situación de la empresa (Diagnóstico)
  - Objetivos (Misión y Visión)
  - Estrategia
  - Planes de Acción

Utilidad del Plan Estratégico

El Plan Estratégico es, sobre todo, una herramienta que el empresario crea para su propio uso: para saber dónde está su empresa, hacia dónde va, cómo dirigirla y gestionarla para lograr sus objetivos...

Además, contar con un documento de planificación puede ser útil en la búsqueda de financiación adicional para poner en marcha los planes de la empresa (nuevos socios, invesores, financiación bancaria...).

EMPRESA CONSOLIDADA Y EXPANSIÓN

Estructura del Plan Estratégico

La estructura del Plan Estratégico de una empresa consolidada puede ser la siguiente:

Situación de la empresa

Para conocer la situación de la empresa en el momento de elaboración del Plan Estratégico es necesario realizar un análisis completo tanto de la situación interna – de los recursos, negocios y actividades de la empresa – como de la situación externa – mercado.

Una de las herramientas más útiles para hacer este estudio es el llamado Análisis DAFO (por las iniciales de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). El objetivo final de este análisis es identificar cuáles son las ventajas y los problemas de la empresa para competir en su mercado y lograr crear valor: responder a las necesidades de sus clientes y generar rentabilidad.

El **análisis interno** consiste en estudiar y poner de relieve las Fortalezas y Debilidades de la empresa. Las fortalezas son el origen de su **ventaja competitiva**. Se pueden definir las ventajas competitivas de la empresa como los rasgos característicos que posee y que la hacen distinta de las empresas de la competencia. Las ventajas competitivas son esos factores clave – la atención al cliente, un producto de calidad, la manera de hacer las cosas, la rapidez en la prestación del servicio, un precio ajustado, la simpatía del personal que trata con el cliente – que permiten que una empresa tenga una situación de ventaja con respecto a sus competidores.

El **análisis externo** consiste en estudiar y poner de relieve las Oportunidades y Amenazas procedentes del entorno competitivo de la empresa: el entorno económico general y la situación del mercado (proveedores, clientes, competidores...).

Los factores más relevantes identificados en el análisis DAFO se presentan en forma de cuadro resumen:

Análisis DAFO (ejemplos)

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
DEBILIDADES - No hay objetivos claros - Cartera de servicios limitada - Baja rentabilidad - ...	**AMENAZAS** - Entrada nuevos competidores - Productos sustitutivos - Mayor poder de proveedores - ...
FORTALEZAS - Buena localización - Buena imagen de marca - Elevada calidad - Precios competitivos - Capacidad y motivación - ...	**OPORTUNIDADES** - Crecimiento del mercado - Grupos adicionales de clientes - Ampliación cartera productos - ...

Objetivos

Al hacer el Plan Estratégico, el empresario tiene que definir dónde quiere que esté la empresa a largo plazo (las grandes líneas de hacia dónde quiere ir), a medio plazo (con una perspectiva para los próximos tres o cinco años) y a corto plazo (los objetivos para el año).

Establecer los **objetivos a largo plazo** equivale a determinar la Misión de la Empresa y la Visión de la Empresa:

- la **Misión de la empresa** es una frase, una idea, que recoge la esencia de la actividad del negocio: cuál es su propósito, qué produce, quiénes son sus clientes y cuáles son sus valores.
- la **Visión de la empresa** recoge, también en una frase, cuáles son los objetivos a largo plazo de la empresa (por ejemplo, crecer hasta facturar X millones de euros, ser el principal negocio de X de la ciudad...).

Los **objetivos a medio plazo** se establecen tanto en el Plan Estratégico como en cada uno de los Planes de Acción. Se trata de fijar metas cuantitativas a alcanzar en un horizonte de varios años; un horizonte habitual es a tres años.

Por último, los **objetivos a corto plazo** del Plan Estratégico se concretan en el presupuesto anual de la empresa.

Estrategia

La estrategia de la empresa es el conjunto de decisiones sobre los recursos, el negocio y las actividades de la empresa necesarios para alcanzar sus objetivos. La estrategia de la empresa se puede diseñar a varios niveles:

Niveles de Estrategia:

- Estrategia Corporativa
- Estrategia de Negocio

EMPRESA CONSOLIDADA Y EXPANSIÓN

• Estrategia Corporativa

Es la estrategia a aplicar a la empresa en su totalidad. Suele estar muy vinculada al Ciclo de Vida de la empresa y a la etapa en que esta se encuentre.

Fase de madurez. Si la empresa se encuentra en fase de madurez, desde el punto de vista estratégico lo importante es hacer un buen diagnóstico de la situación y analizar en profundidad los posibles cambios en el entorno para anticipar aquellos que puedan suponer oportunidades o amenazas. Los factores positivos – oportunidades – pueden aprovecharse para lanzar la actividad de la empresa y entrar en una fase de expansión. Si, por el contrario, se detectan factores negativos – amenazas – la estrategia debe analizar posibles reorientaciones del negocio para evitar que este caiga en una fase de declive.

Fase de expansión. Si la empresa se encuentra en una fase de expansión, el Plan Estratégico debe plantear cuál va a ser la **estrategia de crecimiento**. Las opciones son:

- mantener el negocio (mantener los productos y clientes actuales). La vía de crecimiento en este caso puede ser aprovechar el propio crecimiento del mercado (más demanda, más clientes) o aumentar la presencia de la empresa en el mercado (ganar cuota de mercado).
- entrar en nuevos negocios. Para ello se pueden desarrollar productos o servicios no vinculados a la gama anterior o entrar en nuevos mercados (llegar a más grupos de clientes o en localizaciones nuevas e incluso, internacionales).

  Si se elige esta estrategia, cada uno de los nuevos negocios exigirá realizar un Plan de Negocio (equivalente al Plan de Empresa pero para ese negocio específico) para comprobar su viabilidad técnica, comercial, económica y financiera.

En cuanto a las vías de crecimiento que se puede plantear la empresa destacan: el aumento de la actividad mediante nuevas fuentes de financiación (crecimiento orgánico) o mediante la adquisición de empresas en funcionamiento en las áreas que interesan al Empresario Autónomo para su crecimiento (crecimiento inorgánico).

Fase de declive. Si la empresa se encuentra en fase de declive, la estrategia corporativa debe centrarse en la reorientación de los negocios que no funcionan bien. Para ello será necesario un buen diagnóstico de la situación, que identifique cuáles son los productos o servicios que funcionan, cuáles de los grupos de clientes pueden tener una evolución positiva y cómo reorientar los productos que no funcionan.

• Estrategia de Negocio

Desde la perspectiva de negocio – es decir, de la combinación de producto y mercado – existen básicamente cuatro estrategias posibles:

ESTRATEGIAS DE NEGOCIO	
PRODUCTO	**MERCADO**
Competencia en costes	Enfoque general
Diferenciación	Segmentación

Producto: competir en costes o en diferenciación. Si la empresa es capaz de generar los productos o servicios con menores costes medios que la competencia puede optar por una estrategia de precio bajo. Si las fortalezas están vinculadas a la calidad, la marca, el prestigio... la empresa puede optar por una estrategia de diferenciación y precio más alto.

Mercado: vender a todos los clientes potenciales o centrarse en grupos específicos de clientes (segmentación). Si la empresa tiene capacidad para llegar a todos los clientes potenciales sin excesivo aumento de los costes, puede optar por una estrategia general. Si, por el contrario, en el mercado resulta difícil llegar a todos los clientes o es muy costoso, la empresa puede optar por una estrategia de segmentación.

El diagnóstico de la empresa indicará cuáles son los factores en los que la empresa tiene mayores fortalezas y, por tanto, cuál puede ser la estrategia adecuada.

Planes de Acción

Cada una de las áreas de actividad debe adecuarse a la estrategia de la empresa, lo que debe recogerse en los correspondientes Planes de Acción:

- Plan de Producción
- Plan de Recursos Humanos y Organización
- Plan de Inversión e Innovación
- Plan de Comercialización
- Plan de Financiación

El Plan Estratégico y los Planes de Acción están interrelacionados. El Plan Estratégico plantea unos objetivos generales de crecimiento, de ventas y de rentabilidad que tienen que ser la referencia para cada uno de los Planes de Acción.

Los Planes de Acción están interrelacionados entre sí. El objetivo de ventas marcará cuál debe ser el nivel de producción y este, a su vez, las necesidades de recursos humanos, materiales, organizativos y financieros.

El Plan Estratégico, una vez formulado, debe ser un documento "vivo": el día a día de la empresa debe aproximarse a lo planificado, pero la propia planificación debe ajustarse si en la actividad diaria se detectan indicios de cambio en el entorno, las ventajas competitivas...

Una vez realizada la Planificación, la traslación de las estrategias al día a día de la empresa debe realizarse por medio de la Dirección y la Gestión de cada una de las áreas de actividad de la empresa.

Para saber más

www.emprendedorxxi.es
Dirección Estratégica de la Empresa
(Menguzzato y Renau; 1991).

El Plan Estratégico.
(J.M. Sáinz de Vicuña, *Distribución y Consumo;* 2003).

Principios y Fundamentos de Gestión de Empresas.
(F.J. González, J.D. Ganaza; 2007).

empresa consolidada y expansión

B.3. PLANIFICACIÓN, DIRECCIÓN Y GESTIÓN

3.1. Dirección

3.2. Producción

3.3. Recursos Humanos y Organización

3.4. Inversión e Innovación

3.5. Comercialización

3.6. Financiación

3.7. Administración: obligaciones legales

B.3.1. DIRECCIÓN

La **Dirección** es la actividad del empresario relacionada con la toma de decisiones. Dirigir implica diseñar, planificar, coordinar y supervisar cada una de las actividades de la empresa.

La traslación del Plan Estratégico al día a día de la empresa, su ejecución y su control son los aspectos más relevantes de la **actividad de Dirección** en la empresa consolidada.

DIRECCIÓN:

- actitud estratégica
- aplicación de la estrategia
- ventaja competitiva y creación de valor

La actitud estratégica

La actitud estratégica es la disposición del Empresario Autónomo para reflexionar sobre la situación de su empresa en todo momento. La actitud estratégica supone que el empresario analiza el día a día de su empresa y lo contrasta con sus planteamientos estratégicos, que deberán estar recogidos en el Plan Estratégico.

Esta reflexión requiere valorar tanto las variables internas de la empresa (qué se hace, cómo se hace), como las variables externas (en qué fase está, cómo asume los cambios del entorno). Para ello, de entre las habilidades y actitudes propias del empresario, resultan especialmente relevantes:

- la capacidad de identificar tendencias.
- tener una actitud abierta y flexible.
- la iniciativa.
- la disposición para gestionar el cambio.

La actitud estratégica del Empresario Autónomo es una de las claves para la creación de valor y la supervivencia a largo plazo de su empresa.

Aplicación de la estrategia

La labor de Dirección se realiza en el día a día. El Plan Estratégico y los Planes de Acción son herramientas que sirven como guía de la acción de la empresa, pero deben traducirse en la actividad diaria de la empresa. Esta es la función principal de la dirección: ejecutar y controlar la actividad de la empresa, comprobando que cada decisión contribuye a crear valor.

El Plan Estratégico, al realizar el diagnóstico de la situación de la empresa, detecta cuáles son sus fortalezas, sus fuentes de ventaja competitiva. La Dirección diaria de la empresa debe utilizar y reforzar las ventajas competitivas de la empresa, ya que son los factores que permiten a la empresa crear valor: satisfacer las necesidades de los clientes y generar una rentabilidad.

Ventaja competitiva y creación de valor

La empresa se puede definir desde una triple perspectiva: como un conjunto de recursos (humanos,

materiales, organizativos y financieros), como un negocio (un producto o servicio que se vende a un tipo de clientes) y como un conjunto de actividades (producción, comercialización, financiación...).

En el día a día, el Empresario Autónomo debe analizar su empresa desde esta triple perspectiva y cuidar y reforzar las ventajas competitivas procedentes de cada una de ellas.

Crear valor desde los recursos

Todas las empresas, con independencia de su tamaño o de su número de trabajadores, se caracterizan por tener unos recursos. Los **recursos** son los factores de producción de los que dispone la empresa:

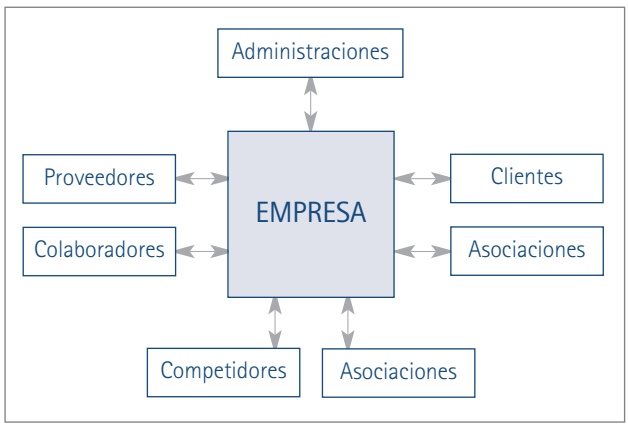
- **recursos humanos**: cualificación, prestigio, conocimientos, habilidades y actitudes del empresario y las personas que trabajan con él.
- **recursos materiales**: ubicación, local u oficina, maquinaria, equipos, material, mercancías, suministros...
- **recursos organizativos:** estructura de la empresa, red de relaciones internas y externas, contratos a largo plazo...
- **recursos financieros:** aportaciones del empresario y sus socios, aportaciones de inversores, recursos generados por la propia empresa, recursos ajenos...

Los recursos son particulares y específicos de cada empresa y de ellos surge su capacidad para hacer las cosas de una determinada manera. Es lo que se llama **competencias esenciales** de la empresa.

El Empresario Autónomo, en el día a día, debe reforzar los recursos o competencias clave que son fuente de ventaja competitiva para su empresa. Entre los recursos que pueden constituir una fuente de ventaja competitiva destacan:

- la reputación del empresario y su empresa.
- la cualificación de empresario y empleados.
- la existencia de contratos de suministro o de distribución.
- una buena red de relaciones con proveedores, distribuidores, clientes, competidores...

La labor de Dirección debe prestar especial atención a esta última, aumentando su **red de relaciones profesionales** (*networking*) con todas las personas que pueden estar directa o indirectamente relacionadas con su negocio (*stakeholders*).



Una buena red de contactos profesionales puede reforzar las ventajas competitivas de la empresa, generar nuevos negocios y aumentar la actividad y la creación de valor.

Crear valor desde el negocio

Otra fuente de ventaja competitiva puede estar en el **negocio**: en el producto o servicio que comercializa la empresa o en el propio mercado. Como posibles ventajas competitivas destacan:

- la calidad del producto o servicio.
- el valor de la marca.
- un precio ajustado del producto o servicio.
- la orientación al cliente.
- la existencia de barreras de entrada a la actividad (licencias, autorizaciones...).

El empresario, en su labor de Dirección, debe asegurarse de mantener y reforzar las ventajas competitivas de sus productos y servicios.

Crear valor desde las actividades

Por último, la empresa es un **conjunto de actividades**: producción, comercialización, financiación... Cada una de ellas contribuye a crear valor. El empresario, en el día a día, debe revisar cómo desarrolla cada una de estas actividades, contrastarlas con los correspondientes Planes de Acción y, si es necesario, ajustarlas o reorientarlas para garantizar que cada una de ellas contribuye a apoyar la ventaja competitiva de la empresa.

La Dirección y la Gestión de cada una de las áreas de actividad de la empresa deben estar orientadas a cuidar y aumentar su ventaja competitiva y su capacidad de crear valor.

Para saber más

Dirección Estratégica de la Empresa
(Menguzzato, Renau, 1991).

Principios y Fundamentos de Gestión de Empresas
(F.J. González, J.D. Ganaza, 2007).

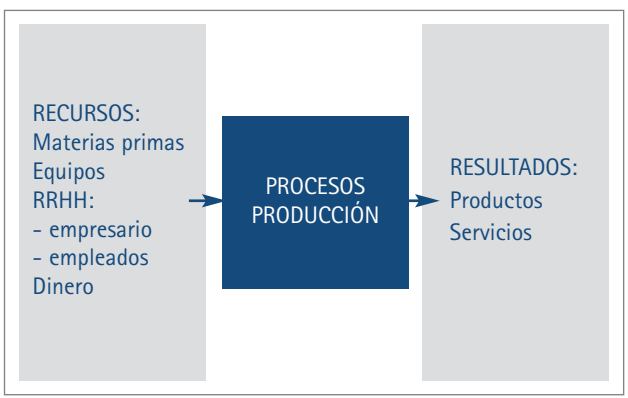
empresario autónomo

Manual del empresario autónomo

B.3.2. PRODUCCIÓN. Dirección y Gestión de la Producción

La **empresa** es un conjunto de actividades que se realizan para *crear valor*, es decir, para satisfacer las necesidades de los clientes y generar una rentabilidad a través de los beneficios.

De todas las actividades de la empresa, la más importante es la de **Producción**, que es el núcleo esencial del negocio *(core business)*. La producción es el proceso de transformación de los recursos de la empresa (*inputs*) en bienes o servicios (*outputs*) destinados a la venta.



Las empresas se pueden clasificar según el tipo de producto generado. Así, existen empresas agrícolas, industriales, de construcción y de servicios. Dentro de estos grandes sectores de actividad, existen diversas clasificaciones por la rama de actividad en que se desarrolla la actividad de la empresa.

Se puede definir la **Dirección y Gestión de Producción** como la actividad de la empresa dedicada al análisis, planificación, realización y control de la producción de los productos o los servicios de la empresa.

Dirección y Gestión de la Producción:

- Análisis de Procesos o Actividades
- Planificación de la Producción
- Ejecución y Gestión de la Producción
- Supervisión y control de la Producción

A nivel estratégico, la labor de Dirección y Gestión, al desarrollar las actividades de Producción, debe utilizar los recursos y los procesos productivos reforzando las ventajas competitivas de la empresa con el objetivo último de crear valor: satisfacer las necesidades de los clientes y generar rentabilidad.

Análisis de Procesos o Actividades

El primer aspecto de la Dirección y Gestión de la Producción es el análisis de los procesos o actividades que normalmente realiza la empresa. Se trata de estudiarlos en detalle, describirlos por escrito, ver cómo se hacen día a día, identificar cuáles son sus puntos fuertes y detectar posibilidades de mejora.

En particular, es importante ver si en la actividad de la empresa se producen ineficiencias. Según Toyota, la empresa de automoción líder en sistemas de planificación

y gestión de la producción, existen siete grandes fuentes de **ineficiencias o despilfarros**:

- **despilfarro por exceso de producción.** Es importante ajustar la producción a las estimaciones de ventas para no incurrir en la inversión de excesivos recursos en productos o servicios que no se van a vender.
- **despilfarro por procesos inadecuados.** Los procesos que se lleven a cabo deben ser rápidos y eficaces, lo que implica utilizar métodos de trabajo adecuados.
- **despilfarro por exceso de inventarios.** Toda acumulación de inventarios innecesaria supone una inversión parada, ocupa espacio, necesita mantenimiento... todo ello supone un gasto o inversión adicional.
- **despilfarro en transportes.** Los desplazamientos innecesarios de productos o materiales son otra fuente de ineficiencia.
- **despilfarro en movimientos.** Los desplazamientos innecesarios de personas suponen también una ineficiencia.
- **despilfarro en esperas.** Los tiempos muertos de las personas tienen un coste para la empresa. Los procesos tienen que estar diseñados de forma que se minimicen.
- **despilfarro por falta de calidad.** Los productos con defectos o la prestación de servicios no satisfactorios generan nuevos gastos para la empresa. Los procesos deben pensarse para generar productos o servicios que no tengan fallos.

Planificación de la Producción

Una vez realizado el análisis de las actividades de producción, el Empresario Autónomo dispone de un diagnóstico que le permite iniciar el proceso de Planificación.

La elaboración del **Plan de Acción de Producción** es la vía para ajustar los procesos y actividades de la empresa: mantener los que son eficientes y reorientar los que presentan algún problema, buscando siempre el aprovechamiento de las ventajas competitivas de la empresa y la creación de valor.

PLAN DE PRODUCCIÓN:

- Programa de Producción
- Determinación de recursos
- Proveedores y sistema de compras
- Sistema de gestión de inventarios
- Diseño de procesos o actividades
- Sistema de control
- Presupuesto de Producción

Programa de producción

Este apartado del Plan de Producción recoge el nivel previsto de producción: fabricación de productos o nivel de actividad en la prestación del servicio.

Esta previsión de nivel de producción para los próximos años de actividad de la empresa tiene que estar en línea con las estimaciones de ventas previstas en el Plan Estratégico y detalladas en el Plan de Acción Comercial.

Determinación de los recursos necesarios

Una vez fijados los niveles de actividad, se estiman cuáles serán las necesidades de recursos (humanos, materiales, financieros).

Por un lado, se debe calcular qué personas serán necesarias en el proceso de fabricación del producto o de prestación del servicio. Esta estimación deberá reflejarse en el Plan de Acción de Recursos Humanos.

Por otro, es preciso determinar qué equipos adicionales son necesarios para abordar la fabricación de los productos o la prestación de los servicios previstas. Además, se deberán tener en cuenta las necesidades de otros suministros: electricidad, agua, gas, telefonía, banda ancha, material de oficina... Estas estimaciones se recogerán en el Plan de Acción de Inversión. Por último, las necesidades de recursos financieros se recogerán en el Plan Financiero.

Proveedores y sistema de compras

Otra de las cuestiones a planificar es la elección de proveedores y del sistema de compras de la empresa. Por un lado, es importante analizar quiénes van son los proveedores de la empresa y si es posible introducir alguna mejora en este ámbito. Para ello, habrá que analizar qué proveedores están en el sector y cuáles son las condiciones económicas de la relación con los proveedores en el mercado: precio, forma de pago, plazo de pago, forma de entrega o posibilidades de almacenamiento que ofrecen. Si se detectan mejoras con respecto a los proveedores habituales, se podrá planificar su inclusión en la actividad de compras.

El Plan de Acción de Producción también puede describir cómo se va a realizar el aprovisionamiento de los recursos necesarios para la producción. En concreto, habrá que conocer cómo se cursan los pedidos, se realizan las transacciones... y, qué formas hay de mejorar el sistema de compras.

Sistema de gestión de inventarios

Las existencias en almacén son un activo que bloquea importantes recursos financieros de la empresa. Por ello, es básico analizar si el sistema de gestión de inventarios es eficiente.

En esta área, el Plan de Acción revisa y establece el sistema de gestión de los distintos inventarios de la empresa: cuál va a ser su nivel, cuándo se va a cursar cada pedido a los proveedores, por qué cantidad y cuándo se va a recibir cada pedido.

La gestión eficiente de las existencias, ya sea de suministros, mercancías o productos terminados, debe tener en cuenta:

- el coste de la inmovilización de recursos en existencias.
- el coste de mantenimiento de los inventarios.
- las necesidades de existencias para no interrumpir la actividad de la empresa.

El objetivo aquí es tener una elevada rotación de los inventarios y mantener en *stock* la menor cantidad posible de productos, siempre que se garantice que no hay interrupciones en la actividad de la empresa: es lo que se llama el *stock de seguridad*.

Diseño de Procesos o Actividades

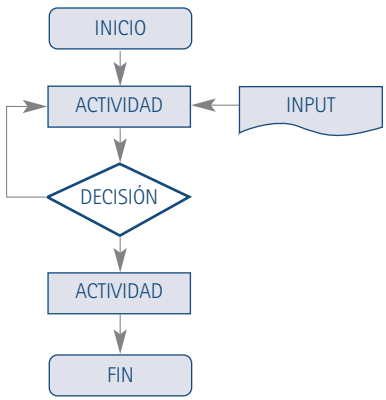
En el apartado de diseño de procesos, el Plan de Acción describe los procesos diseñados por la empresa para maximizar la eficiencia en la fabricación de bienes o en la prestación de servicios.

El Plan describe cómo se realizan los procesos eficientes de la empresa y reformula los procesos en los que se han detectado ineficiencias para poderlos desarrollar de forma más satisfactoria.

Además, se deben revisar los sistemas: si se sigue produciendo en serie, o bajo pedido, o con estructura de proyecto; si se va a subcontratar alguna parte de la producción y a quién, etc.

Los procesos productivos se pueden representar gráficamente mediante un **diagrama de flujos**, que permita identificar rápidamente las funciones y tareas asociadas a la producción de los productos o la prestación los servicios de la empresa. Los diagramas de flujos utilizan una serie de símbolos generalmente aceptados para describir las tareas que integran el proceso.

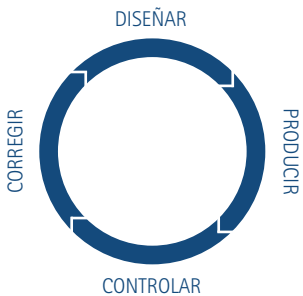
En el análisis y revisión de los procesos productivos es importante comprobar que se evitan los posibles problemas detectados al hacer el análisis de la producción: que no se plantean interrupciones, que no hay tiempos muertos, tareas o movimientos innecesarios o contradicciones entre departamentos.



Diseño de los sistemas de control

Este apartado describe los procedimientos de control que existen o se van a implantar en la empresa. El sistema de control tiene por objeto verificar que todos los procesos se desarrollan de acuerdo con lo planificado. Si en el momento del control se identifica

alguna desviación, el sistema debe poner en marcha las medidas correctoras oportunas.



Los procedimientos de control deben diseñarse para los procesos de compra y las actividades productivas. En particular, existen tres áreas en las que los sistemas de control son fundamentales: calidad, medioambiente y riesgos laborales.

Control de calidad

El control de calidad es el conjunto de medidas adoptadas para asegurar que el producto o servicio comercializado cumple con los requisitos y exigencias establecidos por el empresario. El sistema de control de calidad debe integrarse en los procedimientos de producción y realizarse de manera constante.

Si la calidad del producto o servicio es una variable competitiva clave de la empresa, el Empresario Autónomo debe valorar la posibilidad de reforzar el sistema de control de calidad implantando algún procedimiento que le permita obtener un certificado de calidad generalmente reconocido (ISO, sellos de calidad...).

Control medioambiental

El control del impacto ambiental de la empresa es también un tema relevante. El control medioambiental debe incluirse en los procesos productivos, de forma que la empresa cumpla con todas las normas medioambientales que le son de aplicación.

Si la empresa tiene un componente claro de posible impacto ambiental, el Empresario Autónomo debe valorar la necesidad de implantar algún sistema de gestión medioambiental reconocido con una certificación (normas ISO...).

Control de riesgos laborales

Otra de las áreas en las que el diseño de sistemas de control es fundamental es en la seguridad e higiene en el trabajo. El Empresario Autónomo debe incluir dentro de los procedimientos y sistemas de producción todas las medidas adecuadas, además de las obligatorias, para garantizar su seguridad y la de sus empleados.

Presupuesto de producción

Toda la información del Plan de Acción de Producción se sintetiza y cuantifica en el presupuesto de producción. El presupuesto de producción recoge las grandes líneas de gasto vinculadas a la actividad de producción para los tres años que abarca el Plan Estratégico.

Además, el Presupuesto Anual de producción detallará cada una de las partidas de gasto vinculadas a los procesos productivos de la empresa.

Ejecución y gestión de la Producción

Una vez elaborada la planificación, el Empresario Autónomo debe gestionar las actividades de producción en el día a día de la empresa.

El reto de la gestión está en ajustar la actividad diaria, los acontecimientos en la fabricación del producto o la prestación del servicio y los problemas que vayan apareciendo a lo previsto en el Plan de Acción. En el fondo, se trata de que las decisiones adoptadas en el día a día para resolver las cuestiones relacionadas con la actividad se aproximen lo más posible a las soluciones eficientes previstas en la planificación.

La ejecución y la gestión se producen en todos los ámbitos de la producción: en la forma en que realmente se desarrollan las tareas y actividades, en la manera de tratar día a día con los proveedores, en la cantidad de producto almacenado, en los gastos diarios asociados a la producción...

Supervisión y control de la Producción

El último aspecto relacionado con la Dirección y Gestión de la Producción es su supervisión y control.

La supervisión y control de la actividad de producción consiste en la comprobación de que todos los procesos y tareas se realizan de forma correcta, de acuerdo con los procedimientos aprobados por el empresario en su planificación.

Si es así, el Empresario Autónomo sabe que está utilizando sus recursos de forma eficiente y que todos contribuyen al objetivo último de la empresa. Si, por el contrario, el empresario detecta que algunos procedimientos se realizan con errores, deberá aplicar las medidas correctoras oportunas para evitar que estos errores afecten a la eficiencia y, por tanto, a los resultados de la empresa.

Si los propios procedimientos de producción incluyen sistemas de control de calidad, de medioambiente o de riesgos, las labores de supervisión y control del empresario serán mucho más sencillas, ya que los propios procesos de producción pondrán en marcha las medidas correctoras.

Si no es así, es responsabilidad del empresario asegurarse de que los errores y desviaciones en la producción se corrigen.

Para saber más

Principios y Fundamentos de Gestión de Empresas.
(F.J. González, J.D. Ganaza; 2007).

Lo que se aprende en los mejores MBA.
(Gestión 2000.com; 2003).

B.3.3. RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN

Los **Recursos Humanos** – o capital humano de una empresa – son el conjunto de conocimientos y competencias de las personas que trabajan en la empresa.

Los Recursos Humanos de una empresa son su principal activo. Toda empresa, aunque esté integrada sólo por el Empresario Autónomo, tiene unos Recursos Humanos (RRHH) que es necesario conocer, planificar y gestionar.

La **actividad de RRHH** persigue utilizar el capital humano de forma eficaz para que la empresa alcance sus objetivos. La **Dirección y Gestión de RRHH** es la actividad de la empresa dedicada al análisis, planificación, y gestión del capital humano de la empresa.

Dirección y Gestión de Recursos Humanos

- Análisis de los RRHH
- Planificación de RRHH
- Gestión de RRHH
- Supervisión y control de los RRHH

A nivel estratégico, la labor de Dirección y Gestión de RRHH debe identificar y reforzar las competencias del capital humano que son una fuente de ventaja competitiva para la empresa, para así crear valor: satisfacer las necesidades de los clientes y generar rentabilidad.

Análisis de los RRHH

El primer aspecto de la Dirección y Gestión de los Recursos Humanos es el análisis de los puestos de trabajo y de las relaciones existentes en la empresa. Se trata de estudiarlos en detalle, ver cómo se realizan las tareas día a día, cómo se plantean las relaciones dentro de la empresa e identificar cuáles son los puntos fuertes y las posibilidades de mejora.

El Empresario Autónomo puede completar el análisis de los RRHH mediante un análisis de las personas que participan en la empresa. A partir de la descripción de los puestos de trabajo, puede analizar cómo están cubiertos y si las personas que los desempeñan realizan todas las funciones necesarias, están adecuadamente formadas para aportar valor en la realización de sus tareas, hay suficiente personal para realizar todas las funciones...

Planificación de RRHH

Del análisis de la situación de los RRHH de la empresa puede partir la planificación. El Plan de Acción de RRHH incluye los siguientes apartados.

Planificación de RRHH:

- Descripción de puestos de trabajo
- Estructura organizativa
- Determinación de RRHH necesarios
- Política de Contratación

Planificación de RRHH (cont.):

- Política de Formación
- Política salarial y condiciones de trabajo
- Presupuesto de Personal

Descripción de puestos de trabajo

El análisis realizado permite al Empresario Autónomo realizar una descripción de los puestos de trabajo y determinar las tareas asociadas a cada puesto para así mejorar la eficiencia de sus RRHH. La descripción de cada puesto de trabajo debe incluir:

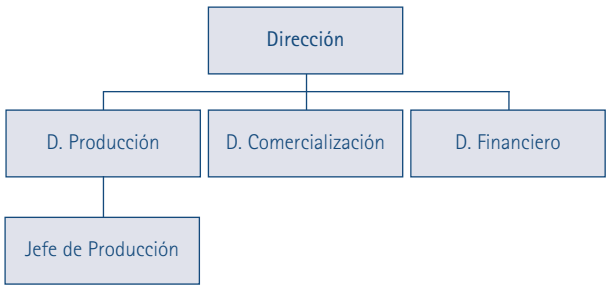
- el nombre del puesto de trabajo.
- las funciones del puesto: las tareas que debe realizar la persona que lo ocupe.
- la forma en que se realizan las tareas: los tiempos, métodos, equipos que se utilizan.
- la finalidad del puesto: por qué es necesario en la actividad de la empresa.
- la localización del puesto: departamento, relaciones jerárquicas (superiores y subordinados) y relaciones internas y externas (con proveedores, clientes...).
- las responsabilidades del puesto.
- los requisitos del puesto: cualificación, capacidades, habilidades.

Estructura organizativa: Organigrama

Los distintos puestos y los distintos departamentos existen aunque las funciones las desempeñe una misma persona. En este caso la persona en ocasiones realiza actividades de dirección, de producción, comerciales, etc.

El Plan de RRHH debe recoger el organigrama de la empresa. Un organigrama es una representación gráfica o un cuadro en el que se recoge de forma sencilla y clara la organización de la empresa. El organigrama debe aportar la siguiente información:

- los departamentos de la empresa.
- los puestos de trabajo existentes.
- las relaciones y niveles jerárquicos.



Tener un organigrama permite al Empresario Autónomo concretar las distintas áreas funcionales de su empresa.

Determinación de los recursos necesarios

El Plan Estratégico persigue que la empresa alcance unos determinados niveles de producción y de ventas.

El análisis de los puestos existentes permite saber si con los recursos humanos disponibles es posible cumplir los objetivos de la empresa o si, por el contrario, se necesita más personal y en qué tareas.

Política de Contratación

El crecimiento de la actividad de la empresa y la aplicación del Plan Estratégico pueden exigir más recursos humanos en la empresa. Las decisiones de cuándo y cómo contratar deben también tomarse desde el rigor, para lo que hay que definir una política de contratación.

La contratación es un proceso que parte de la identificación de los puestos de trabajo necesarios realizada y consiste en el reclutamiento, selección y contratación de los nuevos empleados.

El objetivo final de establecer una política de contratación es asegurar que se va a elegir a las personas adecuadas para garantizar el éxito del proyecto empresarial. En este sentido, es importante:

- el ajuste entre las características del puesto y el perfil del empleado (conocimientos, experiencia, habilidades).
- la motivación del futuro empleado.

El objetivo del **reclutamiento** es seleccionar una cantidad suficiente de candidatos con el perfil adecuado al puesto o puestos que desea cubrir el empresario.

La primera fase de un proceso de contratación es identificar las posibles fuentes de reclutamiento y elegir las más adecuadas. Entre las distintas fuentes posibles podemos destacar:

- Instituciones educativas: Universidades, centros de formación especializados...
- Bolsas de trabajo de asociaciones empresariales.
- El INEM.
- Empresas de reclutamiento y de trabajo temporal.
- Anuncios en medios de comunicación.
- Ferias de empleo.
- Internet (páginas web de empleo).
- Familiares o conocidos.

Una vez elegida la vía o vías de reclutamiento e iniciado el proceso la empresa obtiene diversos candidatos al puesto, por lo que se entra en la fase de selección.

El objetivo último de la **selección** es elegir al mejor candidato para el puesto de trabajo: la persona cuyo perfil se adapta mejor al del puesto de trabajo y que tiene la actitud más adecuada.

Para ello, es preciso conocer a los candidatos, y analizar y evaluar toda la información disponible sobre sus conocimientos y capacidades. Existen distintas técnicas para apoyar la selección: el análisis de los currículos, entrevistas personales, pruebas y test...

Una vez obtenida la información relevante de cada candidato, se realiza una comparación entre las valoraciones individuales y se decide cuál es el candidato que mejor realizará su trabajo en la empresa.

Una vez elegido el mejor candidato para el puesto, se negocia y acuerda su incorporación a la empresa y se formaliza la relación **firmando un contrato de trabajo**. El Plan de Acción de RRHH debe indicar qué tipo de contrato de trabajo se va a utilizar para cada puesto.

Política de Formación

Las competencias de los recursos humanos – sus conocimientos, habilidades, actitudes – son una de las principales fuentes de ventaja competitiva de la empresa. Por ello es importante conocerlas, mantenerlas y potenciarlas.

La forma de reforzar estas competencias clave es acudir a la formación, tanto del Empresario Autónomo como de sus empleados. La política de Formación, que debe formar parte del Plan de Acción de Recursos Humanos, debe diseñarse para cubrir las necesidades de formación identificadas en el análisis de los puestos de trabajo.

Una vez identificadas las necesidades de formación, el Plan de Acción debe señalar cuál será el programa de formación a aplicar. Para ello, el empresario puede acudir al asesoramiento de empresas especializadas o a las instituciones encargadas de los programas públicos de formación continua.

El programa de formación deberá indicar las materias a impartir, dónde se van a impartir – si en el propio puesto o en un centro de formación – el horario y duración de los cursos, los materiales necesarios para la formación...

Por último, la política de formación debe evaluar la eficacia de los programas de formación, para comprobar que estos cubren las necesidades de formación detectadas, refuerzan la ventaja competitiva de la empresa y son rentables.

Política salarial y condiciones de trabajo

Una de las partidas de gasto más importantes de la empresa es la de sueldos y salarios. La retribución de las personas que trabajan en la empresa – incluido el propio empresario - es una de las decisiones más importantes y delicadas en la Dirección y Gestión de una empresa.

El Plan de Acción de RRHH debe fijar la política retributiva de la empresa: el salario que corresponde a cada puesto de trabajo. La política retributiva debe buscar un equilibrio entre:

- mantener los costes salariales de la empresa bajo control y en niveles competitivos.
- compensar el trabajo de forma adecuada, para asegurar la motivación y evitar una excesiva rotación del personal.

El salario suele tener dos componentes:

- el salario base, que es la parte fija de la retribución del trabajador.
- los complementos salariales – que pueden ser monetarios o en especie – y que son la parte del salario que se adapta a diversos criterios como las características personales, los resultados...

Como coste laboral adicional hay que tener en cuenta en el presupuesto de personal las cotizaciones a la Seguridad Social.

Por otra parte, además de la retribución existen otras condiciones laborales – horarios, vacaciones, permisos – que también deben ser tenidas en cuenta en el Plan de Acción.

Presupuesto de personal

El Plan de Acción de Recursos Humanos se completa con el presupuesto de personal, que refleja el coste monetario de las necesidades de Recursos Humanos de la empresa y de las actividades previstas en el Plan.

- número de trabajadores actuales y futuros.
- sueldos y salarios.
- cotizaciones a la Seguridad Social.
- coste de la política de formación.

El presupuesto se realiza para el horizonte de planificación del Plan Estratégico (tres años). Además, se incluye el Presupuesto Anual.

Gestión de RRHH

Una vez elaborada la planificación, el empresario debe gestionar sus Recursos Humanos en el día a día de la empresa.

El reto de la gestión está en ajustar la actividad diaria a lo previsto en el Plan de Acción: se trata de que las decisiones para resolver las cuestiones relacionadas con el personal se aproximen lo más posible a lo previsto en la planificación.

Así, las decisiones sobre contratación, remuneraciones, elección de cursos, concesión de permisos... deben ir en la línea marcada por el Plan de Acción de RRHH.

Una de las áreas más complicadas es la **gestión de la ruptura laboral**. La ruptura laboral se produce en las empresas con empleados cuando alguno de ellos deja de serlo por cese voluntario del trabajador, por finalización del contrato o por despido. En todos estos

casos, el proceso de ruptura debe ser gestionado con rigor – se recomienda el asesoramiento de una empresa especializada en gestión – para minimizar los costes (monetarios y psicológicos) que conlleva.

Supervisión y Control de los RRHH

El último aspecto relacionado con la Dirección y Gestión de RRHH es su supervisión y control.

La supervisión y control de los RRHH consiste en la comprobación de que las tareas y funciones que tiene asignadas cada persona – incluido el propio Empresario Autónomo – se realizan de forma correcta, de acuerdo con los procedimientos aprobados por el empresario en su planificación.

Esta labor de supervisión – realización adecuada de las tareas, prestación de los servicios al cliente de forma correcta, asistencia al trabajo, cumplimiento de los horarios – permite al empresario saber si está utilizando sus recursos de forma eficiente y si todos contribuyen al objetivo último de la empresa.

Uno de los instrumentos de que dispone el empresario para realizar el seguimiento y control de sus empleados es realizar una evaluación del desempeño.

Las evaluaciones de desempeño persiguen medir el rendimiento de cada empleado, identificar sus puntos fuertes y sus áreas a mejorar y adecuar las decisiones salariales a los resultados obtenidos.

Si en la realización de la supervisión y control el Empresario Autónomo detecta errores en el desarrollo de las tareas, incumplimiento de las obligaciones de los empleados, bajos niveles de rendimiento... deberá aplicar las medidas correctoras oportunas para evitar que estos problemas afecten a la productividad y a los resultados de la empresa.

Para saber más

Principios y Fundamentos de Gestión de Empresas.
(F.J. González, J.D. Ganaza; 2007).

Lo que se aprende en los mejores MBA.
(Gestión 2000.com; 2003).

B.3.4. INVERSIÓN E INNOVACIÓN

La **empresa** es un conjunto de actividades que se realizan para *crear valor*, es decir, para satisfacer las necesidades de los clientes y generar una rentabilidad a través de los beneficios.

Para realizar su actividad la empresa necesita **recursos materiales:**

- una oficina, local, almacén, planta...
- equipos: maquinaria, ordenadores...
- *stocks* de materias primas, componentes, herramientas...
- *stocks* de productos para su venta.

La **actividad de Inversión** tiene por objeto analizar la necesidad de inversiones y facilitar las decisiones de inversión para que la empresa pueda disponer de los recursos materiales que necesita. El **Plan de Inversiones** sistematiza las necesidades de inversión necesarias para el funcionamiento de la empresa y la aplicación de su Plan Estratégico.

Por su parte, la **actividad de Innovación** de la empresa agrupa todas las acciones relacionadas con la generación de nuevos productos, nuevos servicios o nuevos procesos.

Actividad de Inversión e Innovación:

- Plan de Inversión:
  - Inversión en activo fijo
  - Inversión en activo circulante
  - Inversión financiera
  - Presupuesto de inversiones
- La actividad de Innovación

A nivel estratégico, la labor de Dirección y Gestión, al desarrollar las actividades relacionadas con la Inversión y la Innovación, debe utilizar los recursos de la empresa destinándolos a proyectos de inversión e innovación que refuercen las ventajas competitivas de la empresa con el objetivo último de crear valor: satisfacer las necesidades de los clientes y generar rentabilidad.

Plan de Inversión

Inversión en activo fijo

Los activos fijos de una empresa, también llamados inmovilizado, son la infraestructura de la empresa, los elementos materiales que están permanentemente en ella y que permiten su funcionamiento: oficina, equipos...

Necesidad de activos fijos

A la hora de estimar las necesidades de nuevos elementos de inmovilizado, el Empresario Autónomo debe valorar si las previsiones del Plan Estratégico y del

Plan de Acción de Producción pueden cumplirse con los activos disponibles en la empresa o si, por el contrario, es preciso realizar una inversión en nuevos activos.

Los activos que puede requerir la empresa para abordar su Plan Estratégico pueden ser:

- **Inmovilizado material.** Lo constituyen bienes tangibles que se incorporan a la empresa por más de un año. Entre ellos destacan: los equipos, el mobiliario, los equipos informáticos, la maquinaria, herramientas y demás útiles, los vehículos...
- **Inmovilizado intangible.** Está integrado por elementos intangibles como la propiedad intelectual, aplicaciones informáticas...

Valoración y selección de inversiones

Cuando el Empresario Autónomo se enfrenta a la decisión de invertir y tiene distintas alternativas de inversión, necesita poder valorar las distintas inversiones alternativas para elegir la que resulta más rentable. Para ello, existen distintos métodos de valoración de inversiones.

El más sencillo de aplicar es el que calcula los **ingresos netos por euro invertido.** Para calcular este indicador de la rentabilidad de la inversión hay que dividir la cantidad de ingresos adicionales que genera la inversión (en todos los años de uso) entre el coste monetario de la inversión.

$$\text{Rentabilidad inversión} = \frac{\text{Ingresos generados}}{\text{Coste de inversión}}$$

La inversión más rentable será la que tenga un cociente mayor. Este sistema de valoración es aplicable tanto a las inversiones de inmovilizado material – equipos, vehículos – como intangible – programas informáticos, propiedad intelectual...

Inversión en activo corriente

La inversión en activo corriente es la que está vinculada al ciclo de actividad normal de la empresa: compra de suministros y servicios necesarios – pago – producción del bien o prestación del servicio – venta – cobro.

Desde el momento en que se pagan los suministros y servicios necesarios hasta el momento en que se cobra, el empresario está financiando la actividad de su empresa: tiene unos recursos invertidos en su funcionamiento. Es a lo que se llama inversión en activo corriente porque está vinculado al ciclo de actividad.

Las decisiones de inversión en activo corriente más relevantes son:

- **Inversión en existencias.** El objeto de mantener un cierto nivel de inversión en existencias – materias primas, productos terminados, envases... – es poder realizar el proceso de producción sin interrupciones y poder atender a los clientes sin retrasos.

Las existencias en almacén son un activo que bloquea importantes recursos financieros de la empresa, por lo que es importante realizar una buena gestión de los mismos tal y como se indica en la ficha de Producción (B.3.2.).

- **Tesorería.** El objeto de mantener una cierta cantidad de recursos en forma de tesorería – ya sea en caja o en cuenta corriente bancaria – es garantizar que la empresa no tenga problemas de liquidez.

  La determinación del nivel de tesorería necesario vendrá dado por el calendario y la cuantía de los cobros y pagos de la empresa, que se calculan en el Presupuesto de Tesorería, tal y como se indica en la ficha de Financiación (B.3.6.).

Inversión financiera

La inversión financiera es el dinero que la empresa tiene invertido en productos o activos financieros: depósitos bancarios, fondos de inversión, cartera de acciones... Normalmente, la inversión financiera está vinculada a la gestión de la tesorería de la empresa, cuando esta es abundante.

El objetivo que se plantea la empresa cuando realiza una inversión financiera es obtener una determinada rentabilidad, con un cierto grado de seguridad y de liquidez, es decir, la inversión suele ser en activos financieros fácilmente transformables en efectivo.

La forma de comparar inversiones financieras alternativas es hacerlo a través de su TAE (Tasa Anual Equivalente), que permite comparar la rentabilidad de productos financieros con distintos plazos, formas de pago de intereses, etc. Además, es importante analizar el riesgo asociado a cada producto financiero: si se mantiene el capital, si se puede perder...

A la hora de tomar una decisión de inversión financiera es conveniente comparar la rentabilidad del activo financiero con la de la propia empresa: si la rentabilidad de la empresa es más elevada – y la empresa está en una fase de crecimiento, sin riesgos a corto plazo – genera más valor invertir en el negocio que en otras opciones alternativas.

Presupuesto de Inversiones

Una vez determinadas las inversiones necesarias se realiza el Presupuesto de Inversiones, que recoge el esfuerzo en inversiones de la empresa durante los años de aplicación de su Plan Estratégico (3 años). Además, se debe realizar con mayor grado de detalle el Presupuesto Anual de Inversión.

EMPRESA CONSOLIDADA Y EXPANSIÓN

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	Año 1	Año 2	Año 3
ACTIVO NO CORRIENTE			
Inmovilizado intangible:			
- Propiedad intelectual			
- Derechos de traspaso			
- Aplicaciones informáticas			
- Otros			
Inmovilizado material:			
- Terrenos			
- Construcciones			
- Maquinaria			
- Mobiliario			
- Equipos informáticos			
- Vehículos			
- Otros			
Inversiones inmobiliarias			
Inversiones financieras a largo plazo			
ACTIVO CORRIENTE			
- Existencias			
- Efectivo			
- Deudores comerciales			
INVERSIÓN ACUMULADA			

Las inversiones que se incorporan a la empresa suponen un incremento de los activos de la empresa y tienen su reflejo contable en el Activo del Balance.

Por último, con el normal funcionamiento y el paso del tiempo, los activos de la empresa se irán deteriorando (depreciación). Para poder renovarlos en el futuro, la empresa deberá ir generando y reservando recursos para ello: es lo que denominamos **amortización**.

El Plan de Inversión deberá incluir un cuadro con las amortizaciones previstas. Para que las amortizaciones anuales sean un gasto fiscalmente deducible deben adecuarse a lo establecido en el Impuesto de Sociedades.

La actividad de Innovación

La actividad de Innovación hace referencia a las actividades de la empresa que suponen la incorporación de elementos novedosos en sus productos o servicios. Esta actividad debe estar especialmente estructurada si la empresa tiene un marcado componente de Investigación, Desarrollo o innovación (I+D+i).

Se considera **investigación** al estudio que, apoyándose en métodos científicos, persigue aumentar el conocimiento humano. El **desarrollo** y la **innovación** están vinculados a la aplicación del conocimiento en la generación o mejora de materiales, productos, diseños...

El aspecto de la I + D + i más relacionado con la empresa que no tiene una vertiente claramente tecnológica es la innovación. Existen varios tipos de innovación. Los más relevantes para la empresa son:

- **Innovación de producto**: fabricación de productos nuevos o mejores.
- **Innovación de proceso:** diseño de nuevos procesos y sistemas de fabricación de productos o de prestación de servicios que mejoren la eficiencia.
- **Innovación en sistemas de gestión:** diseño de nuevos sistemas de gestión empresarial comercial, financiera, de recursos humanos, de organización...

Todas las empresas pueden ser innovadoras. Y aunque los procesos de innovación puedan ser muy distintos de unas empresas a otras, sí que es importante que el Empresario Autónomo introduzca dentro de sus labores de Dirección y Gestión una serie de rutinas que permitan canalizar las ideas innovadoras que surjan en la empresa.

El punto de partida en la innovación suele ser la aparición de una idea a partir del análisis de los recursos, los negocios o las actividades. Al realizar el análisis de la situación de la empresa en el Plan Estratégico y estudiar las posibles fuentes de creación de valor se pueden identificar posibles innovaciones de producto, de proceso o de sistemas. En el fondo, se trata de que el empresario aplique su vertiente emprendedora y estratégica al realizar el Plan Estratégico.

En la innovación de producto, el empresario puede analizar su cartera de productos o servicios y detectar áreas de innovación. Otra vía de innovación puede proceder del mercado: el empresario puede analizar la forma de realizar la actividad de sus competidores o de otras industrias y ramas de actividad y trasladar sus hallazgos a su empresa.

El último paso sería formalizar el proceso de innovación a partir de las ideas innovadoras que surjan. Para ello, conviene limitar el número de ideas y centrarse en las más atractivas. A partir de aquí, el Empresario Autónomo puede aplicar lo descrito la ficha A.2. y realizar un análisis de previabilidad de la idea y, si este es positivo, realizar un Plan de Negocio para comprobar la viabilidad técnica, comercial, económica y financiera de la misma.

Para saber más

Principios y Fundamentos de Gestión de Empresas. (F.J. González, J.D. Ganaza; 2007).

Decisiones óptimas de inversión y financiación. (A. Suárez; 2005).

El desafío de Darwin. (G.A. Moore; 2007).

empresario autónomo

Manual del empresario autónomo

B.3.5. COMERCIALIZACIÓN

La **empresa** es un conjunto de actividades que se realizan para *crear valor*, es decir, para satisfacer las necesidades de los clientes y generar una rentabilidad a través de los beneficios.

La actividad de **Comercialización** es el conjunto de acciones orientadas a la venta de los productos o servicios generados por la empresa. La actividad comercial de la empresa es fundamental puesto que determina su capacidad para dar respuesta a las necesidades de los clientes, para mantener un hueco en el mercado y para generar ingresos.

Se puede definir la **Dirección y Gestión Comercial o de Marketing** como la actividad de la empresa dedicada al análisis, planificación, realización y control de la comercialización de los productos o los servicios de la empresa.

Dirección y Gestión de la Producción:

- Análisis del Mercado
- Plan de Acción Comercial
- Ejecución del Plan de Acción Comercial
- Supervisión y control comercial

A nivel estratégico, el Empresario Autónomo, al desarrollar las actividades de Dirección y Gestión comercial, debe utilizar los recursos de la empresa reforzando sus ventajas competitivas con el objetivo último de crear valor: satisfacer las necesidades de los clientes y generar rentabilidad.

Análisis del Mercado

Análisis del Mercado de la empresa:

- Entorno general
- Sector de actividad
- Producto
- Clientes
- Distribución
- Competencia

El análisis de mercado debe ser el punto de partida para la Dirección y Gestión comercial. Tener un diagnóstico de la situación de mercado y de cómo se encuentra la empresa en él permite tomar mejor las decisiones comerciales.

Entorno General

Está compuesto por un conjunto de factores generales que determinan el escenario en que se mueve la empresa. Entre ellos podemos destacar:

- **la situación económica.** Se trata de analizar la situación general de la economía en que la empresa realiza su actividad, con especial atención a las variables que más directamente pueden afectar a la misma: crecimiento, inflación, paro, tipo de cambio...
- **situación demográfica.** El análisis de mercado puede estudiar los rasgos de la población: número de personas, tasas de crecimiento, estructura de edad, sexo y nacionalidad, situación laboral...
- **situación socio – cultural.** El entorno cultural, las costumbres, los valores, las ideologías, las modas, los estilos de vida y hábitos de compra y consumo son factores a analizar.
- **situación tecnológica.** La disponibilidad e implantación de tecnologías son factores igualmente relevantes. En particular, el cambio en el uso de tecnologías de la información (ordenadores, Internet) y de la comunicación (móviles, banda ancha) pueden ser determinantes.
- **entorno medioambiental.** Aquí se analizan los elementos de la empresa más vinculados al medioambiente: precio y disponibilidad de las materias primas, estacionalidad...
- **entorno legal.** Los cambios en la legislación mercantil, laboral, fiscal, de consumo, etc. y en el marco regulatorio específico de la actividad pueden ser también relevantes.
- **entorno geográfico.** El análisis debe hacer especial atención en el comportamiento de todos estos factores en el ámbito geográfico en que compite la empresa: barrio, ciudad, región, país, escala internacional.

Todos estos elementos están en constante cambio, modificando el escenario en que la empresa desarrolla su actividad. El Empresario Autónomo debe estar atento a las señales de cambio en el entorno, ya que la empresa debe anticiparse y adaptarse a los cambios para garantizar su supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

Análisis del sector de actividad

El empresario debe identificar la situación y tendencias del sector de actividad de la empresa. Los aspectos más importantes al analizar el sector de actividad son:

- las grandes **tendencias del sector general** de actividad: agricultura, construcción, industria, servicios.
- situación y **tendencias de la rama de actividad** en que se sitúa la empresa.
- situación en el **ciclo de vida del sector**. Sector en nacimiento, crecimiento, madurez o declive.
- **tamaño del sector**: cifra de ventas, previsiones de crecimiento.
- **número de empresas** que operan en el sector y cuota de mercado de las más importantes.
- **sistema de fijación de precios**.
- **tendencias cualitativas** relevantes.

Análisis de los productos o servicios

Al realizar el análisis de mercado también es importante conocer cuál es la situación de mercado de los productos o servicios que comercializa la empresa, especialmente frente a los de la competencia. En concreto, el análisis puede incluir:

- una **descripción detallada** del producto o servicio: apariencia, diseño, propiedades, funciones, calidad, envase o embalaje.
- las **características técnicas** del producto o servicio y, en su caso, las normas que regulan su fabricación o comercialización.
- las **necesidades del cliente** que satisface y cómo lo hace.
- el grado de **estacionalidad** que presenta.
- la **marca**: el nombre y diseño del logotipo, la imagen del producto o servicio que transmite al cliente.
- el **precio** de venta al cliente y, en su caso, al usuario último (en el caso de que el usuario final no sea el cliente de la empresa).
- las **características que lo diferencian** de los productos o servicios de la competencia,
- los **derechos y protección jurídica** del producto o servicio: del diseño, de la marca...
- los **servicios asociados** al producto.

Uno de los elementos que va a determinar el enfoque del Plan de Comercialización es en qué punto del **Ciclo de Vida** se encuentran los productos o servicios que comercializa la empresa. Los productos – o servicios – siguen un ciclo de vida en el mercado que implica pasar por las fases siguientes:

- **Lanzamiento.** El producto o servicio es nuevo en el mercado. Existe poca demanda y poca competencia.
- **Crecimiento.** El producto o servicio es relativamente nuevo en el mercado pero ya es conocido. La demanda está en aumento y empieza a haber varios productores en el mercado.
- **Madurez.** El producto lleva ya tiempo en el mercado. La demanda es estable o tiene tasas de crecimiento modestas.
- **Declive.** El producto o servicio no responde ya a las necesidades del mercado o estas están cambiando. La demanda del producto está comenzando a caer.

La fase en que se encuentre el producto o servicio de la empresa será clave a la hora de planificar la estrategia de comercialización.

Clientes

El objetivo del análisis de los clientes es reforzar los conocimientos sobre los clientes reales de la empresa: quiénes son, qué perfil tienen, cuáles son sus necesidades.

Existen distintos **tipos de agentes** que intervienen en una compra de productos o adquisición de servicios:

- **Iniciadores:** son las personas que causan o proponen la compra.
- **Compradores:** son las personas que realizan la transacción.
- **Pagadores:** son las personas que pagan la transacción.
- **Usuarios:** son las personas que, en última instancia, utilizan el producto o servicio.
- **Prescriptores:** son personas que influyen en el proceso de compra.

El empresario debe analizar cuáles de estos agentes participan en el proceso de compra de sus productos o servicios. Todos los agentes que participan son clientes de la empresa.

El análisis de clientes de la empresa debe atender a los clientes potenciales y a sus clientes reales. Se trata de cuantificar su número y analizar sus características, tanto cuantitativas como cualitativas. En concreto, se puede estudiar:

- el **número total de posibles clientes** en el ámbito geográfico de la empresa (clientes potenciales) y el número total de clientes reales. La relación entre clientes reales y potenciales nos dará la **cuota de mercado** de la empresa.
- si se trata de **clientes particulares o empresas**. Si se trata de clientes particulares: su estructura de edad, sexo, nivel de renta, nivel educativo, estilo de vida, hábitos de compra... Si se trata de clientes empresas: su sector y rama de actividad, su tamaño (plantilla, facturación), su capacidad de pago...

Conocer a los clientes, sus necesidades y su satisfacción con los productos o servicios de la empresa es una de las claves para lograr *fidelizarlos* y anticiparse a los posibles cambios en la demanda de la empresa.

Análisis de la distribución y ventas

La situación de la empresa en la cadena de distribución desde el productor inicial al usuario final determina los canales de venta.

El canal de distribución tradicional es el de productor – mayorista – minorista – cliente. La empresa puede ser la productora inicial y vender a mayoristas, puede ser una mayorista y vender a minoristas o puede ser una minorista y vender al cliente final. En función de la posición que ocupe la empresa en el canal se puede hablar de canales más largos o más cortos.

Además del canal tradicional de distribución comercial pueden existir otros canales de distribución, como el uso del comercio electrónico (Internet), el uso de redes comerciales de otros sectores o, si se trata de una empresa internacionalizada, las redes de distribución internacional.

El Empresario Autónomo debe estudiar su canal de distribución actual, si le permite llegar de forma

adecuada a todos sus clientes potenciales, los costes que supone, su fiabilidad, la existencia de canales alternativos o más rentables...

En cuanto al sistema de ventas - los recursos y herramientas dedicados a la venta – el empresario debe analizar su eficiencia y rentabilidad.

Competencia

El análisis de la competencia tiene por objeto describir cuál es la estructura del sector de actividad de la empresa y conocer la capacidad del empresario de mantener y aumentar su hueco en ese mercado.

El **análisis de la competencia** puede incluir:

- el **número de empresas** competidoras.
- la identificación de las **principales empresas**: nombre, situación.
- el análisis de los **productos y servicios** que ofrecen: calidad, precio, servicios...
- el análisis de sus **características**: tamaño, estrategias de comercialización...

Además, el análisis debe identificar los riesgos de aparición de competidores adicionales. Para valorar el riesgo de mayor competencia hay que conocer los competidores potenciales, los productos o servicios que pueden ser sustitutivos de los que comercializa la empresa o las posibles barreras a la entrada de nuevas empresas.

Para llegar a conocer a los clientes y la competencia, además de la propia experiencia e información comercial generada por la empresa existen otras **fuentes de información** como la información estadística, los estudios disponibles, las encuestas y entrevistas, los foros sectoriales...

Plan de Acción de Marketing

El **Plan de Acción Comercial**, también llamado Plan de Marketing, es el documento que recoge cuáles son los objetivos comerciales de la empresa y cuáles van a ser las acciones que la empresa va a adoptar para alcanzarlos.

A partir de los resultados del análisis del mercado, el Empresario Autónomo puede tomar un conjunto de decisiones sobre diversas variables para mejorar la capacidad competitiva de su empresa.

Plan de Marketing

- Objetivos comerciales
- Estrategia comercial:
  - Estrategia de Clientes
  - Marketing – mix:
    - Estrategia de Productos
    - Estrategia de Precios
    - Estrategia de Distribución
    - Estrategia de Comunicación
- Presupuesto de marketing

Objetivos comerciales

Los objetivos comerciales son las **previsiones de ventas**, es decir, el número de unidades del producto o servicio que la empresa quiere vender y su cuantificación en euros. Los objetivos comerciales pueden completarse con subobjetivos tanto cuantitativos (cuota de mercado, número de clientes) como cualitativos (grado de reconocimiento, imagen).

A la hora de plantear los objetivos comerciales, la empresa debe tener en cuenta los planteamientos de su Plan Estratégico, su capacidad para reforzar sus ventajas competitivas y los resultados del análisis de mercado.

La estimación de ventas se realiza a partir del conocimiento del tamaño del mercado potencial (número de clientes potenciales), de la cuota de mercado actual, de la cuota de mercado que el empresario desea alcanzar y de la estacionalidad de las ventas. A partir de ahí, lo habitual es presentar los objetivos en una tabla con los niveles de ventas para los tres años de la planificación y un desglose por meses en el primer año de acción del Plan.

Previsión Ventas	Año 1			Año 2	Año 3
(Unidades)	Enero	...	Diciembre		
Producto X					
Producto Y					
Producto Z					

Es importante hacer una estimación de ventas realista, puesto que va a determinar los niveles de producción, las necesidades de recursos humanos y materiales y los niveles de ingresos. Las estimaciones del Plan de Comercialización deben ser coherentes con las que se reflejan en el Plan Estratégico y en el resto de Planes de Acción (de Producción, de RRHH, de Inversión y en el Plan Financiero).

Estrategia comercial

Una vez conocido a fondo el mercado y determinados los objetivos de ventas, el Plan de Acción debe abordar cómo se van a alcanzar estos objetivos. Para ello, la empresa dispone de su estrategia de comercialización, también llamada estrategia de *marketing*.

- Estrategia de clientes

La estrategia de clientes consiste en decidir, a partir de los clientes actuales o potenciales:

- cuáles son los clientes concretos sobre los que se van a hacer los esfuerzos de marketing (clientes – objetivo o *target*) y sus características.
- si se van a aplicar estrategias diferentes para los diferentes grupos de clientes – objetivo. Si los clientes – objetivo son un tipo de clientes homogéneo, entonces se diseñará una única estrategia de marketing. Si, por el contrario, tienen características diferentes, entonces habrá que adaptar producto, precio, distribución y publicidad a cada grupo de clientes: es la estrategia de segmentación.

- Estrategia de producto

La estrategia de producto consiste básicamente en adaptar alguna de las características del producto o servicio concreto a las necesidades específicas del grupo de clientes – objetivo a los que la empresa quiere llegar.

Así, se puede: modificar el catálogo de productos, dando algunos de baja e introduciendo otros, adaptar la forma en que se presta el servicio, ajustar la marca, la calidad, los envases y presentaciones, etc.

- Estrategia de precio

El empresario debe revisar los precios a los que vende sus productos o servicios a sus clientes. El precio de un producto o servicio puede situarse en una horquilla que va desde el coste de producción hasta el precio de la competencia (o incluso con un margen sobre el precio de la competencia).

Existen varias dos estrategias básicas de precios para los productos o servicios de la empresa:

- optar por una **estrategia de precio ajustado**. Se fija un margen pequeño sobre el coste de producción de cada producto o servicio vendido con la intención de aumentar la penetración en el mercado: estrategia de competencia en costes.
- optar por una **estrategia de precio alto**. Un precio alto, además de dejar un mayor margen, puede ser un elemento diferenciador si es una señal de calidad del producto o servicio: estrategia de competencia en diferenciación.

El empresario, además de ajustar los precios de sus productos a la nueva estrategia, puede adaptar el precio de sus productos a cada grupo de clientes mediante la utilización de descuentos por cliente, por pronto pago, por volumen de pedido, bonificaciones...

Por último, una variable importante en la estrategia de clientes es la forma y periodo de cobro: si estos pagan al contado, a varios meses, si hay riesgo de que los plazos de cobro se alarguen...

- Estrategia de distribución y ventas

El resultado del análisis de los canales de distribución de la empresa determinará la estrategia de distribución futura: si se mantiene el actual canal de distribución, si se refuerza a través de la negociación con los distribuidores y minoristas, si se consideran nuevos distribuidores o nuevos canales de distribución, si se acude a la distribución vía Internet...

Las decisiones sobre los sistemas futuros de distribución supondrán la adaptación de la logística – almacenes, locales y sistemas de transporte – de la empresa.

En cuanto a la estrategia de ventas, esta se debe centrar en la determinación de los recursos y herramientas que se van a dedicar a la venta. Entre ellas destacan:

- las personas dedicadas a la venta: vendedores, representantes, agentes comerciales, distribuidores...
- las herramientas de que van a disponer: formación, muestras, presentaciones, demos, argumentos de venta...

- los sistemas de venta: atención al usuario final, al minorista, zonas, rutas...
- las formas de remuneración e incentivo a la fuerza de ventas.

- Estrategia de comunicación

La comunicación de la empresa es la estrategia para llegar a los clientes potenciales y convencerlos para que pasen a ser clientes reales, o para llegar a los clientes actuales y fidelizarlos. La comunicación debe realizarse de forma específica para cada uno de los segmentos de clientes – objetivo de la empresa.

Dentro de las herramientas disponibles para elaborar la estrategia de comunicación de la empresa destacan la publicidad, las relaciones públicas y la promoción.

Publicidad. La comunicación de la empresa se puede realizar mediante anuncios en prensa, televisión, radio, Internet... La acción de comunicación puede ser más específica, y más barata, utilizando revistas especializadas, radio local, prensa local... También se pueden utilizar herramientas más directas, como el marketing directo (buzoneo, mailing, marketing por teléfono, visitas), en el punto de venta (carteles, folletos) o la creación de una página web.

Relaciones públicas. El marketing de relaciones es una de las claves de la empresa. La relación directa con los clientes – reales o potenciales – es fundamental. Una variante de este tipo de herramienta de comunicación es el marketing de eventos: fiestas, presentaciones, presencia en ferias, jornadas...

Promoción. La utilización de bonos, descuentos, rebajas, regalos o detalles asociados a la venta es también una vía usual de reforzar la capacidad comercial.

Presupuesto de marketing

El Presupuesto de Marketing enumera los elementos de marketing y cuantifica su coste. El presupuesto parte de los objetivos de ventas y cuantifica las grandes líneas de gasto de los recursos humanos y materiales vinculados a la actividad de marketing para los tres años que abarca el Plan Estratégico. demás, el Presupuesto Anual de marketing detallará cada una de las partidas de gasto vinculadas a las variables comerciales.

Presupuesto Marketing	Año 1			Año 2	Año 3
Euros	Enero	...	Diciembre		
Transporte ventas					
Comerciales					
Publicidad					
Rels. públicas					
Comunicaciones					

Ejecución del Plan de Acción Comercial

Una vez elaborada la planificación, el empresario debe gestionar las actividades comerciales de la empresa en el día a día. El reto de la gestión está en ajustar la

actividad comercial diaria, las tareas de venta, las acciones comerciales y los acontecimientos en la venta del producto o en la prestación del servicio a lo previsto en el Plan de Acción.

La ejecución y la gestión se producen en todos los ámbitos de la actividad comercial: el desarrollo de nuevos productos o servicios, la forma de tratar a los clientes, los descuentos y promociones, las decisiones sobre anuncios o sobre la página web, la negociación con los distribuidores y los comerciales...

En el fondo, se trata de que las decisiones adoptadas en el día a día para resolver estas cuestiones relacionadas con la actividad comercial se aproximen a las soluciones eficientes previstas en la planificación.

Supervisión y control comercial

El último aspecto relacionado con la Dirección y Gestión comercial es su supervisión y el control. La supervisión y control de la actividad comercial consiste en la comprobación de que las actividades comerciales previstas en el Plan se van desarrollando y los objetivos comerciales se van cumpliendo. Para ello, es imprescindible que el Plan Comercial enumere las acciones comerciales que se quieren desarrollar y cuáles son los objetivos de ventas.

Además, para realizar la supervisión y control es imprescindible que el Empresario Autónomo disponga de la información relevante. El área comercial de su negocio debe generar información útil: número de operaciones, cifra de ventas, número de clientes, ventas por cliente, ventas por empleado, productos más demandados... a introducción de equipos que permitan obtener esta información – caja registradora con programa específico de la actividad, programas de gestión comercial – son especialmente útiles para hacer el seguimiento de la actividad comercial de la empresa.

Si el empresario detecta desviaciones entre las acciones planeadas y las desarrolladas o el incumplimiento de los objetivos, deberá poner en marcha las acciones correctoras oportunas.

Para saber más

Principios y Fundamentos de Gestión de Empresas.
(F.J. González, J.D. Ganaza; 2007).

Lo que se aprende en los mejores MBA.
(Gestión 2000.com; 2003).

empresario autónomo

Manual del empresario autónomo

B.3.6. FINANCIACIÓN. Dirección y Gestión Financiera

La **empresa** es un conjunto de actividades que se realizan para *crear valor,* es decir, para satisfacer las necesidades de los clientes y generar una rentabilidad a través de los beneficios.

Para realizar estas actividades la empresa necesita **recursos financieros**:

- por un lado, necesita recursos para financiar su actividad a **corto plazo**: el empresario asume la compra de suministros, el pago de gastos generales y financieros, los salarios... hasta que los bienes o servicios se venden y los clientes pagan por ellos.
- por otro, la empresa necesita recursos a más **largo plazo** para financiar sus locales, su maquinaria o las inversiones adicionales que desee hacer para consolidarse o crecer.

La **Actividad Financiera** consiste en asegurar que la empresa obtiene y aplica los recursos financieros necesarios para desarrollar su actividad.

Se puede definir la **Dirección y Gestión Financiera** como la actividad de la empresa dedicada al análisis, planificación, ejecución y control de las actividades financieras de la empresa.

Dirección y Gestión Financiera:

- Análisis financiero
- Planificación financiera
- Ejecución y gestión financiera
- Supervisión y control financiero

A nivel estratégico, la labor de Dirección y Gestión, al desarrollar las actividades de Financiación, debe utilizar los recursos financieros para reforzar las ventajas competitivas de la empresa con el objetivo último de crear valor: satisfacer las necesidades de los clientes y generar rentabilidad.

Análisis financiero

El **análisis financiero** tiene como objetivo conocer cuál es la situación económica y financiera de la empresa, es decir, analizar su rentabilidad y la solvencia.

Un **Análisis Financiero** supone estudiar:

- Documentos contables:
  - Balance
  - Cuenta de Pérdidas y Ganancias
  - Estado de Flujos de Efectivo
- Indicadores económicos y financieros:
  - Rentabilidad
  - Solvencia

Para ello, el Empresario Autónomo debe utilizar la documentación contable disponible sobre su empresa. Los documentos imprescindibles para conocer la situación económica y financiera de la empresa son: el Balance, la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y la Cuenta de Tesorería (ver Ficha B.3.7. apartado de obligaciones contables).

Documentos contables [1]

Balance. El Balance recoge los bienes, derechos y obligaciones de la empresa en un momento dado. El Activo recoge los bienes y derechos y el Patrimonio Neto y Pasivo las fuentes de financiación de la empresa.

BALANCE: ACTIVO (euros)	Momento de análisis
A) ACTIVO NO CORRIENTE	
Inmovilizado intangible	
Inmovilizado material	
Inversiones inmobiliarias	
Inversiones financieras a largo plazo	
B) ACTIVO CORRIENTE	
Existencias	
Deudores	
Efectivo	
TOTAL ACTIVO (A+B)	

PATRIMONIO NETO Y PASIVO (euros)	Momento de análisis
A) PATRIMONIO NETO	
Fondos propios	
Capital	
Reservas	
B) PASIVO NO CORRIENTE	
Deudas a largo plazo	
C) PASIVO CORRIENTE	
Deudas a corto plazo	
Acreedores comerciales	
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	

De la información que proporciona el Balance, es especialmente importante que el Empresario Autónomo conozca:

- el valor total de los activos de su empresa.
- el valor total del las deudas de su empresa.
- su patrimonio neto.
- los fondos permanentes de la empresa: patrimonio neto + deudas a largo plazo.
- el fondo de rotación de su empresa: fondos permanentes – activo no corriente. El fondo de rotación es la parte del activo corriente que está financiada con fondos permanentes. Cuanto mayor sea el fondo de rotación, menor será el riesgo de impagos.

[1] Las tablas recogen las principales partidas contables que afectan a los empresarios autónomos.

Cuenta de Pérdidas y Ganancias. La cuenta de Pérdidas y Ganancias – también llamada de Resultados – recoge los ingresos y gastos de la empresa.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	Últimos doce meses
Euros	
+ Importe neto de la cifra de negocios	
Ventas	
Prestación de servicios	
+ Variación de existencias	
- Aprovisionamientos	
+ Otros ingresos de explotación	
- Gastos de personal	
- Otros gastos de explotación	
Servicios exteriores	
- Amortización del inmovilizado	
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	
+ Ingresos financieros	
- Gastos financieros	
Intereses	
B) RESULTADO FINANCIERO	
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)	
- Impuestos sobre beneficios	
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	

De la información que proporciona la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, es especialmente importante que el Empresario Autónomo tenga en cuenta:

- el resultado del ejercicio: son los beneficios o pérdidas de los últimos doce meses (o del último año).
- el resultado de explotación: es la diferencia entre ingresos y gastos propios de la actividad principal de la empresa. También se llama beneficio antes de intereses e impuestos.
- el nivel de ventas.
- los gastos generales de la actividad.
- los gastos financieros.

Cuadro de Tesorería. El cuadro de Tesorería o Estado de Flujos de Efectivo recoge las entradas y salidas de financiación de la empresa, que se producen por los cobros, aportaciones, pagos y devoluciones.

CUENTA DE TESORERÍA Euros	Últimos doce meses
Flujos de efectivo de las actividades de explotación	
1. Resultado antes de impuestos	
2. Ajustes del resultado	
3. Cambios en el capital corriente	
Existencias	
Deudores	
Acreedores	
4. Otros	
Pagos de intereses	
5. Flujos de efectivo de las actividades de explotación (1+2+3+4)	

CUENTA DE TESORERÍA Euros	Últimos doce meses
Flujos de efectivo de las actividades de inversión	
6. Pagos por inversiones	
7. Cobros por desinversiones	
8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión (7-6)	
Flujos de efectivo de las actividades de financiación	
9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio	
10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero	
11. Pagos por dividendos	
12. Flujos de efectivo de las actividades de financiación	
AUMENTO / DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO	

Las cuentas donde se recoge el saldo de Tesorería – caja y cuentas corrientes en bancos – están en el Activo del Balance e indican el nivel de tesorería en un determinado momento.

Indicadores financieros

El método más usual para realizar un análisis económico y financiero es el de los "ratios": obtener un conjunto de indicadores numéricos que miden la rentabilidad y la solvencia de la empresa.

Rentabilidad. La capacidad de generar rentabilidad es el factor que, en última instancia, determina la consolidación y crecimiento de una empresa. Para conocer la rentabilidad de la empresa el Empresario Autónomo debe analizar cuáles son los beneficios que obtiene y su relación con la inversión necesaria para conseguirlos.

La mejor medida de la rentabilidad de la empresa es la relación (ratio) entre el Resultado del Ejercicio (obtenido en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias) y los Fondos Propios (recogidos en el Balance). Este porcentaje es la **rentabilidad financiera (RF)** de la empresa.

$$RF = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Fondos propios}} \times 100$$

Esta cifra indica el beneficio obtenido por cada 100 euros de inversión y se puede comparar con las rentabilidades de otros activos financieros (intereses de cuentas remuneradas, de depósitos bancarios, de la deuda pública...) para tener una idea de hasta qué punto la empresa es rentable.

Otra buena medida de la rentabilidad es la **rentabilidad económica (RE)**: cuál es el beneficio antes de intereses e impuestos (Resultado de Explotación) en relación con el Activo total de la empresa.

$$RE = \frac{\text{Resultado de Explotación}}{\text{Activo total}} \times 100$$

Esta cifra indica cuál es el resultado comercial que genera la empresa y que debe servir para retribuir todo el capital invertido (fondos propios y fondos ajenos).

Solvencia. El análisis financiero se completa con el estudio de la solvencia de la empresa. El grado de solvencia mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago.

La solvencia se asegura presentando una Cuenta de Tesorería con un saldo que es siempre positivo. Si en algún momento el saldo de tesorería fuera negativo la empresa podría incurrir en impagos, tendría problemas de solvencia y pondría en peligro su actividad.

Planificación financiera

El Plan Financiero de la empresa es el documento que:

- sintetiza los objetivos del Plan Estratégico y de cada uno de los Planes de Acción.
- determina las necesidades financieras que estos planes implican.
- indica cómo se van a financiar.
- garantiza que los planes contribuyen a la rentabilidad de la empresa y no constituyen un riesgo para su solvencia.

El Plan Financiero:

- Necesidades financieras
- Fuentes de financiación
- Proyecciones financieras:
  - Cuenta de Pérdidas y Ganancias prevista
  - Cuenta de Tesorería prevista
  - Balance previsto
- Objetivos de rentabilidad y solvencia

Necesidades financieras

A la hora de elaborar el Plan financiero es preciso conocer y cuantificar cuáles van a ser las **necesidades financieras de la empresa** a corto y largo plazo. Para ello, habrá que revisar el Plan Estratégico y los presupuestos recogidos en los Planes de Acción de Producción, de Recursos Humanos, de Inversión y de Comercialización e integrarlos en el Plan Financiero.

Al elaborar el Plan Financiero se detecta si las necesidades financieras son excesivas o si existe alguna incoherencia entre los distintos Planes de Acción. Si es así, este será el momento de replantear los niveles de producción, personal, inversiones o actividad comercial previstos y ajustar la estrategia de consolidación y expansión de la empresa para garantizar la rentabilidad de todo el proyecto.

Fuentes de financiación

El siguiente paso en la planificación financiera es conocer las distintas alternativas de financiación y elegir las más adecuadas para poner en marcha todos los planes.

Existen dos grandes categorías de recursos financieros: la financiación propia (recursos generados por la empresa) y la financiación ajena (recursos procedentes de otras fuentes).

FINANCIACIÓN	
Financiación Propia	Capital
	Reservas
Financiación Ajena	A largo plazo
	A corto plazo

La financiación propia (Fondos propios) son los recursos financieros que la empresa genera por sí misma y está integrada por el capital y las reservas de la empresa.

El **capital** son los fondos – en dinero o especie – aportados por el empresario y demás inversores. El capital puede estar integrado por participaciones o por acciones.

Las **reservas** son los beneficios generados por la empresa que no se han distribuido entre los socios y permanecen invertidos en la empresa. También forman parte de la financiación propia las cuantías acumuladas en concepto de **amortizaciones y provisiones**.

Financiación ajena

Una empresa en funcionamiento genera recursos financieros. No obstante, estos pueden ser insuficientes para afrontar el Plan Estratégico o, incluso, puede resultar más rentable buscar recursos financieros ajenos para invertirlos en la actividad de la empresa. La financiación ajena son los recursos financieros que la empresa obtiene del exterior.

La financiación ajena son los recursos financieros procedentes de instituciones financieras, de mercados de capitales o de terceras personas que es preciso devolver en unos plazos estipulados y con una remuneración en forma de intereses.

La financiación ajena se clasifica según el plazo de devolución: si este es superior al año es financiación a largo plazo y si es inferior es financiación a corto plazo.

Financiación a largo plazo

Préstamos. Un préstamo es una operación financiera en la que el prestamista entrega una cantidad de dinero que el prestatario deberá ir devolviendo, junto con los intereses, a lo largo de un plazo previsto.

Los préstamos pueden tener distintas características:

- tipo de interés fijo o variable.
- avales o garantías reales (sobre algún bien del patrimonio del prestatario).
- cuota fija o variable.

Los préstamos pueden proceder de instituciones financieras (bancos, cajas de ahorros), de familiares, de amigos o de los propios socios. En la decisión de pedir un préstamo deben tenerse en cuenta varios factores: todos los costes financieros (intereses y comisiones), avales o garantías que se exigen, capacidad de devolverlo...

Arrendamiento financiero (*leasing*). El *leasing* es un sistema de financiación para algunos activos de la empresa (maquinaria, equipos) que consiste en que la empresa recibe el activo y paga a cambio una cuota (un alquiler) durante un plazo determinado. La cuota incluye la amortización del bien, el interés y, además, el IVA. En el vencimiento, la empresa puede decidir quedarse con el bien (opción de compra) por un precio prefijado o devolverlo a la empresa de *leasing*.

Financiación a corto plazo

Crédito comercial. Es el crédito que conceden los proveedores. La empresa puede tener diversos acuerdos con sus proveedores: ir haciendo pedidos y pagarlos a un mes, dos meses, tres meses...

Préstamos a corto plazo. Son préstamos con plazo de devolución inferior a un año. También se recoge en este concepto la parte de un préstamo a largo plazo que va a vencer en los próximos doce meses.

Créditos. Un crédito – o línea de crédito - es una operación en la que una entidad financiera pone una determinada cantidad de dinero a disposición de la empresa: una cuantía máxima que la empresa puede utilizar.

Si la empresa retira parte del dinero a su disposición, paga un interés, pero sólo por las cantidades que vaya utilizando y por el tiempo en que las utilice (en el momento en que devuelve el dinero deja de generar intereses).

Los créditos tienen diversas comisiones: de apertura, sobre el total de dinero del que no se dispone...

Descuento comercial. El descuento comercial consiste en que la entidad financiera entrega a la empresa la cantidad que le adeudan sus clientes, reducida por el importe del interés y los gastos. Estas deudas tienen que estar recogidas en un documento justificativo (letra, pagaré...). La entidad financiera es la que, en última instancia, cobra del cliente.

Factoring. El *factoring* supone que la empresa cede a la empresa de *factoring* (el factor) los derechos de cobro que tiene sobre sus clientes, recogidos en factura. El acuerdo con el factor puede ser que este gestione el cobro de las facturas (a cambio de una comisión), que adelante el pago de las facturas (a cambio de un interés) o, incluso, que cubra el riesgo de impago del cliente.

Confirming. El *confirming* es un sistema que permite a la empresa gestionar las deudas con sus proveedores. La empresa acude a la entidad financiera que hace *confirming;* la entidad paga al proveedor y acuerda con la empresa el plazo en que esta le devolverá el dinero adelantado, a cambio de un interés.

Proyecciones financieras

En este apartado se incluyen las cuentas futuras de la empresa, que resultarán de la aplicación de los distintos Planes de Acción: Balance, Cuenta de Pérdidas y Ganancias y Tesorería (Estado de Flujos de Efectivo). Lo habitual es presentar estas cuentas para los tres años de planificación que cubre el Plan Estratégico.

- Balance previsto

El Balance previsto se elabora a partir del presupuesto de inversiones recogido en el Plan de Acción de Inversión y de la financiación estimada en el propio Plan Financiero.

BALANCE: ACTIVO (euros)	Año 1	Año 2	Año 3
A) ACTIVO NO CORRIENTE			
Inmovilizado intangible			
Inmovilizado material			
Inversiones inmobiliarias			
Inversiones financieras a largo plazo			
B) ACTIVO CORRIENTE			
Existencias			
Deudores			
Efectivo			
TOTAL ACTIVO (A+B)			

PATRIMONIO NETO Y PASIVO (euros)	Año 1	Año 2	Año 3
A) PATRIMONIO NETO			
Fondos propios			
Capital			
Reservas			
B) PASIVO NO CORRIENTE			
Deudas a largo plazo			
C) PASIVO CORRIENTE			
Deudas a corto plazo			
Acreedores comerciales			
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)			

- Cuenta de Pérdidas y Ganancias prevista

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias recoge los ingresos y gastos previstos en los Planes de Acción.

Los **ingresos** de la empresa proceden de la venta de los productos o servicios de la empresa. Además, puede haber ingresos por otras actividades complementarias, como los ingresos financieros – derivados de los activos financieros de la empresa.

La previsión de ingresos tiene que ser coherente con la previsión de ventas y las decisiones sobre precios recogidas en el Plan de Acción de Comercialización.

Los **gastos** de la empresa surgen por la adquisición de productos o servicios a los proveedores, la remuneración al personal, la compra de suministros o la contraprestación por acciones comerciales. Además, la empresa incurre en gastos financieros por el uso de fuentes de financiación ajena y, eventualmente, puede tener gastos de carácter excepcional.

Entre los gastos de la empresa destacan:

- aprovisionamientos: compras de materias primas y mercancías, trabajos realizados por otras empresas...
- variación de existencias: reducción de los inventarios de productos terminados.
- personal: salarios y cotizaciones a la Seguridad Social (Régimen General y RETA).
- amortizaciones: imputación de la pérdida de valor de los activos para poder hacer frente a su renovación futura.
- servicios exteriores: arrendamientos, cánones, reparaciones, servicios de profesionales independientes, transportes, primas de seguros, publicidad, relaciones públicas, suministros...
- tributos: impuesto sobre beneficios, contribuciones, tasas...
- gastos financieros: intereses.

La previsión de gastos tiene que ser coherente con el presupuesto de producción recogido en el Plan de Acción de Producción, el presupuesto de personal recogido en el Plan de Acción de Recursos Humanos, el cuadro de amortizaciones recogido en el Plan de Acción de Inversión, el presupuesto de marketing recogido en el Plan de Acción Comercial e incluir los costes financieros previstos en el propio Plan de Financiación.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	Año 1 (en.-dic.)	Año 2	Año 3
Euros			
+ Importe neto de la cifra de negocios			
Ventas			
Prestación de servicios			
+ Variación de existencias			
- Aprovisionamientos			
+ Otros ingresos de explotación			
- Gastos de personal			
- Otros gastos de explotación			
Servicios exteriores			
- Amortización del inmovilizado			
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN			
+ Ingresos financieros			
- Gastos financieros			
Intereses			
B) RESULTADO FINANCIERO			
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)			
- Impuestos sobre beneficios			
D) RESULTADO DEL EJERCICIO			

- Presupuesto de Tesorería previsto

El estado de Flujos de Efectivo previsto se elabora a partir de las previsiones de cobros y pagos de la empresa. El empresario debe plasmar, además de las ventas, el momento en que las cobrará (al contado, a plazos, a tres meses...). Y lo mismo sucede con sus gastos: debe hacer constar cuáles tiene que pagar al contado y qué crédito comercial le dan sus proveedores (un mes, tres meses...), cuándo tiene que pagar a sus empleados, a otras empresas...

Otras fuentes de entrada de tesorería son las aportaciones de los socios e inversores, o las fuentes de financiación externa (préstamos, línea de crédito). Las salidas también se producen por la devolución de las deudas.

CUENTA DE TESORERÍA Euros	AÑO 1 ene-dic.	AÑO 2	AÑO 3
Flujos de efectivo de las actividades de explotación			
1. Resultado antes de impuestos			
2. Ajustes del resultado			
3. Cambios en el capital corriente			
Existencias			
Deudores			
Acreedores			
4. Otros			
Pagos de intereses			
5. Flujos de efectivo de las actividades de explotación (1+2+3+4)			
Flujos de efectivo de las actividades de inversión			
6. Pagos por inversiones			
7. Cobros por desinversiones			
8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión (7-6)			
Flujos de efectivo de las actividades de financiación			
9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio			
10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero			
11. Pagos por dividendos			
12. Flujos de efectivo de las actividades de financiación			
AUMENTO / DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO			

El alargamiento de los plazos de cobro es uno de los principales problemas de tesorería a que se enfrentan las empresas, por lo que el Empresario Autónomo debe ser muy prudente en su estimación.

Objetivos de rentabilidad y solvencia

Para finalizar la planificación financiera, el empresario puede calcular la rentabilidad y la solvencia resultantes de la aplicación del Plan Estratégico.

A partir de las previsiones de Balance y de Cuentas de Pérdidas y Ganancias puede saber:

- cuál será el nivel de beneficios previsto para los años en que se aplica el plan.
- cuál será el volumen de activos de la empresa.
- cuál será el nivel de endeudamiento de la empresa.
- la rentabilidad económica y financiera del plan de consolidación y expansión (aplicando los ratios RE y RF).
- si el Plan Estratégico puede suponer algún cuello de botella de tesorería que plantee problemas de solvencia.

Ejecución y gestión financiera

Una vez elaborada la planificación, el Empresario Autónomo debe gestionar las actividades financieras en el día a día de la empresa.

El reto de la gestión está en ajustar la actividad financiera diaria – cobros, pagos – y las decisiones financieras – inversiones, endeudamiento – a lo previsto en el Plan Financiero.

En el fondo, se trata de que las decisiones adoptadas en el día a día para resolver las cuestiones relacionadas con la actividad financiera se aproximen lo más posible a las soluciones eficientes previstas en la planificación.

Supervisión y control financiero

El último aspecto relacionado con la Dirección y Gestión Financiera es su supervisión y control.

La supervisión y control de la actividad financiera consiste en comprobar que las cuentas de la empresa – y sus resultados de rentabilidad y de solvencia – se ajustan a lo previsto en la planificación.

Para ello, es fundamental la información contable, que puede ser generada por la propia empresa o por la persona o empresa contratada para llevar la contabilidad.

Es importante que el Empresario Autónomo exija y compruebe la marcha de su Cuenta de Pérdidas y Ganancias con una cierta frecuencia para comprobar si la empresa está generando los beneficios esperados. Igualmente, el empresario debe comprobar con frecuencia el estado de liquidez de su empresa (tesorería en bancos y caja) para evitar problemas de solvencia.

Si la información contable se aproxima a lo planificado, el empresario sabe que está utilizando sus recursos de forma eficiente y que todos contribuyen al objetivo último de la empresa.

Si, por el contrario, el empresario detecta desviaciones entre las cifras previstas y las planificadas, deberá aplicar las medidas correctoras oportunas para evitar problemas de rentabilidad o de solvencia.

Para saber más

www.icac.meh.es
Plan General de Contabilidad de PYMES.

www.kpmg.es
Reforma contable 2008.

Principios y Fundamentos de Gestión de Empresas.
(F.J. González, J.D. Ganaza; 2007).

Manual de Creación de Empresas.
(IMADE).

Decisiones óptimas de inversión y financiación en el empresa. (A. Suárez; 2005).

B.3.7. ADMINISTRACIÓN

El desarrollo de la actividad de la empresa implica al cumplimiento de una serie de **obligaciones legales**. Estas suponen una cierta carga administrativa, como la emisión y gestión de facturas, la elaboración de la contabilidad, el cumplimiento de los trámites fiscales, la elaboración y gestión de nóminas...

La realización de las tareas de **Administración** supone varias horas de trabajo a la semana. Como opciones alternativas para desarrollar las actividades administrativas, el Empresario Autónomo puede:

- contratar a una persona que se encargue de ellas, a tiempo completo o a tiempo parcial, en función de la carga de trabajo que supongan.
- contratar los servicios de un asesor o de una empresa de asesoría o gestoría que, a cambio de una contraprestación, se haga cargo de la gestión administrativa de la empresa.

En cualquiera de estos casos, el Empresario Autónomo debe conocer cuáles son sus obligaciones legales y hacer un seguimiento periódico de la información generada por sus asesores o gestores.

Forma jurídica

Si el Empresario Autónomo es Empresa Individual y, para apoyar su proceso de consolidación o expansión, desea cambiar a una forma jurídica societaria, debe elegir la forma jurídica adecuada y seguir los trámites de constitución de la sociedad, tal y como se indica en la ficha A.3.7.

Si el Empresario Autónomo optó por una forma social de Sociedad Limitada y desea crecer a una Sociedad Anónima, debe cumplir los siguientes requisitos:

- **Acuerdo de transformación.** Debe adoptarse por la Junta General con los requisitos necesarios para la modificación de los Estatutos. A cambio de las participaciones sociales que desaparecen, los socios tendrán derecho a que se les asignen las acciones que les correspondan.
- **Escritura pública de transformación e inscripción.** Debe contener todas las menciones exigidas por la Ley para la constitución de una Sociedad Anónima y la relación de socios que hayan usado de su derecho de separación. Además se acompañará informe sobre el patrimonio social no dinerario, indicando el número de acciones que corresponde a cada una de las participaciones. La escritura pública se inscribirá en el Registro Mercantil, acompañada del Balance de la sociedad cerrado el día anterior al acuerdo de transformación. La transformación se publicará en el Boletín Oficial del Registro Mercantil.

En cualquier caso es importante señalar, que la transformación no hace perder a la sociedad, ni su personalidad jurídica, ni su responsabilidad, que subsiste bajo la nueva forma.

Obligaciones legales

Obligaciones legales

- Obligaciones fiscales
- Obligaciones contables
- Libros obligatorios
- Obligaciones laborales
- Otras obligaciones
- Ayudas públicas

Obligaciones fiscales

Son **obligaciones fiscales previas** al ejercicio de la actividad:

- Solicitud del NIF.
- Alta en el Censo (mediante la declaración censal: modelo 036).
- Alta en el Impuesto de Actividades Económicas.
- Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (Operaciones Societarias), en el caso de sociedades.

El Empresario Autónomo, **una vez comenzado el ejercicio de la actividad**, tiene las siguientes obligaciones fiscales:

- **Declaración-Liquidación del IRPF.** El Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) es un tributo de carácter personal, directo, progresivo y anual que grava la renta de las personas físicas de acuerdo con su naturaleza y sus circunstancias personales y familiares. Las rentas obtenidas por la actividad empresarial se denominan rendimientos de las actividades económicas.

  El Empresario Autónomo podrá elegir, siempre que no esté afectado por una causa de exclusión, entre los siguientes regímenes de determinación del rendimiento por actividad económica:

  Estimación Directa Normal. El rendimiento neto se obtendrá por la diferencia entre los ingresos computables y los gastos deducibles. Para su cálculo se atenderá a la normativa sobre Impuesto de Sociedades con algunas diferencias.

  Estimación Directa Simplificada. El rendimiento neto se obtiene por diferencia entre ingresos computables y gastos deducibles; en este sistema se minoran las obligaciones contables y formales.

  Estimación Objetiva. El rendimiento neto se obtendrá mediante la aplicación de un conjunto de signos, índices y módulos a cada una de las actividades que en la Ley se detallan.

- **Declaración-Liquidación del IS.** El Impuesto sobre Sociedades (IS) es un tributo de carácter directo y personal que grava la renta de las sociedades y de las demás entidades jurídicas. El periodo impositivo coincidirá con el ejercicio económico de la sociedad, sin que pueda exceder de doce meses. Será de aplicación un tipo de gravamen fijo en función del tipo de sociedad y de las características de la misma. Además la Ley establece una serie de regímenes especiales que en su caso podrían resultar aplicables.

- **Declaración-Liquidación del IVA.** El Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) es un tributo de naturaleza indirecta que recae sobre el consumo gravando las entregas de bienes y prestaciones de servicios efectuadas por los empresarios y por los profesionales, así como las adquisiciones intracomunitarias y las importaciones de bienes.

  En el régimen general, el empresario repercutirá a los clientes la cuota de IVA que corresponda según el importe de la operación y el tipo que resulte aplicable (16%,7% ó 4%). Se calculará trimestralmente la diferencia entre el IVA devengado (el repercutido a los clientes) y el soportado deducible (el que a su vez han repercutido los proveedores al empresario). Si el resultado es positivo, se realizará el ingreso correspondiente.

  También se prevé en la Ley la posible aplicación de regímenes especiales.

- **Impuesto sobre Bienes Inmuebles.** En el caso de tener la titularidad del derecho de propiedad o de otros derechos reales sobre bienes inmuebles de naturaleza rústica y urbana, el Empresario Autónomo deberá satisfacer el Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI). Se trata de un tributo directo y real, de titularidad municipal y gestión compartida con el Estado.

- **Impuesto de Actividades Económicas.** Las sociedades anónimas y limitadas cuyo importe neto de cifra de negocios sea superior a un millón de euros deberán tributar además por este impuesto.

- **Declaración Anual de Operaciones con Terceros.** Los Empresarios Autónomos deberán presentar anualmente declaración de las operaciones que hayan realizado con toda clase de personas y entidades, siempre que dichas operaciones en su conjunto hubieran superado la cifra de 3000,56 euros. Se trata de una obligación formal de información que no conlleva un desembolso económico.

Obligaciones contables

Todo empresario debe llevar una contabilidad ordenada, adecuada a la actividad de su empresa, que permita un seguimiento cronológico de sus operaciones, así como la elaboración periódica de balances e inventarios. Los Empresarios Autónomos deberán llevar su contabilidad de acuerdo con lo establecido en el Código de Comercio y el Plan General de Contabilidad. Desde enero de 2008, las PYMES pueden llevar un régimen de contabilidad específico, con criterios específicos para microempresas.

Formulación de Cuentas Anuales.

Al cierre del ejercicio, el empresario deberá formular las **Cuentas Anuales** de su empresa. En el caso de las PYMES comprenderán el **Balance**, la **Cuenta de Pérdidas y Ganancias**, el Estado de Cambios en el Patrimonio Neto y la Memoria. Además, las PYMES podrán incorporar en sus cuentas anuales un Estado de Flujos de Efectivo. Las Cuentas Anuales deben redactarse con claridad y mostrar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la empresa.

En el **Balance** figuran, de forma separada, el Activo, el Pasivo y el Patrimonio Neto de la empresa.

La **Cuenta de Pérdidas y Ganancias** comprende los ingresos y los gastos del ejercicio y, por diferencia, el resultado del mismo. Distingue los resultados ordinarios propios de la explotación y los resultados financieros.

El Estado de Cambios en el Patrimonio Neto informará de los cambios habidos en él. La **Memoria** completará, ampliará y comentará la información contenida en los otros documentos.

Libros Obligatorios

Los libros exigidos por el Código de Comercio se presentarán para su legalización en el Registro Mercantil. Los libros en blanco se presentarán antes de su utilización, aunque será válida la realización de asientos y anotaciones sobre las hojas que después habrán de ser encuadernadas para formar los libros obligatorios, los cuales serán legalizados antes de que transcurran los cuatro meses siguientes a la fecha de cierre del ejercicio.

Todos los libros y documentos contables deben ser llevados con claridad, por orden de fechas, sin espacios en blanco, interpolaciones, tachaduras ni raspaduras. Deberán salvarse a continuación, inmediatamente que se adviertan, los errores u omisiones. No podrán utilizarse abreviaturas o símbolos cuyo significado no sea preciso.

De igual modo los Empresarios Autónomos deben conservar los libros, correspondencia, documentación y justificantes concernientes a su negocio, debidamente ordenados, durante seis años a partir del último asiento realizado en los libros.

Libros exigidos por el Código de Comercio

- **Libro Diario.** Este libro registra día a día todas las operaciones relativas a la actividad de la empresa. Será válida, no obstante, la anotación conjunta de los totales de las operaciones por períodos no superiores al mes, a condición de que su detalle aparezca en otros libros o registros.
- **Libro de Inventarios y Cuentas Anuales.** Este libro se abre con el Balance inicial detallado de la empresa. Al menos trimestralmente se transcriben con sumas y saldos los balances de comprobación. Se transcriben también el inventario de cierre del ejercicio y las cuentas anuales.
- **Libro de Actas.** Las sociedades mercantiles deben llevar un libro de actas en el que constarán todos los acuerdos tomados por las juntas generales y especiales y los demás órganos colegiados de la sociedad.
- **Libro Registro de socios en las sociedades limitadas.** La sociedad debe llevar un Libro registro de socios, en el que se harán constar la titularidad originaria y las sucesivas transmisiones de las participaciones sociales. La llevanza y custodia corresponde al órgano de administración.

- **Libro Registro de acciones nominativas en las sociedades anónimas.** Las acciones nominativas deben figurar en un libro-registro que llevará la sociedad en el que se inscribirán las sucesivas transmisiones de las acciones.
- **Libro Registro de Contratos para las sociedades unipersonales.** Habrá de ser legalizado conforme a lo dispuesto para los libros de actas de las sociedades.

Libros exigidos a efectos del IRPF

En Estimación Directa Normal. Los empresarios con actividad mercantil que lleven contabilidad ajustada al Código de Comercio y al Plan General del Contabilidad que tributen en estimación directa normal deberán llevar los siguientes libros:

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

Salvo que lleven contabilidad ajustada al Código de Comercio y al Plan General del Contabilidad, los empresarios sin actividad mercantil llevarán:

- Libro registro de ventas e ingresos.
- Libro registro de compras y gastos.
- Libro registro de bienes de inversión.

Salvo que lleven contabilidad ajustada al Código de Comercio y al Plan General del Contabilidad, los profesionales llevarán:

- Libro registro de ventas e ingresos.
- Libro registro de compras y gastos.
- Libro registro de bienes de inversión.
- Libro registro de provisiones de fondos y suplidos.

En Estimación Directa Simplificada. Salvo que lleven contabilidad ajustada al Código de Comercio y al Plan General del Contabilidad, los empresarios llevarán:

- Libro registro de ventas e ingresos.
- Libro registro de compras y gastos.
- Libro registro de bienes de inversión.

Además los profesionales llevarán:

- Libro registro de provisiones de fondos y suplidos.

En Estimación Objetiva. Salvo que lleven contabilidad ajustada al Código de Comercio y al Plan General del Contabilidad, los empresarios llevarán:

- Libro registro de bienes de inversión en el caso de que se deduzcan amortizaciones.
- Libro registro de ventas e ingresos para los que determinen el rendimiento neto en función del volumen de las operaciones.

Además deberán conservarse las facturas emitidas y recibidas y los demás justificantes de aplicación de los módulos.

Libros exigidos a efectos del IVA

- Libro registro de facturas emitidas.
- Libro registro de facturas recibidas.
- Libro registro de bienes de inversión.
- Libro registro de determinadas operaciones intracomunitarias.

En algunos regímenes especiales son obligatorios:

- Libro registro de facturas recibidas.
- Libro registro de operaciones, en su caso.

Obligaciones laborales

Obligaciones correspondientes al propio empresario

- **Afiliación a la Seguridad Social.** La afiliación del empresario debe realizarse con carácter previo si no se ha hecho con anterioridad.
- **Alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA).**

El régimen legal del Empresario Autónomo se establece en el Estatuto del Trabajo Autónomo, en la Ley General de Seguridad Social y en el Decreto por el que se regula el Régimen Especial de la Seguridad Social de los Trabajadores por Cuenta Propia o Autónomos. Deben darse de alta en el RETA, entre otros:

- Los trabajadores autónomos, es decir, los que realizan de forma habitual, personal y directa una actividad económica a título lucrativo, sin sujeción por ella a contrato de trabajo y aunque utilice el servicio remunerado de otra persona.
- El cónyuge y los parientes por consanguinidad o afinidad hasta el tercer grado de los trabajadores autónomos que, de forma habitual, personal y directa, colaboren con ellos mediante la realización de trabajos en la actividad de que se trate, siempre que no tengan la condición de asalariados respecto a aquéllos.
- Quienes ejerzan las funciones de dirección y gerencia que conlleva el desempeño del cargo de consejero o administrador, o presten otros servicios para una sociedad mercantil capitalista, a título lucrativo y de forma habitual, personal y directa, siempre que posean el control efectivo, directo o indirecto, de aquélla. Se entenderá, en todo caso, que se produce tal circunstancia, cuando las acciones o participaciones del trabajador supongan, al menos, la mitad del capital social.

  Se presumirá, salvo prueba en contrario, que el trabajador posee el control efectivo de la sociedad cuando concurran algunas de las siguientes circunstancias:

  1º) Que, al menos, la mitad del capital de la sociedad para la que preste sus servicios esté distribuido entre socios, con los que conviva, y a quienes se encuentre unido por vínculo conyugal o de parentesco por consanguinidad, afinidad o adopción, hasta el segundo grado.

2º) Que su participación en el capital social sea igual o superior a la tercera parte del mismo.

3º) Que su participación en el capital social sea igual o superior a la cuarta parte del mismo, si tiene atribuidas funciones de dirección y gerencia de la sociedad.

En los supuestos en que no concurran las circunstancias anteriores, la Administración podrá demostrar, por cualquier medio de prueba, que el trabajador dispone del control efectivo de la sociedad.

- **Documentos de Cotización a la Seguridad Social en el RETA.** Se trata de la documentación a través de la cual el empresario procede al ingreso de las cuotas y que acredita el cumplimiento por parte del Autónomo de esta obligación.

Obligaciones por contratación de empleados

En el caso de que el Empresario Autónomo contrate empleados es obligatorio, tal y como se vio en la ficha A.3.7.:

- **Inscripción de la empresa en la Seguridad Social.**
- **Sellado del Libro de Visitas.**
- **Comunicación de apertura de centro de trabajo.**
- **Afiliación de los empleados.**
- **Alta del empleado en el Régimen General de la Seguridad Social.**
- **Comunicación de los contratos de trabajo.**

Además, la empresa tiene las siguientes obligaciones:

- **Documentos de Cotización a la Seguridad Social en el Régimen General.** El empresario es el responsable del pago de la cotización de sus empleados. Para ello descontará de sus salarios las cantidades que correspondan y las abonará mediante la presentación de los documentos de cotización.
- **Ordenanza general de seguridad e higiene en el trabajo.** Se deberá tener en la empresa un ejemplar de las mismas a disposición de los trabajadores.
- **Calendario y horario laboral.** Anualmente se deberá elaborar un calendario que ha contener los días festivos laborables de carácter nacional, autonómico y local. Deberá exponerse en un lugar visible en el centro de trabajo

  De igual modo se ha de publicar el horario de trabajo, pudiéndose optar por un horario de carácter rígido o flexible.
- **Contratos de trabajo.** A través del contrato de trabajo el empleado y el empresario asumen las obligaciones recíprocas de cesión de trabajo y remuneración del trabajo cedido.

  El contrato de trabajo puede concertarse por escrito o de palabra así como por tiempo indefinido o para una duración determinada. La legislación laboral ofrece una amplia gama de modalidades de contratación entre la que podrá optar el empresario, cada uno con características distintas y peculiares.

Otras obligaciones

Además de las señaladas, el empresario deberá cumplir las obligaciones relativas a prevención de riesgos laborales, permitir a los trabajadores el ejercicio de sus derechos sociales y sindicales en la empresa y en general las demás previstas en la legislación laboral.

Gestión administrativa

Como se ha indicado, el desarrollo de la actividad de la empresa implica una cierta carga administrativa, como:

- la elaboración y gestión de nóminas.
- la elaboración y gestión de facturas.
- la elaboración y gestión de la contabilidad.
- el cumplimiento y gestión de los trámites fiscales.
- el cumplimiento de las obligaciones de protección de datos de carácter personal de clientes, empleados, proveedores...

Para el seguimiento de todas estas cuestiones es aconsejable la dedicación del emprendedor a las cuestiones administrativas un determinado número de horas a la semana.

Otra alternativa es contratar los servicios de un asesor o empresa asesora o gestora que, a cambio de una contraprestación económica, se haga cargo de la gestión administrativa de la empresa. En este caso, es preciso que este coste se contemple entre los gastos del Plan Económico – Financiero. Además, el futuro empresario deberá hacer un seguimiento periódico de la información generada por sus asesores o gestores.

Protección jurídica

El Plan de Empresa también debe recoger cuáles son las vías legales para proteger la actividad de la empresa:

- Protección propiedad industrial

La empresa puede proteger sus derechos de propiedad industrial a través de la inscripción en la Oficina Española de Patentes y Marcas. Entre los elementos que conviene proteger destacan:

- **Nombre Comercial.** Es el signo o denominación que sirve para identificar una empresa en el tráfico mercantil. Es independiente del nombre de la sociedad inscrito en el Registro Mercantil.
- **Marca.** Es el signo que identifica un producto o servicio en el mercado.
- **Patentes.** Supone el derecho de explotar en exclusiva una nueva invención.
- **Modelos de Utilidad.** Se trata de una invención consistente en dar a un objeto una estructura o configuración de la que deriven ventajas en su fabricación o utilización.

Seguros

Otra vía para proteger el patrimonio de la empresa y la actividad del emprendedor es mediante la contratación de seguros para la cobertura de distintos riesgos.

En algunos casos, para determinadas actividades, la contratación del seguro puede ser obligatoria, como en el caso de los seguros por responsabilidad civil.

Algunos seguros cuya contratación conviene valorar son: por incendio, robo, lucro cesante, transporte, defensa jurídica...

- Normativa sectorial

Además de las normas obligatorias señaladas, el Empresario Autónomo debe conocer y aplicar toda la normativa sectorial que le sea de aplicación. Las asociaciones empresariales y profesionales sectoriales suelen ofrecer asesoramiento en este ámbito.

Ayudas públicas

Las ayudas públicas – asesoramiento, formación, ayudas financieras, ayudas fiscales, subvenciones... – son instrumentos de que dispone el Empresario Autónomo para reforzar la consolidación de su empresa. Los tipos de ayudas disponibles y los principales buscadores de ayudas se recogen en la ficha A.3.7.

Para saber más

www.autonomoscm.org
Plan de Autónomos de la CM.

www.camaras.org
Consejo Superior de Cámaras.

www.camaramadrid.es

www.ceim.es
Confederación Empresarial de Madrid-CEOE.

www.imade.es

www.aeat.es

Agencia Tributaria. Ministerio de Economía y Hacienda.

www.madrid.org
Portal del Contribuyente. Comunidad de Madrid.

www.icac.meh.es
Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas.
Ministerio de Economía y Hacienda.

www.mtas.es
Guía Laboral y de Asuntos Sociales.
Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

empresa consolidada y expansión

B.4. Internacionalización

empresario autónomo

Manual del empresario autónomo

Las empresas tienen un **Ciclo de Vida** y pasan por distintas etapas. En el caso de empresas que llevan funcionando varios años, hablamos de empresas consolidadas.

Una vez consolidada, la empresa puede estar en una fase de **Expansión**: una fase más ambiciosa, en la que el empresario busca un crecimiento cuantitativo (más volumen de ventas) o cualitativo (mayor valor añadido).

Si este es el caso, las **estrategias de crecimiento** de la empresa pueden ser diversas:

- mantener el negocio (mantener los productos y clientes actuales). La vía de crecimiento en este caso puede ser aprovechar el propio crecimiento del mercado (más demanda, más clientes) o aumentar la presencia de la empresa en el mercado (ganar cuota de mercado).
- entrar en nuevos negocios. Para ello se pueden desarrollar productos o servicios no vinculados a la gama anterior o entrar en nuevos mercados (llegar a más grupos de clientes o en localizaciones nuevas e incluso, internacionales).

La internacionalización es uno de los retos más atractivos para la empresa que quiere crecer.

Estrategia de internacionalización:

- Formas de internacionalización
- Fases del proceso de internacionalización
- Ayudas a la internacionalización

Formas de Internacionalización

El Empresario Autónomo dispone de diversas vías para de internacionalizar la actividad de su empresa. La elección entre las distintas vías de internacionalización dependerá de los recursos, costes y riesgos de cada una de ellas en el país de destino. De menor a mayor compromiso de recursos podemos destacar:

Exportación. La exportación consiste en la venta de los productos en un país distinto al del productor, utilizando redes de comercialización internacionales. La empresa produce el bien igual que en el caso del mercado nacional pero lo pone a disposición de clientes extranjeros utilizando una distribución distinta a la de su mercado nacional. Podemos distinguir:

- **exportación indirecta.** El empresario comercializa sus productos a través de consorcios, empresas o agentes especializados en exportación. En este caso los riesgos y recursos implicados son pequeños, puesto que la empresa, en vez de acudir a su distribución habitual, acude a otra red de distribución que tiene su origen en su propia localización.
- **exportación directa.** El empresario establece sus propias redes de distribución y logística para llegar a

su cliente extranjero. Aquí, el compromiso de recursos es mayor, ya que es la empresa la encargada del canal de distribución hasta poner los productos a disposición de su cliente – sea este un mayorista, una cadena de distribución, un minorista o un usuario final – en otro país.

Cesión de tecnología. Si la empresa posee la propiedad industrial de sus productos o servicios puede internacionalizar su actividad vendiendo el derecho de explotación de los mismos a una empresa extranjera, mediante la venta de la patente, la venta de una licencia de fabricación o la venta de una franquicia basada en su negocio.

Empresas conjuntas. La colaboración con una empresa ya establecida en el país puede ser una opción de internacionalización interesante. La empresa extranjera tiene un buen conocimiento del mercado y la empresa que desea internacionalizarse puede aportar sus conocimientos o recursos estratégicos, técnicos, financieros... La forma de formalizar esta colaboración puede ser mediante un contrato o mediante la creación de una empresa conjunta – también llamada *joint venture* – en el país de destino. Las empresas conjuntas pueden comercializar los productos fabricados por la empresa o pueden hacerse cargo de todas las actividades en el país de destino: aprovisionamiento, producción, comercialización...

Empresa filial. Un paso más en la estrategia de comercialización es que el Empresario Autónomo establezca una empresa propia en el país de destino. En este caso, hablamos de empresas filiales. La filial – que puede ser de producción, de comercialización, o hacerse cargo de toda la cadena de actividades – se crea y está sujeta a las normas del país de destino. Este sistema permite entrar en la actividad económica del mercado de destino con un mayor nivel de presencia y permite aprovechar las ventajas competitivas del país (menores costes, mayor demanda...).

Sucursal. La creación de sucursales supone el establecimiento de centros – establecimientos comerciales, centros productivos – bajo el marco de la propia empresa del país de origen, bajo su nombre y marca.

Fases de la Internacionalización

La internacionalización es, básicamente, la introducción de un nuevo negocio en la empresa. Antes de abordarlo, el Empresario Autónomo deberá realizar un profundo Plan de Negocio para estudiar la viabilidad técnica, comercial, económica y financiera del mismo, siguiendo las indicaciones establecidas en las fichas A.2. y A.3. (Proyecto y Plan de Empresa). No obstante, los procesos de internacionalización tienen una serie de características propias que la empresa debe tener en cuenta.

Prospección

El análisis de previabilidad se realiza mediante la fase de prospección. En esta fase, el Empresario Autónomo recoge toda la información disponible sobre la idea de internacionalización: información exhaustiva sobre el mercado, requisitos legales, riesgos y barreras asociados al proceso, recursos necesarios.

Si el análisis de previabilidad es positivo, entonces el Empresario Autónomo puede plantearse invertir más tiempo y recursos en la realización del Plan de Internacionalización.

Plan de Internacionalización

El Plan de Internacionalización es un Plan de Empresa para la actividad de la empresa que tiene en cuenta las especificidades de las transacciones internacionales. Como en el caso del Plan de Empresa, sus apartados son:

- **Presentación.**
- **Plan de Producción.**
- **Plan de RRHH.**
- **Plan de Inversión.**
- **Plan de Comercialización.** La realización del plan de comercialización supone el desarrollo de un profundo estudio de mercado, que identifique todas las características del mercado – objetivo. Entre los rasgos específicos que hay que tener en cuenta destacan:
  - Distribución: canales y logística internacionales.
  - Adaptación del *marketing – mix* (producto, precio, distribución y comunicación) al mercado de destino.
- **Plan Económico – Financiero.** En este capítulo, los aspectos específicos de la internacionalización están vinculados al uso de medios de pago del comercio internacional, los plazos de cobro y pago y la posibilidad de que entren varias divisas en la transacción, con el correspondiente riesgo de tipo de cambio.
- **Plan Jurídico.** El plan jurídico debe ser especialmente robusto para evitar riesgos en la puesta en marcha. Como aspectos específicos de la internacionalización destacan:
  - Contratos internacionales
  - Sistemas de cobertura de riesgos internacionales (comercial, de cambio).
  - Obligaciones legales para realizar las transacciones y en el país de destino.
  - Resolución de litigios internacionales.

Puesta en marcha

Si después de realizar el Plan de Negocio el resultado es positivo – el proyecto de internacionalización es técnicamente realizable, tiene su hueco en el mercado y es rentable – el Empresario Autónomo puede lanzar su proceso de internacionalización.

Para ello, además de sus propios recursos, el empresario cuenta con un conjunto de herramientas y ayudas públicas para apoyar la internacionalización.

Ayudas a la Internacionalización

El Empresario Autónomo que desea internacionalizar su actividad puede acudir a los **Organismos Públicos** de apoyo a la internacionalización – PROMOMADRID, ICEX – y a las organizaciones empresariales – Cámara de Comercio de Madrid, CEIM – para lograr información y asesoramiento.

Para saber más

Marketing Internacional (A. Nieto; 2001).

www.icex.es

www.promomadrid.com

empresario autónomo

Manual del empresario autónomo