

GUÍA DE CREACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL DEL EMPRESARIO RURAL

**RED DE ANTENAS RURALES PARA EL EMPLEO,
LA FORMACIÓN Y LA DINAMIZACIÓN EMPRESARIAL**





ÍNDICE

	Página
<u>Capítulo 1: Introducción</u>	5
<u>1.1.- Presentación de la guía</u>	6
<u>1.2.- Ventajas e inconvenientes de crear tu propia empresa</u>	6
<u>Capítulo 2.- Pasos a seguir para crear una empresa</u>	8
<u>Capítulo 3: El emprendedor/empresario</u>	11
<u>3.1.- Cualidades y habilidades personales del emprendedor/ empresario</u>	12
<u>3.2.- Conocimientos necesarios para emprender y gestionar un negocio</u>	14
<u>Capítulo 4: La idea de negocio</u>	16
<u>4.1. Características de la idea de negocio</u>	17
<u>4.2. Fuentes de generación de la idea de negocio</u>	18
<u>Capítulo 5: El Plan de Empresa</u>	25
<u>5.1.- Definición</u>	26
<u>5.2.- Objetivos</u>	27
<u>5.3.- Estructura del Plan de Empresa</u>	28
<u>Apartado 1: Datos básicos del proyecto / idea</u>	30
<u>1.1.- Aspectos generales del proyecto</u>	30
<u>1.2.- Perfil del promotor</u>	30
<u>1.3.- Descripción de la idea empresarial</u>	31
<u>1.4.- Calendario de ejecución</u>	31
<u>Apartado 2: Plan de Marketing</u>	32
<u>2.1.- Análisis de situación</u>	33
<u>2.1.1.- Análisis externo o del mercado</u>	34
<u>2.1.2.- Análisis interno</u>	37
<u>2.1.3.- Análisis DAFO</u>	38
<u>2.2.- Fijación de objetivos</u>	43
<u>2.3.- Formulación de estratégica</u>	44
<u>2.4.- Plan de acción o Marketing Mix: producto o servicio, precio, distribución, comunicación</u>	46



<u>2.5.- El Presupuesto de Marketing</u>	62
<u>Apartado 3: Plan de Producción y de calidad</u>	64
<u>3.1.- Plan de Producción: planificación de producción en función de la previsión de ventas</u>	64
<u>3.2.- Fases del Proceso de Producción</u>	65
<u>3.3.- Cálculo de costes de producción y estimación del precio de venta</u>	66
<u>3.4.- Formas de entrega y aprovisionamiento de materias primas o mercaderías</u>	72
<u>3.5.- Control de Calidad</u>	74
<u>Apartado 4: Plan de Infraestructuras</u>	80
<u>Apartado 5: Plan de Recursos Humanos</u>	82
<u>5.1.- Descripción de puestos de trabajo</u>	83
<u>5.2.- Organigrama</u>	83
<u>5.3.- Reclutamiento y selección</u>	85
<u>5.4.- Plan de contratación y retribución del personal</u>	86
<u>5.4.1.- Contratación</u>	86
<u>5.4.2.- Retribución de los trabajadores</u>	95
<u>5.5.- Plan de formación en la empresa</u>	104
<u>5.6.- Prevención de Riesgos Laborales</u>	105
<u>Apartado 6: El Plan Económico-Financiero</u>	110
<u>6.1.- Plan de Inversión Inicial</u>	110
<u>6.2.- Previsión de Tesorería</u>	114
<u>6.3.- Plan de Financiación</u>	116
<u>6.4.- Cuenta de Resultados</u>	120
<u>6.5.- Balance de Situación</u>	124
<u>Apartado 7: Plan Jurídico – Fiscal</u>	137
<u>7.1.- La forma jurídica</u>	137
<u>7.2.- Obligaciones fiscales</u>	151
<u>7.3.- Trámites de constitución y puesta en marcha de la empresa</u>	162
<u>7.4.- Otras obligaciones legales y trámites</u>	171
<u>Capítulo 6: Ayudas y Subvenciones</u>	172
<u>6.1. Ayudas para crear una empresa</u>	174
<u>6.2.- Ayudas Leader 2007-2013: para emprendedores y empresas</u>	176
<u>6.3.- Ayudas a la contratación de trabajadores</u>	177



6.4.- Ayudas de entidades locales	177
6.5.- Ayudas sectoriales del Gobierno de Aragón	178
6.6.- Ayudas del Instituto de Crédito Oficial (ICO)	179
6.7.- Ayudas del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (mityc)	180
6.8. Buscadores de ayudas y subvenciones y boletines de suscripción	181
Capítulo 7.- Planificación, dirección y gestión empresarial	184
7.1.- Etapas del ciclo de vida de una empresa	185
7.2- Planificación, dirección y gestión empresarial de las distintas áreas de la empresa	187
7.3.- La necesidad de inversión en la empresa	192
Capítulo 8: La innovación en la empresa	195
8.1.- Factores de creación de valor y sistemática de la innovación en la pyme	198
8.2.- Análisis y diagnóstico para la gestión de la innovación en la empresa	200
8.3.- Diseño estratégico y planificación de la innovación	206
Capítulo 9: Directorio de organismos y entidades para la realización de trámites y apoyo y asesoramiento para empresarios y emprendedores	210
9.1.- Trámites burocráticos para el inicio de la actividad	211
9.2.- Servicios de apoyo y asesoramiento a emprendedores y empresarios en el medio rural aragonés	213
9.2.1.- Grupos de acción local Leader de Aragón	213
9.2.2- Otras entidades en el medio rural	217
9.3.- Entidades a nivel autonómico	219
9.4.- Otros recursos on-line	226
Anexos	227
Anexo 1: Formación para el empleo	228
Anexo 2: El Balance de Situación: Ejemplo Práctico	242
Bibliografía	263





CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.- INTRODUCCIÓN

1.1.- PRESENTACIÓN DE LA GUÍA

Ante el crecimiento del desempleo y la dificultad de que empresas que generen empleo asalariado se asienten en el medio rural aragonés, el autoempleo se convierte en el motor de desarrollo y medio de subsistencia para gran parte de la población del medio rural; por ello, uno de los objetivos centrales de la Red de Antenas rurales para el empleo, la formación y la dinamización empresarial, es el de fomentar el espíritu emprendedor y la consolidación empresarial, centrándose en los autónomos y microempresas, ya que éstos constituyen el 89% del tejido empresarial en las zonas rurales de Aragón siendo una fuente de empleo que ocupa a más del 40% de la población activa.

Para poner en marcha un proyecto empresarial es de vital importancia que el emprendedor se informe de cómo desarrollar su idea de negocio, estudiar su viabilidad y conocer los pasos para ponerla en marcha y gestionarla; en esta guía, elaborada por los técnicos de los 20 Grupos de Acción Local de Aragón bajo la coordinación de la Red Aragonesa de Desarrollo Rural, se trata de proporcionar dicha información a los potenciales emprendedores y pequeños empresarios que desarrollen, o pretendan desarrollar, una actividad empresarial.

Esperamos que este documento pueda ser de utilidad para quienes quieran desarrollar su idea de negocio o ya la hayan desarrollado, si bien, recomendamos que, además de su lectura, se consulte a técnicos o consultores especializados para recibir un asesoramiento personalizado que se adapte tanto al perfil del promotor o empresario como al proyecto concreto, en esta guía proporcionamos información adicional sobre estos servicios que, generalmente, se prestan al usuario de forma gratuita.

1.2.- VENTAJAS E INCONVENIENTES DE CREAR TU PROPIA EMPRESA

Poner en marcha una empresa presenta ciertas ventajas e inconvenientes que el emprendedor debe valorar previamente:

Ventajas

- El empresario es su propio jefe y, por lo tanto, puede:
 - Hacer las cosas a su forma y tomar sus propias decisiones.
 - Trabajar en lo que le gusta y donde quiera.
 - Establecer el horario de trabajo y tiempos de descanso en función de sus propias necesidades (aunque, por lo general, trabaja más horas que el trabajador asalariado).
 - Proyectar sus propios objetivos.



- Disfrutar de los logros que obtenga y ver aumentado su patrimonio si el negocio marcha bien.
- Posibilidad de dejar una herencia (una empresa) a sus descendientes.
- Posibilidad de mayor y más rápido crecimiento personal y económico.
- Autoestima:
 - Si el empresario tiene éxito → Autosatisfacción por haber creado o puesto en marcha algo que ha salido bien.
 - Si no se logra en un primer momento → Orgullo de haber tenido el valor y el coraje de haber intentado algo para mejorar su vida y la de los que te rodean.

Inconvenientes

- Asumir riesgos: el emprendedor asume riesgos e invierte un dinero en la puesta en marcha y gestión del negocio que pueden incrementarse o perderse. A menudo la gente tiene miedo de invertir y que ese dinero se pierda, si bien esto debería verse desde otro punto de vista. Mucha gente, por ejemplo, invierte su dinero en cursar un master, sin embargo el realizarlo no nos asegura que vayamos a encontrar un trabajo, por lo tanto invertir en un negocio debe verse como una inversión para el futuro, ya que, lo más probable, es que hasta pasado un tiempo no se obtengan beneficios.
- Mayor responsabilidad.
- Los ingresos económicos pueden variar mucho de un mes a otro y no se producen en un momento determinado, por ello el emprendedor debe ser precavido y guardar dinero los meses o épocas de bonanza para aquellas que sean menos buenas.
- El emprendedor debe tener un “Plan B” por si las cosas no salen como se habían planeado.
- Necesidad de mayor fortaleza interior y estabilidad emocional (además de otras habilidades y conocimientos que veremos en el capítulo 3).



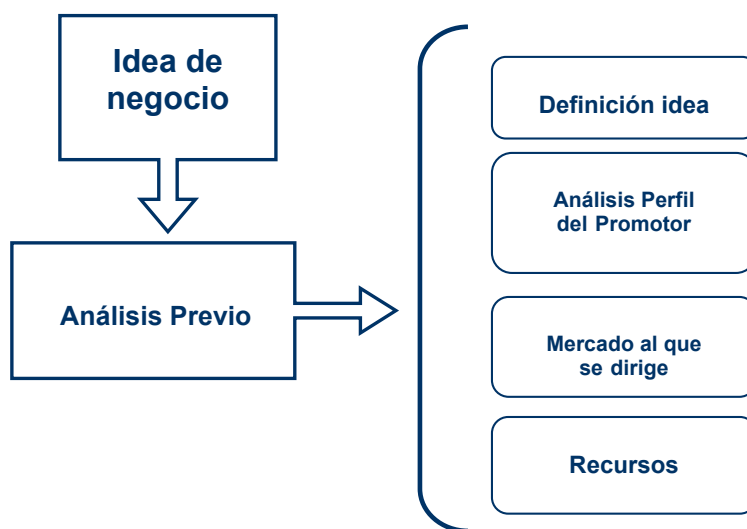
CAPÍTULO 2

PASOS A SEGUIR PARA CREAR UNA EMPRESA

2.- PASOS A SEGUIR PARA CREAR UNA EMPRESA

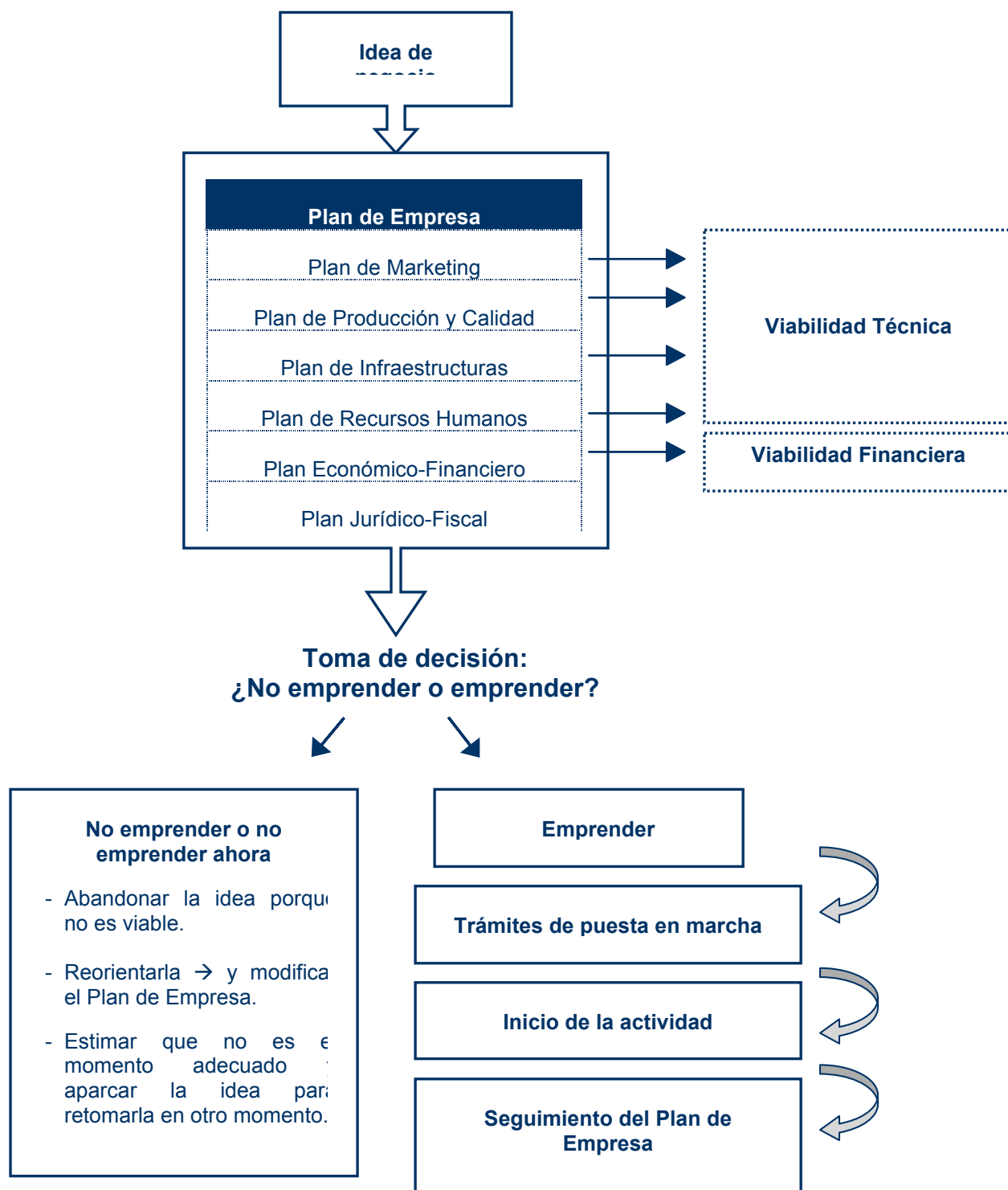
Toda empresa se basa en una idea de negocio, por lo que los primeros pasos para crear una empresa, previos a la elaboración del Plan de Empresa, consistirían en:

1. Definir la idea de negocio: definir o concretar en qué consiste la idea que queremos poner en marcha.
2. Analizar el perfil del promotor: es necesario el analizar la experiencia, formación y habilidades del promotor para ver si tiene un perfil adecuado para la puesta en marcha de la idea o si, por el contrario, necesita recibir algún tipo de formación o contratar servicios externos o personal con una determinada cualificación.
3. Mercado al que se dirige: antes de desarrollar el Plan de Empresa donde se realizará un estudio de mercado más completo, hay que ver si existe un mercado que vaya a consumir el producto o servicio que la futura empresa vaya a producir o prestar; si no existe un mercado al que dirigirnos habría que reorientar la idea o abandonarla.
4. Recursos: también es importante hacer una estimación de los recursos necesarios para crear la empresa y ver qué capital podemos aportar. Aunque sea en el estudio de viabilidad donde se analicen con detalle estos aspectos, antes de desarrollar el plan de Empresa si que debemos hacernos una idea de qué capital mínimo haría falta para poner en marcha un negocio similar al que tengamos en mente y ver de qué recursos propios disponemos (aunque pidamos financiación ajena, el emprendedor debe contar siempre con algo de dinero y con algún bien que pueda servir de aval bancario).



Esquema 1: Pasos a previos a la puesta en marcha de un proyecto empresarial.

Una vez analizados los aspectos básicos del proyecto, el promotor debe realizar su Plan de Empresa también llamado Plan de Negocio o Business Plan, a través del cual concretará todos los aspectos relativos a la puesta en marcha del negocio y estrategias a seguir, analizando la viabilidad del mismo. Para la elaboración de este documento se aconseja acudir a servicios especializados de asesoramiento a emprendedores o consultoras.



Esquema 2: Pasos a seguir para la elaboración del Plan de empresa y puesta en marcha del proyecto empresarial.



CAPÍTULO 3

EL EMPRENDEDOR EMPRESARIO



3.- EL EMPRENDEDOR/EMPRESARIO

3.1.- CUALIDADES Y HABILIDADES PERSONALES DEL EMPRENDEDOR/EMPRESARIO

Desde el punto de vista empírico, Max Weber, habla de los factores necesarios para poner en marcha y gestionar un proyecto empresarial:

- Alta motivación del emprendedor/empresario para conseguir lo que se proponga.
- Control interno.
- Tener determinados conocimientos y aptitudes adquiridos.
- Cierta capital para iniciar la actividad empresarial.
- Se debe dar algún acontecimiento, generalmente negativo, que le lleve al proceso de creación de una empresa.
- Debe haber hechos o pruebas que demuestren que realmente hay posibilidades de crear una empresa.
- Debe situarse en una comunidad favorable para la creación de empresas.

Esta teoría nos lleva a la concepción actual del empresario, el que se define por la función directiva, siendo los factores más relevantes: la innovación y el liderazgo. El empresario actual constituye la base de la economía de mercado y es quien toma decisiones, quien formula las estrategias y, por lo tanto, quien innova, promueve y administra la actividad empresarial.

Pero... ¿qué es ser un emprendedor?

El emprendedor es aquella persona que enfrenta con resolución acciones difíciles. En economía, negocios, finanzas, etc., tiene el sentido más específico de ser aquel individuo que está dispuesto a asumir un riesgo económico. Desde este punto de vista el término se refiere a quien identifica una oportunidad y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha.

Es habitual emplear este término para designar a una persona que crea una empresa o que encuentra una oportunidad de negocio, o a alguien que empieza un proyecto por su propia iniciativa. Se ha sugerido que el ser emprendedor es una de las cualidades esenciales de un empresario u hombre de negocios, junto a la de innovación y organización.

Las investigaciones de percepciones describen al emprendedor con términos como innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento. La prensa popular, por otra parte, a menudo, define el término como la capacidad de iniciar y operar empresas nuevas.

El emprendedor está alerta ante las oportunidades que se pueden presentar en el mercado. En un entorno de incertidumbre, el emprendedor puede equivocarse en sus presunciones, pero si acierta, los resultados serán muy



positivos, pues habrá encontrado un mejor uso para sus recursos y habrá sabido adaptarse a una situación adversa.

En la actualidad, destaca el papel relevante de las pequeñas y medianas empresas como agentes importantes de creación de riqueza y trabajo de un país. Dos características han modificado la realidad de las empresas en el siglo XXI. Por una parte, la aportación de las nuevas tecnologías al proceso productivo ofreciendo nuevos productos y generando necesidades, que son resueltas por las nuevas empresas creadas. Por otro lado, la vida laboral ha dejado de caracterizarse por su estatismo, y los ciclos de trabajo se suceden con mayor celeridad, generando un porcentaje mayor de desocupación y autoempleo.

En este contexto actual surge la figura del emprendedor social, persona que emprende por igual en la creación de otros tipos de organización o instituciones no necesariamente comerciales. Este emprendedor busca generar beneficios económicos a partir de un enfoque empresarial que busca potenciar el bienestar humano, trascendiendo lo meramente económico.

Características propias y adquiridas

Podría destacarse algunas de las características psicológicas que definirían a la persona emprendedora:

- **Necesidad de logro.** Personas responsables en la resolución de problemas, capaces de marcar objetivos y alcanzarlos por su propio esfuerzo.
- **Propensas a tomar riesgos.**
- **Tolerancia a la ambigüedad.** Personas que encuentran las situaciones ambiguas como retadoras y las administran con la intención de tener un resultado favorable.
- **Confianza en sí mismo.**

Siguiendo con un esquema muy general, podemos decir que existen dos tipos de emprendedor:

1. **Por oportunidad.** Se trata de aquellos emprendedores que libre y espontáneamente inician un negocio.
2. **Por necesidad.** Los que comienzan una actividad empresarial como estrategia de supervivencia.

Pero ambos deben de compartir algo fundamental, ya que para llegar a ser un buen emprendedor se requiere tener un sueño y el deseo de verlo cumplido en la realidad. Los buenos emprendedores contagian a todo el mundo con sus ideas mientras las ponen en movimiento.

3.2.- CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA EMPRENDER Y GESTIONAR UN NEGOCIO

No obstante, adentrarse en la creación de un negocio no es algo baladí. Para que el negocio funcione, el emprendedor deberá contar con algo más que un deseo. Se trata de:

1. **Conocimientos.** Un emprendedor requiere tener una serie de conocimientos y habilidades en muchos aspectos de ese ámbito de negocios en los que va a operar su empresa. Un buen momento para hacer ese análisis es mientras se confecciona el Plan de negocio –lo veremos en el capítulo 5- momento en el que el emprendedor deberá realizar una evaluación sincera de sus habilidades y tomar decisiones respecto a qué otros conocimientos deberá desarrollar y cuáles son los aspectos de los negocios en que deberá buscar asistencia de otros profesionales.
2. **Experiencia.** Tener alguna experiencia previa en el negocio que se pretende emprender.
3. **Visión de futuro.** Es el requisito imprescindible para mantenerse en carrera y una cualidad necesaria para ganarla. Para ello, se necesita innovar de forma permanente, analizar prospectivamente el mercado.
4. **Capacidad de ejecución.** Para ser un buen emprendedor se necesita tener una alta capacidad de ejecución, priorizar objetivos, no tener miedo al fracaso, motivar a los terceros, establecer planes a corto y largo plazo y que todo esto funcione en forma ordenada.

El emprendedor, ante todo, tiene que buscar que su negocio cumpla estas tres características para que el negocio funcione y no desmotivarse:

- **Debe ser entretenido.** Ya que si no siente ningún apego por la actividad que va a desarrollar, será más fácil que fracase.
- **Debe ser saludable.** Las empresas que exigen “sangre, sudor y lágrimas” a todos sus participantes terminan desangradas y deshidratadas. Signo de que algo está funcionando mal.
- **Debe ser enriquecedor.** Capaz de generar la riqueza suficiente para que todos los involucrados participen de ella. No sólo se trata de dinero sino de enriquecimiento personal.

Éxito emprendedor del empresario autónomo, ¿Debemos reciclarnos?

Tres ingredientes intervienen en la creación de un negocio:

1. Una **idea de negocio** con proyección en el mercado.
2. Una **persona emprendedora**, el autónomo, que reúna por una parte los **conocimientos técnicos** y del sector necesarios y, por otra, un conjunto de **habilidades directivas** que le permitan gestionar adecuadamente el negocio.
3. El **dinero** necesario para acceder a los recursos que hacen falta.

Lo que realmente diferencia a los negocios de éxito de los que no lo tienen es la persona emprendedora, el autónomo capaz de conseguir que todo funcione. Y es que el autónomo es, ante todo, un empresario individual que lleva a cabo una actividad económica por cuenta propia y que, por tanto, debe ocuparse de dirigir y gestionar su negocio en su conjunto. Para ello, le conviene ir mejorando en dos ámbitos:

- **Conocimientos de gestión.** Ventas y marketing, estudio de mercado, claves para vender en Internet, selección y contratación de personal, financiación o calidad para autónomos, entre otros.
- **Habilidades directivas** para el autónomo.

Estos conocimientos y habilidades directivas el empresario puede adquirirlas a partir de estas vías:

1. **Autoaprendizaje.** Mediante guías como esta, libros y webs especializadas.
2. **Formación especializada:** numerosos centros de formación ofrecen programas de formación continua y directiva, que puede ser de interés para los autónomos.
3. **Coaching.** Contar con un entrenador personal que ayude al autónomo a desarrollar sus habilidades directivas puede ser fundamental para un correcto funcionamiento a partir de las herramientas adquiridas.



CAPÍTULO 4

LA IDEA DE NEGOCIO

4. LA IDEA DE NEGOCIO

Todo proyecto de empresa se desarrolla en torno a una idea que ha de ser objeto del proyecto, sobre la cual se debe trabajar y que surge como consecuencia de las circunstancias particulares de cada emprendedor.

Todos hemos criticado alguna vez las utilidades de un producto, un servicio mal prestado, hemos comentado que debería existir un producto o servicio que nos facilitase diferentes tareas o nos permitiera hacerlas en menos tiempo, etc., sin embargo no hemos seguido reflexionando sobre la importancia del fallo o carencia detectados, lo que permitiría a esa idea convertirse, si la trabajamos y maduramos, en una auténtica oportunidad de negocio.

La idea de negocio se define como la posibilidad de producir y vender un producto o servicio. El objetivo del emprendedor es desarrollar su idea de negocio para lo cual debe utilizar sus recursos y capacidades personales.

4.1. CARACTERÍSTICAS DE LA IDEA 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 servicio satisfaga una necesidad de mercado, es decir, que cubra una carencia de los clientes o que mejore la oferta disponible.

Si una idea de negocio satisface una necesidad de mercado entonces hablamos de que existe una oportunidad de negocio. Para saber si una determinada idea puede ser una verdadera oportunidad de negocio es preciso valorarla, teniendo en cuenta estos elementos:

1. **La idea debe ser oportuna**, debe surgir en el momento adecuado y mantenerse un cierto periodo de tiempo, lo que significa que tienen que existir clientes que demanden nuestro producto o servicio y esta demanda debe mantenerse a medio plazo ya que si se satisface a corto plazo la idea no es viable para ser transformada en empresa.
2. **Nuestro producto o servicio debe proporcionar un valor añadido al potencial cliente** puesto que si no será muy difícil desplazar a la competencia existente en el mercado. Podemos mejorar los productos o servicios existentes, o bien satisfacer a los clientes con un producto o servicio nuevo que dé mayor satisfacción a sus necesidades, es decir, que tenga mayor valor añadido.
3. **El segmento de mercado al que nos dirigimos tiene que tener un tamaño mínimo**, aunque nuestro sector o actividad sean muy especializados. Siempre debe haber un número mínimo de clientes potenciales de nuestro producto o servicio para que nuestro negocio sea viable.

Es decir, un vez detectada la idea de negocio y determinado el producto o servicio a ofrecer, el emprendedor deberá recoger y analizar la información disponible sobre los diversos aspectos de su mercado: clientes potenciales, verificación de la existencia de la necesidad por parte del cliente, análisis de

productos similares o sustitutivos, examen de la competencia, barreras de entrada al mercado, etc.

Por último, el emprendedor deberá estudiar también los recursos de los que dispone, realizar una estimación de cuáles son los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta y valorar si éstos son suficientes para poner en marcha y desarrollar su actividad.

Si del resultado de estos análisis se desprende que hay un hueco en el mercado para el desarrollo de nuestra idea, puede decirse que nuestra idea de negocio ha pasado a ser una oportunidad de negocio.

4.2. FUENTES DE GENERACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Las buenas ideas, las oportunidades de negocio, pueden provenir de fuentes muy diversas que en muchas ocasiones tenemos muy cerca de nosotros.

Las buenas ideas son relativamente fáciles de obtener. Nadie debería abandonar la idea de comenzar un negocio propio únicamente por el motivo de carecer de una idea fantástica, de un buen producto o servicio. Si no contamos con la imaginación suficiente para desarrollar una buena idea por nosotros mismos, existen otras muchas fuentes de inspiración disponibles.

El concepto “la Gran Idea” es más un ideal que una realidad. Muchas de las ideas que han generado negocios de gran éxito son sencillas de concebir. Observar atentamente lo que nos rodea, pensar en el futuro, examinar nuestras necesidades o aficiones, hablar con expertos en diferentes áreas de actividad económica, hablar con gente creativa, etc. pueden proporcionarnos un buen número de ideas de negocio, alguna de las cuales puede convertirse en “nuestra gran idea”.

Tras una buena idea de negocio

Las fuentes disponibles a la hora de buscar ideas de negocio son muy extensas. Algunos autores han llegado a realizar una clasificación de las principales fuentes de inspiración de ideas de negocio. Refundiendo las diferentes clasificaciones consultadas podríamos encontrar las siguientes fuentes de oportunidades de negocio:

- Nuevos inventos y nuevas tecnologías
- Sectores relacionados con el ocio y el tiempo libre
- Nuevas tendencias y cambios sociales
- Oportunidades relacionadas con cambios demográficos
- Nuevos usos para productos corrientes
- Fórmulas de comercialización diferentes
- Observación de deficiencias ajenas
- Observación de carencias



Además de las anteriormente expuestas, existen otras valiosas fuentes de generación de ideas de negocio que muchas veces escapan a nuestra atención:

Oportunidades en franquicias

La franquicia se define como un sistema de colaboración entre dos partes jurídicamente independientes, vinculadas entre sí a través de un contrato mediante el cual una de las partes, la empresa franquiciadora cede, a cambio de cierta remuneración económica, el derecho a utilizar su marca comercial y su "saber hacer" empresarial, por un tiempo limitado y en un territorio determinado.

La franquicia consigue el acercamiento al consumidor a través de la especialización, de un buen conocimiento del producto y sobre todo de un buen servicio y atención al cliente.

También es seguridad al basarse en la creación de una red de tiendas que sustenta todo un sistema de distribución y que determina el apoyo de cada uno de los componentes de la red de negocio a los otros, todo ello por simples razones lógicas al interesar conseguir mayor fortaleza en el mercado.

Por último, el régimen de franquicia tiende a asegurar la viabilidad y rentabilidad económica del negocio, primero por la calidad y originalidad del producto franquiciado y segundo por los conocimientos que ya posee el franquiciador, que ofrece la posibilidad a otras personas de incorporarse a un negocio que les supone un menor riesgo comercial debido a la experiencia que brinda la cadena de tiendas ya en funcionamiento.

Así, las franquicias pueden ser, en muchos casos, magníficas oportunidades de negocio, de alguna manera estaríamos comprando una marca con garantías, con mínimas posibilidades de fracaso. Hoy en día las estadísticas nos muestran que los comerciantes que inician su negocio de forma individual cierran en un 90% antes de un año de vida, frente al 10% de cierres en franquicias.

Existen diferentes canales de información sobre las posibilidades de negocio existentes en franquicias. En nuestro país se celebran tres ferias monográficas dedicadas a la franquicia en Madrid, Bilbao y Valencia, que son el principal punto de encuentro entre el franquiciador y candidato a franquiciado.

Además, existe un Registro de Franquiciadores en el que todas las cadenas han de estar inscritas con sus datos actualizados: aperturas, cierres, presencia internacional, etc., información de mucha utilidad para el futuro franquiciado. Igualmente es interesante acudir a entidades como la Asociación Española de Franquiciadores (AEF) para obtener más información.

Por último, existen publicaciones (revistas, libros, guías, etc.) especializadas en franquicias cuya consulta permite descubrir ofertas concretas de empresas franquiciadoras que buscan establecerse o ampliar sus operaciones. Los diarios económicos contienen también ofertas específicas del sector.

Aunque el sector de la franquicia ha experimentado un importante crecimiento en Estados Unidos y la zona euro y se augura que seguirá creciendo como principal método de distribución comercial y marketing, es importante actuar con precaución y valorar si lo que vamos a comprar (producto o servicio) no lo podríamos desarrollar nosotros mismos. Si nos decidimos, es necesario



analizar con mucho cuidado la documentación que nos proporcione el franquiciador antes de seguir adelante.

Quizá uno de los pasos más necesarios sea visitar a otros franquiciados que ya estén funcionando con la marca elegida, preguntarles cómo les va, el apoyo que reciben, problemas que se han encontrado, etc. Y en el caso de ser el primer franquiciado de una cadena todavía hay que meditar mucho más la decisión, sin prisa, encontrando el buen *feeling* con el franquiciador.

Oportunidades en traspasos

Adquirir un traspaso consiste en comprar un negocio o empresa que actualmente se encuentra en funcionamiento. Suele ser una alternativa de negocio segura y sencilla pero, por otro lado, muy costosa.

Entre las ventajas están las de “saltarse” algunas de las etapas de la puesta en marcha de un negocio, ahorrando tiempo y esfuerzos, poder contar con una cartera de clientes y con un nombre o marca comercial ya reconocida.

Entre las desventajas está el alto coste que implica, la posibilidad de que el negocio pueda tener problemas legales o financieros escondidos o que el dueño anterior inicie una competencia.

Generalmente un traspaso involucra a pequeños negocios que están constituidos como persona natural por lo que el traspaso puede hacerse simplemente a través de la firma de un contrato privado entre el dueño del negocio y quien lo va a adquirir.

Si nos planteamos un traspaso el primer paso es decidir que tipo de negocio o empresa queremos comprar. Para ello podemos basarnos en nuestra experiencia, conocimientos y capacidades o en nuestros gustos, pero la cuestión más importante es valorar si es un tipo de negocio rentable, teniendo en cuenta la situación económica actual y las nuevas tendencias del mercado. En cualquier caso, es aconsejable tener un mínimo conocimiento del sector en el que vamos a operar.

Una vez que hemos decidido que tipo de negocio o empresa queremos el siguiente paso es buscar los que estén a la venta. Las fuentes a las que podemos recurrir son diversas: anuncios clasificados de periódicos, portales de traspaso de negocios para compradores y vendedores en internet, guías de traspaso de negocios, buscar la asesoría de un profesional del tema, etc.

Es de especial interés la visita a la web del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio para obtención de información acerca del Plan para la Continuidad Empresarial (para la transferencia de negocios) que ofrece servicios de apoyo a la compraventa de empresas, dirigido tanto a pequeños y medianos empresarios que deseen transmitir su actividad como a emprendedores que deseen iniciar una actividad económica a través de un negocio consolidado. Entre los servicios que ofrece se encuentra el acceso a la “Plataforma Nacional de Transmisiones” donde se facilita información sobre las ofertas y demandas de negocios que existen en este momento, así como sobre trámites, aspectos jurídicos, fiscales o laborales que afectan a la compraventa de empresas.

En ocasiones un negocio en traspaso es un negocio que no es rentable para su propietario por ello es muy importante que antes de decidirnos a adquirirlo investiguemos todo lo referente al negocio a comprar: evaluar el precio (para hallar el verdadero valor del negocio podemos investigar el precio promedio de mercado de establecimientos similares o buscar la asesoría de algún especialista) e investigar aspectos legales, contables o financieros.

Que el negocio ya esté en funcionamiento y que disponga de una cartera de clientes no excluye la realización de un estudio de mercado para analizar si la actividad tiene potencial, cuál es la competencia, etc., en cualquier caso, hay que tomarse el tiempo suficiente para conocer al propietario, visitar el lugar varias veces, visitar la zona a diferentes horas, etc.

Un aspecto importante a tener en cuenta en el caso de que no estemos comprando la propiedad del local donde funciona el negocio (sino solamente el negocio) es la necesidad de analizar bien el contrato de arrendamiento que tendremos que firmar con el dueño de la propiedad inmueble.

Finalmente, una vez que hemos llegado al acuerdo del precio y pasamos a la firma del contrato, es especialmente importante señalar con detalle todos los equipos, enseres, accesorios y demás equipamientos que antes eran del dueño del negocio y ahora van a pasar a ser de nuestra propiedad.

Los Nuevos Yacimientos de Empleo

En los últimos años se ha venido hablando en distintos foros de empleo de los Nuevos Yacimientos de Empleo (NYE) para hacer alusión a sectores de actividad con posibilidades de generación de empleo. Consultar documentación referente a los NYE puede ser una buena fuente de ideas de negocio.

El término NYE se utiliza para describir aquellas actividades laborales que surgen en respuesta a nuevas necesidades sociales parcialmente atendidas o sin atender y que, por tanto, tienen un gran desarrollo potencial. Estas actividades son muy heterogéneas pero obligatoriamente deben de tener las siguientes características:

- Cubren necesidades sociales no satisfechas
- Se configuran en mercados incompletos
- Tienen un ámbito de producción o prestación localmente definido
- Tienen una alto potencial en la generación de puestos de trabajo.

Los NYE son el fruto de una sociedad marcada por los cambios demográficos, en las condiciones y expectativas de calidad de vida, en el trabajo, la gestión del tiempo, la relación con el medio ambiente, etc.

Los principales ámbitos de actividad en los que pueden agruparse los NYE son los siguientes:

Tecnologías de la información y de la comunicación (TIC):

Servicios para personas y empresas en el ámbito TIC, telemedicina, aplicaciones multimedia, e-comercio, formación on line, tecnologías GPS,



internet, teletrabajo, teleformación, software especializado, sector audiovisual, domótica, etc.

Biotecnología:

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

Servicios de mejora de la calidad de vida, atención a la infancia, juventud y tercera edad:

Guarderías, actividades extraescolares, atención a personas mayores o dependientes, apoyo a discapacitados, acompañamiento, teleasistencia, servicios de limpieza y cuidado del hogar, atención y servicios a domicilio o tele servicios, atención a jóvenes con dificultades en la educación o por su riesgo de exclusión social, servicios de mediación y asesoría en la resolución de conflictos familiares, escolares, laborales, con la justicia o en la administración, gestión y racionalización del transporte, suministros, rehabilitación de inmuebles, gestión de alojamientos, gestión de información, etc.

Seguridad:

Servicios de seguridad para empresas y particulares, vigilancia y videovigilancia, instalaciones de seguridad, seguridad en el transporte, seguridad informática, vigilancia tecnológica y protección de datos, etc.

Patrimonio:

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

Medio ambiente:

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



Ocio, turismo, deporte y cuidado personal:

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

No obstante, a pesar del tremendo potencial que ofrecen estas y otras actividades similares y/o complementarias, esto no significa que los NYE sean sinónimo de puestos de trabajo estables y con óptimas condiciones. Hay que tener en cuenta que como nuevas actividades se enfrentan a problemas estructurales o generales que pueden condicionar el desarrollo con éxito de las mismas.

Periódicos y revistas especializados, secciones financieras de periódicos y revistas generalistas

En España, algunos periódicos económicos como *Expansión*, *Cinco Días*, *La Gaceta de los Negocios*, etc. dedican una parte de sus páginas a recoger oportunidades de negocio. Lo mismo hacen revistas como *Actualidad Económica*, *Emprendedores* e *Ideas & Negocios*. Igualmente pueden consultarse sus versiones digitales donde aparecen secciones o subsecciones dedicadas a negocios, empresas, mercados, tendencias, empleo, etc., en las que se puede encontrar información de nuestro interés. Los listados de ideas de negocio, negocios on-line, etc., pueden ser también una buena fuente de ideas.

A escala internacional, los diarios *The Economist*, *La Tribune* o la revista *Entrepreneur* y otras similares ofrecen oportunidades atractivas.

La lectura cuidadosa de sus artículos o secciones puede estimular la generación de una idea de negocio o incluso puede proporcionarnos un negocio puntual.

Oficina de patentes y registros industriales

La consulta de la página de la Oficina Española de Patentes y Marcas puede ser una excelente fuente de generación de ideas de negocio, nos puede dar pistas sobre futuras tendencias o generar nuevas ideas provenientes del desarrollo de productos ya patentados. Igualmente se podrían descubrir posibilidades para la compra de patentes que tuvieran un especial interés para el desarrollo de nuestro proyecto empresarial.

Igualmente se puede obtener información de la consulta de los Registros Industriales y del Registro General de Empresarios del Comercio.

Otras fuentes

Otra fuente de inspiración puede ser la normativa emanada de los diferentes departamentos de la administración central o de las CCAA, por ejemplo,



sectores como la protección medioambiental o las telecomunicaciones ofrecen importantes oportunidades a partir de un nuevo escenario normativo.

La consulta de las webs de asociaciones sectoriales, cámaras de comercio, agencias de desarrollo, asociaciones de jóvenes empresarios, servicios comerciales de las embajadas, etc. pueden ser útiles puntos de partida. En algunas existen secciones de bolsas de proyectos o bancos de ideas, con propuestas concretas de actividades de negocio.

Por último, en la lectura de libros sobre emprendimiento pueden encontrarse múltiples ideas: En Estados Unidos esta literatura está especialmente extendida. En España es de obligada lectura el libro *La creación de la empresa propia*, editado por McGraw-Hill y el Instituto Empresa.

- ➡ En el [capítulo 8](#) de esta guía incluimos un apartado sobre La Innovación en la Empresa.



CAPÍTULO 5

EL PLAN DE EMPRESA

5.- EL PLAN DE EMPRESA

5.1.- DEFINICIÓN

El Plan de Empresa es un documento formal, que recoge de manera ordenada todas las variables involucradas en la creación de nuestro negocio. Por lo tanto, se constituye como una memoria que describe un proyecto, a la vez que analiza la viabilidad técnica, económica y financiera del mismo. Este documento, imprescindible para la puesta en marcha de una empresa, recoge además todos los procedimientos y estrategias necesarias para hacer realidad el proyecto.

Principalmente, un buen plan de empresa deberá contener las siguientes características:

- La descripción del negocio que pretendemos crear.
- Un profundo y serio estudio acerca de la viabilidad real de la idea, viabilidad que ha de ser tanto técnica como económica y financiera.
- Los objetivos que se persiguen con la creación de la empresa, y una detallada descripción de las estrategias que se habrán de seguir para la consecución de tales objetivos.
- Y por último, pero no menos importante, ha de ser convincente, no sólo para su propio artífice, sino también para todas aquellas personas que tengan acceso al proyecto, puesto que de ello puede depender el conseguir o no suficientes recursos financieros que nos permitan poner en marcha nuestra iniciativa.
- El Plan de Empresa se puede redactar de muy diversas formas dependiendo del propósito que persigamos, las personas a las que va dirigido, el sector y el tipo de actividad de la empresa e incluso el lugar donde se vaya a llevar a cabo. Sin embargo, hay una serie de requisitos básicos que todo plan de empresa debe cumplir:
- Calidad de la información: los datos deben ser veraces y comprobables y presentarse con una redacción clara y concisa.
- Actualidad: el Plan de Empresa debe recoger toda la información y los datos lo más actualizados posibles.
- Información completa: el Plan de Empresa abarcará todas las áreas de la actividad empresarial.
- Unidad de criterio en la redacción: el Plan de Empresa se suele dirigir a más de un lector por lo que es importante utilizar un lenguaje que sea inteligible por más de un colectivo: inversores, bancos, proveedores, técnicos, etc.
- Estructura: es muy importante que el Plan de Empresa cuente con una buena presentación, un índice paginado, y además de los apartados clásicos, un resumen de la actividad, el origen de la idea, la experiencia en el sector y los curriculum de los promotores.

En resumen, el Plan de Empresa te acerca a la realidad empresarial, ya que un análisis objetivo de todos los factores de tu proyecto te permitirá valorar si la idea es viable, si hay que modificarla o si, por el contrario, hay que desecharla. No te engañes, investiga todos los apartados del Plan de Empresa y ante la duda, ponte siempre en la peor situación, el Plan es tu seguro de viabilidad.

5.2.- OBJETIVOS

La elaboración de un buen plan de empresa es fundamental para el éxito de un proyecto empresarial:

- Nos ayuda a aclarar nuestras ideas y solventar posibles equívocos.
- Nos sirve para solicitar un préstamo o una ayuda, el Plan de Empresa va a dar rigor y seriedad a la idea.
- Podemos utilizarlo para buscar socias y socios o inversores, pues es nuestra tarjeta de presentación.
- Nos permite planificar a medio y largo plazo y luego comparando las previsiones iniciales con la realidad podemos analizar desviaciones.

El Plan de Empresa lo deben redactar los propios emprendedores, con el máximo detalle posible, de modo que contenga todas las características del proyecto y nos impida pasar por alto algún punto básico, minimizando nuestros errores y a la vez los riesgos de nuestro proyecto empresarial.

Los objetivos básicos de un Plan de Empresa son los siguientes:

- Permitir al emprendedor realizar un análisis exhaustivo de todos los aspectos que pueden afectar a su proyecto.
- Actuar como carta de presentación de la iniciativa empresarial de cara a posibles inversores, subvenciones públicas, bancos, etc.
- Mostrar la consistencia del proyecto.
- Planificar las estrategias.
- Establecer los lazos necesarios entre los promotores que se impliquen en el mismo.
- Instrumento a utilizar a la hora de buscar los recursos necesarios para la puesta en marcha de la empresa.

Una vez redactado el Plan de Empresa, el promotor podrá observar las siguientes ventajas:

- Se pone de manifiesto la viabilidad del negocio.
- Se dispone de toda la información de una forma clara y bien estructurada.
- Es una prueba de profesionalidad.

5.3.- ESTRUCTURA DEL PLAN DE EMPRESA

Como ya adelantábamos, el Plan de Empresa es un documento formal, es decir, requiere de una cierta estructura lógica que ayude a presentar la idea de negocio, ante nosotros mismos tanto como ante terceras personas, como un plan viable que merece la pena llevarse a cabo.

La siguiente propuesta de estructura de Plan de Empresa no ha de considerarse como una única posibilidad. Cada uno ha de descubrir los puntos fuertes y débiles de su idea de negocio y potenciar aquéllos y resolver éstos antes de dar por concluido el proyecto, y en este orden de cosas la estructura del documento habrá de variar convenientemente.

En todo caso, un Plan de Empresa serio podría presentar la siguiente estructura:

- 1) Datos básicos del proyecto: Esta sección recogerá la identificación de los promotores, su experiencia y sus objetivos, así como una breve descripción de la idea de negocio.
 - Aspectos generales del proyecto
 - Perfil del promotor
 - Descripción del producto o servicio
 - Calendario de ejecución.
- 2) Plan de marketing: documento por el que se rige la política de marketing de la empresa; en el que se detallan y presupuestan los objetivos de marketing, las estrategias y los planes de acción de un producto, una marca o una empresa. Las etapas del plan de marketing son: Análisis de situación; fijación de objetivos; formulación de estrategia; Marketing mix o plan de acción; puesta en práctica y control.
- 3) Plan de producción y calidad: Se trata de detallar al máximo el proceso de fabricación del producto, o de prestación del servicio, identificando las partes del proceso.
- 4) Plan de infraestructuras: Se trata de elaborar un documento que incluya el conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y puesta en marcha de una organización cualquiera.
- 5) Plan de recursos humanos: Se describirá aquí el conjunto de actividades que serán precisas para llevar a cabo las tareas de dirección, producción, comercialización, etc., y las personas encargadas de realizarlas. Para ello

convendrá describir con todo detalle cada puesto de trabajo, sus tareas, las aptitudes con que habrá de contar la persona que lo ocupe y su retribución.

- 6) Plan económico-financiero: Este informe describirá los recursos necesarios para poner en marcha el Proyecto, así como sus fuentes y coste. También tratará de aventurar la rentabilidad del negocio y la efectiva supervivencia en el tiempo del mismo. Incluirá en todo caso una cuenta de resultados, un balance de situación y un presupuesto de tesorería, y no estarían de más un estudio sobre el punto de equilibrio o umbral de rentabilidad de la empresa, y un conjunto de ratios tanto financieros como económicos que den idea de la viabilidad del Proyecto.
- 7) Plan jurídico – fiscal: Es preciso desde un comienzo decidir si la forma jurídica del negocio será la del empresario individual o la de una sociedad mercantil. De la elección de una u otra dependerán tanto los trámites necesarios para su constitución como las obligaciones en materia laboral, Seguridad Social y tributarias que habrán de ser atendidas.
- 8) Conclusiones: Resumen global de los puntos atractivos del proyecto así como de sus posibles riesgos. Al final del Plan, aparecerán todos los anexos y documentos cuya inclusión sea pertinente.

En las siguientes páginas desarrollamos cada uno de estos apartados con mayor concreción.



APARTADO 1 DEL PLAN DE EMPRESA: DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO / IDEA

1.1.- ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO

Este apartado debe incluir la siguiente información:

- Nombre de identificación del proyecto: se debe indicar el nombre, o futuro nombre, de la empresa que realiza el Plan de Empresa.
- Ubicación: se debe indicar la ubicación geográfica (provincia, municipio,...) donde está o estará la empresa.
- Fecha de inicio: se debe indicar cuando ha comenzado la actividad la empresa. En el caso de que la actividad no se hubiera iniciado, se realizará una previsión de la fecha en que se realizará.
- Tipo de sociedad: se debe indicar el régimen de constitución de la empresa. Si ésta no estuviera constituida, se haría referencia a la opción elegida por los promotores.
- Explicación breve de la actividad a desarrollar: Este punto debe recoger de una forma simplificada la naturaleza del negocio, las características del proyecto, el sector de actividad en el que se encuadra el producto o servicio, sus ventajas competitivas y la base sobre la que se apoyan las afirmaciones contenidas en el Plan de Empresa.
- Nº de trabajadores previstos: se debe cuantificar el número de trabajadores que tiene la empresa.
- Cuantificación, en líneas generales, de la inversión necesaria y su financiación: en este apartado se debe recoger, de forma resumida, la inversión que se tiene previsto acometer, así como la forma de financiación prevista para las inversiones descritas.

1.2.- PERFIL DEL PROMOTOR

- Identificación de los promotores: Datos personales: Constará en este apartado el nombre y los datos personales de los promotores del proyecto (nombre, NIF, domicilio, teléfonos de contacto...).
- Breve historial profesional de los promotores: Perfil de los promotores: educación, experiencia profesional, éxito en el mundo laboral, etc.
- Experiencia o habilidades de los promotores para llevar a cabo el proyecto: que capacidades/experiencia tienen los miembros del equipo que hagan posible la puesta en marcha y gestión del nuevo negocio.

1.3.- DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

Breve descripción del producto, sus características, el mercado al que se dirige, las necesidades que cubre, y la diferenciación con productos o servicios de la competencia, enumerando si existe algún derecho sobre el producto o servicio (patentes, marcas, anagramas...).

También se deben describir las gestiones necesarias para obtener patentes u otras fórmulas de protección jurídica para nuestro producto o servicio y si nos tenemos que atener a normas especiales, sacar determinadas licencias, o inscribir en registros específicos para desarrollar nuestra actividad empresarial, señalando los epígrafes en los que tendremos que darnos de alta en el Impuesto de Actividades Económicas para desarrollar la actividad planteada.

1.4.- CALENDARIO DE EJECUCIÓN

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

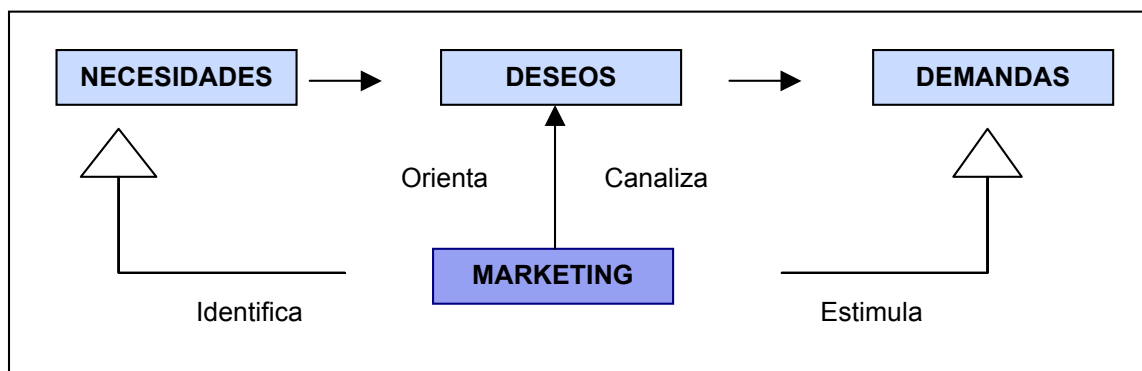
Paralelamente a los trámites administrativos, hay que realizar las inversiones y gastos necesarios para la puesta en marcha de la empresa. Se distingue entre terrenos, edificaciones e instalaciones por un lado, y bienes de equipo y otras inversiones del inmovilizado inmaterial por otro.

Todos los planes de empresa deben contener un calendario o cronograma detallado de actividades, que muestre las principales tareas que haya que realizar y tiempo de cumplimiento.

APARTADO 2 DEL PLAN DE EMPRESA:

PLAN DE MARKETING

El **marketing** se puede definir como el conjunto de actividades dirigidas a identificar y satisfacer las necesidades y deseos del cliente.



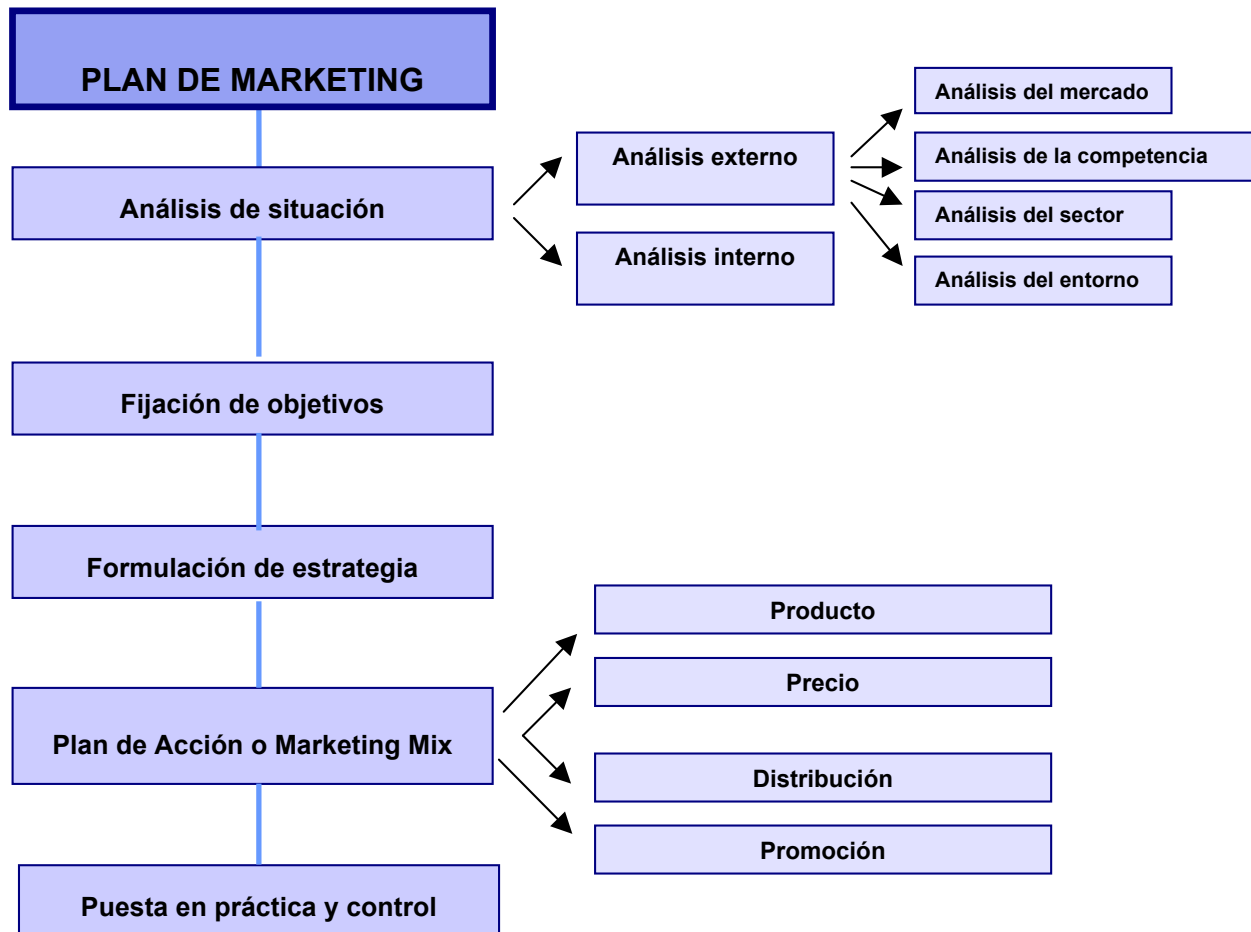
Esquema 3: Funciones del marketing.

El rendimiento económico de la empresa depende esencialmente de su capacidad para responder con eficiencia a las necesidades del mercado y de replantear sus actividades en función de las necesidades y de las posibilidades ofrecidas por la tecnología.

El **plan de marketing** es el documento por el que se rige la política de marketing de la empresa; en el que se detallan y presupuestan los objetivos de marketing, las estrategias y los planes de acción de un producto, una marca o una empresa.

Las etapas del plan de marketing son:

1. Análisis de situación.
2. Fijación de objetivos.
3. Formulación de estrategia.
4. Marketing mix.
5. Puesta en práctica y control.

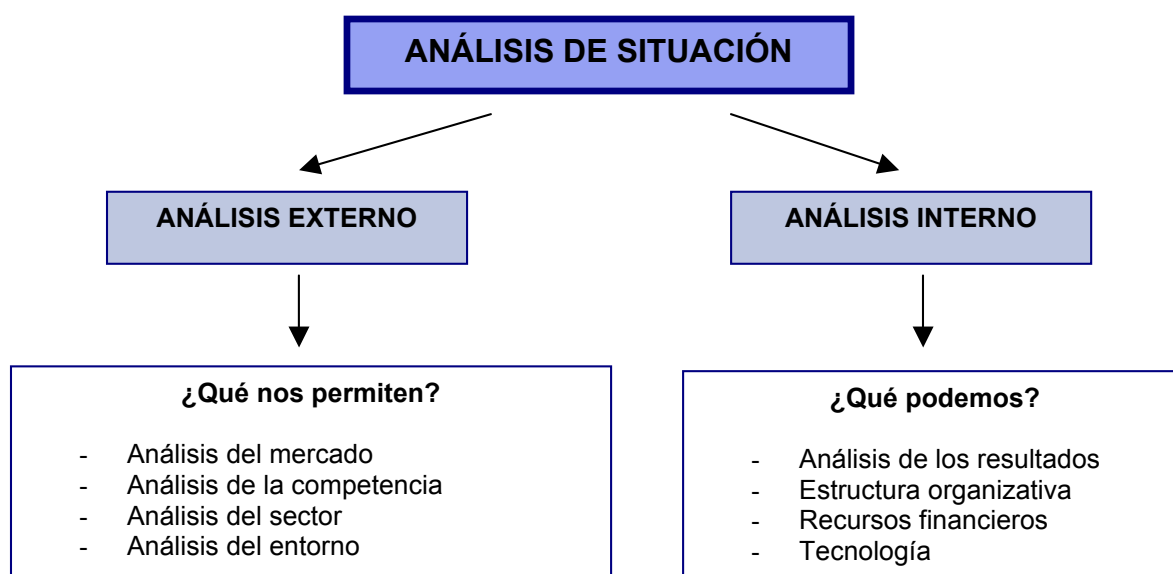


Esquema 4: Etapas del Marketing.

2.1.- ANÁLISIS DE SITUACIÓN

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

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



Esquema 5: Análisis de situación.

2.1.1.- ANÁLISIS EXTERNO O DEL MERCADO

Análisis detallado del entorno en el que se va a desarrollar la actividad de la empresa partiendo del entorno general de la empresa hasta lo más próximo a la misma pasando por el análisis sectorial que determine la situación competitiva de la empresa.

Generalmente, el análisis externo incluye diversas áreas de análisis: mercado, competencia, sector y entorno.

Análisis del mercado

El análisis del mercado tiene por objeto la determinación de los consumidores objetivo, así como sus características esenciales. Entre las actividades que se incluyen dentro de este análisis puede distinguirse entre aspectos globales y aspectos de comportamiento.

Entre los aspectos globales se incluye la determinación del tamaño del mercado, potencial de crecimiento y evolución de la demanda, segmentos de mercado específicos, necesidades y deseos del consumidor. Los aspectos de comportamiento hacen referencia a cuestiones relacionadas con el proceso de compra del consumidor y su conducta y aquellos otros factores que lo determinan, como el grado de conocimiento del producto, percepciones, actitudes y motivaciones del consumidor. Se trata, de proyectar la orientación de la empresa al mercado a través de la identificación de las necesidades de los consumidores.

Análisis de la competencia

En análisis de la competencia incluye tanto la identificación de los competidores actuales y potenciales como la evaluación de los mismos.

La evaluación de los competidores supone considerar los aspectos siguientes:

- Canales de distribución (canales existentes, márgenes y ayudas al canal.
- Barreras de entrada y salida. Recoge las dificultades de toda índole (legales, financieras, humanas, técnicas, comerciales, de aprovisionamiento) que tendría cualquier otra persona o empresa que quisiera lanzarse o abandonar este sector de actividad. Indican la accesibilidad del sector.
- Posibles estrategias de respuesta de los competidores a nuestra entrada en el mercado.
- Poder de negociación de los proveedores. Recoge la capacidad de presión, en este caso de nuestros proveedores, derivada de la escasez de los mismos o del grado de compromiso con ellos.
- Productos o servicios sustitutivos. Existencia de los mismos y coste de sustitución.
- Por otro lado de cada competidor identificado debe prestarse atención a los siguientes aspectos:
 - Los segmentos del mercado a los que se dirige.
 - Tiempo que lleva en el mercado, su nivel de éxito y qué estrategias de marketing le han permitido alcanzar dicho éxito.
 - Sus políticas de precios, producto, distribución y comunicación.

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

Análisis del sector

El sector debe estudiarse con el fin de detectar tendencias, segmentos de mercado y factores clave de éxito que pueden dar lugar a oportunidades y amenazas para la empresa.

Los aspectos en los que suele centrarse el análisis del sector incluyen entre otros, los siguientes: el número, características y estructura de las empresas fabricantes, proveedoras, distribuidoras, y el tipo de clientes. Del análisis de estos aspectos puede surgir la identificación de oportunidades de negocio en términos de nuevos productos y necesidades o de riesgos actuales o futuros para la empresa.

Análisis del entorno

El entorno en el que se desenvuelve la empresa o prevé hacerlo en un futuro comprende seis ámbitos de análisis: Demográfico, económico, sociocultural, legal y político, tecnológico y medio ambiental.

- **Demográficas:** Aspectos tales como el tamaño de la población, la densidad de población, la tasa de mortalidad y natalidad, la estructura de edades, la formación de familias y los movimientos poblacionales entre otros.

Estos aspectos son importantes para conocer la evolución y las características del mercado.

- **Económicas:** La renta, el crecimiento económico, la inflación, el desempleo, los tipos de interés, la política fiscal, los tipos de cambio, etc.

Los datos que se han de obtener en relación al entorno económico deben dar respuesta a dos cuestiones:

- ¿Qué tamaño tiene el mercado?
- ¿Cómo es el mercado?

- **Socioculturales:** Aspectos tales como las actitudes y valores, los cambios en expectativas y estilos de vida, la educación, grupos sociales, la estética, el idioma, etc.

Estos aspectos condicionan los hábitos y los comportamientos de los consumidores.

- **Legales y políticas:** La empresa habrá de cumplir la normativa que afecte al marketing de los productos dentro de cada mercado: jurisprudencia, tratados internacionales, licencias, impuestos, aranceles, normativa sobre seguridad e higiene, sanidad, certificaciones, homologaciones, etc.
- **Tecnológicas:** Los inventos e innovaciones, la difusión de innovaciones, las patentes, investigación y desarrollo.
- **Medio ambientales:** Restricciones en suministros, asignación de recursos y degradación del medio ambiente.

Estos factores pueden condicionar el desarrollo futuro de los mercados y pueden brindar oportunidades de negocio, o bien constituir unas amenazas que pueden hacer fracasar el proyecto empresarial. Este análisis del entorno general debe completarse con un estudio de la situación del sector en términos globales.



2.1.2.- ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno consiste en la evaluación de los aspectos de marketing, producción, finanzas, organización, personal e investigación y desarrollo de la empresa con el fin de detectar los puntos fuertes y débiles que puedan dar lugar a ventajas o desventajas competitivas.

Éstas serían algunas variables a analizar dentro de cada una de las áreas indicadas:

Marketing

Generalmente suelen analizarse las siguientes cuestiones: línea y gama de productos, imagen y posicionamiento, cuota de mercado, precios, distribución, publicidad y promociones de venta, equipo de ventas y servicios a clientes.

Producción

Dentro del área productiva conviene analizar variables como las siguientes: capacidad de producción, costes de fabricación, calidad e innovación tecnológica.

Finanzas

El análisis de puntos fuertes y débiles en el área financiera incluye los recursos financieros disponibles, nivel de endeudamiento, rentabilidad y liquidez.

Organización

En este nivel se incluyen la estructura organizativa, proceso de dirección y control y cultura empresarial.

Personal

El personal puede constituir un punto fuerte o débil en relación con su nivel de selección, formación, motivación y remuneración.

Investigación y desarrollo

La investigación y desarrollo de la empresa puede ser un punto fuerte en caso de existir y desempeñar un destacado papel en cuanto a nuevos productos, patentes, nuevos procesos, o bien un punto débil en el caso contrario.

2.1.3.- ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada y una técnica que permite diagnosticar la situación, el punto de partida del emprendedor en su relación con el entorno en que va a actuar y poder así definir sus estrategias.

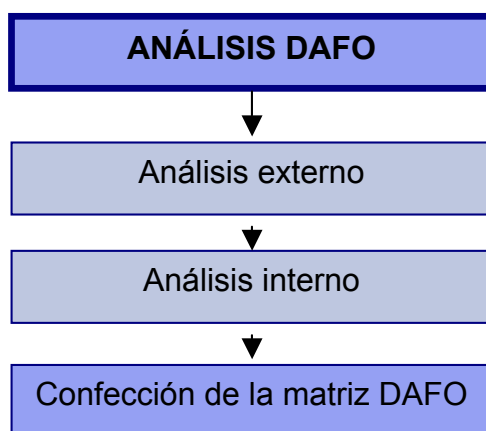
Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis DAFO se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:
¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?

- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis consta de cuatro pasos:

- A. Análisis Externo.
- B. Análisis Interno.
- C. Confección de la matriz DAFO.
- D. Determinación de la estrategia a emplear.



Esquema 6: Pasos para la realización del análisis DAFO.

A.- Análisis externo

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

- a- Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:
- b- Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

Oportunidades

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Para determinar las oportunidades estudiaremos lo que hemos analizado anteriormente sobre el entorno en general y el mercado y mirarlo a la luz de nuestras fortalezas, que es por donde podemos encontrar vías para avanzar con éxito en el proyecto.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
- ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

☞ Por ejemplo:

- Los productos que hay en el mercado están anticuados y nosotros podemos aprovechar nuestra tecnología para presentar productos nuevos.
- Los precios de los productos en el mercado son muy altos y nosotros, por tener muy bajos costes, podemos ir con mejores
- Los establecimientos de la competencia están anticuados y nosotros como vamos a abrir uno nuevo le podemos hacer más moderno.

Amenazas

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atacar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Para determinar las amenazas hemos de estudiar cuanto hemos estudiado anteriormente sobre el entorno en general y el mercado y mirarlo a la luz de nuestras debilidades, que es por donde nos pueden atacar.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

☞ Por ejemplo:

- Pueden aparecer productos sustitutivos que nosotros no tenemos a nuestro alcance.
- El mercado está cayendo y nosotros no tenemos mercados alternativos.

B.- Análisis interno

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Fortalezas

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué ventajas tiene la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?



☞ Por ejemplo:

- Conocemos profundamente el sector.
- Tenemos una tecnología muy avanzada.
- Nuestra red de contactos es muy amplia.

Debilidades

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercado, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Que se debería evitar?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

☞ Por ejemplo:

- Desconocemos el sector.
- Tenemos pocos recursos.
- Nuestra formación en el área comercial es baja.

C.- Matriz DAFO

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas. Ventajas naturales. Recursos superiores.	Recursos y capacidades escasas. Resistencia al cambio. Problemas de motivación del personal.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas tecnologías. Debilitamiento de competidores. Posicionamiento estratégico.	Altos riesgos - Cambios en el entorno.

Ejemplo de Matriz DAFO de una empresa de almacenamiento de frutas.

Análisis DAFO	Debilidades	Fortalezas
Análisis Interno	- Dificultades derivadas de tratarse de un producto perecedero. - Pérdida de la trazabilidad en el punto de venta final. - Poca inversión en I+D+I de la empresa. - Problemas en la distribución. - Alta competencia en el sector.	- Productos atractivos por su imagen saludable. - Mayores controles sanitarios. - Gran gama de productos a lo largo del año (no estacionalidad). - Personal joven, más formado y especializado.
	Amenazas	Oportunidades
Análisis Externo	- Apertura y globalización de los mercados internacionales. - Competencia de otros productos fuertemente sustitutivos. - Nueva demanda con nuevas necesidades que requiere cambios en los productos. - Los envases empleados no son en su totalidad biodegradables.	- Apertura de nuevos mercados. - Subvenciones y Ayudas institucionales en promoción y mejora de competitividad. - Exigencias en trazabilidad. Oportunidad de reorganización y de mejora en la cadena. - Incremento de demanda de productos del sector.

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

Finalizado el análisis DAFO, conociendo ya nuestra propia situación y la del entorno, comenzaremos a construir el futuro de nuestro negocio: establecimiento de objetivos, formulación de estrategia, puesta en práctica y control.

2.2.- FIJACIÓN DE OBJETIVOS

A partir del desarrollo de un análisis DAFO, la empresa está en condiciones de establecer objetivos de marketing.

La fijación de objetivos debe realizarse en el marco de la **misión** de la empresa y como contribución a los objetivos generales.

Los objetivos deben establecerse teniendo presente dos cuestiones. En primer lugar, deben contribuir a la consecución de los objetivos generales de la empresa. En segundo lugar, deben coordinarse con los objetivos del resto de áreas funcionales de la empresa.



Esquema 7: Relación entre objetivos de marketing y los objetivos de otras áreas o departamentos.

Las características que deben reunir los objetivos de marketing son las siguientes:

- Deben ser cuantificables.
- Referirse a un periodo de tiempo y lugar determinado.
- Ser realistas pero ambiciosos para estimular su consecución.
- Coherentes.

En el plan de Marketing debe anotarse lo que se desea lograr. Se trata de definir los objetivos tanto a corto como a largo plazo de la empresa desde una perspectiva cuantitativa, es decir, fijar objetivos específicos y medibles, tanto en ingresos como en beneficios y nuevos clientes.

Los objetivos comerciales son las previsiones de ventas, es decir, el número de unidades del producto o servicio que se espera 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.

CUADRO 1: PREVISIÓN DE VENTAS

Previsión de ventas (unidades)	Año 1			Año 2	Año 3
	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.

2.3.- FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA

La elección de la estrategia debe orientarse a la consecución de los objetivos de marketing establecidos.

Las estrategias de marketing pueden ser diversas, entre las más comunes se encuentran las siguientes:

1.- Partiendo de un objetivo de crecimiento (de ventas, participación de mercado o de beneficios) pueden establecerse tres tipos de estrategias:

1.1.- Estrategia de crecimiento intensivo.

Esta estrategia persigue el crecimiento de las ventas, cuotas de participación o beneficios mediante concentración de mercados y productos con los que la empresa opera.

A su vez dentro se distinguen:

- **Estrategia de penetración:** Consiste en crecer mediante los productos existentes en el mercado.

- **Estrategia de desarrollo de producto:** Busca el crecimiento a través de nuevos productos o reformulaciones de los existentes.
- **Estrategia de desarrollo de mercado:** Busca el crecimiento a través de la comercialización de los productos actuales en nuevos mercados.

1.2.- Estrategia de crecimiento por diversificación.

Esta estrategia persigue un objetivo de crecimiento basándose en las oportunidades detectadas en otros mercados distintos del actual en los que se introducen productos en algunos casos distintos de los actuales.

Dentro de este tipo de estrategia se pueden diferenciar:

- **Estrategia de diversificación concéntrica:** En este caso los mercados o productos con los que se opera tienen alguna relación comercial o técnica con los actuales.
- **Estrategia de diversificación pura:** En este caso hay una ausencia total de relación entre las actividades nuevas y las existentes.

		MERCADO	
		Actua	Nuevo
PRODUCTO	Actua	Penetración	Desarrollo de mercado
	Nuevo	Desarrollo de producto	Diversificación

Esquema 8: Estrategias de crecimiento intensivo y por diversificación.

1.3.- Estrategia de crecimiento por integración

Este tipo de estrategias persiguen el crecimiento a través de un desarrollo que puede orientarse en tres direcciones:

- **Estrategia de integración hacia atrás:** Consiste en adquirir o tomar una participación significativa en otras empresas proveedoras o fabricantes de productos intermedios.
- **Estrategia de integración hacia delante:** El control se produce sobre empresas distribuidoras.
- **Estrategia de integración horizontal:** El control se produce sobre empresas competidoras situadas en el mismo o similar nivel de actividad productiva o comercializadora.

2.- Desde un punto de vista competitivo hay otra clasificación de estrategias:

- **Estrategia de líder:** el producto o empresa líder actúa en tres direcciones: desarrollo de la demanda genérica mediante nuevos usos del producto o aumentando el consumo medio per cápita; protección de la cuota de mercado frente a los competidores retadores mediante precios bajos o fuertes inversiones publicitarias y ampliación de la participación de mercado, mejorando así la rentabilidad.
- **Estrategia de retador:** Desarrollando estrategias agresivas mediante la utilización de las mismas armas que el líder, provocando así un ataque frontal, o bien a través de acciones en otras dimensiones estratégicas en la cuales el líder sea débil.
- **Estrategia de seguidor:** Es desarrollada por un competidor que posee una cuota de mercado reducida y que adopta un comportamiento de seguimiento de las decisiones de sus competidores. Busca, una pacífica coexistencia en el mercado y se concentra en los segmentos en los que goza de mejor posición a través de una mayor especialización que le permita mejorar la rentabilidad en detrimento de la diversificación.
- **Estrategia de especialista:** Se concentra en uno o varios segmentos, buscando en ellos un hueco de mercado específico en el que pueda mantener y defender una posición preeminente frente a los competidores que le permita alcanzar una rentabilidad razonable y una cierta tranquilidad frente a los ataques de la competencia.

2.4.- PLAN DE ACCIÓN O MARKETING MIX: PRODUCTO O SERVICIO, PRECIO, DISTRIBUCIÓN, COMUNICACIÓN

El diseño del Programa de Marketing constituye el reflejo de dos decisiones fundamentales:

- A cuánto asciende la inversión que la empresa tiene prevista destinar al programa de marketing.
- De qué manera se van a distribuir los recursos entre los distintos elementos del plan de acción o “marketing Mix”.

Su función primordial es la satisfacción del cliente (potencial o actual) mediante las cuales pretende diseñar el producto, establecer precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas.

El Plan de acción comercial define los medios y las acciones operativas necesarias para alcanzar los objetivos de venta propuestos. Incluye además, la descripción de los productos o servicios que se van a comercializar, el precio de los mismos, la descripción de los mercados dónde se pretende actuar, así como las diferentes acciones comerciales a ejecutar.

- **Sobre el producto:** eliminaciones, modificaciones y lanzamiento de nuevos productos, creación de nuevas marcas, ampliación de la gama,

mejora de calidad, nuevos envases y tamaños, valores añadidos al producto, creación de nuevos productos...

- **Sobre el precio:** revisión de las tarifas actuales, cambio en la política de descuentos, incorporación de rappels, bonificaciones de compra...
- **Sobre los canales de distribución:** entrada en Internet, apoyo al detallista, fijación de condiciones a los mayoristas, apertura de nuevos canales, política de stock, mejoras del plazo de entrega, subcontratación de transporte...
- **Sobre la comunicación integral:** contratación de gabinete de prensa, creación de página web, plan de medios y soportes, determinación de presupuestos, campañas promocionales, política de marketing directo...

CUADRO 2: PLAN DE ACCIÓN COMERCIAL O MARKETING MIX

A.- Producto	B.- Precio	C.- Distribución	D.- Comunicación
Línea y gama Calidad Servicios Envase Marca Características	Niveles Descuentos Condiciones de pago	Canales Cobertura Puntos de venta Localización Logística	Publicidad Promoción de ventas Ventas Relaciones públicas Patrocinio Ferias y exposiciones

A continuación vamos a ver los distintos elementos que deben incluirse en el Plan de acción comercial o Plan de marketing.

A.- PRODUCTO

¿Qué es un producto?

“Un producto es cualquier bien o servicio, o una combinación de ambos, que reúne un conjunto de características o atributos tangibles (forma, tamaño, envase, diseño...) e intangibles (marca, servicio postventa...) y que está orientado a satisfacer las necesidades y deseos del consumidor”.

En primer lugar, será primordial describir con detalle los productos/servicios que va a comercializar la empresa, incidiendo en aspectos como su descripción física y completar esta descripción especificando cuáles son las necesidades que satisfacen dichos productos o servicios, las cuales deberán estar en consonancia con las exigencias de nuestro público objetivo. Además, hay que tener en cuenta que no por ofrecer más productos se va a vender más; lo único seguro es que va a costar más fabricarlos.

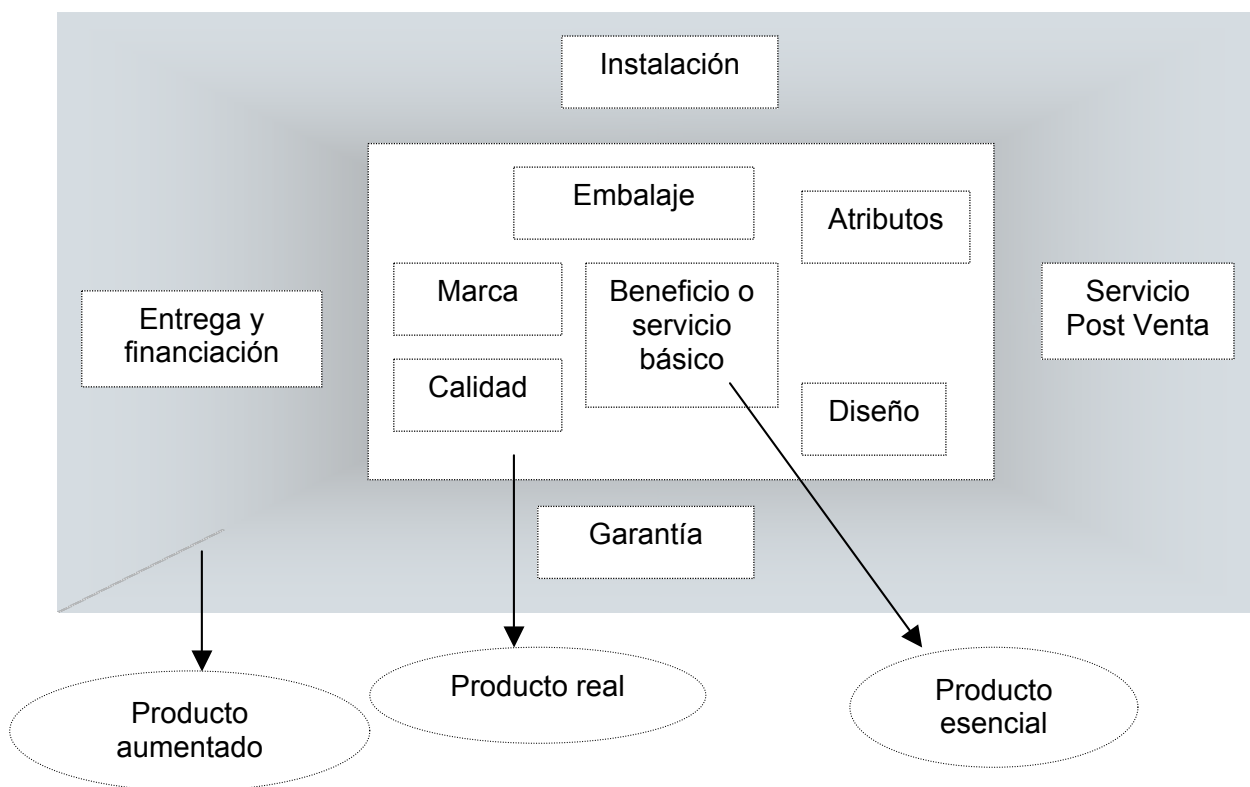
Un aspecto importante del producto o servicio lo constituyen aquellas características novedosas o diferenciadores de otros productos/servicios que se ofertan en el mercado. En este sentido, se deberá hacer constar cuáles son esas características o ventajas comparativas (“valores diferenciales positivos”) que ofrecen nuestros productos o servicios frente a los de la competencia y decidir cómo mantener esa diferencia ante sus movimientos.

La clasificación de los productos puede realizarse en función a:

- **Su tangibilidad:**
 - Productos tangibles (bienes).
 - Productos intangibles (servicios).
- **El cliente o consumidor final al que va dirigido:**
 - Productos orientados al consumidor final (personas físicas).
 - Productos destinados a mercados empresariales (empresas).
- **Frecuencia de la compra:**
 - Productos de primera necesidad.
 - Productos de consumo habitual.
 - Productos de compra ocasional.
- **Durabilidad:**
 - Productos de uso duradero.
 - Productos de uso inmediato.

Pueden darse diversos tipos de productos: de temporada, productos estrella, productos emisario, etc.

Los atributos del producto son: la calidad, la marca, el envase y embalaje, la etiqueta, el diseño y los servicios relacionados (entrega, financiación, servicio post-venta, instalación y garantía).



Esquema 9: Los atributos del producto.

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

Identificación de productos

Muchas empresas producen y comercializan un único producto o servicio en el que están especializados, sin embargo otras, incluyen en su oferta más de un producto o servicio por lo que de esta forma abarcan un mayor número de clientes potenciales.

Los elementos más habituales para la identificación de los productos son:

- **La marca:**

Es el más importante de los signos externos de un producto, el que lo hace conocido visualmente. La elección del nombre de la marca es fundamental para la aceptación del producto en el mercado, ya que junto con el aspecto físico y el precio, determina la primera reacción de los consumidores ante un producto nuevo.

A la hora de elegir una marca es recomendable que sea sencilla (breve y fácilmente pronunciable), fácil de recordar y si es posible que el nombre sea relacionado con las virtudes del producto (Ejemplo: dentífrico Sensodyne, yogures Vitalínea...).

Es recomendable evitar que el nombre de marca sea similar a los de la competencia.

- **El logotipo:**

Es una composición tipográfica del nombre de marca, que hace posible una percepción más rápida de la misma. De acuerdo con los objetivos de imagen previamente establecidos, se definirá el tipo de texto, colores... que se van a utilizar en el diseño del logotipo, no olvidando que debe ser legible y perfectamente reconocible.

☞ Por ejemplo:



El logotipo de la marca Coca-Cola hace que los consumidores identifiquen esta composición de letras con el producto de la empresa.

▪ El grafismo:

Se trata de composiciones gráficas o símbolos que representan a la empresa, sus productos o su marca.

Así como la marca diferencia en el mercado a unos productos de los de la competencia, el grafismo tiene la función de establecer una rápida relación visual entre símbolo y la marca determina. En ocasiones la asociación del símbolo con el producto es tal, que no es necesario que el nombre de la marca esté escrito para que se relacione con el producto comercializado.

☞ Por ejemplo:



Este es un ejemplo claro de asociación inmediata de grafismo, de forma que no es necesario que esté escrita la marca para que los consumidores solo con visualizarlo sepan que se trata de una empresa que comercializa vehículos.

▪ El anagrama:

Es la combinación del logotipo y el grafismo, y es la imagen definitiva de la marca comercial.

☞ Ejemplos de anagramas que combinan la marca, el grafismo y el logotipo:



▪ El eslogan:

Son frases que acompañan al nombre de la marca, reforzando algún aspecto o característica del producto o de la empresa.

☞ Ejemplos de eslogan de empresa:

"Hay cosas que el dinero no puede comprar, para todo lo demás utilice Master Card".

"L'Óreal, porque yo lo valgo"

☞ Ejemplos de eslogan de producto:

"Red Bull te da alas".

Registro de la marca

La protección de la marca de los productos es fundamental, puesto que al registrarla se evita que pueda suceder cualquiera de las siguientes situaciones:

- Que copien el nombre de la empresa y la registren antes.
- Que otra empresa utilice los nombres de marca de los productos.
- Que plagien los anagramas y se pierda el dinero empleado en su diseño.
- Que la competencia use el eslogan creado por la empresa.

Todas las cuestiones relacionadas con el registro de la marca deben ser gestionadas a través de la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM). Información detallada al respecto en

www.oepm.es

En el ciclo de vida del producto se distinguen 4 fases:

- **Introducción:** Es un período en el que se da un crecimiento lento de las ventas y los beneficios son inexistentes, debido principalmente a los esfuerzos en distribución y promoción.
- **Crecimiento:** En esta fase hay un rápido crecimiento de ventas y mejora de los beneficios
- **Madurez:** Es la fase en la que las ventas empiezan a bajar, los gastos suben y los beneficios se estabilizan.
- **Declive:** En la que se produce una disminución paulatina de ventas y beneficios.

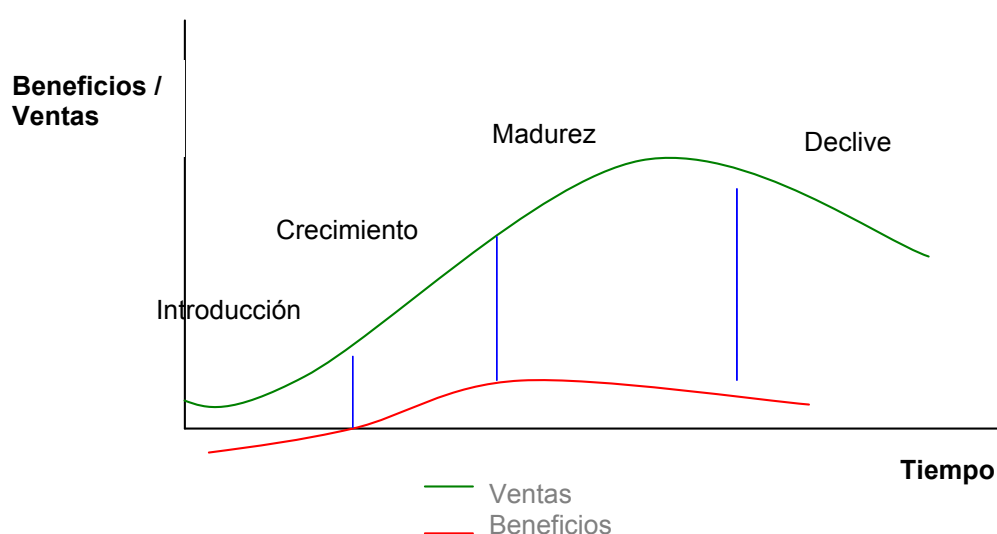


Gráfico 1: Ciclo de vida de un producto.

B.- EL PRECIO Y LA POLÍTICA DE PRECIOS

Es necesario dedicar a este tema la atención necesaria en el momento preciso, y no fijar los precios como último paso, ya que la política de precios condicionará las decisiones sobre la distribución de los productos, las acciones comerciales, etc. Además, la estrategia de precios repercutirá directamente en el resultado económico y en la previsión de tesorería.

La decisión sobre los precios a los que serán comercializados los productos o servicios de una empresa es una tarea de marketing y, por tanto, influirá en el posicionamiento de aquéllos en el mercado. Por ejemplo, de nada sirve una campaña de publicidad idónea si los precios de los productos son percibidos por los clientes como abusivos o desproporcionados con la calidad de los productos ofertados.

Métodos para el establecimiento de precios

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

A continuación se exponen algunos de los métodos de fijación de precios.

▪ Costes de producción.

En este caso, el precio de venta se calcula sumando al coste total del producto un margen de beneficios.

$$\text{Precio} = \text{coste} + \text{beneficio deseado}$$

El criterio más adecuado para la fijación del margen de beneficios es la aplicación de un porcentaje constante para todos los productos sobre el coste total.

➡ En el [apartado 3.3](#) sobre Cálculo de costes de producción y estimación del precio de venta se explica este tema con más detalle.

▪ La demanda.

Para establecer una política de precios es preciso un buen conocimiento de los comportamientos de compra de los clientes, del valor que para ellos representa el producto vendido y su traducción en el «precio», así como la imagen que se tenga de ellos.

En determinados mercados el consumidor no está dispuesto a pagar un poco más por un producto que por otro, bien porque todos los productos son iguales, porque lo creen así, o porque aún sabiéndolos diferentes, opinan que dado el uso a que se dedica el producto, no merece la pena pagar más por algo mejor.

En cambio hay otros mercados donde la situación es diametralmente opuesta y una pequeña diferencia en calidad apreciada por la clientela potencial, puede traducirse en importantes diferencias de precios.

Podría decirse que los mercados tienden a agruparse según el comportamiento de los/as consumidores/as ante la variable precio. Así decimos que existen mercados elásticos e inelásticos.

- Mercado elástico: una variación de precio se traduce en una mayor variación en la demanda. Es decir, cualquier subida del precio supondría una pérdida de clientela.
- Mercados inelásticos o rígidos: mercados donde, aunque variemos el precio en un sentido o en otro, la demanda resultante varía (en sentido contrario) pero en menor proporción que lo ha hecho el precio. Los productos de primera necesidad, como el pan, tienen un comportamiento que encaja normalmente en esta clasificación.

Un mercado inelástico o rígido llevado a la máxima expresión sería aquel en el que, por ejemplo, por mucho que subiéramos el precio, la cantidad demandada sería la misma.

Estos datos se pueden conocer, por ejemplo, realizando encuestas a los grupos de clientela potencial.

▪ **La competencia.**

Las empresas, además de considerar otros factores, establecen sus precios en función de las acciones o reacciones de la competencia. Temas como el alza o baja de precios alcanzan su importancia estratégica en función de las posibles reacciones de los competidores y productos sustitutivos y de la elasticidad de la demanda.

La pequeña empresa, y mucho más la de nueva creación, tiene que tener siempre cuidado con una práctica, que no por nociva es habitual, y es entrar en una guerra de precios.

Dentro del conjunto de posibles acciones de Marketing, las hay que son imposibles de copiar por la competencia, otras son difíciles de imitar, mientras que algunas se pueden copiar de una manera inmediata; el precio es una de estas últimas. A menudo, se da la situación donde un competidor rebaja notablemente el precio de su producto, bien sea de una forma definitiva o como una acción promocional.

Normalmente, esta acción es seguida de forma inmediata por toda la competencia en mayor o menor medida, produciéndose una situación en la que nadie gana.

Si somos una pequeña empresa y nuestra posición no está suficientemente consolidada, la amenaza es todavía mayor. Las grandes empresas venden barato porque, en general, aunque tengan mayor estructura, su poder negociador frente a sus empresas proveedoras es tan grande que compran a un coste que les posibilita unos precios de venta muy competitivos.

Nuestra lucha fundamental estará en, por supuesto, comprar lo mejor posible mediante asociaciones de compras, especialización de la oferta que nos permita concentrar nuestra negociación, etc., pero por encima de todo estar alerta constantemente y buscar otras vías de diferenciación. Quizá tengamos una ventaja, y es que, por nuestro tamaño conocemos, o deberíamos conocer a la perfección nuestra clientela y, por lo tanto cuidarla, mimarla, sorprenderla constantemente y conseguir que sea fiel a nuestra oferta.

Por ello, es muy importante que las empresas observen los precios de las empresas competidoras, teniendo en cuenta una serie de criterios como el número de empresas competidoras, calidad o novedad de los productos o servicios, existencia o no de productos o servicios sustitutivos, etc. Un indicador interesante que tener en cuenta es el precio medio de los productos similares entre todas las empresas del mercado.

▪ **Nuevos productos.**

Existen dos estrategias para lanzar nuevos productos o servicios:

- Fijar precios altos, apoyados en una intensa campaña de promoción para atraer la demanda, reduciéndolos poco a poco hasta llegar al precio competitivo.
- Fijar precios bajos, o “de penetración”, para conseguir un rápido posicionamiento en el mercado, e ir incrementándolos poco a poco hasta llegar al precio realmente competitivo.

▪ **El valor.**

Basa su precio en la percepción que los clientes tienen sobre el producto, es decir, cuánto está dispuesta a pagar nuestra clientela por él, y no en el coste del mismo.

Diferenciación de precios

Se trata de establecer precios diferentes para el producto/servicio en función de criterios como los siguientes:

- **Por segmento de clientes:** diferentes clientes pagan precios diferentes por el mismo producto.



Ejemplo:

Paquete turístico con descuentos para jubilados o niños gratis.

- **Por forma de producto:** diferentes versiones del producto, tienen diferentes precios, pero no en base a las diferencias que hay entre sus costes de producción.



Ejemplo:

Una empresa de fabricación de ropa fabrica dos camisetas: una de la línea básica en color negro que vende a 10 euros y otra estampada de la colección verano que vende a 20 euros.

- **Por tiempo:** dependiendo del momento, en el cual se adquiriera el producto.

☞ Ejemplo:

Los precios de las noches de hotel que varían en función de la temporada.

- **Por lugar:** aquí la compañía cobra diferentes precios en lugares distintos, aunque el coste del producto sea el mismo.

☞ Ejemplo:

Una empresa vende su producto en España, Inglaterra y Polonia y vende sus productos a distinto precio en base al nivel salarial medio del país.

Antes de adoptar cualquier medida de modificación de los precios de sus bienes o servicios, las empresas tienen que responder a las siguientes cuestiones:

1. ¿Los precios fijados permiten alcanzar los objetivos previstos?
2. ¿Cómo será aceptada por el canal de distribución la nueva tarifa?
3. ¿Qué reacción tendrá la competencia frente a los nuevos precios?
4. ¿Se debe revisar la política de descuentos antes de modificar el precio?
5. ¿Permitirá posteriormente el precio marcado una cierta flexibilidad al cambio?
6. ¿Sería posible actuar sobre los costes de los productos antes de cambiar los precios?
7. ¿Es coherente el precio fijado con los precios de los otros productos o servicios de la empresa?

Los tipos de diferenciación de precios son: descuentos temporales, descuentos fijos, bonificaciones y rappels.

A la hora de establecer los precios es importante respetar el siguiente principio: el precio siempre debe ser mayor a los costes de producción de los bienes o de prestación de los servicios. La empresa debe cobrar un precio que cubra todos sus costes de producción, distribución y venta del producto, y que también genere un beneficio. Los precios bajos son mejor aceptados por los clientes, pero también pueden ser relacionados con calidades inferiores o tomados como una diferencia negativa respecto al resto de empresas competidoras.

Las nuevas empresas deben comparar los precios de la competencia, pero es más lógico fijarse en los propios costes de producción que en el precio de los demás. Estas son algunas de las pautas que hay que tener en cuenta:

- Es contraproducente cambiar constantemente las decisiones sobre los precios.
- Es interesante realizar una encuesta de lanzamiento de un nuevo producto o servicio y conocer qué precio le parece razonable pagar a la posible clientela.

- Las decisiones de precios repercuten en la cantidad de productos o servicios que el mercado demanda y, por tanto, en los ingresos por ventas de la empresa.

▪ **Política de descuentos.**

Se basa en la idea de “recompensar” a los clientes por ciertas respuestas, como pagar anticipadamente el producto, comprar por cantidades o fuera de temporada. Tipos de descuentos:

- Descuento en efectivo: reducción del precio para los compradores que paguen el producto dentro de una cierta fecha.
- Descuento por cantidad: reducción del precio para los compradores que adquieran el producto en grandes cantidades.
- Descuento funcional: éste descuento es ofrecido a los revendedores que realizan funciones de venta, almacenaje y contabilidad.
- Descuento por temporada: reducción del precio para los compradores que adquieran productos fuera de temporada. Un ejemplo claro, son servicios de alojamiento en hoteles en fechas de baja temporada.
- Complementos: los de los tipos promocionales son reducciones del precio a quienes participen en programas de publicidad y apoyo de ventas, mientras que los del tipo cambio son reducciones de precios que se dan a quienes entregan a cambio un artículo viejo al adquirir uno nuevo.

Finalmente, hay que tener presente que no todo tipo de conductas o prácticas están permitidas, para ello hay que tener en cuenta la Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia, así como otras normas mercantiles.

Así mismo, hay que tener en cuenta que determinados productos/servicios están sujetos a controles y restricciones legales en lo que a precios se refiere.

C.- LA POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN

La distribución de los productos de la empresa repercute directamente en las cifras de ventas. Salvo para casos muy concretos, todas las empresas precisan de una red de intermediarios que faciliten la puesta en contacto de sus productos con sus potenciales clientes. Cuando hablamos de mercado objetivo no nos limitamos únicamente a los posibles clientes que pasen delante de tu puerta, sino a todas aquellas personas que sean potenciales clientes. Para hacer que el mercado objetivo sea lo más amplio posible se precisa de una red de intermediarios que facilite la distribución.

La distribución relaciona la producción con el consumo. Su misión consiste en poner a disposición de la clientela la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en lugar donde desee adquirirlo.

Se conocen como canales de distribución los circuitos a través de los cuales llegan los productos desde el productor a la clientela.



En ellos intervienen los fabricantes, los intermediarios (mayoristas y detallistas) y los consumidores finales.

El objetivo de la distribución es, por tanto, hacer que el producto sea accesible a la clientela.

Una cuestión que en ocasiones se confunde con la función de distribución es la función del equipo de ventas de la empresa. Es verdad que están muy relacionadas, pero una cosa es distribuir y otra muy diferente vender. Son cuestiones que pueden ser complementarias, pero nunca la una debe suplantar a la otra.

Tipos de canales de distribución

- **Atendiendo al número de intermediarios que existen entre productor y consumidor final:**

- Canal Largo: es aquel en el que, como mínimo, intervienen fabricante, mayorista, detallista y consumidor. (Este caso es muy típico en los productos agrícolas).
- Canal corto: es el constituido por fabricante, minorista y consumidor. Normalmente, por tanto, sólo existe un intermediario. (Este tipo de canal es habitual en el caso de automóviles o electrodomésticos, donde los establecimientos minoristas pueden tener la exclusiva de venta para una zona).
- Canal directo: es aquel en el que la empresa fabricante vende directamente al consumidor final, sin intermediarios. (Este canal es común en los mercados industriales y de servicios).

- **Atendiendo a la amplitud del canal de distribución:**

- Distribución exclusiva: consiste en dar a un único establecimiento detallista la exclusividad de venta de un producto en una determinada área de mercado. Un caso típico es la venta de automóviles, ya que es muy importante la marca y su imagen, además requieren una gran colaboración del distribuidor en las ventas con servicio de asistencia técnica y de postventa.
- Distribución selectiva: es aquella en la que se eligen un número limitado de minoristas para vender el producto, siendo menos restrictiva que la anterior, aunque sí que implica colaboración por parte del distribuidor en cuanto a publicidad y promoción. Se realiza en productos de comparación como la ropa o grandes electrodomésticos, en los que el consumidor está dispuesto a visitar varios puntos de venta para comparar precios, calidades o servicios añadidos.
- Distribución intensiva: utiliza un número elevado de puntos de venta, para alcanzar la mayor cota de mercado objetivo. En este caso es difícil mantener una imagen de marca. Este tipo de distribución es adecuado para productos de compra frecuente como alimentos, tabaco o periódicos.

Venta a través de agentes de intermediación

▪ Los Mayoristas

Son aquellos que compran directamente al productor o a otros mayoristas cantidades grandes de productos para venderlos a otros mayoristas o minoristas en lugar de al consumidor final.

Ventajas que proporcionan los mayoristas:

- Entrega rápida y frecuente.
- Ponen a disposición de la empresa fabricante una amplia red de clientela.
- Reducen costes de almacenaje y transporte comprando grandes cantidades.
- Negocian acciones de crédito especiales con la clientela.

☞ Ejemplos: Cash and carry (por ejemplo Makro), Centrales de compra, Brokers, agentes comerciales y comisionistas (por ejemplo las inmobiliarias), auto-venta.

▪ Los Minoristas o Detallistas

Compran en pequeñas cantidades a mayoristas o directamente al productor para venderlos directamente al consumidor final.

Ventajas que proporcionan los minoristas:

- Hacen que la compra sea más cercana y fácil situándose en lugares cómodos.
- Ponen los productos en el momento y lugar que el consumidor los necesita.
- Son especialistas en ventas, cercanos al cliente.
- Son un buen canal para hacer comunicación comercial y una exposición adecuada de los productos.
- Tienen contacto directo con la clientela, por tanto más información sobre ella.

Tipos de establecimientos detallistas:

1 -Grandes superficies.

☞ Ejemplos: Grandes almacenes (como El Corte Inglés), hipermercados (como Eroski,) y Centros comerciales (como Gran Casa).

2 -Establecimientos en régimen de autoservicio.

☞ Ejemplos: Autoservicios tradicionales, supermercados (Schlecker), tiendas de descuento (por ejemplo Lidl), tiendas de conveniencia (como Osca Shop).

3 –Mercados y galerías de alimentación.

4 –Detallistas independientes (establecimientos de Venta al Detalle).



Las franquicias

En una franquicia una empresa (franquiciador) cede a otra (franquiciado) la posibilidad de utilizar una marca comercial, un conocimiento y un producto con probado éxito en el mercado a cambio de un derecho de entrada en la franquicia y de una serie de cánones y otras compensaciones fijadas en el contrato de franquicia.

La empresa franquiciadora crea un canal directo de distribución ya que es capaz de controlar la venta de sus productos en todos sus aspectos (diseño del local, fija precios...), es decir, controla todas las fases del proceso empresarial salvo la atención final al cliente.

Internet como canal de distribución

Se trata de un canal de distribución directo en el que no existen intermediarios entre la empresa y el cliente final y no existe un punto de venta físico, lo que conlleva a una reducción de costes y por tanto un precio final de los productos más bajo.

Una de las ventajas de este canal es que todo se puede encontrar en internet, lo que ha propiciado la aparición de nuevos productos o la adaptación de productos existentes, así como el desarrollo imparable del comercio electrónico (e-commerce).

D.- PLAN DE COMUNICACIÓN

Hoy en día una empresa puede tener el mejor producto del mundo pero si no tiene un plan de comunicación que logre que el mercado objetivo te conozca de nada le sirve. Así pues, se trata de un tema de vital importancia para la futura empresa, puesto que es el modo de darla a conocer.

Un buen plan de comunicación comercial, además de dar a conocer la oferta de la empresa en el mercado objetivo, también aporta información sobre aspectos relacionados con la competencia y las posibles amenazas y puntos débiles del mercado.

Las **herramientas** con las que una empresa cuenta para darse a conocer entre la clientela son:

▪ Las promociones de ventas:

Es un conjunto de instrumentos diseñados para estimular la compra de determinados productos o servicios, ofreciendo un beneficio extra al cliente durante un tiempo determinado, normalmente el que dura la promoción.

Una campaña de promoción tiene que ser original, de forma que llame la atención, además de adaptarse al gusto de los clientes.

Las promociones suelen mostrar resultados rápidos en las ventas.

☞ Ejemplos de promociones de ventas:

- Precios especiales.
- Descuento por cantidades.
- Descuento en la compra de la siguiente unidad.
- Juegos promocionales.
- Distribución de muestras o pruebas gratuitas.
- Degustación del producto en el propio lugar de la compra.

▪ **La publicidad:**

Es una forma de comunicación impersonal, remunerada y controlada que, a través de medios masivos, pretende dar a conocer una marca para informar o influir en su compra o aceptación.

La principal ventaja es la facilidad con la que atrae la atención del receptor, y el mayor inconveniente puede ser los costes superiores en relación con otras técnicas de comunicación.

Los medios publicitarios más destacables son: prensa, radio, televisión, cine e internet.

▪ **El Marketing-Directo:**

Abarca un conjunto de técnicas que facilitan el contacto inmediato y directo con un público objetivo, a fin de promover un producto o servicio, empleando sistemas de contacto directo (mailing, telemarketing, televenta...).

Las características y ventajas del marketing directos son:

- Es fácil de medir: se pueden cuantificar los resultados fácilmente.
- Es una herramienta personalizada.
- Es interactivo: facilita la respuesta inmediata y permite responder a la clientela de la misma forma.

▪ **Las Relaciones Públicas:**

Podemos definirlo como el esfuerzo de establecer líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación entre la empresa y sus diferentes públicos. Favorecen las relaciones de la empresa con todos los elementos de su entorno, y crean y mantienen una favorable imagen pública de la organización.

Las técnicas de relaciones públicas más habituales: ruedas de prensa, comunicados, publicaciones propias, presencia en ferias y exposiciones, patrocinios,...

▪ **El Merchandising:**

Es el conjunto de técnicas que pretenden apoyar al producto en los segundos previos a la decisión de compra, complementando la influencia de la marca, su imagen y como es percibido con una presentación y un emplazamiento adecuados.

El objetivo es la final es la diferenciación del producto dentro del punto de venta. Se trata de llevar a la práctica los conocimientos sobre el comportamiento de los consumidores y su reacción a los estímulos en orden a establecer a pauta que perita diseñar para un punto de venta es surtido adecuado a las personas que lo visitan.

Las diferentes cuestiones que trata el merchandising son:

- La ubicación del producto en el punto de venta (la situación en la tienda).
- La presentación del producto en las estanterías (la altura a la que está colocado, el formato de venta...).
- La utilización de reclamos visuales y/o audiovisuales (carteles, colores, música ambiente,...).
- La estimulación de los consumidores (degustaciones gratuitas, pruebas del producto...).

Los objetivos concretos del merchandising son:

- Rentabilidad del punto de venta.
- Aprovechamiento al máximo del espacio comercial disponible.
- Creación del deseo de compra (atraer las compras compulsivas).
- Aumento del valor del producto mediante su presentación.

▪ **La Fuerza de Ventas:**

Está formada por las personas cuyo objetivo consiste, fundamentalmente, en la actividad de vender. La fuerza de ventas (o equipo de ventas) estará en contacto directo con los grupos de compradores y con los intermediarios, por lo que será una importante fuente de información sobre el mercado.

Es importante que la función de ventas quede bien determinada en la empresa, no debiendo escatimar recursos (empleando el tiempo que sea necesario, utilizando la estructura de personal que requieran estas tareas, formando al equipo de ventas,...).

Las funciones del equipo de ventas serán:

- **Informar:** La clientela debe conocer las características del producto que pretende adquirir.
- **Persuadir:** El equipo de ventas debe motivar al comprador para que realice la compra de su producto y no el de la competencia.
- **Resolver:** Una vez el cliente está interesado, el equipo de ventas debe allanar el camino para que la venta sea efectiva (presupuestando, definiendo

las condiciones de pago, ofreciendo servicios adicionales como el transporte del producto,...).

- **Formalizar:** Estará capacitado para resolver la venta (firma de contratos, facturación y cobro,...).
- **Fidelizar:** El trabajo no termina con la venta, también se extiende a la atención de posibles reclamaciones y sugerencias, resolviendo los problemas que puedan surgir con los productos vendidos y facilitando que ese cliente vuelva a comprar en el futuro.

2.5.- EL PRESUPUESTO DE MARKETING

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.

- ➡ Para elaborar este presupuesto será necesario completar con otros datos que se obtendrán de apartados del Plan de Empresa (Plan de producción, Plan de Recursos Humanos...).

Los gastos en marketing pueden crecer de manera exponencial, así que es una buena idea fijar un monto mensual o trimestral. El emprendedor debe evaluar sus decisiones de marketing, como por ejemplo anunciar en las Páginas Amarillas o contratar vendedores, sobre la base de la cantidad de negocios que cada iniciativa particular va a generar, y analizar los resultados de cada iniciativa y quedarse con lo que funciona.

**CUADRO 3: ANÁLISIS DE COSTES
DE LOS ELEMENTOS DE MARKETING DE LA EMPRESA**

Presupuesto de ventas (euros)	Año 1			Año 2	Año 3
	Enero		Diciembre		
Transporte ventas					
Comerciales					
Publicidad					
Relaciones públicas					
Comunicaciones					



¿Cuál es el rango de precios que el consumidor está dispuesto a aceptar para este tipo de producto o servicio? ¿Cómo se comparan esos precios con los precios propuestos para el producto o servicio?

El margen entre el coste de fabricación del producto y el precio aceptado por el consumidor ¿es suficiente como para obtener márgenes de ganancia en las ventas a mayoristas, distribuidores y vendedores al detalle?



APARTADO 3 DEL PLAN DE EMPRESA: PLAN DE PRODUCCIÓN Y CALIDAD

Esta fase tiene como objetivo detallar todos los aspectos técnicos y organizativos que toman parte en la fabricación de productos o en la prestación del servicio. Se trata de detallar al máximo el proceso de fabricación del producto, o de prestación del servicio, identificando las partes del proceso. Se prestará especialmente atención a los siguientes puntos:

1. Plan de producción: capacidad de producción en función de la previsión de ventas.
2. Fases del proceso de producción.
3. Cálculo de costes de producción y estimación del precio de venta.
4. Formas de entrega y aprovisionamiento de materias primas o mercaderías.
5. Control de calidad.

3.1.- PLAN DE PRODUCCIÓN: PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN EN FUNCIÓN DE LA PREVISIÓN DE VENTAS

Se trata de describir el **programa de producción** y **cuantificar las necesidades** de recursos para llevarlo a cabo.

Plan de producción

El plan de producción tiene que indicar los volúmenes de producción de artículos y/o de prestación de servicios, así como las fechas en que se van a producir. Se deben estimar estos volúmenes, de acuerdo con la entidad del proyecto, contemplando la producción a nivel diario, semanal y mensual.

Obteniendo el volumen de producción mensual, hay que considerar las variaciones que se prevean para los diferentes meses del año y, tomándolo como base, estimar los volúmenes de producción mes a mes, durante el primer año de actividad del proyecto. Entre otras causas, debe tenerse en cuenta: los aspectos técnicos de la producción, la estacionalidad de los productos, si se decide cerrar la empresa en período vacacional, o temporalmente por otros motivos, las disminuciones o aumentos previstos de la demanda en determinados periodos o en fechas señaladas (verano, Semana Santa, Navidades, etc.). Una vez obtenidos los datos de todos los meses, es recomendable confeccionar un cuadro de volúmenes de producción, por meses del 1^{er} año.

Por último, obtenidos los volúmenes de producción del primer año, es preciso calcular los que correspondan a los cuatro años siguientes, para obtener la producción de los cinco primeros años. Para ello es necesario, a su vez, estimar

el crecimiento del negocio que se prevea para los años sucesivos, el cual se puede expresar en forma de porcentaje, para ir incrementando, de acuerdo con él, la producción de cada año, obteniendo fácilmente la producción del año siguiente. Los datos obtenidos se pueden presentar en una tabla que recoja los volúmenes de producción previstos para los cinco primeros años.

CUADRO 4: CÁLCULO PRODUCCIÓN ESTIMADA

PRODUCCIÓN ESTIMADA PARA LOS CINCO PRIMEROS AÑOS					
Productos y/o servicios	Cantidades producidas: unidades, Kg., t, m ² , m ³ ...				
	Servicios prestados: unidades, horas, clientes, contratos				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5

3.2.- FASES DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

En este punto el emprendedor debe reflexionar sobre las distintas fases del proceso de producción.

A partir de la definición de las distintas fases podremos determinar qué medios materiales y humanos son necesarios para producir un producto o prestar un servicio.

Ejemplos:

A) Empresa artesana de abalorios.

Fase 1.- Diseño del abalorio.

Fase 2.- Compra de los materiales de producción.

Fase 3.- Corte de materiales.

Fase 4.- Ensamblaje de las distintas piezas.

Fase 5.- Barnizado.

Fase 6.- Comercialización.

B) Empresa de diseño gráfico.

Fase 1: Captación del cliente y recepción del encargo.

Fase 2: Elaboración del presupuesto para aceptación.

Fase 3: Diseño.

Fase 4: Aprobación de cliente o necesidad de modificación.

Fase 5: Impresión.

Fase 6: Puesta a disposición del cliente.

Fase 7: Facturación.

Para organizar la estructuración del proceso de producción proponemos este cuadro:

CUADRO 5: ORGANIZACIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

Fase	Descripción	Responsable	Medios materiales	Tiempo
1				
2				
3				
4				

3.3.- CÁLCULO DE COSTES DE PRODUCCIÓN Y ESTIMACIÓN DEL PRECIO DE VENTA

Una vez cuantificada la producción que queremos obtener y las fases de proceso productivo, se debe calcular los recursos necesarios para poder llevarla a cabo.

El conocimiento de los costes de cada uno de los productos de la empresa es fundamental, pero éste no debe condicionar excesivamente la política de precios de la empresa, sino servir de guía a las diferentes estrategias de la empresa, para poder seleccionar los productos, clientela y volúmenes de producción más interesantes a los objetivos de la empresa.

A.- TIPOS DE COSTES

1.- Costes directos e indirectos.

- Costes directos: son los que tienen una unidad de referencia, que puede ser un producto o un área de responsabilidad, a la que se imputan de forma evidente.
 - ☞ Por ejemplo: si una empresa fabrica galletas y zumos, los envases de cristal serán un coste imputable directamente a la producción de zumos.
- Costes indirectos: son costes compartidos entre varias unidades de referencia, lo que obliga a fijar un criterio subjetivo de reparto.
 - ☞ Por ejemplo: la electricidad que será un coste indirecto tanto a las galletas como a los zumos del ejemplo anterior.



2.- Costes fijos y costes variables.

En este caso el criterio de clasificación es la relación con el volumen de actividad de la empresa.

- Costes fijos: son aquellos que no dependen del volumen de actividad y se producen aun no habiendo producción.
 - ☞ Por ejemplo: el pago de alquiler de nave en la que se desarrolla la actividad, se produzca o no va a existir este coste.
- Costes variables: son aquellos que aumentan y disminuyen al hacerlo la actividad.
 - ☞ Por ejemplo: la cantidad de materia prima es un coste variable, cuantas más galletas produzcamos más cantidad de cereales necesitamos.

Es fundamental analizar en cada caso cómo es el proceso de producción o de prestación de servicios, de cara a conocer perfectamente nuestro producto y saber traducirlo a coste, ya que será uno de los factores clave, aunque no determinante, en la fijación del precio.

B- ESTIMACIÓN DE COSTES DE PRODUCCIÓN

A continuación presentamos una clasificación general de los tipos de gastos en los que incurriría el emprendedor/ empresario dando algunas de las pautas necesarias para proceder a su cálculo.

▪ Inversiones necesarias en inmovilizado.

En este punto se debe determinar todos los elementos de inmovilizado necesarios para el proceso de producción (terrenos, construcciones, maquinaria y utillaje, mobiliario, instalaciones, etc.), tanto para el inicio de la actividad productiva como de las necesidades que se prevén para los cinco primeros años. Hay que tener en cuenta, por lo tanto, todos aquellos bienes que sean necesarios reponer en los cinco primeros años, por desgaste, renovación necesaria, crecimiento previsto del negocio o por cualquier otra causa.

Tiene que describirse solamente aquellos elementos del activo fijo que vayan a ser necesarios para la producción (el resto del activo fijo se determinará en otras fases del proyecto), y deben concretarse para cada uno, en los casos que corresponda, las marcas y modelos elegidos, así como las características técnicas de los mismos, indicando las cantidades necesarias de cada uno y su valor monetario (sus precios de adquisición, sin IVA), para conocer el importe de la inversión necesaria.

Con respecto a los locales, terrenos y edificios donde se vaya a realizar la actividad, hay que describir aquí las principales características que deban tener, desde el punto de vista de las necesidades para el proceso de producción, considerando también el almacenaje de materias primas y de consumibles, realizando una primera estimación sobre los espacios, dimensiones e inversión necesarias. Pero, a diferencia de los demás bienes, no se cierra aquí la decisión final sobre éstos.

Más adelante, en los apartados 7 y 9.1 sobre el Plan de Infraestructuras y el Plan de Inversiones, una vez analizadas las necesidades adicionales o específicas que puedan existir de estos bienes (locales, terrenos o edificios), para la comercialización y venta de los productos o servicios, y para la administración de la empresa, habrá que retomarlos para establecer desde un punto de vista global las necesidades de los mismos. La decisión final sobre los estas inversiones se toman en la fase de análisis de localización de la empresa, momento en el que hay que tomar las decisiones finales sobre ellos en cuanto a espacios, localización, régimen de utilización (adquisición, alquiler, etc.), y determinar el valor exacto de la inversión necesaria en estos bienes concretos.

▪ **Materiales para la producción.**

En este punto hay que determinar las necesidades de los materiales que se precisan para la producción: materias primas, componentes y todos los demás consumibles, y calcular las cantidades de los mismos necesarios para realizar los volúmenes de producción previstos para el primer año.

En la prestación de servicios hay que determinar igualmente los materiales necesarios (consumibles) para su prestación, considerando el volumen estimado para los mismos en el primer año de actividad.

Para el cálculo de la cantidad de materias primas y demás componentes a consumir, se realizaría la siguiente operación:

1.- Se multiplica el número de productos que el programa de producción exige por la cantidad de cada materia prima o componente requerido para producir una unidad de producto:

$$\begin{array}{ccccc} \text{Cantidad de materias} & & \text{N}^{\circ} & & \text{Cantidad necesaria por} \\ \text{primas consumidas} & = & \text{Productos} & \times & \text{unidad de producto} \end{array}$$

2.- Calculadas las cantidades que se van a consumir, una vez seleccionados los proveedores y estudiados los pedidos que se realizarán a lo largo del primer año, procederemos a valorarlas para obtener los costes de producción anuales por estos conceptos.

▪ **Suministros y servicios exteriores.**

El siguiente paso consiste en estimar los consumos de suministros y de servicios exteriores que se vayan a precisar para el proceso de producción de artículos y/o prestación de servicios:

1. Suministros exteriores: consistirán, principalmente, en agua y energía (por ejemplo: electricidad, gas y combustibles).

2. Servicios exteriores: como pueden ser los servicios telefónicos; los servicios de mantenimiento de máquinas, aparatos, vehículos, naves

industriales, etc.; los seguros sobre los bienes que intervienen en la producción; etcétera.

Sobre los suministros deben calcularse las cantidades que se van a consumir mensualmente, para pasar después calcular las correspondientes al primer año, y después valorarlas para obtener los costes que van a suponer para la empresa. La forma de cálculo más adecuada dependerá en cada caso del tipo de suministro y de las características de cada proyecto:

- a) Así, el cálculo de algunos suministros se puede realizar partiendo del cálculo previo de la cantidad necesaria por unidad de producto, y multiplicando esa cantidad por el número de productos que se van a fabricar.
- b) Con otros suministros, como la electricidad, puede resultar más sencillo proceder de la siguiente forma: a partir de las especificaciones técnicas de las máquinas y aparatos que funcionen con energía eléctrica, se obtienen los consumos en kilowatios/hora (Kwh) de los mismos y, multiplicándolos por el número medio de horas diarias que van a estar en funcionamiento, se obtiene el consumo diario. A partir de ahí, ya se puede obtener el consumo semanal, mensual y anual.
- c) Para el cálculo del consumo de los vehículos (gasóleo o gasolina), se puede partir del consumo indicado en las especificaciones técnicas de los mismos y estimar el kilometraje que se va a realizar diariamente.

Una vez obtenidos los consumos, se debe recabar información de las compañías suministradoras de los mismos sobre las tarifas de precios que corresponderá aplicar en cada caso, y sobre la forma de calcular los importes que cobrarán por los mismos. Y, aplicando las tarifas (sin incrementar el IVA), calcular los costes anuales.

Sobre los servicios exteriores se debe estimar el consumo y cuantificar el coste que se va a generar por estos conceptos en la producción y/o prestación de servicios. De los proveedores o empresas seleccionadas para estos servicios, se aplican los precios, tarifas o presupuestos que las empresas han presupuestado (sin incrementar el IVA), para calcular los costes anuales que se vayan a generar por estos conceptos.

▪ Mano de obra directa

En este punto se debe determinar la mano de obra necesaria para acometer la producción y la prestación de servicios previstos.

- ➡ Remitimos al [apartado 5](#) donde se explica de forma detallada el Plan de Recursos Humanos y el cálculo de los costes de mano de obra.

C.- ESTIMACIÓN DEL PRECIO DE VENTA

Para la estimación del precio de venta es necesario conocer dos conceptos fundamentales: Margen de beneficios y Punto muerto o umbral de rentabilidad.

Margen de beneficios

El margen bruto unitario es la diferencia entre el precio de venta –sin IVA– y el coste variable unitario, es decir, es la parte del precio de venta que nos queda de cada producto para, una vez cubiertos sus costes variables, hacer frente a los costes fijos y obtener un beneficio.

$$\text{Margen bruto unitario} = \text{Precio de venta} - \text{Coste variable unitario}$$

Ejemplo:

Empresa dedicada a la venta de bolígrafos por internet:

Precio de venta de cada bolígrafo: 3 euros.

Coste unitario: 1,2 euros (es lo que paga la empresa al proveedor que le suministra).

Tarifa por el envío de cada bolígrafo: 1 euros por envío.

Coste total: 1,2 euros (coste unitario) + 1 euros (gastos de envío) = 2,2 euros.

Margen Bruto unitario: 3 euros (precio de venta) - 2,2 euros (coste total) = 0,8 euros.

Por lo general, el margen de beneficio obtenido por cada tipo de producto es distinto.

Ejemplo:

Un despacho de pan puede aplicar un 7% de margen de beneficio a cada barra de pan y, sin embargo, una tienda de ropa aplicar el 40% sobre cada prenda de ropa.

Sin embargo, como hemos visto en el apartado 5.3., al abordar el tema del Marketing Mix y las políticas de precios, no por aplicar un margen de beneficios mayor la empresa obtiene más beneficios, ya que influyen pueden influir otros factores.

Punto muerto o umbral de rentabilidad

El punto muerto o umbral de rentabilidad es la cantidad de unidades de un producto que se debe vender para así poder cubrir los gastos ocasionados por la producción. A partir de alcanzar esta cifra (expresada en unidades físicas o monetarias) la empresa empezará a obtener beneficios.

Para hallar este índice debemos de igualar los ingresos proporcionados por la venta (I) con los costes originados (C), por lo tanto:

$$\begin{aligned} B^0 &= I - C \\ I - C &= 0 \\ I &= C \end{aligned}$$

Para el cálculo de los ingresos nos hace falta conocer el precio de venta (pv) y las unidades vendidas (q que será la incógnita que tenemos que hallar), mientras que para el de los costes debemos conocer los costes fijos (CF) en los que incurrimos y los variables (**CV** que además dependerán de las unidades):

$$\begin{aligned}I - C &= 0 \\I &= C \\pv \times q &= CF + (CV \times q)\end{aligned}$$

Una vez tenemos la fórmula clara debemos despejar para hallar la cantidad:

$$\begin{aligned}(pv \times q) - (CV \times q) &= CF \\q \times (pv - CV) &= CF \\q &= CF / (pv - CV)\end{aligned}$$

Por lo tanto esta cifra nos indica la cantidad de producto que debemos de vender para alcanzar un resultado o beneficio nulo, es decir ni ganancias ni pérdidas. Si producimos y vendemos una cifra inferior incurriremos en pérdidas, mientras que si la cifra es superior tendremos beneficios.

Ejemplo:

Tenemos una empresa que produce sillas con los siguientes datos:

Costes fijos: 100 euros.
Costes variables: 650 euros.
Facturación: 1.000 euros.
Número de unidades vendidas: 100 unidades

Precio de venta: 10 euros / unidad

Estos costes traducidos a unitarios son:

Coste fijo por unidad: 1 euro
Coste variable por unidad: 6,50 euros
Total coste de producción, $CT = CF + CV = 7,50$ euros
Beneficio por unidad = $PV - CT = 10 - 7,5 = 2,50$ euros

El número de unidades necesario para cubrir sus costes fijos o umbral de rentabilidad será:

$$\begin{aligned}q &= CF / (pv - CV) \\q &= 100 \text{ euros} / (10 - 6,5)\end{aligned}$$

$$q = 28,57 \text{ unidades.}$$

Es decir, la empresa comenzará a tener beneficios a partir de que haya producido, al menos, 28,57 sillas.

Esto lo podemos comprobar:

Costes de producción de 28,57 unidades, $28,57 \times 6,50 = 185,70$ euros.

Ingresos obtenidos con 28,57 unidades, $28,57 \times 10 = 285,70$ euros.

Margen obtenido $285,70$ (Ingresos) – $185,70$ (Gastos) = 100 euros, cuantía equivalente al total de los costes fijos.

- ➡ Para ampliar conocimientos sobre cómo establecer los precios de un producto remitimos al punto B del [apartado 2.4.](#) “Política de precios”.

3.4.- FORMAS DE ENTREGA Y APROVISIONAMIENTO DE MATERIAS PRIMAS O MERCADERÍAS

Debe planificarse el aprovisionamiento de todos los materiales necesarios para la producción o para la prestación de servicios. Primero se debe seleccionar a los proveedores y después decidir sobre la gestión del almacén, fijando el nivel de existencias adecuado y planificando los pedidos que van a realizarse.

▪ Proveedores seleccionados y criterios de selección utilizados

Para poder realizar las compras de todos los bienes necesarios, el primer paso consiste en buscar los proveedores y obtener de ellos información sobre las características, precios y condiciones de venta de sus productos.

Después, debe realizarse una selección de los mismos aplicando los criterios de selección que se consideren más adecuados para ser posteriormente comprados.

▪ Búsqueda

Solicitud de catálogos, presupuestos o facturas pro-forma para conocer sus ofertas.

▪ Evaluación

Valorar entre otros aspectos:

- Precios.
- Plazos de entrega.
- Descuentos.
- Calidades.
- Costes de transporte.
- Seguridad que ofrece.
- Capacidad de negociación de los proveedores, teniendo en cuenta la existencia de proveedores alternativos.

▪ Selección

Explicar los criterios de selección aplicados y los proveedores elegidos, distinguiendo entre:

- Proveedores de inmovilizado.
- Otros proveedores (materias primas y consumibles).

Confeccionar una ficha de cada uno de los proveedores que se hayan seleccionado para incluirla en el informe; para ello puede servir como modelo la que se presenta a continuación:

FICHA DE PROVEEDORES	
PROVEEDOR. Código:	Nombre:
Dirección:	
Teléfono y persona de contacto:	
Fax:	
Correo electrónico:	
Página web:	
PRODUCTO:	
(Denominación, características, calidades y gama de variedad)	
Precios:	
Plazos de entrega:	
Condiciones de pago:	
OTRAS INFORMACIONES:	
Participación en el mercado:	
Observaciones:	

Gestión de las existencias

Una vez elegidos los proveedores y teniendo en cuenta los siguientes datos:

- Las necesidades derivadas del proceso de producción.
- La demanda prevista.
- El plazo de aprovisionamiento de los proveedores.
- El tiempo que se tarda en fabricar el producto o prestar el servicio.
- El coste de las existencias inmovilizadas en el almacén.
- La importancia que cada una de las existencias representa para la empresa.

Se debe determinar:

- Las necesidades del almacén, como superficie, acondicionamiento, y características que deba tener.
- La necesidad o no de establecer un stock de seguridad, y en qué consistirá el mismo.

- El nivel medio de existencias necesario para mantener en el almacén (materias primas y materiales consumibles).

Planificación de pedidos

Es importante planificar los pedidos de materias primas y consumibles que vayan a realizarse durante el primer año. Considerando todos los datos anteriores, deberán decidirse los pedidos distinguiendo entre:

- **Primer pedido.** Con el detalle de los materiales, las cantidades, los precios (todos los precios y los valores de los precios se consideran sin IVA para poder incorporarlos a los costes de producción) y el valor total del mismo. Este primer pedido deberá incluir el stock de seguridad que se hay determinado, así como las cantidades que vayan a consumirse hasta la realización del pedido siguiente.
- **Pedidos sucesivos.** Detalle de los pedidos sucesivos que van a realizarse durante el primer año, indicando la periodicidad de los mismos, las fechas previstas, la relación de materiales, sus cantidades, sus precios y los importes totales de los mismos.

Tipo de control de inventario

En este punto se debe explicar el tipo de control de inventario que va a aplicarse a cada clase de existencias, de acuerdo con la clasificación ABC, estableciendo y detallando los materiales y artículos que van a componer cada uno de los grupos: Grupo A, Grupo B y Grupo C. También se debe decidir e indicar cómo se va a realizar el control físico de las existencias, de los consumos, de los pedidos y de su seguimiento (semanal, mensual,...).

3.5.- CONTROL DE CALIDAD

La calidad consiste en la implantación de controles que aseguren que todos los procesos que han intervenido en el ciclo productivo de la empresa se desarrollan dentro de unos estándares y unos objetivos previamente fijados. Sirve para asegurarse de que el trabajo se hace correctamente y se minimizan los posibles riesgos inherentes a todo proceso de producción o prestación de un servicio.

La calidad, sobretudo en el caso de la microempresa, debe ser considerada como el estímulo para hacer las cosas bien y no como un escaparate externo que exhiba las excelencias de la empresa. Estamos hablando de empresas que destinarán una buena parte de sus esfuerzos a buscar la perfección de sus productos y que, en términos relativos y en comparación con las grandes empresas, cuentan con menos dinero -y menos tiempo- para dedicar a este propósito. Por tanto, no podrán controlar la calidad utilizando los mismos modelos que las grandes corporaciones empresariales.



En este apartado proponemos una serie de preguntas básicas para la introducción del concepto de calidad en la empresa.

Una correcta definición del ciclo productivo no debe desaprovecharse sin una definición de propósitos de calidad y éstos no pueden ser puestos en práctica si no disponemos de un total conocimiento de los componentes de la producción o de las necesidades para la prestación de los servicios.

Una consideración que debe ser tenida en cuenta por las personas que emprenden un proyecto de empresa es que para que en la empresa haya calidad todas las personas que colaboren en ella deben ser partícipes de las intenciones de calidad y trabajar con el objetivo de cumplirlas.

Por tanto, el concepto de calidad en una empresa debe ser compartido por todos sus miembros.

Desde el punto de vista de la empresa preocupada por su imagen, por el continuo crecimiento y por la satisfacción de sus propias necesidades y de las necesidades de sus clientes, la calidad se considera un pilar fundamental sobre el que trabajar.

Desde el punto de vista de la repercusión positiva que supone, también. Los estándares de calidad -tanto los que se fije el propio empresario como los que pueda solicitar mediante acreditaciones- y su cumplimiento se traducen en flujos de información positivos para la empresa.

Es conveniente que el concepto de calidad esté presente, no solo a partir de que la empresa comience a producir o prestar un servicio, sino también cuando el emprendedor comience a desarrollar su idea de negocio y a elaborar su plan de empresa.

... “para que una empresa sea de calidad
se debe empezar haciendo un trabajo como emprendedor de calidad”.

Concepto de calidad

Como nexo de unión entre las distintas concepciones de la calidad, se encuentra la definición que nos ofrece la Norma: ISO 9000:2000 –Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario:

“La calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple los requisitos”.

No existe un concepto único de calidad, sino que depende del producto o servicio del que estemos hablando y de propiedades muy diversas, tanto técnicas, como estéticas, económicas, u otras.

Las normas ISO

En líneas generales, la normativa ISO establece una serie de criterios de control y de medidas de adaptación. Cuando una empresa cumple todas estas especificaciones puede obtener el certificado de que así es, expedido en España por AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación). La

acreditación implica auditorias periódicas para comprobar que se siguen cumpliendo los requisitos establecidos en la norma de calidad que se trate.

▪ **Objeto de la norma ISO 9001:2000**

La norma ISO 9001:2000 determina los requisitos que deben concurrir en un sistema de gestión de calidad para aquellas organizaciones que deseen:

- Acreditar su capacidad para suministrar productos y/o servicios que satisfagan las especificaciones (o requisitos) de su clientela y de las reglamentaciones (técnicas y legales) que les sean aplicables.
- Aumentar la satisfacción del cliente mediante la aplicación eficaz del sistema, incluyendo la mejora continua del mismo y el aseguramiento de la conformidad con las especificaciones mencionadas.

La norma ISO 9001:2000 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos a la hora de implantar el sistema de gestión de la calidad.

Dicho enfoque da prioridad a las siguientes áreas:

1. La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
2. La identificación y definición de los procesos que aportan valor al cliente.
3. La obtención de resultados acerca de la eficacia del proceso.
4. La mejora continua de los procesos a partir de resultados de mediciones objetivas.

El enfoque basado en procesos permite aumentar la satisfacción del cliente ya que, a priori, exige identificar y definir meticulosamente los requisitos de los mismos con el fin de establecer los elementos de entrada de la actividad que forma el proceso y, a posteriori, requiere un seguimiento exhaustivo del grado de satisfacción del cliente para determinar si la organización ha cumplido sus requisitos y/o necesita mejorar sus procesos.

▪ **Principios de gestión de la calidad de acuerdo con la norma ISO 9001:2000**

La norma ISO 9001:2000 se basa en los siguientes principios:

1. Enfoque al Cliente

Las organizaciones dependen de su clientela, por lo tanto, deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

2. Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno que favorezca la implicación del personal en el logro de los objetivos de la organización.



3. Participación del personal

El personal, a todos los niveles, es la esencia de cualquier organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de ésta.

4. Enfoque basado en procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5. Enfoque de sistema para la gestión

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.

6. Mejora continua

La mejora continua del desempeño global de la organización debe ser un objetivo permanente.

7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y en la información previa.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con las entidades proveedoras

Una organización y sus empresas proveedoras son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambas para crear valor.

▪ Acreditaciones y certificaciones

Es importante conocer y distinguir los conceptos de acreditación y certificación. Con demasiada frecuencia se utilizan ambos términos indistintamente, pero no significan lo mismo.

Acreditar significa evaluar y dar credibilidad a los organismos certificadores sobre la base de la normativa vigente.

Esta normativa debe estar reconocida por los organismos nacionales de acreditación de los países interesados. En España, el organismo que acredita es ENAC (Entidad Nacional de Acreditación).

A pesar de los esfuerzos de seriedad y rigurosidad desarrollados para la acreditación, el sistema cuenta con dos grandes fallos:

- Puede constituirse un organismo certificador y otorgar certificados sin estar acreditado.

- Los organismos certificadores pueden otorgar certificados de cumplimiento ISO 9001 a empresas pertenecientes a sectores que no se encuentran dentro de su campo de acreditación (este tipo de certificaciones no gozan de ninguna garantía de competitividad).

Certificar significa auditar externa y continuadamente para comprobar el cumplimiento, adecuación y eficacia del sistema de calidad de una empresa. Para llevar a cabo esta actividad, el organismo certificador sigue normas internacionales ISO.

El proceso de certificación varía conforme al organismo certificador, aunque con pequeñas variaciones de uno a otro.

Los principales organismos certificadores que funcionan a escala nacional son Asociación Española de Normalización (AENOR), Bureau Veritas (francés), Lloyd's Register Quality Assurance (inglés), SGS (suizo) y Tüv Rheinland (alemán).

Si estos organismos tienen firmados convenios con entidades acreditadoras de otros países, será posible que un sistema de calidad certificado en España tenga validez en otros países.

▪ **Ventajas de contar con una certificación basada en la Norma ISO 9001:2000**

Para que una empresa obtenga la certificación ISO 9001 es preciso que un organismo de certificación acreditado revise toda la documentación de su sistema de calidad y lo someta a una profunda auditoría, para comprobar:

- Que cumple con la Normativa 9001, según proceda.
- Que está totalmente implantado
- Que es efectivo a la hora de asegurar que los requisitos del cliente siempre se identifican, se alcanzan y se cumplen.

Las grandes empresas compradoras internacionales pronto descubrieron que si esta certificación y su mantenimiento eran rigurosos se convertía en un medio de ahorro de los costes que hasta entonces estaban obligados a soportar si querían asegurarse de la ausencia de productos defectuosos, fuera de plazo, u otros.

El mercado internacional no se lo ha pensado dos veces y ha comenzado a solicitar esta certificación como factor de competitividad, por lo que comienza a ser condición "sine qua non" en el comercio internacional. Lo que empezó siendo un potencial requerimiento del Mercado Común, es ya un requerimiento común del Mercado Internacional.

Adaptarse a un sistema de calidad y obtener la certificación supone un nuevo coste para las empresas. Sin embargo, este coste se convierte inmediatamente en una inversión, ya que se traduce en numerosas ventajas (imagen, prestigio, competitividad, confianza del cliente,...).

La consecuencia de una certificación de calidad potencia sin duda la imagen de la empresa en el ámbito de marketing, le permite competir en igualdad de circunstancias con otras empresas certificadas, y es una clara demostración de que la empresa está en el mercado y sigue las “tendencias” del mismo. El hecho de disponer de auditorías externas continuas por parte del organismo de certificación genera en el cliente una mayor confianza en que nuestros productos o servicios siempre van a ofrecer la calidad deseada.

▪ **Implantación de la calidad total como sistema de gestión**

La implantación de la calidad total como sistema de gestión supone un proceso largo y complicado, y lleva consigo un cambio en la forma de dirigir y gestionar la empresa, debiendo completar los siguientes aspectos más relevantes:

1. Satisfacer las necesidades de la clientela:

- Añadiendo valor.
- Haciendo las cosas bien a la primera, evitando rectificaciones.
- Aplicando la calidad en todos los aspectos de la organización.
- Dando prioridad al servicio, al plazo y al coste.
- Aceptando que la calidad la define la clientela.
- Aceptando que la mejora continua en calidad necesita al cliente o clienta.

2. Satisfacer las necesidades de los trabajadores y trabajadoras:

- Aplicando una cultura de colaboración y participativa que permita la creatividad y la innovación.
- Potenciando la creación de equipos multidisciplinares.
- Favoreciendo el autocontrol frente al control externo.
- Fomentando la formación continua.
- Respetando el medio ambiente.
- Potenciando la Seguridad e Higiene en el trabajo.

3. Satisfacer las necesidades de los accionistas y/o propietarios de la empresa:

Evitando gastos superfluos e innecesarios.

- Siendo rentables a medio y largo plazo, dentro de las rentabilidades aceptadas por el sector donde la organización realiza sus operaciones.

4. Satisfacer las necesidades de la sociedad en general:

Mejorando dentro de la organización influimos en la sociedad a través de las relaciones de la empresa con su entorno.



APARTADO 4 DEL PLAN DE EMPRESA:

PLAN DE INFRAESTRUCTURAS

Es el plan que recoge el conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de una organización cualquiera.

El Plan de Infraestructuras constará de 3 apartados:

▪ **Inmuebles**

En este apartado se debe describir 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 debe 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, otros. Si, por el contrario, 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.

▪ **Equipamiento**

Figurará todo lo relativo a maquinaria, mobiliario y herramientas necesarias, en cuanto a su descripción, su coste y forma de adquisición (compra, alquiler, leasing...).

▪ **Elementos de transporte**

Vehículos que se vayan a utilizar, en caso de ser necesarios para el desempeño de la actividad.

Para elaborar este plan deberemos plasmar por escrito qué necesitamos y cuánto cuesta.

Para ello proponemos elaborar un listado descriptivo de las infraestructuras como el que exponemos a continuación a modo de ejemplo.

1.- Inmuebles.

Inmuebles (locales, edificios y/o terrenos).					
Nave	Características y condiciones	Importe	IVA	Total	Forma de pago
Solar	Características y condiciones	Importe	IVA	Total	Forma de pago

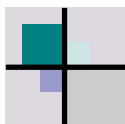
Adecuación de instalaciones					
Obra civil	Descripción	Importe	IVA	Total	Forma de pago
Electricista	Descripción	Importe	IVA	Total	Forma de pago
Fontanería	Descripción	Importe	IVA	Total	Forma de pago

2.- Equipamiento.

Equipamientos						
Mobiliario	Descripción	Nº	Importe	IVA	Total	Forma de pago
Báscula	Descripción	Nº	Importe	IVA	Total	Forma de pago
Caja registradora	Descripción	Nº	Importe	IVA	Total	Forma de pago
Equipos informáticos	Descripción	Nº	Importe	IVA	Total	Forma de pago
Rótulo	Descripción	Nº	Importe	IVA	Total	Forma de pago

3.- Elementos de transporte.

Elementos de transporte						
Furgoneta	Descripción	Nº	Importe	IVA	Total	Forma de pago



APARTADO 5 DEL PLAN DE EMPRESA:

PLAN DE RECURSOS HUMANOS

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

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

Entre estos objetivos, podemos destacar los siguientes:

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

Descripción de puestos de trabajo

Organigrama

Plan de Contratación y retribución del personal

Plan de formación (empresario y empleados)

Plan de Prevención de Riesgos Laborales

Presupuesto de personal

5.1.- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

El primer paso para elaborar el Plan 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. La forma en que se concreta este análisis es 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:

- Nombre del puesto de trabajo.
- Funciones del puesto: las tareas que debe realizar la persona que lo ocupe.
- Forma en que se realizan las tareas: los tiempos, métodos, equipos que se utilizan.
- Finalidad del puesto: departamento, relaciones jerárquicas (superiores y subordinados) y relaciones internas y externas (con proveedores, clientes...).
- Responsabilidades del puesto.
- Requisitos del puesto: cualificación –formación y experiencia- capacidades, habilidades.

5.2.- ORGANIGRAMA

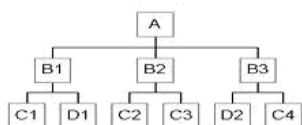
Un organigrama es una representación gráfica o un cuadro en el que se recoge de forma sencilla y clara la organización de la empresa. Permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización, para ello tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar y debe contener únicamente los elementos indispensables.

El organigrama debe aportar la siguiente información:

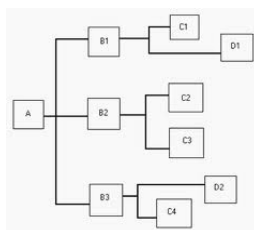
- Los puestos de trabajo existentes.
- Los distintos departamentos de la empresa.
- Las relaciones y niveles jerárquicos.

▪ Tipos de organigrama.

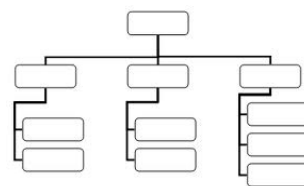
Existen distintos tipos de organigrama, a continuación vamos a ver algunos de ellos.



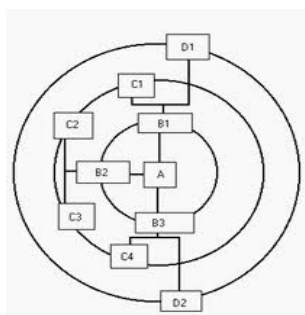
Vertical: muestra las jerarquías según una pirámide, de arriba abajo.



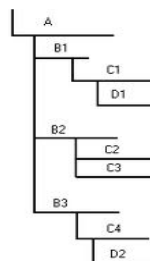
Horizontal: muestra las jerarquías de izquierda a derecha.



Mixto: es una combinación entre el horizontal y el vertical.



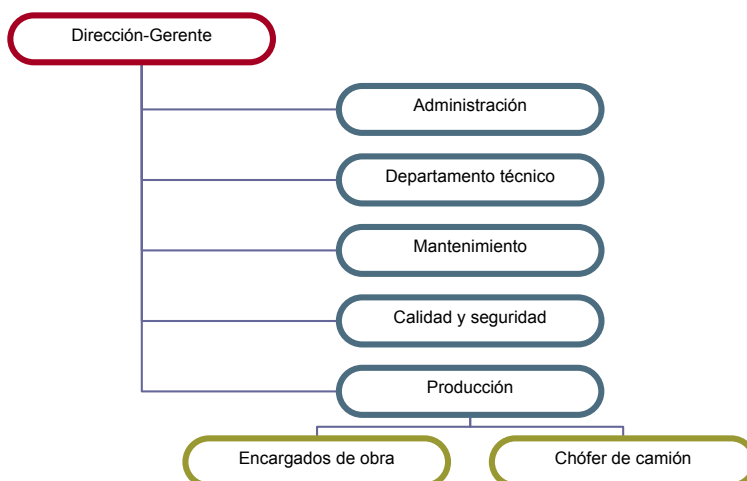
Circular: la autoridad máxima está en el centro, alrededor de él se forman círculos concéntricos donde se nombran a los jefes inmediatos.



Escalar: se usan sangrías para señalar la autoridad, cuanto mayor es la sangría, menor es la autoridad de ese cargo.

Ejemplo:

Organigrama de una empresa dedicada al montaje y mantenimiento de instalaciones eléctricas, con departamento propio de ingeniería para la elaboración de proyectos y certificaciones de obra.



Una vez determinados los puestos de trabajo necesarios para desarrollar la actividad de la empresa, el emprendedor puede decidir cómo dar respuesta a esos puestos: realizarlos todos él, contratar a alguien, subcontratar algunas funciones a otras empresas, otros.

Así mismo, debe fijarse la política retributiva y la modalidad contractual que mejor se adapte a nuestras necesidades, debiendo tener siempre en cuenta que las políticas de contratación y retribución deben perseguir:

- Elegir a las personas adecuadas para garantizar el éxito a la empresa.
- Buscar un ajuste entre las características del puesto y el perfil del empleado (conocimientos, experiencia, habilidades).
- Motivar al futuro empleado.

5.3.- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

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 para asegurarse de que la persona a contratar es la “candidata ideal” para el desempeño del mismo.

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

- Inaem.
- Instituciones educativas: Universidades, centros de formación especializados, otros centros.
- Bolsas de trabajo de asociaciones empresariales u otras entidades.
- Empresas de reclutamiento (ETTs –para contratación temporal- o consultoras de selección de personal).
- Anuncios en medios de comunicación.
- Ferias de empleo.
- Internet (jobsites o páginas Web de empleo).
- Familiares o conocidos.

Selección

Una vez elegida la vía o vías de reclutamiento e iniciado el proceso, la empresa obtiene diversos candidatos para el 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 puesto 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 competencias profesionales.

Existen distintas técnicas de selección de personal: el análisis de los currículums, entrevistas personales, pruebas psicotécnicas, test profesionales, solicitud de referencias del candidato en anteriores empresas en las que haya trabajado, roles playing, otros. También pueden utilizarse distintas técnicas de selección en un mismo proceso (como ocurre en la metodología del assessment center).

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.

Tras elegir al 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.

5.4.- PLAN DE CONTRATACIÓN Y RETRIBUCIÓN DEL PERSONAL

5.4.1.- CONTRATACIÓN

Definición de contrato

El contrato de trabajo es el acuerdo entre empresario y trabajador por el que éste se obliga a prestar determinados servicios, por cuenta del empresario y bajo su dirección, a cambio de una retribución.

Forma

Puede celebrarse por escrito o de palabra. Deberán constar por escrito los contratos de trabajo cuando así lo exija una disposición legal, y en todo caso, los de prácticas y para la formación, los contratos a tiempo parcial, fijo-discontinuo y de relevo, los contratos de trabajo a domicilio, los contratos para la realización de una obra o servicio determinado, los contratos de inserción, así como los que se celebren con trabajadores contratados en España al servicio de empresas españolas en el extranjero. Igualmente constará por escrito los contratos por tiempo determinado cuya duración sea superior a cuatro semanas. De no observarse tal exigencia, el contrato se presumirá por tiempo indefinido y a jornada completa, salvo prueba en contrario que acredite su naturaleza temporal o el carácter parcial de los servicios.

Cualquiera de las partes podrá exigir que el contrato se celebre por escrito, incluso durante el transcurso de la relación laboral.

Duración

El contrato de trabajo puede concertarse por tiempo indefinido o por una duración determinada, en los supuestos en que sean permitidos por la ley.

En cuanto al **período de prueba**, su establecimiento es optativo y de acordarlo deberán fijarlo por escrito en el contrato. Su duración máxima se establecerá en

los Convenios Colectivos y en su defecto la duración no podrá exceder de, 6 meses para los técnicos titulados y de 2 meses para el resto de los trabajadores.

En las empresas con menos de 25 trabajadores, el período de prueba no podrá exceder de 3 meses para los trabajadores que no sean Técnicos titulados.

Durante este periodo el trabajador tendrá los mismos derechos y obligaciones correspondientes al puesto de trabajo que desempeña, y se podrá rescindir la relación laboral por voluntad de cualquiera de las partes sin alegar causa alguna y sin preaviso, salvo pacto en contrario.

El período de prueba se computa a efectos de antigüedad. La situación de incapacidad temporal, maternidad, adopción o acogimiento que afecte al trabajador durante el período de prueba interrumpe al cómputo del mismo, siempre que se produzca acuerdo entre ambas partes.

No se podrá establecer período de prueba cuando el trabajador haya desempeñado ya las mismas funciones con anterioridad en la empresa, bajo cualquier modalidad de contratación.

Tipos de contratos

Para ampliar información es aconsejable consultar la *Guía Laboral* publicada anualmente por el Ministerio de Trabajo e Inmigración consultable en:

<http://www.mtin.es/>

1. Contratos de carácter temporal

- 1.1. Contrato en prácticas
- 1.2. Contrato para la formación
- 1.3. Contrato por obra o servicio determinado
- 1.4. Contrato eventual por circunstancias de la producción
- 1.5. Contrato de interinidad
- 1.6. Contrato temporal para trabajadores desempleados en situación de exclusión social en empresas de inserción

2. Contratos de trabajo mixtos

- 2.1. Contrato fijo discontinuo
- 2.2. Contrato a tiempo parcial
- 2.3. Contratación en sustitución por anticipación de la edad de jubilación
- 2.4. Contrato de relevo
- 2.5. Contrato de trabajo de grupo



- 2.6. Contrato de trabajo a domicilio
- 3. Contratos de duración indefinida
 - 3.1. Contrato indefinido
 - 3.2. Contrato para el fomento a la contratación indefinida
 - 3.3. Contrato indefinido acogido al Programa de Fomento del Empleo
 - 3.4. Contratación de personas con discapacidad

1.- Contratos de carácter temporal

1.1.- Contrato en prácticas

Tiene como finalidad facilitar la obtención de la práctica profesional adecuada al nivel de estudios cursados por los trabajadores con título universitario o de formación profesional de grado medio o superior o títulos reconocidos oficialmente como equivalentes, que habiliten para el ejercicio profesional.

Es obligatorio que no hayan transcurrido más de cuatro años desde la terminación de los correspondientes estudios o desde la convalidación de los estudios en España, de haber obtenido la titulación en el extranjero, o de siete años cuando el contrato se concierte con un trabajador con discapacidad.

La duración del contrato no podrá ser inferior a seis meses ni exceder de dos años.

La retribución mínima de los trabajadores será la fijada en convenio colectivo para los trabajadores en prácticas, sin que, en su defecto, pueda ser inferior al 60 ó el 75 por 100 durante el primero o el segundo año de vigencia del contrato, respectivamente, del salario fijado en convenio para un trabajador que desempeñe el mismo o equivalente puesto de trabajo. Las citadas cuantías no podrán ser en ningún caso inferiores al salario mínimo interprofesional. En el caso de los contratos a tiempo parcial el salario mínimo indicado se reducirá en proporción al tiempo efectivamente trabajado.

A la terminación del contrato el empresario deberá entregar al trabajador un certificado en el que conste la duración de las prácticas, el puesto o puestos de trabajo desempeñados y las principales tareas realizadas en cada uno de ellos.

Estos contratos deben formalizarse por escrito, haciendo constar expresamente la titulación del trabajador, la duración del contrato y el puesto o puestos de trabajo a desempeñar durante las prácticas. Asimismo, el empresario deberá comunicar el contenido del contrato y sus prórrogas al Servicio Público de Empleo correspondiente, en el plazo de diez días hábiles siguientes a su concertación.

1.2.- Contrato para la formación

Tiene por objeto la adquisición de la formación técnica y práctica necesaria para el desempeño adecuado de un oficio o de un puesto de trabajo que requiera un nivel de cualificación susceptible de acreditación formal o, en su defecto, el nivel

de cualificación de base de cada ocupación en el sistema de clasificación de la empresa.

El trabajador contratado bajo esta modalidad no puede tener la titulación o el certificado de profesionalidad requerido para realizar un contrato en prácticas en el oficio o puesto de trabajo correspondiente; tampoco puede haber desempeñado con anterioridad el puesto de trabajo para el que se contrata, en la misma empresa, por un tiempo superior a 12 meses, ni haber agotado la duración máxima establecida para los contratos de aprendizaje o para la formación en una relación laboral anterior, en la misma o distinta empresa.

Como norma general, los trabajadores deberán ser mayores de 16 años y no haber cumplido los 21. Cuando el contrato se concierte con desempleados que se incorporen como alumnos-trabajadores a los programas públicos de empleo-formación, tales como los de escuelas taller, casas de oficios, talleres de empleo u otros que se puedan aprobar, el límite máximo de edad será el establecido en las disposiciones que regulen el contenido de los citados programas. En el supuesto de desempleados que cursen un ciclo formativo de formación profesional de grado medio, el límite máximo de edad será de 24 años. Los límites de edad no se aplican cuando se trate de trabajadores con discapacidad.

La duración del contrato, como norma general, no podrá ser inferior a seis meses ni superior a dos años, salvo que por convenio colectivo se establezca otra cosa en atención a las características del oficio o puesto de trabajo, sin que, en ningún caso, pueda ser inferior a 6 meses ni superior a 3 años o 4 en los supuestos en los que se contrate a un trabajador con discapacidad.

Estos contratos deben formalizarse por escrito.

La retribución durante el primer año será la fijada en convenio colectivo, sin que pueda ser inferior al salario mínimo interprofesional en proporción al tiempo de trabajo efectivo. Durante el segundo año la retribución será la fijada en convenio colectivo, sin que en ningún caso pueda ser inferior al salario mínimo interprofesional con independencia del tiempo dedicado a la formación teórica.

El tiempo dedicado a la formación teórica, que se impartirá siempre fuera del puesto de trabajo y dentro de la jornada laboral, se fijará en el contrato, sin que, en ningún caso, pueda ser inferior al 15 por 100 de la jornada máxima prevista en el convenio colectivo o, en su defecto, de la jornada máxima legal.

Las empresas podrán financiar los costes de la formación teórica con cargo a las cotizaciones empresariales a la Seguridad Social, con cargo al presupuesto del Servicio Público de Empleo Estatal para la financiación de bonificaciones en las cotizaciones de la Seguridad Social acogidas a medidas de fomento de empleo por contratación laboral. El empresario abonará mensualmente la cuantía que resulte por coste/hora alumno al centro formativo acreditado para impartir esta formación y, posteriormente, se bonificará dicha cuantía en las cuotas a la Seguridad Social.

El número máximo de contratos para la formación que pueden celebrarse en cada empresa viene regulado por el convenio colectivo aplicable o, en su defecto, por la legislación laboral (RD 488/1998, de 27 de marzo).

1.3.- Contrato por obra o servicio determinado

Es el que se concierta para la realización de una obra o prestación de un servicio, con autonomía y sustantividad propia dentro de la actividad de la empresa y cuya ejecución, aunque limitada en el tiempo, sea en principio de duración incierta.

Los convenios sectoriales estatales y de ámbito inferior, incluidos los convenios de empresa, podrán identificar aquellos trabajos o tareas que pueden cubrirse con este tipo de contrato.

La duración del contrato será por el tiempo exigido para la realización de la obra o servicio. No obstante, los contratos suscritos a partir del 18 de junio de 2010 no podrán tener una duración superior a tres años ampliable hasta doce meses más por convenio colectivo sectorial de ámbito estatal o, en su defecto, por convenio colectivo sectorial de ámbito inferior (tras dicho período se convierten en indefinido). Deberá celebrarse por escrito, y especificar e identificar suficientemente, con precisión y claridad, el carácter de la contratación y la obra o servicio para el que se contrata.

1.4.- Contrato eventual por circunstancias de la producción

Este contrato tiene como finalidad el atender las exigencias circunstanciales del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos, aún tratándose de la actividad normal de la empresa. Por convenio colectivo se podrán determinar las actividades en las que pueden contratarse trabajadores eventuales, así como fijar criterios generales relativos a la adecuada relación entre el volumen de esta modalidad contractual y la plantilla total de la empresa.

Tiene una duración máxima de seis meses dentro de un período de doce meses. Por convenio colectivo sectorial estatal o, en su defecto, por convenio colectivo sectorial de ámbito inferior, podrá modificarse la duración máxima de estos contratos, el período dentro del cual se puedan realizar y la duración máxima del contrato y el período dentro del cual se puedan realizar

El contrato se formalizará por escrito, si su duración es superior a cuatro semanas o se concierta a tiempo parcial, explicando las causas o circunstancias que lo justifique y duración del mismo.

1.5.- Contrato de interinidad

Este contrato tiene como objetivo sustituir a un trabajador con derecho a reserva de puesto de trabajo, en virtud de norma, convenio colectivo o acuerdo individual, o para cubrir temporalmente un puesto de trabajo durante el proceso de selección o promoción, para su cobertura definitiva, así como para sustituir a trabajadores en formación por trabajadores beneficiarios de prestaciones por desempleo.

El contrato durará mientras subsista el derecho del trabajador sustituido a la reserva del puesto de trabajo o la del tiempo que dure el proceso de selección o promoción para la cobertura definitiva del puesto de trabajo, sin que en este último supuesto pueda ser superior a tres meses.

Se extinguirá por la reincorporación del trabajador sustituido; por el vencimiento del plazo legal o convencionalmente establecido para la incorporación; por la extinción de la causa que dio lugar a la reserva del puesto de trabajo; por el transcurso del plazo de tres meses establecido para la selección o promoción.

Deberán formalizarse por escrito, especificando el carácter de la contratación, el trabajo a desarrollar, el trabajador sustituido y la causa de sustitución, indicando si el puesto de trabajo a desempeñar será el del trabajador sustituido o el de otro trabajador de la empresa que pase a desempeñar el puesto de aquél.

1.6.- Contrato temporal para trabajadores desempleados en situación de exclusión social en empresas de inserción

Tiene por objeto fomentar la contratación de los trabajadores desempleados en situación de exclusión social.

La situación de exclusión social se acreditará por los correspondientes servicios sociales competentes.

Se formalizará por escrito en modelo oficial, por tiempo indefinido o determinado.

Las empresas pueden aplicarse bonificaciones en las cuotas de la Seguridad Social.

2.- Contratos de trabajo mixtos

2.1.- Contrato indefinido de fijos discontinuos

Es el que se concertará para realizar trabajos que tengan el carácter de fijos discontinuos y no se repitan en fechas ciertas, dentro del volumen normal de actividad de la empresa.

Se deberá formalizar necesariamente por escrito en el modelo oficial establecido por el Servicio Público de Empleo Estatal y en el que deberá figurar: la duración estimada de la actividad, forma y orden de llamamiento que establezca el convenio colectivo aplicable y la jornada laboral estimada y su distribución horaria.

2.2.- Contrato a tiempo parcial

El contrato de trabajo se entenderá celebrado a tiempo parcial cuando se haya acordado la prestación de servicios durante un número de horas al día, a la semana, al mes o al año inferior a la jornada de trabajo de un trabajador a tiempo completo comparable. Se entenderá por trabajador a tiempo completo comparable a un trabajador a tiempo completo de la misma empresa y centro de trabajo, con el mismo tipo de contrato de trabajo y que realice un trabajo idéntico o similar. Si en la empresa no hubiera ningún trabajador comparable a tiempo completo, se considerará la jornada a tiempo completo prevista en el convenio colectivo de aplicación o, en su defecto, la jornada máxima legal.

Está permitida la celebración a tiempo parcial de las siguientes modalidades de contratación de duración determinada:

- Contratación para la realización de una obra o servicio determinado.
- Contratación por circunstancias del mercado, acumulación de tareas o excesos de pedidos.
- Contratación para sustitución de trabajadores con reserva del puesto de trabajo.
- Contratos en prácticas.
- Contrato de relevo.

No está permitida la celebración a tiempo parcial en los contratos para la formación y en la modalidad contractual de anticipación de la edad de jubilación como medida de fomento del empleo.

La jornada diaria en el trabajo a tiempo parcial podrá realizarse de forma continuada o partida.

Los trabajadores a tiempo parcial no podrán realizar horas extraordinarias, salvo para prevenir o reparar siniestros y otros daños extraordinarios y urgentes. Podrán pactarse horas complementarias entre empresario y trabajador.

El contrato deberá celebrarse por escrito en el modelo oficial establecido en el que deberá figurar, el número de horas ordinarias de trabajo al día, a la semana, al mes o al año contratadas y su distribución.

2.3.- Contratación en sustitución por anticipación de la edad de jubilación

Esta medida tiene por finalidad la contratación de trabajadores desempleados en sustitución de trabajadores que anticipen su edad ordinaria de jubilación de 65 a 64 años. En los supuestos que esté prevista la aplicación de coeficientes reductores a la edad mínima de 65 años, por la realización de determinados trabajos, dichos coeficientes se aplicarán a la edad de 64 años.

Al trabajador que se jubila le debe faltar como máximo un año para alcanzar la edad ordinaria de jubilación y el trabajador que le sustituya debe figurar inscrito como desempleado en la Oficina de Empleo.

La duración del contrato será como mínimo un año y deberá formalizarse por escrito indicando el nombre del trabajador que se sustituye.

2.4.- Contrato de relevo

Es el que se concierta con un trabajador en situación de desempleo o que tuviera concertado con la empresa un contrato de duración determinada, para sustituir parcialmente a un trabajador de la empresa que accede a la pensión de jubilación de forma parcial, pues la percibe simultáneamente con la realización de un trabajo a tiempo parcial en la misma empresa.

La duración del contrato será indefinida o igual a la del tiempo que falta al trabajador sustituido para alcanzar la edad de jubilación.

Podrá celebrarse a jornada completa o a tiempo parcial. En todo caso, la duración de la jornada deberá ser, como mínimo, igual a la reducción de la jornada acordada por el trabajador sustituido, que deberá estar comprendida



entre un 25 y un 85 por 100 cuando el contrato de relevo se celebre a jornada completa y duración indefinida, de lo contrario deberá estar comprendida la jornada entre un 25 y un 75 por 100. El horario de trabajo del trabajador relevista podrá completar el del trabajador sustituido o simultanearse con él.

El puesto de trabajo del trabajador relevista podrá ser el mismo del trabajador sustituido o uno similar, entendiéndose por tal el desempeño de tareas correspondientes al mismo grupo profesional o categoría equivalente.

2.5.- Contrato de trabajo de grupo

Es el contrato de trabajo celebrado entre el empresario y el jefe de un grupo de trabajadores considerado en su totalidad, no teniendo el empresario frente a cada uno de los miembros del grupo los derechos y deberes que como tal le competen.

El empresario sólo puede ejercer sus derechos y obligaciones con el jefe del grupo.

La forma del contrato puede ser verbal o escrita. La duración puede ser por tiempo indefinido o de duración determinada.

2.6.- Contrato de trabajo a domicilio

El contrato de trabajo a domicilio es aquél en que la prestación de la actividad laboral se realiza en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por éste y sin la vigilancia del empresario.

La empresa deberá entregar a los trabajadores a domicilio un documento de control de la actividad laboral que realicen en el que debe consignarse el nombre del trabajador, la clase y cantidad de trabajo, cantidad de materias primas entregadas, tarifas acordadas para la fijación del salario, entrega y recepción de objetos elaborados y cuantos otros aspectos de la relación laboral interesen a las partes.

El salario ha de ser como mínimo igual al de un trabajador de categoría profesional equivalente en el sector económico de que se trate.

3.- Contratos de duración indefinida

3.1.- Contrato indefinido

Es aquél que se concierta sin establecer límites de tiempo en la prestación de los servicios, en cuanto a la duración del contrato.

Su formalización puede ser verbal o escrita, salvo los acogidos al programa público de fomento de la contratación indefinida, discapacitados, etc., u otros que estipulen la obligación de formalizarse por escrito. En todo caso, cualquiera de las partes podrá exigir que el contrato se formalice por escrito incluso durante el transcurso de la relación laboral.

Se presumirán celebrados por tiempo indefinido y a jornada completa, salvo prueba en contrario que acredite su naturaleza temporal o el carácter a tiempo

parcial de los servicios en caso de falta de observancia de la forma escrita cuando sea exigible. También adquirirán la condición de fijos, como regla general, los trabajadores que no hubieran sido dados de alta en la Seguridad Social, una vez transcurrido un plazo igual al que legalmente se hubiera podido fijar para el período de prueba, los contratos temporales celebrados en fraude de ley o aquellos que tengan una duración superior a los límites máximos establecidos para cada modalidad contractual (* consultar excepciones).

3.2.- Contrato para el fomento a la contratación indefinida

Tiene como finalidad facilitar la colocación estable de trabajadores desempleados y de empleados sujetos a contratos temporales.

Para fomentar este tipo de contrataciones se ofrecen incentivos a las empresas consistentes en bonificaciones en el pago de cuotas a la Seguridad Social que abaratan este tipo de contrataciones. No obstante, la ley regula ciertos supuestos en los que el empresario no puede acogerse a estos incentivos con objeto de evitar el uso fraudulento de esta modalidad.

El contrato se concertará por tiempo indefinido y se formalizará por escrito en los modelos facilitados por el Servicio Público de Empleo Estatal.

3.3.- Contrato indefinido acogido al Programa de Fomento del Empleo

Tienen como objetivo fomentar la contratación indefinida de determinados colectivos de trabajadores en situación de desempleo, incluidos aquellos que estén trabajando en otra empresa con un contrato a tiempo parcial, siempre que su jornada de trabajo sea inferior a un tercio de la jornada de trabajo de un trabajador a tiempo completo comparable.

La duración del contrato será por tiempo indefinido y podrá celebrarse a jornada completa o a tiempo parcial.

Los contratos indefinidos iniciales a tiempo completo o parcial, incluidos los fijos discontinuos, darán derecho a bonificaciones en determinados casos.

3.4.- Contratación de personas con discapacidad

Su finalidad es facilitar la integración laboral de las personas con discapacidad.

Las empresas públicas y privadas que empleen a un número de 50 o más trabajadores vendrán obligadas a que, de entre ellos, al menos el 2 por 100 sean trabajadores con discapacidad.

Se pueden formalizar contratos con personas con discapacidad en las siguientes modalidades: Contrato indefinido, contrato para la formación, contrato en prácticas, contrato temporal de fomento del empleo y contrato de interinidad con trabajadores con discapacidad desempleados para sustituir a personas discapacitadas que tengan suspendido el contrato de trabajo por incapacidad temporal.

En los supuestos en los que sea imposible cubrir el puesto con una persona con discapacidad bien porque mediante los servicios públicos de empleo o agencias

de colocación no se encuentre un candidato con dichas características o bien por que existan circunstancias que motiven la especial dificultad de que un trabajador con discapacidad se incorpore a la plantilla, la ley contempla otras medidas alternativas para que el empresario cumpla con esta norma (celebración de contrato civil o mercantil con Centro Especial de Empleo o con un autónomo con discapacidad para el suministro de bienes o celebración de servicios; constitución de un enclave laboral en la empresa previo contrato con un Centro Especial de Empleo; o realización de donaciones o patrocinios para el fomento de la inserción laboral y creación de empleo para personas con discapacidad).

La Ley contempla medidas para incentivar la contratación de discapacitados.

5.4.2.- RETRIBUCIÓN DE LOS TRABAJADORES

Para ampliar información sobre cotizaciones a la Seguridad Social:

<http://www.seg-social.es>

Para ampliar información sobre retenciones IRPF:

<http://www.aeat.es>

El empresario está obligado a pagar a sus trabajadores el salario señalado en el convenio colectivo aplicable o, en su caso, las mejoras contempladas en el contrato de trabajo.

El salario es la totalidad de las percepciones económicas que reciben los trabajadores, en dinero o en especie por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena.

El salario está compuesto por:

1.- Retribuciones

Cantidades que ha de recibir el trabajador por los siguientes conceptos:

- **Salario base:** parte de la retribución fijada por unidad de tiempo, sin atender a ninguna otra circunstancia. Es lo mínimo que debe cobrar el trabajador de la categoría o grupo profesional afectado por ese salario base.
- **Complementos salariales:** cantidades que se adicionan al salario base fijadas en atención a diversas circunstancias, como condiciones personales – por ejemplo la antigüedad-, vinculadas al puesto de trabajo - como la peligrosidad o la nocturnidad-, de vencimiento periódico -como pagas

extraordinarias-, horas extraordinarias, gratificaciones, salario en especie – por ejemplo vivienda-.

2.- Deducciones

Descuentos que se efectúan al trabajador en concepto de cotización a la Seguridad Social.

3.- Retenciones

Las empresas están obligadas a retener un porcentaje del salario bruto del trabajador en concepto de pago del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas. Estas cantidades las paga directamente la empresa a Hacienda a través de unos boletines trimestrales.

Ejemplo:

Retribución bruta: 1.500 euros.

Deducciones Seguridad Social (6,4%): 96 euros.

Retenciones IRPF (10%): 150 euros.

Líquido a percibir por el trabajador: 1.254 euros (1.500 – 96 – 150).

El pago del salario

El pago del salario ha de ir acompañado de la entrega del **recibo del salario** que recibe el nombre de **nómina**, en la que se reflejan:

- Las diferentes percepciones del trabajador.
- Las deducciones correspondientes.
- Las retenciones practicadas.
- La cantidad total que percibirá el trabajador.

▪ Características del abono del salario

- Liquidación y pago:

Se abonarán en la fecha y lugar convenidos o conforme a los usos y costumbres. Las retribuciones periódicas y regulares se efectuarán por períodos de tiempo no superior al mes.

- Periodo de liquidación:

La nómina abarcará un período de liquidación correspondiente a un mes.

- Documentación del pago:

Se solicitará la firma del trabajador en la nómina y se le entregará un duplicado. Si el pago se realiza a través de transferencia bancaria, no se necesita la firma del trabajador.

- Modelo de nómina:

El modelo oficial se aprobó por la Orden de 27/12/94 (BOE 13/01/95). Se podrá aprobar otro modelo mediante convenio colectivo o acuerdo entre los representantes de los trabajadores y el empresario siempre que contemple,

con claridad y separadamente, las diferentes percepciones y deducciones legales.

- **Retrasos:**

Los trabajadores tendrán derecho a aplicar un 10% de interés anual sobre la cantidad adeudada, cuando se retrase el pago de sus salarios bases.

▪ **Estructura de la nómina**

1.- Cabecera de la nómina

En el encabezado figuran:

- Datos de identificación de la empresa.
- Datos de identificación del trabajador.

A continuación figura el periodo de liquidación, que implica todos los días naturales y no solo los laborales.

Empresa: _____	Trabajador: _____
Domicilio: _____	N.I.F.: _____ N.º de matrícula: _____
N.I.F.: _____	Numero de afiliación a la Seguridad Social: _____
Código de cuenta de la cotización a la	Categoría o grupo profesional: _____
Seguridad Social: _____	Grupo de cotización: _____

Periodo de liquidación: del de al de de 200.....	Todos los días ☐
--	---

2.- Cuerpo de la nómina

En el modelo oficial figuran los siguientes conceptos en el orden que señalamos a continuación:

2.1.- Devengos

- **Percepciones salariales:** Incluye el salario base y los complementos salariales.
- **Percepciones no salariales:** No retribuyen el trabajo ni cotizan en la Seguridad Social, sino que se le entregan al trabajador por otros conceptos, como indemnizaciones, compensaciones de los gastos del trabajador... dietas, gastos de locomoción, indemnización por despido, prestación de la Seguridad Social en caso de enfermedad del trabajador. La casilla A se rellena con el total devengado.



I. DEVENGOS	TOTALES
1. Percepciones salariales	
Salario base.....	_____
Complementos salariales.....	_____
_____	_____
_____	_____
Horas extraordinarias.....	_____
Gratificaciones extraordinarias.....	_____
Salario en especie.....	_____
2. Percepciones no salariales	
Indemnizaciones o suplidos.....	_____
_____	_____
Prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social.....	_____
_____	_____
Indemnizaciones por traslados, suspensiones o despidos.....	_____
_____	_____
Otras percepciones no salariales.....	_____
_____	_____
A. TOTAL DEVENGADO	_____

2.2.- Deducciones

En primer lugar han de figurar las cantidades que hay que descontar al trabajador en concepto de **pago a la Seguridad Social**.

Las deducciones se calculan aplicando los porcentajes correspondientes sobre las diferentes bases de cotización (desempleo, formación profesional, horas extraordinarias...).

La **casilla B** se rellena con el total a deducir, es decir, sumáramos a las cantidades a deducir para el pago a la **Seguridad Social** por cuenta del trabajador, las retenciones practicadas por la empresa para el pago del **IRPF**, así como los anticipos, valor de los productos recibidos en especie y otras deducciones.

El **líquido a percibir** será la cantidad resultante de restar de la casilla A - cantidad devengada por el trabajador- la cantidad consignada en la casilla B - total a deducir-. Del resultado de esta operación obtendremos el líquido a percibir o cantidad a recibir por el trabajador.

Al final de este apartado viene la **firma y el sello** de la empresa y el **recibí** con la firma del trabajador.

II. DEDUCCIONES	
1. Aportación del trabajador a las cotizaciones a la Seguridad Social y conceptos de recaudación conjunta	
%	
Contingencias comunes.....	_____
Desempleo.....	_____
Formación Profesional.....	_____
Horas extraordinarias.....	_____
Fuerza mayor.....	_____
Estructurales y no estructurales.....	_____
TOTAL APORTACIONES	_____
2. Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.....	_____
3. Anticipos.....	_____
4. Valor de los productos recibidos en especie.....	_____
5. Otras deducciones.....	_____
B. TOTAL A DEDUCIR	_____
LÍQUIDO TOTAL A PERCIBIR (A - B)	_____
Firma y sello de la empresa.....	_____ de de 200.....
	Recibí

2.3.- Pie de nómina

Es la base de cotización a la Seguridad Social y conceptos de recaudación conjunta y base sujeta a retenciones de IRPF.

Se trata de cantidades sobre las que se aplicarán los porcentajes legales a efectos de determinar las cuotas que hay que aportar. Como las deducciones se calculan sobre estas bases, hay que calcularlas antes de la deducción.

DETERMINACIÓN DE LAS BASES DE COTIZACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL Y CONCEPTOS DE RECAUDACIÓN CONJUNTA Y DE LA BASE SUJETA A RETENCIÓN DEL IRPF	
1. Base de cotización por contingencias comunes	
Remuneración mensual.....	_____
Prorrata pagas extraordinarias.....	_____
TOTAL.....	_____
2. Base de cotización por contingencias profesionales (AT y EP) y conceptos de recaudación conjunta (Desempleo, Formación Profesional, Fondo de Garantía Salarial).....	_____
3. Base de cotización adicional por horas extraordinarias.....	_____
4. Base sujeta a retención del IRPF.....	_____

- Base de contingencias comunes (BCC).

Se calcula para trabajadores de retribución mensual (grupos del 1 al 7).

Se trata de la remuneración total que está integrada por las percepciones salariales, a excepción de las horas extraordinarias y los complementos de vencimiento periódico superior al mes. A esto se le suma la prorrata de las pagas extraordinarias. El resultado obtenido será una base previa que deberá compararse con las bases del grupo de cotización máximas y mínimas legalmente establecidas. De modo que si la cantidad resultante es menor a la base mínima legal, entonces la BCC será la base mínima establecida, y si la cantidad resultante es superior a la base de cotización máxima legalmente establecida, entonces será este máximo nuestra BCC.

Para grupos de retribución diaria la prorrata se realiza dividiendo para 365 días y, una vez sumada esta prorrata a las retribuciones salariales, se calcula la Base Diaria Previa que se compara con las bases máxima y mínima del grupo de cotización correspondiente al trabajador. La base diaria se multiplica por los días de liquidación.

- Base de contingencias profesionales (BCP).

Para los grupos de retribución mensual, se calcula la base previa de contingencias comunes y se suman las horas extras, comparando después con los topes que marcan para cada grupo. En el caso de los grupos de retribución diaria se procede de igual forma, siendo la base diaria profesional multiplicada por los días de cotización.

- Base de cotización por contingencias profesionales Accidente de Trabajo (AT), Formación Profesional (FP) y conceptos de recaudación conjunta.

Aplicaremos la misma base de cotización que en el supuesto de cálculo de las contingencias profesionales.

- Base de cotización adicional por horas extraordinarias.

Cantidad equivalente a las horas extraordinarias.

- La base sujeta a la retención del IRPF:

Sobre esta base se calculará la cantidad que se debe retener a cuenta del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas. Esta será igual al total devengado menos las cantidades exentas de impuestos (dietas, gastos de locomoción...).

Cotización a la Seguridad Social a cargo de la empresa

Los empresarios están obligados a ingresar cada mes la totalidad de las cuotas de la empresa (cuota patronal) y de los trabajadores (cuota obrera) en la Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social.

Los trabajadores y las empresas cotizan según unas bases de cotización que en el Régimen General se efectúa por alguno de los siguientes conceptos, el cálculo de la mayoría de ellos ha sido explicado en el punto anterior:

- Contingencias comunes (enfermedad común, maternidad, jubilación...).
- Contingencias profesionales: Enfermedad profesional y accidente profesional.
- Conceptos de recaudación conjunta: desempleo, formación profesional y fondo de garantía salarial.
- Horas extraordinarias: Su importe es igual al de las horas extraordinarias abonadas.

En el caso de los trabajadores autónomos, la obligación de cotizar corresponde al propio trabajador. Cada año antes del 1 de octubre pueden elegir su base de cotización.

Cálculo de costes por trabajador

Para concluir este apartado, es importante que el emprendedor tenga en cuenta que el coste que le va a suponer la contratación de un trabajador es mucho más elevado que la cantidad que figurará en su nómina, por ello hay que tener en cuenta que al calcular el coste de una contratación debe atenderse a distintos conceptos así como a otros hechos imprevistos que puedan surgir:

- Salario bruto del trabajador o salario líquido a percibir más aportaciones de la empresa a la Seguridad Social por cuenta del trabajador y retenciones para el pago del IRPF.
- Cotización a la Seguridad Social a cargo de la empresa.
- Otros gastos que puedan surgir como consecuencia de la relación laboral: indemnizaciones por despido o fin de contrato, bajas laborales, uniformes o ropa de trabajo, otros.

Costes laborales de los trabajadores autónomos

Los promotores o trabajadores que estén dados de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA) también tienen la obligación de abonar mensualmente las cotizaciones a la Seguridad Social.

En el caso de que un emprendedor se dé de alta o baja en este Régimen deberá tener en cuenta que aunque no permanezca de alta un mes completo deberá cotizar por el total.

Las bases de cotización las puede elegir libremente, siempre y cuando se encuentren dentro de las bases mínimas y máximas establecidas para el RETA.

En caso de que el autónomo quiera modificar la Base de Cotización, deberá comunicarlo a la Tesorería General de la Seguridad Social antes del 1 de octubre, aplicándose la nueva base a partir del 1 de enero del año siguiente.

Cálculo del coste total de mano de obra

Tras la descripción de los puestos de trabajo necesarios para el funcionamiento de la empresa y ver a qué categoría profesional corresponde cada uno de ellos, se debe calcular el número de horas de trabajo necesario y determinar el número de personas necesario para el desempeño de cada puesto.

Tomando como base las distintas operaciones del proceso de producción, pueden identificarse las tareas a desempeñar en cada puesto así como las diferentes cualificaciones profesionales que se requieren para la realización de las mismas, y cuantificar después las horas de trabajo necesarias para cada una en función de los tiempos que se hayan estimado, de los ritmos de trabajo y de los volúmenes de producción.

Para todo ello, es necesario tener en cuenta las tablas salariales del último convenio colectivo correspondiente al sector, o actividad, y localizar si existe alguna otra reglamentación laboral específica que sea de aplicación. De acuerdo con lo estipulado en dichas normas sobre las categorías profesionales y las distintas funciones y tareas que corresponden a cada una, las jornadas de trabajo y los períodos de vacaciones, podrán fijarse las necesidades concretas de personal para tu empresa.

Con toda la información recopilada pueden confeccionarse unos cuadros resumen con estos datos como los que se presentan a continuación:

CUADRO 6: PLANIFICACIÓN DE PERSONAL

	TRABAJADOR 1	TRABAJADOR 2	TRABAJADOR 3
PUESTO			
FUNCIONES			
PERFIL			
CATEGORÍA			
TIPO DE CONTRATO			
PERÍODO DE PRUEBA			
HORARIO / JORNADA			
SALARIO FIJO			
SALARIO VARIABLE			
COSTE S. SOCIAL			
COSTE S. SOCIAL AUTÓNOMOS			
FECHA DE INICIO			
PROCESO DE SELECCIÓN			

CUADRO 7: RESUMEN DE GASTOS DE PERSONAL

Puesto de trabajo/ categoría profesional	Número de trabajadores	Remuneraciones anuales por trabajador (sueldo + pluses)	Remuneración es anuales por categoría (todos los trabajadores)	Seguridad Social a cargo de la empresa	Total costes laborales anuales
TOTALES					

Por último, debe contemplarse, en función de la producción prevista para los cinco primeros años, las **modificaciones que puedan preverse** para este periodo de tiempo en relación con las necesidades de personal del primer año.

Las políticas retributivas como herramientas de gestión

Hasta ahora hemos visto las obligaciones legales de todo empresario en relación con la retribución de sus trabajadores, pero hay que señalar también que el sistema retributivo de la empresa debe concebirse no solo como el cumplimiento de una obligación legal, sino también como herramienta que debe estar en consonancia con el plan estratégico de la empresa y vincularse al negocio.

La pyme puede utilizar la política retributiva para conseguir otros objetivos como:

- 1.- Atraer, retener y potenciar el talento.
- 2.- Motivar e implicar a los trabajadores en la empresa.

Además, las políticas retributivas de las pymes son una “herramienta de marketing” que permiten atraer a mejores profesionales.

Se trata de diseñar un paquete retributivo a medida de las necesidades de cada profesional que parta de una parte económica fijada por el mercado y otra que pueda cubrir, en buena medida, otros aspectos emocionales, familiares, profesionales o extralaborales que preocupen al trabajador. Así cabe hablar de 3 tipos de retribución:

1. **Retribución fija:** la fija el mercado atendiendo a factores como el tipo de empresa y categoría o cualificación profesional, habilidades y competencias, nivel formativo o experiencia, etc.
2. **Retribución variable:** está ligada a los resultados de la empresa y/o trabajador, en función de objetivos alcanzados.
3. **Retribución emocional:** Esta retribución, a diferencia de las dos anteriores, no es de carácter económico sino psicológico, y engloba todo lo que genera sentido a nuestro trabajo, desde el reconocimiento por parte de nuestros superiores hasta el sentido de pertenencia a un equipo, es decir, todo aquello que nos satisface en nuestro trabajo y que no tiene una recompensa material. Este tipo de retribución es muy valorada por el trabajador aunque no sea cuantificable y hacen que los empleados se sientan más implicados en la empresa y se concentren más en sus tareas.

Cabe destacar 2 herramientas o métodos para establecer las políticas retributivas (lo ideal es que se complementen):

Valoración de puestos: se trata de una técnica que permite, tras haber realizado una descripción de puestos, valorar cada puesto de la empresa, analizando el puesto en sí, en vez de a la persona, ligando dicha valoración a la retribución final del trabajador. Para ello existen distintos métodos como el de evaluación por puntos (se valoran aspectos como la peligrosidad, disponibilidad, responsabilidad, idiomas que utiliza, otros).

Evaluación del desempeño: método que consiste en una reunión, preparada y planificada con antelación entre el empleado y el superior directo en la que se realiza una valoración de los objetivos y resultados logrados y un análisis de las competencias, habilidades, capacidades, actitudes y recursos utilizados a tal efecto. El trabajador, en estas sesiones, además de exponer sus logros y ser evaluado en relación con su desempeño, aprovecha para expresar sus demandas, necesidades, preocupaciones e inquietudes. La Evaluación del Desempeño se utiliza como herramienta para evaluar el desarrollo del profesional durante el año, puesto que, suelen realizarse al finalizar el último trimestre. Este tipo de entrevistas suelen combinarse con otros métodos de evaluación tales como cuestionarios.

5.5.- PLAN DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA

La formación de los trabajadores es una pieza fundamental para la puesta en marcha y posterior gestión y desarrollo del proyecto empresarial. El empresario o el responsable de personal –si lo hubiere- debe detectar las necesidades de formación de la plantilla en 2 etapas:

- Momento previo a la puesta en marcha de la empresa: debe analizarse si los trabajadores de nueva incorporación tienen la formación y conocimientos necesarios para el desempeño del puesto que vayan a ocupar o, si por el contrario, se detecta algún desajuste en cuyo caso, lo más probable, es que sea oportuno intervenir mediante acciones formativas.

No solo es necesario detectar las necesidades formativas de los trabajadores sino también las del propio emprendedor que, como explicábamos en el capítulo 3 de esta guía, entre otros conocimientos, debe tener algunas nociones previas sobre creación de empresas y dirección y gestión empresarial –aunque éste contrate a personal cualificado o externalice funciones de gestión, es conveniente que al menos tenga conocimientos básicos-.

- Durante la vida de la empresa: es conveniente hacer una evaluación continua de las necesidades formativas de la plantilla, ya que es necesario actualizar conocimientos y adaptarse a cualquiera de los cambios que se produzcan en la empresa, en el mercado o sector en la que ésta opera.

Tras la detección de necesidades, la empresa deberá planificar las acciones formativas necesarias para tratar de cubrirlas. Dicha planificación la harán bien por sí mismas o bien con medios externos -al igual que la detección de necesidades-. También existe la posibilidad de agruparse con otras empresas y encomendar a entidades organizadoras que programen la formación de su agrupación. Para poder bonificarse en sus cotizaciones a la Seguridad Social los costes de la formación, las empresas deben comunicar la ejecución de sus acciones formativas y permisos individuales de formación a través de la Aplicación telemática que la Fundación Tripartita pone a disposición de las empresas y entidades organizadoras. Esta iniciativa está regulada por la Orden TAS 2307/2007, de 27 de julio.

- ➡ Para más información sobre el Sistema de Formación para el Empleo consultar el [anexo 1](#).

5.6.- PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Para ampliar información es aconsejable consultar:

<http://www.insht.es>

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene

<http://www.aragon.es>

Departamentos y Organismos públicos > Instituto Aragonés de Seguridad y Salud Laboral

En el lugar de trabajo existe riesgo de sufrir accidentes o contraer enfermedades laborales. Por ello es necesario fomentar y desarrollar una autentica cultura de la prevención de riesgos laborales, en que la sociedad debe estar involucrada.

La prevención de los riesgos laborales se rige por la Ley 31/95 de 8 de Noviembre de Prevención de Riesgos Laborales, que tiene por objeto promover la seguridad y la salud en los trabajadores y determina las garantías y las responsabilidades necesarias para establecer una adecuada protección de los trabajadores. Esta Ley emana de tres fuentes:

- Constitución Española en su artículo 40.2 que encomienda a los poderes públicos a velar por la Seguridad e Higiene en el trabajo.
- Tratado de la U.E. (Directiva marco 89/391 CEE), de aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y la salud de los trabajadores.
- Organización Internacional del trabajo (Convenio 155 de 1981), sobre seguridad y salud de los trabajadores y medio ambiente de trabajo.
- Según el artículo 3 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, en el que se define las obligaciones a cumplir en materia de salud laboral nos indica que **los empresarios tienen el deber de proteger a los trabajadores** para ello deberán:
 - Evitar, evaluar y combatir riesgos.
 - Adaptar el trabajo sustituyendo lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún riesgo.
 - Planificar la prevención y dar las oportunas instrucciones.
 - Facilitar el de equipo de trabajo y medios de protección adecuados
 - Informar, consultar y participar junto con los trabajadores en la acción preventiva.
 - Dar formación teórica y práctica a los trabajadores.
 - Adoptar medidas de emergencia y riesgos graves.
 - Vigilar la salud de forma periódica
 - Elaborar y conservar una serie de documentos como evaluaciones de riesgo y resultados de controles entre otros.
 - Coordinarse cuando existan varias empresas en un mismo centro.
 - Proteger a determinados tipos de trabajadores como menores o embarazadas.

Los trabajadores tienen la obligación de:

- Utilizar correctamente los dispositivos de seguridad.
- Informar de inmediato a un superior y a los trabajadores designados para llevar a cabo actividades de prevención.
- Contribuir al cumplimiento de las obligaciones.
- Cooperar con el empresario para que éste pueda garantizar unas condiciones seguras.

Los trabajadores tienen derecho a:

- Ser informados y consultados, así como participar en la adopción de medios
- Que se les facilite equipos de protección individual.
- Recibir una formación teórica y práctica adecuada.
- Interrumpir su actividad y abandonar el puesto en caso de riesgo.
- Vigilar periódicamente su estado de salud.
- Recibir una protección específica cuando se trate de trabajadores sensibles a determinados riesgos.
- Recibir protección en los supuestos de maternidad o minoría de edad.
- Los trabajadores temporales y los de las empresas de trabajo temporal tendrán los mismos derechos en materia de prevención que el resto de trabajadores de la plantilla.

Riesgo potencial

La salud se define como el estado de bienestar físico, psíquico y social, es decir, no sólo hace referencia a la ausencia de afecciones o de enfermedades.

La salud en el trabajo depende de las condiciones de seguridad e higiene (convenio 155 de la OIT).

La **seguridad en el trabajo**, es el conjunto de técnicas y procedimientos adoptados en todas las fases del proceso productivo que tienen por objeto evitar o disminuir los riesgos laborales, mientras que la **higiene en el trabajo**, es un estudio preventivo que tiene por objeto identificar los factores de riesgo (agentes contaminantes), medirlos y valorarlos con el fin de eliminarlos o disminuir su presencia.

El desarrollo de la actividad laboral tiene, por lo tanto, consecuencias sobre la salud tanto negativas (como desajuste físico o psíquico que puede aumentar la posibilidad de adquirir enfermedades como: fatiga física, mental, estrés,), como positivas (bienestar físico, psíquico y social). Por todo ello; **la salud laboral consiste en buscar las vías de actuación que permitan promover y mantener un buen grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en su lugar de trabajo.**

Condiciones de trabajo que afectan a la salud

El lugar de trabajo nos pone en contacto con unos elementos determinados (ruido, sustancias tóxicas, calor...) en función de la actividad que desarrollemos. Las condiciones medioambientales pueden incrementar el riesgo para la seguridad y la salud del trabajo.

Las **condiciones** se pueden clasificar en:

- **Medioambientales:** agentes físicos, químicos y biológicos.
- **Relativas a la organización del trabajo:** organización del trabajo por turnos, carga de trabajo, características del trabajador.
- **Seguridad:** estructurales (locales, instalaciones), manejo de equipos.

Factores de riesgo

El factor de riesgo es todo objeto, sustancia, forma de energía o características de las organizaciones que pueden contribuir a provocar un accidente de trabajo, agravar sus consecuencias o producir a largo plazo daños en la salud de los trabajadores. **Estos daños pueden ser de dos clases:**

- **Accidente de trabajo:** El desarrollo de una actividad provoca una lesión violenta y el trabajador la sufre inmediatamente.
- **Enfermedad Profesional:** Se contrae a consecuencia del trabajo y es provocada por la acción de los elementos y las sustancias que se indiquen en el Cuadro de Enfermedades Profesionales.

Evaluación de las condiciones de trabajo: Acción preventiva

Se debe recopilar información de las distintas condiciones y características que se den en los puestos de trabajo, se identifican y valoran los factores de riesgos, y los trabajadores que están expuestos a dichos peligros. Después, se toman decisiones para eliminar aquellos riesgos que sea posible evitar, se y se evalúan aquellos factores que no pueden evitarse tomando las medidas oportunas para la disminución del riesgo del trabajador.

Esto se denomina planificar la acción preventiva, que es el proceso dirigido a estimar la magnitud de aquellos riesgos que no sea posible evitar, obteniendo la información necesaria para que el empresario pueda tomar una decisión apropiada y adopte las medidas preventivas oportunas para reducir el peligro.

La acción preventiva se materializa en el **Plan de Prevención** que debe cumplir los siguientes aspectos:

- Mejora y corrección de las deficiencias.
- Evaluación de los riesgos.
- Formación, información y consulta de los trabajadores.
- Medidas de emergencia y vigilancia de la salud.
- Control preventivo y periódico.
- Medidas de prevención.
- Medidas de protección de los trabajadores.
- Coordinación con otras empresas.
- Normativa interna de seguridad, equipos de trabajo y medios de protección personal.
- Ordenación de los medios necesarios (humanos, materiales...)
- Asignación precisa de recursos.
- Organización y gestión de la prevención.

El empresario puede utilizar **cuatro modalidades de organización para el desarrollo de las actividades preventivas en la empresa.**

- Asumirla el empresario: si la empresa tiene menos de seis trabajadores, las actividades no se encuentran incluidas en el Anexo I del Reglamento de los Servicios de Prevención y el empresario está capacitado con al menos un curso básico de prevención.
- Asignarlas a uno o varios trabajadores para ocuparse de la actividad preventiva en la empresa, designando a los trabajadores necesarios para desarrollar adecuadamente su actividad y con la capacidad correspondiente para las funciones a desarrollar.
- Servicio de prevención propio: es obligatorio para más de 500 trabajadores o más de 250 para las empresas del Anexo 1 del Reglamento de los Servicios de Prevención.
- Servicio de prevención ajeno: el servicio es prestado por una entidad especializada que concierta con la empresa las actividades de prevención, asesoramiento y apoyo que precise en función de los tipos de riesgo.

Órganos de representación especializada

Los trabajadores tienen derecho a participar en los temas de prevención de riesgos.

La estructura de representación especializada es similar a la de representación de los trabajadores. Está formada por los delegados de prevención y el comité de seguridad y salud. El **delegado de prevención** es un representante de los trabajadores, los delegados se designan por y entre los trabajadores. El delegado tiene una serie de competencias y facultades para ejercer su función (Art. 36 de la LPRL):

- Colaborar con el empresario, promover y fomentar la cooperación de los trabajadores.
- Ser consultado e informado por el empresario.
- Ejercer labores de vigilancia y control.

Para **empresas de más de 50 trabajadores** es obligatoria la existencia de un **Comité de Seguridad y Salud**, órgano técnico, paritario y colectivo de participación destinado a la consulta de las actuaciones de la empresa en materia de prevención de riesgos, constituido por los delegados de prevención y los representantes de empresa. Entre sus funciones cabe destacar:

- Participar en la elaboración, puesta en marcha y evaluación de los planes de prevención.
- Promover la iniciativa sobre métodos y procedimientos para una correcta prevención de riesgos y conocer y analizar los daños producidos en la salud de los trabajadores.

Actuación de Prevención y Protección

Las medidas de prevención son de tres tipos:

- Seguridad en el trabajo: previene los accidentes de trabajo.
- Higiene del trabajo: previene las enfermedades profesionales.
- Ergonomía y psico-sociología: incide sobre la fatiga y el estrés.

La medicina en el trabajo puede ser preventiva, curativa o rehabilitadora.

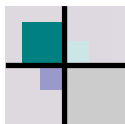
Cuando el riesgo no es evitable se tienen que adoptar medidas de protección que clasificaríamos en dos tipos:

- Medidas de protección colectiva.

☞ Ejemplo: barandillas, redes de seguridad, resguardos, viseras, interruptores diferenciales, plataformas y tapas de madera, señalización.

- Equipos de protección individual (EPI): que es aquél destinado a ser llevado o sujetado por el trabajador para que le proteja de uno varios riesgos que pueden amenazar su seguridad o su salud en el trabajo, así como cualquier complemento o accesorio destinado a tal fin.

☞ Ejemplo: orejeras, cascos, gafas, botas, guantes, otros.



APARTADO 6 DEL PLAN DE EMPRESA:

PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

El Plan Económico Financiero debe recoger toda la información de carácter económico y financiero referente al proyecto para determinar su viabilidad económica.

Se trata de analizar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo.

Para ello se parte de los apartados anteriores y se procede a su cuantificación económica para determinar todos los gastos en los que se va a incurrir y ver cómo cubrirlos.

En caso de que, tras su realización, se deduzca que el negocio es viable el emprendedor podrá poner en marcha su idea de negocio, sin perjuicio de que éste deba evaluar de forma continua si las previsiones se van cumpliendo.

En el supuesto en que se deduzca lo contrario, que el negocio no es viable, esto no quiere decir que el emprendedor deba abandonar su idea sino que deberá revisar su proyecto empresarial y efectuar las modificaciones oportunas en los puntos que proceda (replantear la idea, inversiones, costes de producción, previsiones de plantilla, otros).

También puede ocurrir que el emprendedor aparque su proyecto por un tiempo porque estime que no sea el momento oportuno.

6.1.- PLAN DE INVERSIÓN INICIAL

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.

El Plan de Inversión recoge los elementos materiales necesarios para el inicio y desarrollo de la actividad de la empresa y la aplicación de su plan estratégico.

Para su elaboración tendremos que elaborar un listado con todas las inversiones necesarias, para ello debemos contar con los presupuestos de los proveedores que nos vayan a suministrar material, mobiliario, maquinaria, etc.

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 Marketing, Plan de Producción y Plan de Infraestructuras.

Tipos de gastos a incluir dentro del Plan de Inversión Inicial

En este apartado se incluyen todos los tipos de gasto, si bien se darán unos u otros en función del proyecto.

Inmovilizado Intangible

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

Inmovilizado Material

- **Terrenos:** Representa solares de naturaleza urbana, fincas rústicas, otros terrenos no urbanos, minas y canteras.
- **Edificios y Construcciones:** Representa los edificios, cualquiera que sea su destino. Instalaciones: Cualquier otra instalación de uso especializado como instalaciones eléctricas en general, instalaciones de climatización, instalaciones de agua, instalaciones de higiene, equipos de medida y control, etc.
- **Maquinaria y Utillaje:** Representa las máquinas mediante las cuales se realiza la extracción o elaboración de productos.

- **Mobiliario:** Muebles, material y equipos de oficinas; con excepción de los incluidos en la cuenta equipos para procesos de información.
 - **Equipamiento informático:** Ordenadores y demás conjuntos electrónicos.
 - **Elementos de transporte:** Vehículos de todas clases exceptuando los de transporte interno dentro de la factoría.
 - **Otro Inmovilizado Material:** cualesquiera otras inmovilizaciones materiales no incluidas en los demás apartados del Inmovilizado Material. Se incluirán en esta cuenta los envases y embalajes que por sus características deban considerarse como inmovilizado y los repuestos para inmovilizado cuyo ciclo de almacenamiento sea superior a un año.
- ➡ Para ver qué elementos vamos a necesitar, dentro del inmovilizado material, tendremos que revisar el Plan de Infraestructuras elaborado en el [apartado 4.](#)

Inmovilizado Financiero

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

Circulante

- **Existencias iniciales:** coste del stock inicial que puede resultar necesario para hacer frente a la apertura del negocio.
- ➡ Para saber con qué stock iniciales tenemos que contar habrá que revisar el punto B del [apartado 3.3](#) sobre el cálculo de costes de producción.
- **Provisión de fondos:** importes necesarios para el mantenimiento de la empresa antes de cobrar las primeras facturaciones.
- **Otros:** cualquier otro no previsto anteriormente.

Aclaraciones

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

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

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

- ➡ Para la elaboración de este plan tendremos que tener en cuenta las inversiones derivadas de los apartados [2 \(Plan de Marketing\)](#), [3 \(Plan de Producción y Calidad\)](#) y [4 \(Plan de infraestructuras\)](#).

CUADRO 9: PLAN DE INVERSIÓN.

Concepto	Importe	% IVA	% Amortización
ACTIVO NO CORRIENTE			
Inmovilizado Intangible:			
Gastos de Investigación y Desarrollo			
Concesiones administrativas			
Propiedad industrial			
Fondo de comercio			
Aplicaciones informáticas			
Otro Inmovilizado Intangible			
Inmovilizado Material:			
Terrenos			
Edificios y construcciones			
Instalaciones			
Maquinaria y utillaje			
Mobiliario			
Equipamiento informático			
Elementos de transporte			
Otro Inmovilizado Material			
Inmovilizado Financiero:			
Depósitos y fianzas			
Otros (participaciones en SGR, etc.).			
ACTIVO CORRIENTE			
Circulante:			
Existencias iniciales			
Provisión de fondos			
Otros			
TOTAL INVERSIONES			
TOTAL INVERSIONES (IVA INCLUIDO) (1)			
TOTAL AMORTIZACIONES			

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

6.2 PREVISIÓN DE TESORERÍA

Uno de los aspectos más importantes en la gestión empresarial es el control del dinero. Controlar los movimientos de dinero no es exactamente ver si la empresa gana o pierde. Una empresa puede ganar mucho dinero porque venda mucho y, sin embargo, no tener dinero líquido porque aún no haya cobrado las ventas a los clientes. Por ello, se recomienda la elaboración y el seguimiento de la tesorería de la empresa mediante una herramienta específica conocida como Estado de Tesorería (también llamado Fondo de maniobra o Inversión en circulante).

En este instrumento, esencial para la gestión financiera, se reflejarán los cobros y los pagos que tenga que realizar la empresa a futuro (haciendo así la “previsión de tesorería”) y se irá contrastando con la información real a medida que avance el tiempo (conociendo así el “estado de tesorería”). En definitiva, el Estado de Tesorería indica la situación de la disponibilidad de efectivo (tesorería) en el intervalo de tiempo para el que se calcula. Normalmente, a nivel de presupuestos para un ejercicio económico, se hace relativamente agregada con datos mensuales y, durante el ejercicio en curso, se detalla cada mes o semana, aunque algunas empresas realizan previsiones diarias de tesorería.

Para elaborar este plan es necesario atender al resto de apartados del Plan de empresa en base a los cuales se calculan las necesidades económicas del proyecto.

En la página siguiente incluimos una plantilla que puede ser de utilidad para elaborar el Plan de Tesorería.

CUADRO 10: PLAN DE TESORERÍA

CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES ...	MES 12
(1) Saldo Inicial					
Cobros					
Cobros clientes / ventas					
Subvenciones					
Capital/Recursos propios					
Préstamos					
Otra financiación					
(2) Total cobros					
Pagos					
Inversiones					
Pagos a proveedores					
Otros proveedores					
Sueldos y Salarios (Netos) de Personal contratado					
Seguridad Social de Personal contratado					
Retribuciones de personal no laboral					
Seguros Sociales de personal no laboral					
IRPF					
Otros tributos (IBI, IAE,...)					
Publicidad, propaganda y relaciones públicas					
Servicios de profesionales independientes					
Primas de seguros					
Arrendamientos y cánones					
Gastos en I+D del ejercicio					
Suministros					
Comunicaciones					
Servicios bancarios y similares					
Reparaciones y conservación					
Transportes					
Otros servicios (gastos de viaje, formación, etc.)					
Gastos financieros de préstamos, créditos, etc.					
Devolución préstamos, créditos, etc.					
Total pagos					
IVA repercutido					
IVA soportado					
Pago de IVA					
DIFERENCIA COBROS-PAGOS					
SALDO ANTERIOR					
SALDO ACUMULADO					

- ➡ Remitimos al [apartado 7.2.](#) sobre obligaciones fiscales donde se ofrece un resumen sobre el comportamiento del IVA.

6.3- PLAN DE FINANCIACIÓN

En este punto hay que determinar la financiación con la que se va a hacer frente a las inversiones, es decir, de dónde va a salir el capital para financiar el proyecto.

Lo primero que debemos valorar es el capital con que contamos, todos aquellos **recursos propios** que podemos destinar al proyecto, ya sean aportaciones en metálico o en especie (maquinaria, existencias...).

Posteriormente, debemos valorar, en su caso, la necesidad de **financiación ajena**, compuesta principalmente por los préstamos con entidades de crédito o particulares y las deudas a contraer tanto con los proveedores de inmovilizado como con los proveedores habituales de existencias.

Se adjunta un cuadro-ejemplo sobre los puntos a considerar en el plan de financiación a seguir:

CUADRO 11: PLAN DE FINANCIACIÓN

PLAN DE FINANCIACIÓN														
RECURSOS PROPIOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	%
CAPITAL/DINERO														
MATERIAS PRIMAS														
AMPLIACIÓN CAPITAL														
TERRENOS														
CONSTRUCCIONES														
MAQUINARIA														
PROP. INDUSTRIAL														
OTROS														
RECURSOS AJENOS														
SUBVENCIONES														
PRÉSTAMOS														
CRÉDITOS														
LEASING														
PRÉSTAMOS SOCIOS														
OTROS														
TOTAL RECURSOS														

Recursos de financiación

- **Capital:** Recursos aportados al inicio o de forma sucesiva por los propietarios y socios de la empresa.
- **Préstamos de familiares o amigos:** Pueden ser adecuado para la etapa inicial y suelen utilizarse cuando se trata de autónomos o microempresas. Es importante el formalizar esta operación mediante un contrato privado de préstamo y registrarlo en la administración competente para que el movimiento de ese capital no se considere un fraude de ley.
- **Capital semilla:** Una sociedad de capital semilla aporta unos fondos que se destinan a recursos propios para convertir una idea en una realidad empresarial. Estos fondos son invertidos para obtener beneficios a largo plazo con la venta de la participación. Adecuado para la etapa inicial.
- **Capitalización por desempleo:** Pago único de todas las prestaciones por desempleo reconocidas (se abona al beneficiario un porcentaje de la cuantía total de prestaciones que le corresponderían en concepto de prestación por desempleo para que lo destine a inversión para la nueva empresa, y el resto se abona en el pago de cuotas a la Seguridad Social).
- **Ampliación capital:** Una ampliación de capital es una operación financiera encaminada a incrementar los recursos propios de una sociedad con objeto de poder financiar nuevas inversiones, generalmente, a través de 3 sistemas:
 - Emitiendo nuevas acciones.
 - Aumentando el valor nominal de las acciones ya existentes.
 - Con cargo a los beneficios no distribuidos de la empresa (las reservas), en cuyo caso los accionistas no tendrán que aportar dinero y recibirán acciones liberadas (gratis).
- **Subvención:** Cantidad a fondo perdido, no reembolsable, de carácter no regular, y que se puede obtener en forma de reducción de tipos de interés o de ayuda directa. Las concede la administración y pueden destinarse al capital o a la explotación. Existen diferentes líneas de ayudas en función de las directrices económicas. de la institución u organismo que las concede.

➡ Ofrecemos más información en el [capítulo 6](#) dedicado a las subvenciones.
- **Préstamo:** Contrato en virtud del cual el prestamista entrega al prestatario una cantidad de dinero a un tipo de interés (fijo o variable) durante un plazo determinado de tiempo.
- **Crédito:** Cantidad de dinero que una entidad financiera pone a disposición del prestatario en una cuenta corriente abierta al efecto, hasta un límite determinado y por un plazo prefijado, liquidándose periódicamente los intereses sobre las cantidades dispuestas. El coste viene dado por los

intereses y otras comisiones. Existe un plazo de devolución. Es adecuado para financiar capital de trabajo (activo circulante). Para su concesión se piden garantías o avales personales. Son instrumentos flexibles y se adaptan a las necesidades actuales. Los pagos de interés son deducibles pero es un tipo de financiación cara.

- **Leasing:** Arrendamiento financiero, a medio o largo plazo, de bienes de equipo o inmuebles destinados a finalidades empresariales o profesionales. Al final del contrato se puede adquirir el bien por un valor residual. Se trata de una financiación completa del objeto, el pago de intereses es deducible y ofrece cierta flexibilidad para la devolución/cambio del objeto si cambian los requisitos (por ejemplo: si necesitamos una máquina más potente) pero tiene algunos inconvenientes ya que se limita a la vida operativa del objeto de leasing, los intereses son más altos y, en ocasiones, se cobra una comisión por su cancelación.
- **Créditos hipotecarios:** Se utilizan para financiar propiedad empresarial e inversiones a largo plazo en activos de explotación. Son intereses deducibles pero muchas veces el crédito no abarca el coste total del valor del objeto hipotecado.
- **Renting:** Servicio de alquiler de equipamientos y vehículos sin opción de compra. Se paga cuota de alquiler durante la vigencia de contrato, cuota que comprende todos los servicios de mantenimiento, seguro y otros que sean necesarios para facilitar el uso del bien.
- **Distribución de bienes en reserva:** El beneficio, antes de ser repartido, debe destinar una parte a reservas que integran el capital de la empresa. Éstas se establecen por ley, en estatutos o voluntariamente.
- **Descuentos de efectos / Descuento comercial:** Una entidad financiera anticipa el importe de uno o varios efectos de cobro a cambio de un interés por la cantidad anticipada (abono anticipado de fondos representado por letras y pagarés).
- **Compañías de factoring:** Una empresa cede a una Sociedad de Factoring sus derechos de cobro o facturas y presta una serie de servicios económico-financieros por lo cual recibe unos ingresos en concepto de intereses y comisiones.
- **Leaseback:** Financiación a través de la venta de un activo de la empresa para su inmediata incorporación a un contrato de leasing con la posterior opción de compra.
- **Sociedades de Capital Riesgo:** El objeto de estas sociedades es la inversión en empresas de alto riesgo pero con una elevada rentabilidad potencial. Estos fondos, generalmente, son invertidos con el fin de obtener beneficios a largo plazo con la venta de la participación. Adecuado para cualquier etapa de la empresa.

- **Sociedades de Garantía Recíproca:** Sociedades cuyo objeto es proporcionar a las pymes un aval para acceder a fuentes de financiación.
- **Negociación del pago a proveedores / crédito comercial:** Se trata de negociar/aplazar el pago de obligaciones con proveedores/acreedores, consiguiendo así que la salida de fondos de la empresa se produzca más tarde.
- **Negociación del cobro a clientes:** Negociación del cobro de derechos a clientes o deudores para que la entrada de dinero a la empresa se dé antes de lo establecido: *fondos a corto plazo*.
- **Créditos y préstamos participativos:** La entidad prestamista, además de los costes habituales, tiene derecho a una participación en los resultados societarios sin poseer la condición de socio-accionista.
- **Préstamos de socios:** efectivos o del no cobro de nóminas o beneficios.
- **Tarjetas de crédito.**

Amortización financiera

Es conveniente estudiar cómo va a amortizarse el capital proveniente de la financiación ajena, lo cual supondrá la obligación del pago de la cantidad prestada y los intereses correspondientes. Para ayudarse en esta tarea el emprendedor puede utilizar un cuadro como este:

CUADRO 12: AMORTIZACIÓN FINANCIERA

Año	Intereses	Cuota de amortización	Cuota anual	Resto

6.4- CUENTA DE RESULTADOS

La Cuenta de Resultados es un documento contable en el que se recogen los ingresos y gastos que tiene la empresa durante el ejercicio económico; la diferencia entre éstos nos dará el beneficio o pérdida de la empresa.

Los **ingresos** son aquellas operaciones que incrementan el valor patrimonial de la empresa, mientras que los **gastos** son aquellas actividades que lo disminuyen.

☞ Ejemplo:

Ingresos: venta de productos, subvenciones, etc.

Gastos: consumo de productos, coste de la plantilla, consumo telefónico y eléctrico.

El beneficio es el principal objetivo de toda empresa y es en la Cuenta de Resultados donde debemos buscar los factores que lo determinan. Así, explica si la empresa gana o pierde dinero, y da indicios de cuáles son las razones de por qué lo gana o lo pierde.

Hay un aspecto fundamental que hay que tener muy claro desde el principio, la diferencia entre los conceptos de ingresos y cobros, así como entre los conceptos de gastos y pagos.

Ingresos y cobros

Ingresos y cobros son dos aspectos distintos. El concepto de **ingreso** hace referencia a operaciones que incrementan el valor patrimonial de la empresa, mientras que el concepto de **cobro** se refiere al hecho en sí de recibir el dinero.

☞ Ejemplos:

En el momento en el que una empresa realiza una venta se produce un ingreso (aunque todavía no la haya cobrado); posteriormente cuando el cliente paga, se produce el cobro.

Pues bien, en la Cuenta de Resultados se recogen los ingresos, no los cobros, es decir en la Cuenta de Resultados se registrará la venta en el momento en que se produce (ingreso), con independencia del momento en que se cobre.

Gastos y pagos

La diferencia entre los conceptos de gastos y pagos es similar a la anterior: el gasto hace referencia a una operación que disminuye el valor del patrimonio, mientras que el pago se refiere al hecho de entregar el dinero y saldar la deuda.

☞ Ejemplos:

Si una empresa contrata los servicios de un abogado, esto le empieza a originar un gasto, aunque tarde 6 meses en pagarlo.

En la Cuenta de Resultados se recogen los gastos en los que incurre la empresa, con independencia del momento en el que procede el pago de los mismos.

Principio del devengo

El principio del devengo es otro aspecto fundamental en el funcionamiento de la Cuenta de Resultados. Este principio implica que en cada ejercicio económico la empresa llevará a la Cuenta de Resultados exclusivamente los ingresos y gastos que correspondan a ese periodo.

☞ Por ejemplo:

Si la empresa contrata un seguro y paga por adelantado la prima correspondiente a los dos próximos años, únicamente llevará a la Cuenta de Resultados la parte de la prima que corresponde al presente ejercicio (o sea, la mitad de la prima).

O si la empresa cobra en el presente ejercicio una venta que realizó el año pasado, esta operación no se recogerá en la Cuenta de Resultados ya que dicha venta debió ser contabilizada el año pasado, que fue cuando se produjo.

Cuenta de resultados

La Cuenta de Resultados recoge el beneficio o pérdida que obtiene la empresa a lo largo de un ejercicio económico (normalmente de un año). Mientras que el balance, como veremos en el siguiente apartado 9.5, es una “foto” de la empresa en un momento determinado, la Cuenta de Resultados es una “película” de la actividad de la empresa a lo largo de un ejercicio. Balance y Cuenta de Resultados están interrelacionados, su nexo principal consiste en la última línea de la Cuenta de Resultados (aquella que recoge el beneficio o pérdida), que también se refleja en el Balance, incrementando los fondos propios (si fueron beneficios) o disminuyéndolos (si fueron pérdidas).

☞ Ejemplo:

- Ventas	1.000 €
- Coste de Mercaderías	- 400 €
- Gastos de Personal	- 200 €
- Gastos Financieros	- 100 €
- Impuestos	- 50 €
- RESULTADO FINAL	250 €

Esta Cuenta de Resultados nos dice que la empresa, en su ejercicio económico, ha vendido 1.000 euros y que ha incurrido en unos costes de 400 euros en materias primas, 200 euros en mano de obra, 100 euros de gastos financieros (intereses de los créditos) y 50 euros de impuestos. En definitiva, la empresa en este ejercicio ha obtenido un beneficio de 250 euros.

Pero, la Cuenta de Resultados no sólo recoge el dato numérico del beneficio o la pérdida, sino que desgranando sus componentes se llega a conocer el por qué de dicho resultado. Así pues, analizando dicha cuenta y su composición las empresas pueden conocer si la marcha de su explotación es la deseada.

En la página siguiente presentamos un modelo de cuadro para poder elaborar la Cuenta de Resultados, aunque antes debemos hacer algunas apreciaciones:

- En la cuenta de resultados se anotan las cantidades sin IVA.
- Las subvenciones solo se recogen cuando hayan sido concedidas y adjudicadas mediante orden de pago.
- El Ingreso Neto o Cifra de Negocio, es aquel que se obtiene una vez se descuentan las devoluciones o descuentos practicados.
- En cuanto a las amortizaciones solo se recogen las relativas al inmovilizado (no las de préstamos).
- ➡ El cálculo de las amortizaciones se explica en el [apartado 6.5.](#) dentro del activo no corriente.
- En el apartado de “tributos” se incluyen las tasas y las contribuciones especiales (no los impuestos).
- En cuanto a los “Gastos financieros”, si incluirán las cantidades que se deben por esa financiación: intereses, comisiones, etc. El importe del préstamo no incide en la Cuenta de Resultados pero si en la Tesorería como cobro.
- Los impuestos como tal se recogen al final, una vez se haya calculado la diferencia entre ingreso total y gasto total, y será el que sea aplicable en función de la forma jurídica escogida (IRPF o Impuesto de Sociedades).

Ofrecemos un modelo de tabla para elaborar la Cuenta de Resultados en la página siguiente.

CUADRO 13: CUENTA DE RESULTADOS

CUENTA DE RESULTADOS AÑO 1							
	Mes1	Mes 2	Mes...	Mes 12	Total año 1	Año 1	Año 2
Ingresos por ventas de servicios							
Ingresos por ventas de productos							
Otros Ingresos							
Subvenciones							
COSTES VARIABLES DIRECTOS							
Gastos en existencias y mercaderías							
Gastos Transporte							
MARGEN BRUTO Facturación – costes variables							
COSTES FIJOS / DE ESTRUCTURA Ó INDIRECTOS							
Mano de obra	Salarios Trabajadores						
	Salario propio						
	Coste S. Social trabajadores						
	Cuota autónomos						
Estructuras	Arrendamientos						
	Gestoría						
	Seguro del Local						
	Servicios profesionales						
	Material de oficina						
	Suministros, consumos energéticos						
	Tributos						
	Amortizaciones						
	Reparaciones						
	Coste acciones de comunicación						
BENEFICIOS ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (BAII)							
Gastos financieros							
BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS (BAI)							
Impuestos							
BENEFICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS O BENEFICIO NETO							

6.5.- BALANCE DE SITUACIÓN

Estructura

Definición Balance de Situación: se trata de un documento contable que va a permitir conocer la situación financiera y económica de la empresa en un momento determinado del tiempo. Tiene carácter estático (conocido también como Fotografía de la Empresa). Con el Balance podemos obtener información sobre la solvencia, liquidez y capacidad de endeudamiento de la empresa.

El Balance de Situación aglutina los números que presenta en dos columnas: el Activo (Izquierda) y el pasivo + Patrimonio Neto (Derecha).

Balance de situación	
	ACTIVO
Liquidez ↓ -	Activo No corriente
	Activo Corriente
	+
	Activo Total
	=
	PASIVO
	Patrimonio Neto
	Pasivo No corriente
	Pasivo Corriente
	Pasivo Total

Esquema 10: El Balance de Situación (1).

Por ello, la estructura general del balance de situación debe de recoger los bienes y derechos que la empresa adquiere en el desarrollo de su actividad (Activo) y las fuentes de financiación que ha utilizado para la compra de esos activos (Pasivo + Patrimonio Neto).



Esquema 11: El Balance de Situación (2).

BALANCE DE SITUACIÓN

ACTIVO	PATRIMONIO NETO Y PASIVO
A) ACTIVO NO CORRIENTE I. Inmovilizado Intangible. II. Inmovilizado Material. III. Inversiones Inmobiliarias. IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo. V. Inversiones financieras a largo plazo. VI. Activos por impuesto diferido. B) ACTIVO CORRIENTE I. Activos no corrientes mantenidos para la venta. II. Existencias. III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar. 1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios. 2. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos. 3. Otros deudores. IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo. V. Inversiones financieras a corto plazo. VI. Periodificaciones a corto plazo. VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes. TOTAL ACTIVO (A+B)	A) PATRIMONIO NETO - A-1) Fondos Propios. I. Capital. II. Prima de Emisión. III. Reservas. IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias). V. Resultados de ejercicios anteriores. VI. Otras aportaciones de socios. VII. Resultados del ejercicio. VIII. (Dividendo a cuenta). IX. Otros instrumentos de patrimonio neto. - A-2) Ajustes por cambios de valor. - A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos. B) PASIVO NO CORRIENTE I. Provisiones a largo plazo. II. Deudas a largo plazo. 1. Deudas con entidades de crédito. 2. Acreedores por arrendamiento financiero. 3. Otras deudas a largo plazo. III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo. IV. Pasivos por impuestos diferidos. V. Periodificaciones a largo plazo. C) PASIVO CORRIENTE I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta. II. Provisiones a corto plazo. III. Deudas a corto plazo. 1. Deudas con entidades de crédito. 2. Acreedores por arrendamiento financiero. 3. Otras deudas a corto plazo. IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo. V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar. 1. Proveedores. 2. Otros acreedores. VI. Periodificaciones a corto plazo. TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)

Esquema 12: Estructura del Balance de Situación.

ACTIVO

El Activo está compuesto por el conjunto de bienes y derechos de los que es titular la empresa, así como otras partidas con la característica común de que se utilizan en la generación de ingresos. El activo, estructura económica o inversión muestra, como hemos visto, el conjunto de bienes y créditos que la empresa posee en un momento dado. Esta columna muestra también la utilización que la empresa está dando al conjunto de los recursos ya que representa las inversiones que ésta tiene a su disposición.

Además, según su uso o la función económica desarrollada, las inversiones del activo las dividimos en dos masas:

- **Activo No Corriente, Inmovilizado o Activo Fijo:** aquellos bienes y derechos adquiridos con intención de que permanezcan en la empresa durante más de un año (varios ejercicios económicos –liquidez superior al año–). Su finalidad principal es hacer posible la realización de la actividad principal de la empresa. Dentro de esta masa se encuentran:
 - **Inmovilizado Intangible:** son derechos no tangibles, valorados económicamente y amortizables (por ejemplo: patentes, marcas, licencias de software, otros).
 - **Inmovilizado Material:** son bienes muebles e inmuebles destinados a la actividad productiva de la empresa (no a la venta en el curso normal de las operaciones), valorables económicamente y tangibles (maquinaria, vehículos, mobiliario, otros).
 - **Inmobiliario:** bienes muebles (terrenos y construcciones), valorables económicamente y tangibles que no se destinan a la actividad productiva de la empresa sino a obtener rentas, plusvalías o ambas.
 - **Financiero Permanente:** inversiones permanentes en empresas del grupo, multigrupo o asociadas, cualquiera que sea su instrumentalización, incluidos los intereses devengados con vencimiento superior al año. También se incluyen en este subgrupo las fianzas y depósitos a largo plazo.
 - **Amortización Acumulada:** expresión del deterioro del activo fijo para su utilización en el proceso productivo, es decir, recursos que reserva la empresa para sustituir los bienes del activo que se vayan deteriorando. Proponemos el siguiente cuadro para poder proceder a su cálculo.

CUADRO 14: AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO

Elemento	Valor de adquisición	Vida útil	% amortización	Cuota de amortización anual
TOTAL				

Dentro de la tabla, en las casillas de la columna “elemento” se incluyen bienes de inversión del inmovilizado, tanto tangible como intangible. Para cumplimentar la columna de “vida útil” deben consultarse las tablas de amortización oficialmente aprobadas; para que éstas sean fiscalmente deducibles es necesario que se adecuen a lo establecido en la Ley del impuesto de Sociedades. NOTA: Existen tres elementos de inmovilizado que no se amortizan: los terrenos, el inmovilizado financiero y los inmovilizados en curso, tanto material como inmaterial.

- **Activos por impuesto diferido:** Activos por diferencias temporarias deducibles, créditos por el derecho a compensar en ejercicios posteriores las bases imponibles negativas pendientes de compensación y deducciones y otras ventajas fiscales no utilizadas, que queden pendientes de aplicar en la liquidación de los impuestos sobre beneficios.
- **Activo Corriente o Activo Circulante:** aquellos bienes y derechos adquiridos con intención de que permanezcan menos de un año en la empresa (liquidez inferior al año).

Se identifican directamente con la actividad que explota la empresa y básicamente son:

- **Activos no corriente mantenidos para la venta:** activos no corrientes con carácter individual, así como otros activos corrientes incluidos en un grupo enajenable de elementos, cuya recuperación de valor se espera realizar a través de su venta. Por ejemplo: inversiones financieras, existencias, elementos de transporte.
- **Existencias (realizable):** existencias de elementos derivadas de la actividad principal de la empresa que se pueden almacenar y posteriormente vender para obtener ingresos por ello. Por ejemplo: materias primas, mercaderías, productos terminados.
- **Exigible (clientes y otros deudores):** créditos a corto plazo concedidos por la empresa y relacionados con su actividad. Por ejemplo: ventas a crédito a clientes, letras.
- **Financiero temporal:** inversiones financieras que la empresa realiza o concede en un plazo igual o inferior al año. Por ejemplo; compra de valores de otras empresas, préstamos, otros.
- **Disponible (tesorería):** dinero en efectivo o líquido que hay en caja o en las cuentas corrientes.

PASIVO

El Pasivo está formado por el conjunto de recursos financieros obtenidos por la empresa para el desarrollo de sus funciones y por las estimaciones de gastos futuros. Los recursos financieros del Pasivo son clasificados en función de su exigibilidad, diferenciando entre aquellos recursos que son propiedad de los titulares del capital y, por tanto, no son exigibles (salvo reembolso de participaciones o distribución de reservas), y aquellos otros recursos que son propiedad de terceras personas ajenas a la empresa, por tanto, son exigibles, y deben devolverse en un determinado momento. A su vez dentro de los recursos

ajenos o exigibles, diferenciamos entre corriente y no corriente, en función de si el plazo en que deberá efectuarse el reembolso es inferior o superior al año.

- **Pasivo No Corriente:** se trata de fondos que por su naturaleza están vinculados a la empresa durante un periodo de tiempo superior al año, y que se debe destinar normalmente a financiar el activo no corriente en su mayor parte. El pasivo no corriente junto a los fondos propios se denomina también recursos a largo plazo, haciendo referencia a que ambas permanecen vinculadas a la empresa durante mayores plazos de tiempo.
 - **Deudas a largo plazo por préstamos recibidos:** muestra la deuda pendiente sobre el dinero concedido por una entidad bancaria, con devoluciones superiores al año y con un coste financiero.
 - **Otra financiación a largo plazo:** parte de las deudas pendientes de pago en el momento de cierre del ejercicio originadas por las inversiones y compra de mercaderías.
- **Pasivo Corriente:** Se trata de una financiación cuyo vencimiento tiene lugar normalmente dentro del ciclo de explotación de la empresa. Estos fondos se destinan a financiar el activo corriente (necesidades cíclicas de capital) y tienen un plazo menor del año. La empresa debe velar constantemente por mantener el equilibrio entre las masas y conseguir en todo momento que la liquidez de sus activos corrientes sea suficiente para hacer frente a la exigibilidad de sus deudas a corto plazo.
 - **Deudas a corto plazo con entidades de crédito:** las contraídas con entidades de crédito por préstamos recibidos y otros débitos, con vencimiento superior a un año.
 - **Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar:**
 - **Proveedores:** saldos pendientes de pago por la compra de mercaderías.
 - **Acreedores:** saldos pendientes de pago derivados de otros gastos de explotación.
 - **Administraciones públicas:** importe de los saldos pendientes con las Administraciones Públicas.
 - **Anticipos de clientes:** entrega de clientes, normalmente en efectivo, en concepto de “a cuenta” de suministros futuros.

PATRIMONIO NETO

Patrimonio Neto, también conocido como recursos propios. Forma lo que se denomina Fondos Propios de la empresa y está compuesto por partidas de diversa procedencia.

- **Fondos Propios:**
 - **Capital:** se trata de aportaciones realizadas por los propietarios de la empresa tanto para la puesta en marcha del proyecto (constitución)

como en momentos posteriores (ampliación), otorgándoles sus derechos sociales.

- **Reservas:** son los resultados positivos que se han ido generando en el ejercicio de la actividad que no se han repartido entre los propietarios sino que permanecen en la empresa en forma de reservas (beneficios no distribuidos).
- **Resultados:** si son positivos (beneficios) y no se han distribuido, se mantienen en forma de reservas, actúan como fuente de financiación más y forman parte de los fondos propios, pero si se han distribuido o se van a distribuir su tratamiento es el de fondos ajenos, ya que es un capital cuyo destino último es su retribución a los socios. Si son negativos (pérdidas) actúan como una menor financiación que se tendrá que completar con otra fuente de financiación alternativa y por lo tanto la empresa ve incrementadas las necesidades financieras. Su desglose se muestra en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.
- **Subvenciones, donaciones y legados recibidos:**
 - **Subvenciones al capital:** importe de la ayuda económica concedida por la Administración, por la realización de inversiones. Las concedidas por las Administraciones Públicas, tanto nacionales como internacionales, para el establecimiento o estructura fija de la empresa (activos no corrientes) cuando no son reintegrables.
 - **Donaciones y legados de capital:** las donaciones y legados concedidos por empresas o particulares, para el establecimiento o estructura fija de la empresa (activos no corrientes) cuando no sean reintegrables.

FONDO DE MANIOBRA

El **Fondo de Maniobra**, se puede denominar de diferentes maneras entre las más comunes encontramos: capital corriente, capital de rotación, fondo de rotación, capital de trabajo, margen de maniobra. Es una de las magnitudes clave a controlar en una empresa, ya que ayuda a garantizar la supervivencia de la empresa y a su vez puede aumentar la rentabilidad de la misma.

El Fondo de Maniobra es la parte del activo corriente financiado con recursos a largo plazo. Nos sirve para darnos cuenta de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo.

$$\text{Fondo de Maniobra} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Activo corriente: existencias, realizable (derechos de cobro a corto plazo) y disponible (tesorería).

Pasivo corriente: obligaciones de pago a corto plazo, acreedores comerciales y otras cuentas a pagar.

Llegaremos al mismo resultado de la siguiente manera:

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo No Corriente} - \text{Activo No Corriente}$$

*Recursos Permanentes= patrimonio neto + pasivo no corriente.

El fondo de Maniobra, debe de ser suficientemente amplio, de esta manera la empresa cuenta con un margen de seguridad, por si hay retraso en el cobro de alguna partida de su activo corriente, para seguir atendiendo sus pagos. Pero tampoco puede ser excesivo, ya que tiene un coste de financiación. Se están destinando recursos a largo plazo para financiar partidas (caja, clientes, mercancía) que aportan muy poca rentabilidad a la empresa, en lugar de destinar estos recursos a financiar nuevos proyectos de inversión.

El nivel óptimo de Fondos Propios va a depender del sector en el que opere la empresa. Por ejemplo: en los hipermercados, suelen funcionar con fondo de maniobra negativo.

El Fondo de Maniobra tiene que ser **Positivo**, ya que de esta manera la empresa será capaz de atender sus compromisos de pago a corto plazo.

Situación Financiera de Máxima Estabilidad (máximo equilibrio)

Todo el activo está financiado por el patrimonio neto, esta situación se da en el momento de crear una empresa. Patrimonio Neto es igual a los fondos propios: capital, subvenciones, donaciones y legados recibidos.

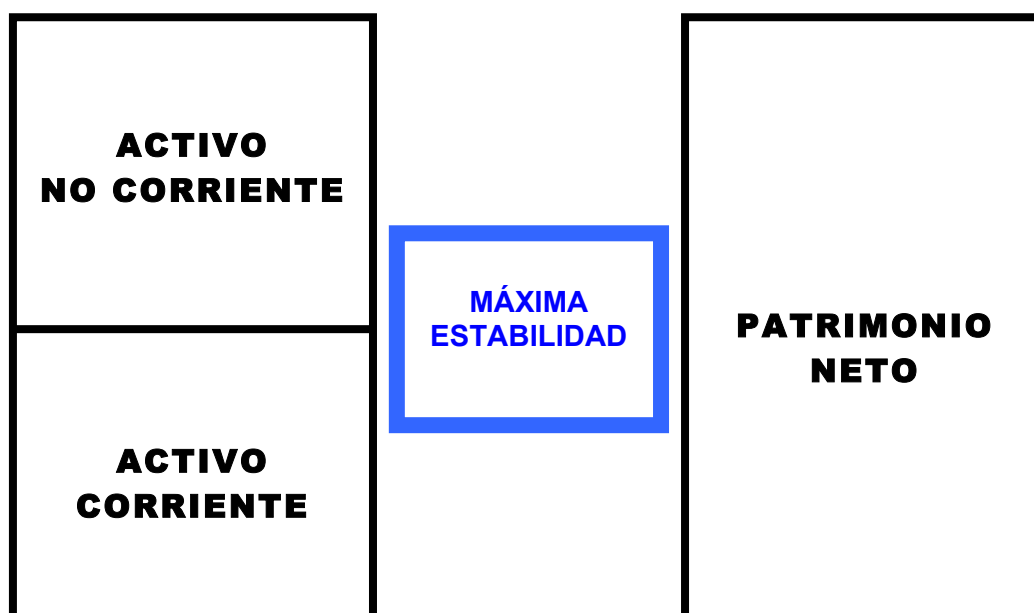


Gráfico 2: Situación financiera de máxima estabilidad.

Situación Financiera de Equilibrio

Las deudas que tiene la empresa en el corto plazo (pasivo corriente) son inferiores a los recursos que obtendría en el corto plazo (activo corriente).

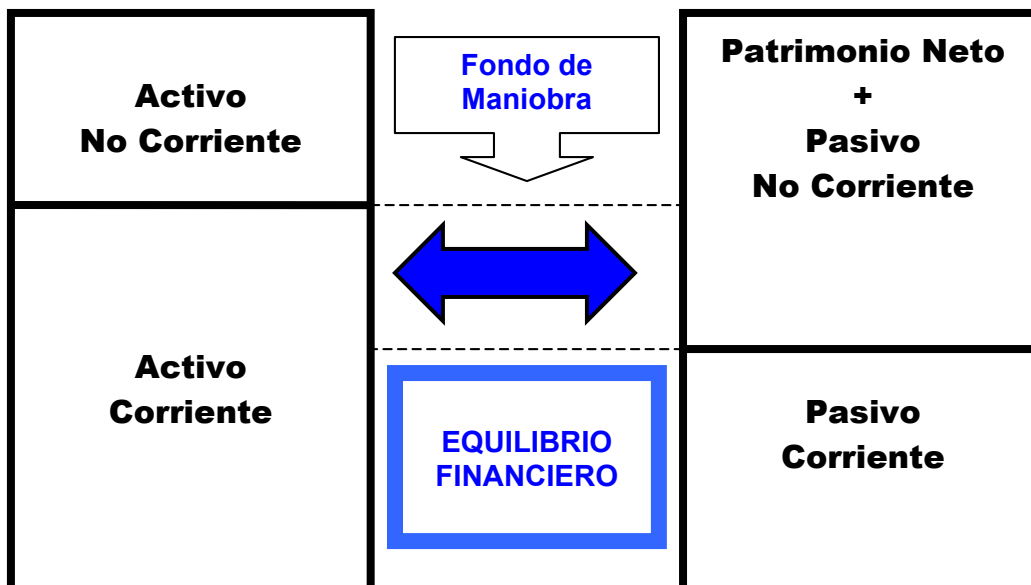


Gráfico 3: Situación financiera de equilibrio.

Desde el punto de vista de liquidez, esta empresa se podría decir que esta sana, ya que al ser Activo Corriente > Pasivo Corriente el Fondo de Maniobra es Positivo.

Excepción. FM>0 (Positivo) y con problemas de liquidez

Dado que el Activo Corriente de una empresa consta de Existencias (el género que aún está sin vender), Realizable (clientes, efectos a cobrar, inversiones financieras a corto plazo) y Disponible (tesorería), una empresa cuyo Activo Corriente este constituido en su mayor parte por existencias que, por ejemplo, no se van a vender, pasará dificultades.

Ejemplo:

Una empresa de ventanas que tras quebrar la constructora con la que tenía firmado un contrato para una promoción de viviendas, se ha quedado con todas las ventanas en stock, dichas existencias no van a poder ser un derecho de cobro a corto plazo y, por tanto, de poco vale que el fondo de maniobra sea positivo, ya que su liquidez no va a ser inmediata, no servirá para hacer frente a los pagos contraídos con terceros a corto plazo.

Situaciones de desequilibrio financiero

Si el Fondo de Maniobra es **Nulo** (activo corriente igual al pasivo corriente), la empresa corre el riesgo de que si hay retraso en el cobro de alguna partida de

su activo corriente (por ejemplo, clientes), no va a ser capaz de hacer frente a sus compromisos de pago.

Fondo de Maniobra **Negativo** (activo corriente inferior a pasivo corriente), la empresa estaría en suspensión de pagos, ya que no sería capaz de atender sus obligaciones de pago en el corto plazo.

Situación Financiera de Desequilibrio a Corto Plazo: Suspensión de Pagos

Las deudas que tiene la empresa a corto plazo son superiores a los recursos que obtendrá en este corto plazo.

La empresa no cuenta con suficientes recursos para hacer frente a sus obligaciones de pago más inmediatas.

Activo Corriente < Pasivo Corriente el Fondo de Maniobra es Negativo.

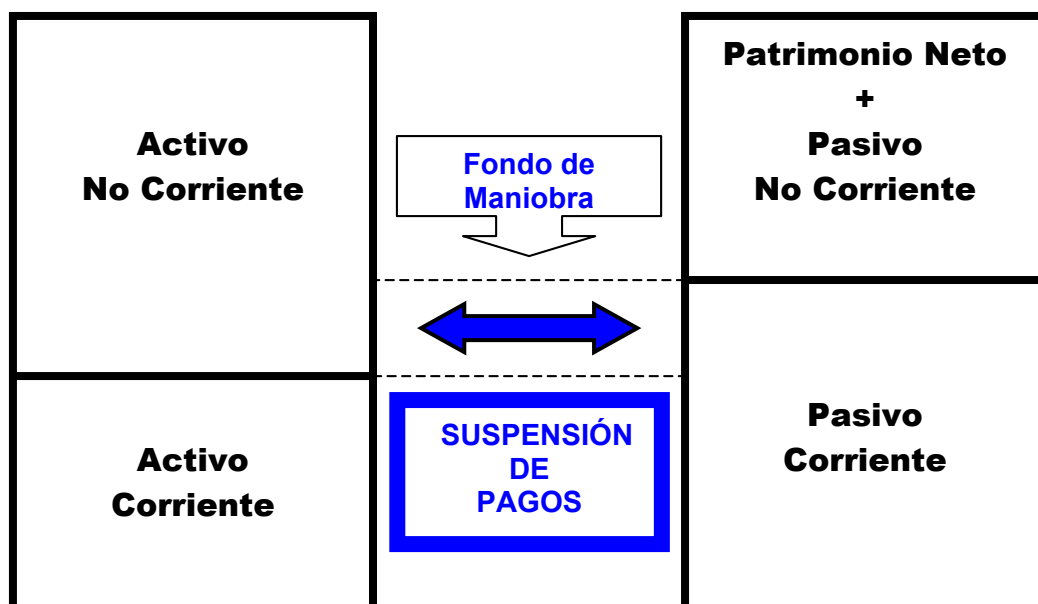


Gráfico 4: Situación financiera de desequilibrio a corto plazo (Suspensión de Pagos).

Excepción: FM<0 (Negativo) pero que tiene buena salud financiera

El caso más común es el de las grandes superficies de distribución (también de las aseguradoras), las cuales cobran al contado a sus clientes y por otra parte, dada su posición de fuerza respecto a sus proveedores, les paga a estos posteriormente, “cobran hoy y pagan mañana”. Así pues, tienen un Activo Corriente < Pasivo Corriente, dado que su porcentaje de efectivo es tan elevado que no pasan situaciones de tensión de liquidez.

Situación Financiera Inestable, Quiebra Técnica

Debido a las pérdidas, el patrimonio neto es negativo. Si se realizan (venden) todos los activos (corrientes y no corrientes), no se tendrá capacidad para pagar todas las deudas de la empresa.

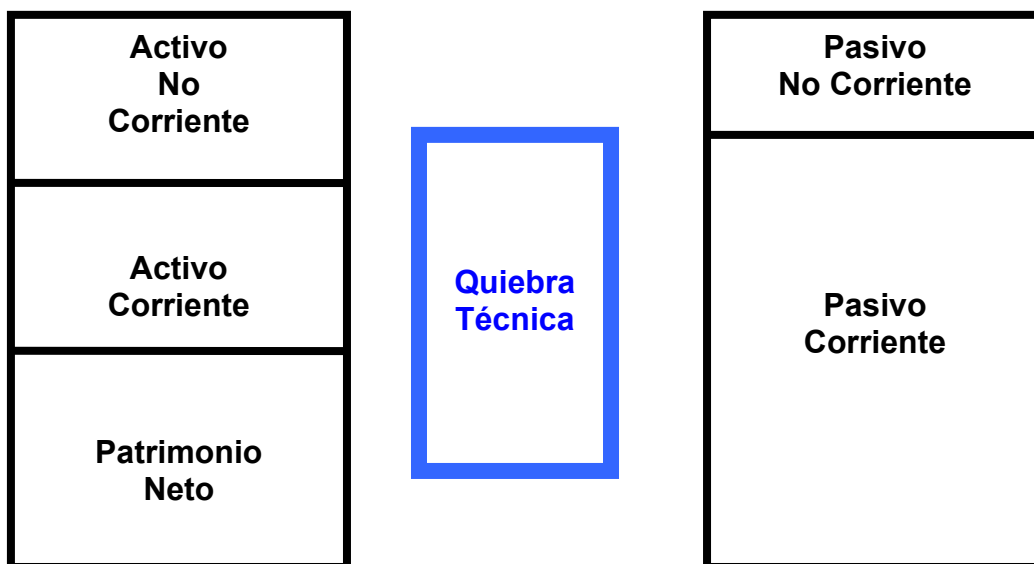


Gráfico 5: Situación financiera inestable (Quiebra técnica).

Actuaciones que ayuden a aumentar el Fondo de Maniobra

▪ Desde el punto de vista del Activo:

- **Existencias:** el objetivo sería mantener las existencias tan bajas como fuera posible y lograr una rotación lo más alta que se pueda. Los productos acabados deberían venderse, entregarse y facturarse tan pronto como fuese posible.
- **Realizable:** esta partida tiene especial interés en la actualidad y es que, muchas empresas que han estado correctamente financiadas, al encontrarse con impagados se encuentran con dificultades de liquidez. Este es un gran problema.
- **Disponible:** el efectivo, es lo que realmente vale. Todo lo demás está por hacerse líquido.
- **Como medida extrema:** se puede reducir el Activo No Corriente (hacer desinversiones) y aumentar el Activo Corriente. Menos inmovilizado y más efectivo.

▪ Desde el punto de vista del Pasivo:

- **Aumentar el peso de la financiación a largo plazo,** refinanciando por ejemplo préstamos de corto a largo plazo.

- En relación con los **Acreedores a corto plazo**, la ventaja reside en conseguir plazos de pago alargados a los proveedores. No variará el fondo de maniobra, pero si se conseguirá tener mayor efectivo.

Es importante atender a que, mientras todo el Pasivo Corriente (obligaciones de pago) es un pago cierto (se tiene conocimiento de cuánto cuesta y cuál es su vencimiento), no todo el Activo Corriente es efectivo (también contamos con existencias y realizable). Por último, hay que señalar que existen empresas correctamente gestionadas que quedan expuestas a variaciones de mercado (ejemplo: número de impagados que tenga).

ANÁLISIS ECONÓMICO

El Balance equilibra inversión y financiación. En el mismo queda determinada la posición financiera de la empresa en un momento dado.

El Balance quedará cuadrado con toda la información que hemos introducido, siendo la Cuenta de pérdidas y ganancias la que hará real el cuadro.

El análisis del Balance permitirá evaluar aspectos tales como: situación de liquidez o capacidad de pago, endeudamiento, independencia financiera, capitalización, etc. Este análisis se puede hacer con un solo Balance (análisis patrimonial estático) o para ver la evolución de la empresa a través de varios balances (análisis patrimonial dinámico).

ACTIVO

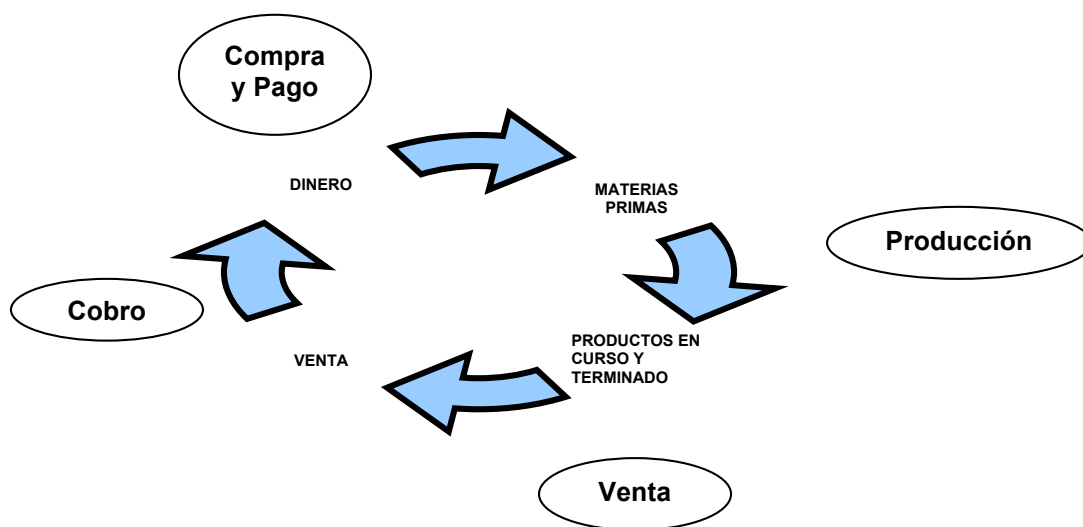
El Activo lo ordenamos en función de su liquidez, colocando aquellos bienes y servicios menos líquidos en la parte superior hasta llegar a los más líquidos en la parte inferior.

En el activo No Corriente, el volumen de las inversiones depende de la actividad desarrollada y está vinculado a las expectativas de crecimiento de las ventas. La proporción del activo no corriente sobre el activo total, varía en función del sector empresarial, de la actividad ejercida por la empresa, etc. Por regla general las empresas comerciales poseen una inversión inferior en activo no corriente que las empresas industriales.

Esto es en parte lógico, si pensamos que una empresa industrial necesita una mayor dotación de bienes de inversión para transformar sus productos que una empresa que desarrolla una actividad comercial que se dedica a comprar, almacenar y vender.

Dentro del Activo Corriente, y desde el punto de vista económico-financiero, estos elementos suponen para la empresa una inversión más para la que hay que buscar su respectiva financiación, y que viene provocada por lo que se conoce como el ciclo “dinero-mercancía-dinero” o ciclo de explotación, que es aquel en el cual las materias primas se transforman en productos terminados; a continuación a través de su venta se transforman en derechos de cobro sobre el cliente, al cobrarse se convierte en dinero, volviendo de esta forma a iniciarse el **ciclo de explotación**.

Ciclo de Explotación



Esquema 13: Ciclo de Explotación.

A menor tiempo en curso, ➤ más giros al año, ➤ mayor rentabilidad.

Es importante resaltar que a mayor duración del ciclo, mayor inversión tendrá que soportar la empresa.

El Activo Corriente debe ser mayor que el Pasivo Corriente (exigible a corto plazo), si no fuera así, la empresa estaría en suspensión de pagos, no sería capaz de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

PASIVO + PATRIMONIO NETO

Los pasivos exigibles son fondos procedentes de terceras personas ajenas a la propiedad o empresa y que, por su calificación de deudas, contribuyen también a financiar la estructura económica, por ello también se les conoce como **recursos ajenos**.

Desde el punto de vista económico-financiero, es el origen o la fuente de los recursos que la empresa está utilizando en cada momento para financiar las inversiones que tiene en el activo.

El patrimonio neto tiene la propiedad de ser **la fuente de financiación más estable** al servicio de la empresa ya que carecen de vencimiento (no se tiene que devolver como les pasa por ejemplo a los préstamos bancarios). Otra característica de esta fuente financiera es que **soporta mayor riesgo** puesto que en caso de quiebra los propietarios (socios) son los últimos en participar en el resultado de la liquidación.

Las partidas del Pasivo + Patrimonio Neto se colocan en función de exigibilidad o vencimiento, situado en la parte superior del pasivo los recursos con un plazo

de devolución mayor y en la parte inferior los de vencimiento más próximo. Pueden ser de dos tipos en función de su exigibilidad:

- **Fondos ajenos:** deudas con terceras personas, distintas de los socios, independientemente del plazo de devolución de la deuda.
- **Fondos propios:** las aportaciones iniciales y posteriormente de los socios de la empresa y los beneficios que no han sido repartidos.

El nivel de **Fondos Propios** de una empresa determina su solvencia: mientras mayores sean los Fondos Propios mayor será la solvencia de la empresa. Esto permitirá estar mejor preparada para atravesar situaciones difíciles sin graves contratiempos. Dichos Fondos Propios proceden principalmente de dos fuentes.

- **Aportaciones de los socios:** contablemente Capital.
- **Beneficios retenidos por la empresa:** la empresa decide al cierre de cada ejercicio que parte de los beneficios obtenidos se mantienen en la empresa y que el resto se reparte entre los accionistas en forma de dividendos. Contablemente Reservas, ya que recoge los beneficios retenidos.

Los Fondos Propios siempre **tienen que ser positivos**, si fueran negativos la empresa estaría en quiebra y no podría seguir funcionando. Esto se produciría cuando las pérdidas acumuladas de diversos ejercicios llegan a superar los fondos propios.

Cuanto mayor sean los Fondos Propios mayor es la solvencia de la empresa.

No hay un nivel óptimo de Fondos Propios, sino que esto va a depender de:

- El nivel de actividad que realice la empresa. En muchos sectores los fondos propios vienen a presentar más del 50% del Pasivo, mientras que en otros, como es el caso de la Banca, donde los Fondos Propios no superan el 5% del Pasivo.
- Elección entre solvencia y rentabilidad. Cuanto más elevados sean los fondos propios mayor será la solvencia de la empresa, pero desde el punto de vista de rentabilidad puede que no sea una decisión óptima, ya que unos Fondos Propios muy elevados diluyen la rentabilidad que obtiene la empresa sobre los mismos. Para medir la rentabilidad obtenida sobre los fondos propios se utiliza el siguiente ratio:

$$\text{ROE (Return On Equity)} = \text{Beneficio} / \text{Fondos Propios}$$

Los Fondos Propios, en contra de lo que se puede pensar, tienen un coste. Por una parte, la empresa tiene que pagar dividendos a los accionistas (si no lo hace la cotización de su acción caerá).

Una empresa en fase de expansión tendrá que ir aumentando sus fondos propios para que no se deteriore su estructura financiera, si no lo hiciera, el peso de los fondos propios en el Pasivo iría disminuyendo debilitando su estructura financiera.

- ➡ En el [anexo 2](#) se puede consultar un ejemplo práctico de Balance de Situación de una empresa.



APARTADO 7 DEL PLAN DE EMPRESA:

PLAN JURÍDICO FISCAL

A través del Plan Jurídico-Fiscal vamos a abordar una de las decisiones más importantes que va a tener que tomar el emprendedor, que es la de elegir la forma jurídica que vaya a adoptar la nueva empresa.

Se trata de una de las primeras decisiones que se ha de tomar dentro del proceso de creación de una empresa, por ello se hace indispensable conocer, aunque sea mínimamente, las **características jurídicas generales** de cada una de ellas, pues ello ayudará al emprendedor a plantearse, quizás, opciones que no había considerado.

Este área hace referencia a los **aspectos jurídicos** que afectarán a la empresa tanto en el momento de su constitución como en el transcurso de su actividad diaria.

Es muy importante el conocimiento de las diferentes posibilidades legales a la hora de elegir la forma jurídica más adecuada para la empresa y, por tanto, debe hacerse un planteamiento de las diversas alternativas y un análisis exhaustivo de las ventajas e inconvenientes de cada modelo.

Así mismo, **el emprendedor debe observar con detenimiento toda la normativa que regule el sector y actividad en la que vaya a desarrollar su negocio**, ya que debe cumplir la legislación vigente si no quiere ser sancionado.

También hay que analizar los **aspectos fiscales** de la situación y las perspectivas respecto a los impuestos (IVA, IRPF o Impuesto de Sociedades).

7.1.- LA FORMA JURÍDICA

Como decíamos, la elección de la forma jurídica va a ser una de las primeras decisiones que el emprendedor debe tomar; para facilitar esta labor primero vamos a exponer las principales características de cada una de las formas que puede revestir una empresa y los requisitos mínimos legalmente exigidos y, posteriormente, estudiaremos las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas para dotar al futuro empresario de los criterios fundamentales que le pueden guiar en la toma de esta decisión.

No conviene precipitarse a la hora de escoger entre las distintas opciones, si bien, conviene analizar con detalle todos los requisitos exigidos y derechos y obligaciones que derivan de cada forma jurídica, para así poder valorar qué es lo más apropiado para el nuevo negocio.

CUADRO 15: FORMAS JURÍDICAS DE EMPRESA

	FORMA	Nº MÍN. SOCIOS	RESPONSABILIDAD
PERSONAS FÍSICAS	Empresario Individual	1	Ilimitada
	Comunidad de Bienes	2	Ilimitada
	Sociedad Civil	2	Ilimitada
SOCIEDADES MERCANTILES	Sociedad Colectiva	2	Ilimitada
	Sociedad Comanditaria Simple	2	Socios colectivos: ilimitada. Socios comanditarios: limitada.
	Sociedad de Responsabilidad Limitada	1	Limitada
	Sociedad Limitada Nueva Empresa	1 (máximo: 5)	Limitada
	Sociedad Anónima	1	Limitada
	Sociedad Comanditaria por Acciones	2	Socios colectivos: ilimitada. Socios comanditarios: limitada.
SOCIEDADES MERCANTILES ESPECIALES	Sociedad Laboral	3	Limitada
	Sociedad Cooperativa	3	Limitada
	Sociedad de Garantía Recíproca	150	Limitada
	Entidad de Capital y Riesgo	3	Limitada
	Agrupación de interés económico	2	Limitada
	Sociedad de inversión mobiliaria	-	Limitada

En el cuadro anterior se recogen las formas jurídicas de empresa y el número mínimo de socios y tipo de responsabilidad de los mismos a modo de resumen, si bien en las páginas siguientes hablaremos de a qué criterios debemos atender para elegir la forma jurídica y explicaremos aquéllas que son más comunes.

Criterios a tener en cuenta para la elección de la forma jurídica

La elección de la forma legal de la empresa marcará desde un principio una serie de situaciones que hacen que sea importante acertar en el modelo elegido.

Cuestiones como los límites de responsabilidad, la fiscalidad del negocio, el cumplimiento del mayor o menor número de requisitos o la necesidad de financiación externa, entre otros, son algunas de las variables que deben tenerse en cuenta a la hora de elegir la forma jurídica.

A continuación identificamos varios factores que van a encaminar al equipo emprendedor en la decisión de elegir una fórmula u otra:



1.- Tipo de actividad a desarrollar

Tanto la actividad a ejercer como el sector pueden obligar a adoptar determinadas formas jurídicas: banca, seguros, agencias de viajes, entre otros, exigen por ley constituir una sociedad mercantil (la propia normativa aplicable exige una forma concreta).

2.- Número de personas que participen en el proyecto empresarial

El número de promotores que pretendan iniciar la nueva empresa puede condicionar la elección. Este factor, aunque no relevante, nos indica ya cuáles pueden ser las fórmulas jurídicas más adecuadas.

Un promotor o promotora individual o dos personas no podrán adoptar fórmulas como las de sociedades laborales o sociedades cooperativas que requieren un mayor número de socios.

Cuando se conjugan varios socios, fórmulas mercantiles como la Sociedad Limitada o Anónima pueden ser apropiadas, o la Cooperativa, en caso de que dichos socios generen su propio puesto de trabajo dentro del ámbito de la sociedad creada.

Para personas emprendedoras que efectúan por sí mismas y en nombre propio la actividad, se ajustará más la empresa individual o, en algunos casos, la sociedad mercantil unipersonal, esta última con la ventaja de la limitación de la responsabilidad al capital aportado.

3.- Responsabilidad frente a terceros

Dependiendo del grado de responsabilidad que el promotor o promotora esté dispuesto a asumir en el proyecto y del riesgo que del mismo se pueda derivar, optará por aquellas formas que limitan su responsabilidad al capital aportado, como es el caso de la Sociedad Limitada o la Sociedad Anónima, o por aquellas otras que no limitan la responsabilidad, al no existir distinción entre el patrimonio personal y el de la empresa, tal es el caso del empresario individual y la Sociedad Irregular. También hay que tener en cuenta el régimen económico en caso de matrimonio pues, de no existir separación de bienes, el patrimonio de uno de los cónyuges puede verse afectado por las actividades mercantiles del otro.

Esta responsabilidad limitada se ve en la mayor parte de los casos desvirtuada desde el momento en que los emprendedores recurren a la financiación externa de entidades financieras para la consecución de recursos necesarios para el inicio de actividad empresarial. Las entidades financieras, salvo raras excepciones, analizan las solicitudes de nuevos emprendedores y proyectos con suma cautela, y piden un gran número de garantías y avales de tipo personal a los integrantes de dichos proyectos, con el fin de obtener la financiación deseada. Esto supone que el mayor riesgo patrimonial que asume la persona emprendedora, el que tiene con la entidad financiera, lo asume sin la barrera legal de la sociedad, o sea, de forma personal, contra su propio patrimonio. Por eso, a la hora de analizar el riesgo que va a asumir el equipo

emprendedor, han de tener en cuenta la responsabilidad que va a tener la empresa frente a proveedores, clientes y terceros, y no las inversiones iniciales.

4.-Necesidades económicas del proyecto

En este sentido, hay que tener en cuenta que existen determinadas formas jurídicas cuya regulación exige un capital mínimo. Así, la Sociedad Limitada y la Sociedad Limitada Laboral deben tener un capital mínimo de 3.000 euros que debe ser totalmente desembolsado en el momento de la constitución. Por su parte la Sociedad Anónima y la Sociedad Anónima Laboral exigen un capital social mínimo de 60.000 euros que deberá desembolsarse en el momento de la constitución, al menos, en el 25% del valor nominal de cada acción.

La disponibilidad del capital por parte de los emprendedores o su carencia limitarán igualmente el acceso a unas fórmulas u otras. En otros supuestos, en los que se haga una inversión importante, se aconsejará adoptar fórmulas mercantiles y abandonar situaciones legales personalistas o irregulares.

5.- Aspectos fiscales de la empresa

Se deberá analizar el tipo de imposición fiscal al que están sometidas las actividades que realiza la empresa y cómo repercuten fiscalmente en el impuesto de la renta de las personas físicas los beneficios obtenidos.

El empresario individual y las sociedades irregulares tributan por el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF), aplicándosele a efectos de determinar el tipo impositivo una escala progresiva, que va elevándose según se incrementan los beneficios por lo que pueden estar sometidos a tipos impositivos elevados, mientras que las sociedades de reducida dimensión (menos de 8 millones de € de cifra de negocios) tributan al tipo del 25% (periodos impositivos iniciados a partir del 01/01/2007) sobre los primeros 120.202,41 € de beneficios y 30% sobre el resto, o cuando se trate de empresas con importes de cifra de negocio inferiores a 5.000.000 € y menos de 25 trabajadores (periodos impositivos iniciados en 2009, 2010 y 2011) tributará al 20% sobre los primeros 120.202,41 € de beneficios y 35% sobre el resto

Para incentivar determinadas formas jurídicas, como las cooperativas y sociedades laborales, se contemplan bonificaciones o exenciones fiscales.

6.- Trámites de constitución

Para emprendedores individuales o que arrancan su negocio a la expectativa de lo que ocurra en el futuro, las fórmulas jurídicas mercantiles pueden suponer un exceso de trámites burocráticos, tanto en la constitución como en su posterior gestión, además de tener un coste superior.

7.- Imagen

En algunos casos, los clientes potenciales exigen que los emprendedores proyecten sobre ellos una imagen de solidez como organización. Las fórmulas jurídicas irregulares o personalistas no cumplen este requisito.

8.- Dirección del negocio

Normalmente el empresario individual dirige y trabaja personalmente en el negocio, pero esto muchas veces no es posible en las sociedades, sobre todo a medida que crece el tamaño de la empresa, donde el papel de los socios suele verse reducido a favor de los gestores profesionales.

Las siguientes preguntas nos ayudaran a decidir cuál es la forma jurídica que más conviene a nuestra empresa. Podemos elaborar una lista con las respuestas y buscar la forma jurídica que más se ajuste a las respuestas que hemos dado.

1. ¿Cuántos socios vamos a ser?
2. ¿Qué actividad vamos a realizar? ¿Existe normativa que establezca la forma jurídica de la empresa?
3. ¿De qué dinero disponemos?
4. ¿Cuánta responsabilidad deseamos tener?
5. ¿Necesito constituirme rápidamente o puedo esperar?
6. ¿Qué forma de tributar nos conviene más a través del IRPF o a través del Impuesto de Sociedades?
7. ¿Cuánto poder deseamos tener dentro de la empresa?

CUADRO 16: RESUMEN DE LAS PRINCIPALES FORMAS JURÍDICAS

TIPOS DE EMPRESAS	Número de socios	Responsabilidad patrimonial	Capital mínimo	Régimen de Seguridad Social	Fiscalidad	Nº de trabajadores fijos	Legislación básica
Empresario individual	Mínimo 1	Personal ilimitada	-	Autónomo - RETA	IRPF / IVA	-	Código Civil. Código de Comercio.
Sociedad Civil	Mínimo 2	Personal ilimitada	-	Autónomo - RETA	IRPF / IVA	-	Código Civil. Código de Comercio.
Comunidad de Bienes	Mínimo 2	Personal ilimitada	-	Autónomo - RETA	IRPF / IVA	-	Código Civil. Código de Comercio.
Sociedad Limitada	1	Limitada a la aportación de capital social	3.000 € (totalmente desembolsado)	Régimen General o Autónomo (*)	Impuesto de Sociedades / IVA	-	RD Legislativo 1/2010, de 2 julio, texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Mínimo 1 Máximo 5	Limitada a la aportación de capital social	Mínimo 3.012 € Máximo 120.202 €	Régimen General o Autónomo (*)	Impuesto Sociedades reducido/Aplazamiento / IVA	-	RD Legislativo 1/2010, de 2 julio, texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
Sociedad Anónima	Mínimo 1	Limitada a la aportación de capital social	60.000 € (Totalmente suscrito y desembolsado al menos en un 25%)	Régimen General o Autónomo (*)	Impuesto de Sociedades / IVA	-	RD Legislativo 1/2010, de 2 julio, texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
Sociedad Laboral (Limitada o Anónima)	Mínimo 3 (Al menos 2 deben ser socios trabajadores) (Ningún socio puede poseer más de 1/3) (Más del 50% del capital social debe estar en manos de socios trabajadores)	Limitada a la aportación de capital social	3.000 € (S.L.L.) (totalmente desembolsado) 60.000 € (S.A.L.) (Totalmente suscrito y desembolsado al menos en un 25%)	Régimen General o Autónomo (**)	Impuesto de Sociedades / IVA	Nº de horas/año ≤ 15% o 25% de las realizadas por los socios	Ley 4/97 de 24 de Marzo de Sociedades Laborales (Aplicación supletoria RD Legislativo 1/2010, de 2 julio, texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital).
Cooperativa de Trabajo asociado	Mínimo 3 socios trabajadores (Ningún socio puede poseer más de 1/3 del capital social) (Aragón: Mínimo 2 socios en "Pequeña Empresa Cooperativa")	Limitada a la aportación de capital social. También puede ser personal según estatutos	Según estatutos	Régimen General o Autónomo (optan todos los socios por el mismo régimen)	Impuesto de Sociedades (20% coop. prot. y 10% espec. protegidas) / IVA	Nº de horas/año ≤ 35% de las realizadas por los socios	Ley 27/99 de 16 de Julio de Cooperativas Aragón : Ley 9/98 de 22 de Diciembre de Cooperativas de Aragón modificada Ley 4/2010 de 22 de junio.

♦ (*) **Autónomos**: Si desempeñan funciones de Dirección y Gerencia siempre que posean el control efectivo, directo o indirecto (administradores y socios con alta participación). Poseen el control efectivo si:

- Poseen el 50% del capital.
- El 50% del capital está en manos de un grupo familiar hasta 2º grado y hay convivencia.
- Poseen al menos la tercera parte del capital.
- Poseen ¼ y ejercen funciones de Dirección y Gerencia.

♦ **Régimen General**:

- Trabajadores y socios-trabajadores, que aún siendo miembros del consejo de administración, no ejercen funciones de Dirección y Gerencia ni poseen el control efectivo.
- Consejeros y Administradores, que aún ejerciendo funciones de Dirección y Gerencia, no tienen el control efectivo de la Sociedad. (No cotizan por desempleo ni Fogasa).

♦ (**) **Autónomos**: Socios, que junto con su cónyuge o familiares hasta el 2º grado que convivan con él, posean al menos el 50% del capital social.

♦ **Régimen General**: Todos los trabajadores y socios-trabajadores. No obstante, no cotizarán al desempleo ni al Fogasa:

- Administradores con funciones de Dirección y Gerencia si cobran por ello.
- Administradores con funciones de Dirección y Gerencia que tengan una relación laboral de alta dirección.

Principales características de las formas jurídicas más comunes

1.- Empresario Individual

Descripción

Es una persona física que realiza de forma habitual, personal, directa, por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona, una actividad económica o profesional a título lucrativo, dé o no ocupación a trabajadores por cuenta ajena.

Marco Legal

- El empresario individual se rige por el Código de Comercio en materia mercantil y por el Código Civil en materia de derechos y obligaciones.
- La Ley 20/2007, de 11 de julio del estatuto del trabajo autónomo, regula la figura del trabajador autónomo económicamente dependiente, que es aquel que realiza una actividad económica o profesional a título lucrativo y de forma habitual, personal directa y predominante para una persona física o jurídica denominada cliente, del que dependen económicamente en al menos un 75% de sus ingresos.
- El contrato entre ambos ha de realizarse obligatoriamente por escrito y deberá registrarse en la oficina pública correspondiente.

Características

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

Ventajas

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



Inconvenientes

- La responsabilidad del empresario/a es ilimitada
- Responde con su patrimonio personal de las deudas generadas en su actividad.
- El titular de la empresa ha de hacer frente en solitario a los gastos y a las inversiones, así como a la gestión y administración.
- Si su volumen de beneficio es importante, puede estar sometido a tipos impositivos elevados ya que la persona física tributa por tipos crecientes cuanto mayor es su volumen de renta, mientras que las sociedades de reducida dimensión (menos de 8 millones de € de cifra de negocios) tributan al tipo del 25% sobre los primeros 120.202,41 € de beneficios.

2.- Comunidad de Bienes

Concepto

Contrato por el cual la propiedad de una cosa o de un derecho pertenece pro-indiviso a varias personas.

Marco Legal

La Comunidad de Bienes no tiene personalidad jurídica propia, se rige por el Código de Comercio en materia mercantil y por el Código Civil en materia de derechos y obligaciones.

Características

- Para ejercer la actividad se requiere la existencia de un contrato privado en el que se detalle la naturaleza de las aportaciones y el porcentaje de participación que cada comunero tiene en las pérdidas y ganancias de la Comunidad de Bienes.
- No se exige aportación mínima. Pueden aportarse solamente bienes, pero no puede aportarse sólo dinero o trabajo.
- La Comunidad se constituirá mediante escritura pública cuando se aporten bienes inmuebles o derechos reales.

3.- Sociedad Civil

Concepto

Contrato por el que dos o más personas ponen en común capital, con propósito de repartir entre sí las ganancias.

Marco Legal

La Sociedad civil se rige por el Código de Comercio en materia mercantil y por el Código Civil en materia de derechos y obligaciones.



Características

- Puede haber dos tipos de socios: socios y socios industriales.
- El capital está formado por las aportaciones de los socios, tanto en dinero como en bienes o industria.
- Podrá tener o no personalidad jurídica propia en función de que sus pactos sean públicos o secretos.
- Cuando los pactos sean secretos se regirán por las disposiciones relativas a la Comunidad de Bienes.
- Pueden revestir todas las formas reconocidas por el Código de Comercio, según el objeto a que se destinen.

4.- Sociedad de Responsabilidad Limitada

Concepto

Sociedad de carácter mercantil en la que el capital social, que estará dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables, se integrará por las aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales.

Marco Legal

- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
- Orden JUS/3185/2010, de 9 de diciembre, por la que se aprueban los Estatutos-tipo de las sociedades de responsabilidad limitada.

Características

- Carácter mercantil, cualquiera que sea la naturaleza de su objeto y personalidad jurídica propia.
- En la denominación deberá figurar la indicación "Sociedad de Responsabilidad Limitada", "Sociedad Limitada" o sus abreviaturas "S.R.L." o "S.L.".
- El capital social, constituido por las aportaciones de los socios, no podrá ser inferior a 3.000 euros. Deberá estar íntegramente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución.
- Sólo podrán ser objeto de aportación social los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, en ningún caso trabajo o servicios.
- Las participaciones sociales no tendrán el carácter de valores, no podrán estar representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones.
- La transmisión de las participaciones sociales se formalizará en documento público



- Los órganos sociales son la Junta General de Socios y los Administradores.
- Como respuesta a la aspiración del empresario individual a ejercitar su industria o comercio con responsabilidad limitada frente a sus acreedores nace la posibilidad de constituir Sociedades Unipersonales de Responsabilidad Limitada, éstas se darán cuando haya un único socio o cuando todas las participaciones pasen a un único socio.
- Dos formas de constitución: telemática y presencial.

5.- Sociedad Limitada Nueva Empresa

Concepto

Es una especialidad de la sociedad limitada.

Marco Legal

- R.D. 682/2003, de 7 de junio, por el que se regula el Sistema de Tramitación Telemática.
- Orden JUS/1445/2003, de 4 de junio, por el que se aprueban los Estatutos Orientativos de la Sociedad Limitada Nueva Empresa.
- Orden ECO/1371/2003, de 30 de mayo, por la que se regula el procedimiento de asignación del Código ID-CIRCE.
- Ley 24/2005 de 18 de noviembre de reformas para el impulso de la productividad.
- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

Características

- El capital mínimo exigible para su constitución es de 3.012 euros y el máximo 120.202 euros y deberá ser desembolsado íntegramente en el momento de su constitución.
- El número máximo de socios es de cinco.
- Su capital social está dividido en participaciones sociales y la responsabilidad frente a terceros está limitada al capital aportado.
- El número máximo de socios en el momento de la constitución se limita a cinco, que han de ser personas físicas. Se permite la Sociedad Limitada Nueva Empresa unipersonal.
- El número de socios puede incrementarse por la transmisión de participaciones sociales. Si como consecuencia de la transmisión, son personas jurídicas las que adquieren las participaciones sociales, éstas deberán ser enajenadas a favor de personas físicas en un plazo máximo de tres meses.

- El objeto social es genérico para permitir una mayor flexibilidad en el desarrollo de las actividades empresariales sin necesidad de modificar los estatutos de la sociedad.
- La denominación social se compone de los apellidos y el nombre de uno de los socios más un código alfanumérico único (ID-CIRCE).
- Se podrán utilizar unos estatutos sociales orientativos que reducen los tiempos de notarios y registradores a un tiempo aproximado de 48 horas.
- Dos formas de constitución: telemática y presencial.
- Los órganos sociales son una Junta General de socios y un Órgano de administración unipersonal o pluripersonal.
- Pueden continuar sus operaciones en forma de SRL por acuerdo de la Junta General y adaptación de los estatutos.
- Podrá disponer de un modelo contable adaptado a la realidad de las microempresas que cumple con las obligaciones de información contable y fiscal y que sirve como herramienta de gestión.

Ventajas

- Posibilidad de realizar los trámites de constitución y puesta en marcha por medios telemáticos, evitando desplazamientos al emprendedor y un ahorro sustancial de tiempos y costes, mediante el Documento Único Electrónico (DUE).
- Posibilidad de constitución por el procedimiento presencial, con los mismos tiempos de respuesta de notarios y registradores (48 horas), siempre que se opte por la utilización de unos estatutos sociales orientativos.
- El objeto social es genérico para permitir una mayor flexibilidad en el desarrollo de las actividades empresariales sin necesidad de modificar los estatutos de la sociedad, si bien se da opción a los socios de establecer, además, una actividad singular.
- Utilización de una denominación social especial que incorpora un código alfa-numérico (ID-CIRCE) lo que permite su obtención en 24 horas.
- No es obligatoria la llevanza del libro registro de socios porque el reducido número de socios no lo hace necesario.
- Medidas fiscales para ayudar a superar los primeros años de actividad empresarial.
- Importantes facilidades para continuar su actividad como sociedad de responsabilidad limitada.



6.- Sociedad Anónima

Concepto

Sociedad de carácter mercantil en la cual el capital social, dividido en acciones, está integrado por las aportaciones de los socios, los cuales no responden personalmente de las deudas sociales.

Marco Legal

Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

Características

- Constitución formalizada mediante escritura pública y posterior inscripción en el Registro Mercantil.
- Será necesario un capital mínimo de 60.000 euros que deberá estar totalmente suscrito y desembolsado en al menos un 25% en el momento de su constitución.
- En la denominación deberá figurar necesariamente la expresión "Sociedad Anónima" o su abreviatura "S.A.".
- Sus órganos sociales son: la Junta General de Accionistas y los Administradores.

7.- Sociedad Laboral

Concepto

Sociedades anónimas o sociedades de responsabilidad limitada en las que la mayoría del capital social es propiedad de los trabajadores que prestan en ellas servicios retribuidos en forma personal y directa, cuya relación laboral es por tiempo indefinido.

Marco Legal

Ley 4/1997 de 24 de marzo que regula las Sociedades Laborales. En lo no contemplado por esta norma, se regirán por la Ley de Sociedades de Capital.

Características

- En la denominación deberá figurar la indicación "Sociedad anónima laboral" o "Sociedad de responsabilidad limitada laboral" o sus abreviaturas SAL o SLL
- El capital social estará dividido en acciones nominativas o en participaciones sociales.
 - Cuando se trate de sociedades anónimas laborales, el capital social mínimo será de 60.101,21 €, desembolsado al menos en un 25 por ciento en el momento de la constitución.



- Si se trata de sociedades limitadas laborales el capital social mínimo será de 3.005,06 €, desembolsado en el momento de la constitución.
- Las acciones y participaciones de las sociedades laborales se dividen en:
 - Clase laboral: las que son propiedad de los trabajadores cuya relación laboral es por tiempo indefinido.
 - Clase general: las restantes.
- Ningún socio podrá poseer acciones que representen más de la tercera parte del capital social, salvo que se trate de sociedades laborales participadas por el Estado, Comunidades Autónomas, Entidades locales o de sociedades públicas participadas por cualquiera de tales instituciones, en cuyo caso la participación en el capital social podrá llegar hasta el 50%. Igual porcentaje para las asociaciones u otras entidades sin ánimo de lucro.
- El número de horas-año trabajadas por los trabajadores contratados por tiempo indefinido que no sean socios, no podrá ser superior al 15% del total horas-año trabajadas por los socios trabajadores salvo que la sociedad tenga menos de 25 socios trabajadores en cuyo caso el porcentaje será del 25%.
- Además de las reservas legales o estatutarias que procedan, las sociedades laborales están obligadas a constituir un Fondo Especial de Reserva, que se dotará con el 10 por 100 del beneficio líquido de cada ejercicio.
- Este Fondo, sólo podrá destinarse a la compensación de pérdidas en el caso de que no existan otras reservas disponibles suficientes para este fin.

Ventajas fiscales

- Exenciones y bonificaciones en el impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
- Para poder acogerse a los beneficios tributarios, las sociedades laborales habrán de reunir los siguientes requisitos:
 - Tener la calificación de "Sociedad Laboral".
 - Destinar al Fondo Especial de Reserva, en el ejercicio en que se produzca el hecho imponible el 25 por 100 de los beneficios líquidos.

8.- Sociedad Cooperativa

Concepto

Sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para realizar actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático.



Marco Legal

- Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas.
- Aragón: Ley 9/98 de 22 de Diciembre de Cooperativas de Aragón modificada Ley 4/2010 de 22 de junio.

Características

- La sociedad cooperativa se constituirá mediante escritura pública que deberá ser inscrita en el Registro de Sociedades Cooperativas, con lo que adquirirá personalidad jurídica.
- Los Estatutos fijarán el capital social mínimo con que puede constituirse y funcionar la cooperativa, que deberá estar totalmente desembolsado desde su constitución.
- El capital social estará constituido por las aportaciones de los socios y se realizarán en moneda de curso legal. Si lo prevén los Estatutos o, lo acordase la Asamblea General, también podrán consistir en bienes y derechos susceptibles de valoración económica.
- En las cooperativas de primer grado el importe total de las aportaciones de cada socio no podrá exceder de un tercio del capital social, excepto cuando se trate de sociedades cooperativas, entidades sin ánimo de lucro o sociedades participadas mayoritariamente por cooperativas.
- La denominación de la sociedad incluirá necesariamente las palabras "Sociedad Cooperativa" o su abreviatura "S. Coop.". Esta denominación será exclusiva, y reglamentariamente podrán establecerse sus requisitos.
- Los órganos sociales son: Asamblea General, Consejo Rector, Interventores y Comité de Recursos.

Clases de Cooperativas

- Sociedades Cooperativas de primer grado:
 - Cooperativas de trabajo asociado
 - Cooperativas de consumidores y usuarios
 - Cooperativas de viviendas
 - Cooperativas agrarias
 - Cooperativas de explotación comunitaria de la tierra
 - Cooperativas de servicios
 - Cooperativas del mar
 - Cooperativas de transportistas
 - Cooperativas de seguros
 - Cooperativas sanitarias
 - Cooperativas de enseñanza
 - Cooperativas de crédito



- Sociedades Cooperativas de segundo y ulterior grado (asocian a dos o más cooperativas)

Ventajas fiscales

La Ley 20/1990, de 19 de diciembre, sobre régimen fiscal de las cooperativas reconoce ciertos beneficios tributarios a las cooperativas reconocidas como fiscalmente protegidas en distintos impuestos (Impuesto de Sociedades, ITPAJD, IAE, IBI).

7.2.- OBLIGACIONES FISCALES

Las empresas tanto en su modalidad individual como colectiva (sociedades), han de contribuir al sostenimiento económico del gasto público que realizan las administraciones mediante su inclusión al sistema tributario, de modo que una vez comenzada la actividad tiene las siguientes obligaciones fiscales.

En este apartado vamos a ver los impuestos más comunes cuyo pago tienen que asumir las personas físicas o físicas que ejerzan una actividad empresarial:

- Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE)
- Impuesto sobre Sociedades (IS)
- Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF)
- Impuesto sobre el Valor Añadidos (IVA)

Para ampliar información es aconsejable consultar la página web de la Agencia Tributaria:

<http://www.aeat.es>

Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE)

El Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE) es un tributo municipal cuya gestión censal (básicamente la formación de la matrícula) corresponde a la Administración tributaria estatal. En el caso de cuotas municipales, la gestión censal y la inspección del impuesto pueden estar delegadas en una entidad local.

Son sujetos pasivos del IAE las **personas físicas** (autónomos) **personas jurídicas** (sociedades) y **entidades sin personalidad jurídica** (sociedades civiles y comunidades de bienes) que realicen, en territorio nacional, actividades

empresariales, profesionales y artísticas; salvo las agrícolas, las ganaderas dependientes, las forestales y las pesqueras.

No tienen que presentar declaración por el IAE (sujetos exentos):

- Las **personas físicas**.
- Las **sociedades y entidades** con un importe neto de cifra de negocio inferior a 1.000.000 de € (del penúltimo año anterior al del devengo del impuesto), con carácter general.

La declaración de alta, modificación y baja del IAE, por sujetos pasivos que estén exentos del mismo por todas las actividades que desarrollen, se realizará a través de los **modelos 036 ó 037**.

Impuesto sobre sociedades (IS)

El impuesto de sociedades grava la renta obtenida durante el ejercicio económico por sociedades y otras entidades jurídicas no sujetas al IRPF que tendrán que efectuar la declaración una vez al año (se excluyen las entidades sin personalidad jurídica –empresario individual, comunidad de bienes etc.- y sociedades civiles; y se incluyen otras figuras, aún no gozando de personalidad jurídica propia, como uniones temporales de empresas, comunidades de montes vecinales de mano común y fondos –de inversión, de pensiones, etc.).

El periodo impositivo del IS, coincide con el ejercicio económico de cada entidad, no pudiendo exceder de 12 meses. La fecha de cierre del ejercicio económico o social, se determina en los estatutos de las sociedades. En su defecto termina el 31 de diciembre de cada año. El IS se devenga el último día del periodo impositivo.

Tipos de gravamen

- Tipo de gravamen general: 30% (períodos impositivos a partir del 01/01/2008).
- Tipos de gravamen especiales:
 - Entidades de reducida dimensión: 25% sobre los primeros 120.202, 41 € de BI y 30% sobre el resto de BI (periodos impositivos a partir del 01/01/2007).
 - Cooperativas fiscalmente protegidas: 20% (Bonificación del 50% en las especialmente protegidas que cumplan los requisitos de la LIS).
Cooperativas de Crédito y Cajas Rurales: 25%.
Los resultados extracooperativos irán al tipo general.
 - Entidades con importe neto de la cifra de negocios (períodos impositivos iniciados en 2009, 2010 y 2011) sea inferior a 5.000.000 € y la plantilla media sea inferior a 25 trabajadores.
 - 20% sobre los primeros 120.202,41 € de BI.
 - 25% sobre el resto de BI.

En la normativa reguladora de este impuesto se contemplan distintas deducciones y bonificaciones que tratan de fomentar ciertas actividades (exportación de producciones cinematográficas o audiovisuales y libros españoles, I+D, formación profesional, inversiones medioambientales, otras).

Declaración y pago

Pagos fraccionados

Existen 2 modalidades de pagos fraccionados:

- 1.- Modalidad aplicable con carácter general. [Modelo 202: presentación impresa o por internet].
- 2.- Modalidad opcional (obligatoria si el volumen de operaciones es superior a 6.010.121,04 €). [Modelo 222: presentación por internet].

No existe obligación de practicar pagos fraccionados en el primer ejercicio económico de la entidad, ya que no es posible aplicar la primera modalidad, al ser la cuota igual a cero. No obstante, se puede optar por aplicar la segunda modalidad.

La presentación e ingreso se efectuarán entre el 1 y el 20 de abril, octubre y diciembre.

Declaración del Impuesto sobre Sociedades

La declaración del IS deberá presentarse dentro de los 25 días naturales siguientes a los 6 meses posteriores a la conclusión del periodo impositivo. Al tiempo, debe determinarse e ingresarse la deuda correspondiente.

Modelos de autoliquidaciones:

- Modelo 200 (formato electrónico): declaración del IS e IRNR (establecimientos permanentes y entidades en régimen de atribución de rentas constituidas en el extranjero con presencia en territorio español).
- Modelo 220: declaración del IS. Régimen de tributación de los grupos de Sociedades.

Libros contables obligatorios

- Libro diario.
- Libro de inventarios y cuentas anuales.

Es obligatorio conservarlos –junto con el resto de correspondencia, documentación y justificantes- durante 6 años desde el día en que se cierran y legalizarlos en el Registro Mercantil.

Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF)

Tributan en este impuesto los empresarios individuales y los miembros de sociedades civiles. Están obligados a incluir en la declaración los rendimientos netos obtenidos de la actividad económica en el año natural.

El cálculo del rendimiento se puede realizar en base a alguno de los siguientes regímenes:

a) Estimación Directa:

El rendimiento neto se calcula por la diferencia entre los ingresos computables y los gastos deducibles (se aplican, con algunas matizaciones, los incentivos y estímulos a la inversión contemplados en la regulación del Impuesto de Sociedades), a través de algunos de los siguientes métodos:

▪ Estimación Directa Normal

Se aplica, con carácter general, a los empresarios y profesionales que no estén acogidos a la modalidad simplificada o al método de estimación objetiva.

En todo caso se aplica si el importe de la cifra de negocios del conjunto de actividades ejercidas supera los 600.000 € anuales en el año inmediato anterior o se renuncie a la estimación directa simplificada.

Obligaciones contables y registrales:

- Actividades mercantiles: contabilidad ajustada al Código de Comercio y al Plan General de Contabilidad.
- Actividades no mercantiles (agrícolas, ganaderas y las de artesanía, las ventas de los objetos contruidos o fabricados por los artesanos se realice por éstos en sus talleres): libros registro de ventas e ingresos, de compras y gastos y bienes de inversión.
- Actividades profesionales: libros registro de ingresos, de gastos, de bienes de inversión y de provisiones de fondos y suplidos.

▪ Estimación directa simplificada

Se aplica a los empresarios y profesionales cuando concurren las siguientes circunstancias:

1. Que sus actividades no estén acogidas al método de estimación objetiva.
2. Que, en el año anterior, el importe neto de la cifra de negocios para el conjunto de actividades desarrolladas no supere los 600.000 €. Cuando en el año inmediato anterior se hubiese iniciado la actividad, el importe neto de la cifra de negocios se elevará al año.
3. Que no se haya renunciado a su aplicación.
4. Que ninguna actividad ejercida se encuentre en la modalidad normal del método de estimación directa.

Obligaciones contables y registrales

- Actividades empresariales: libros registro de ventas e ingresos, de compras y gastos y de bienes de inversión.
- Actividades profesionales: libros registro de ingresos, de gastos, de bienes de inversión y de provisiones de fondos y suplidos.

b) Estimación Objetiva

Se aplica a una serie de actividades contempladas por el Ministerio de Hacienda, y se caracteriza por determinar el rendimiento en base a unos índices o módulos establecidos. De esta manera, se reducen las obligaciones contables y registrales.

Obligaciones contables y registrales

- Es obligatorio conservar las facturas emitidas, recibidas y los justificantes de los módulos aplicados.
- Si se practican amortizaciones debe llevarse el libro registro de bienes de inversión.
- Cuando el rendimiento neto se calcule en función del volumen de operaciones (agrícolas, ganaderas, forestales y de transformación de productos naturales), debe llevarse el libro registro de ventas o ingresos.

Declaración y pago

Pagos fraccionados

Como regla general (existen excepciones cuando se trate de actividades agrícolas, forestales o ganaderas), los contribuyentes en estimación directa normal o simplificada, realizarán cuatro pagos fraccionados trimestrales en el modelo 130 y los contribuyentes en estimación objetiva, lo harán mediante el modelo 131. En ambos casos, los plazos serán entre el 1 y 20 de abril, julio y octubre, y entre el 1 y 30 enero del año siguiente, debiendo presentar declaración negativa en los trimestres que no resultasen cantidades a ingresar.

Declaración anual de renta Modelo D-100

La declaración del IRPF, modelo D-100, se presenta desde el 2 de mayo hasta 30 de junio del año siguiente al ejercicio que se declara. Si resulta a ingresar se puede domiciliar en cuenta, hasta el día que se establezca y con cargo el último día del plazo.

Al hacer la declaración anual del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (declaración global del año) se regulará su situación, de forma que si en los pagos fraccionados ha pagado menos de lo que corresponde, pagará la diferencia, pudiendo optar por efectuar el ingreso en uno o dos plazos. Si el segundo plazo no se domicilia, deberá presentarse el modelo 102 y efectuar el

ingreso hasta el 5 de noviembre del año en que se presenta la declaración. Si por el contrario sus gastos han sido elevados y ha pagado más de lo que le corresponde, en esta declaración solicitará su devolución.

Los contribuyentes que realizan actividades económicas no tienen perfil borrador, pudiendo solicitar los Datos Fiscales.

Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA)

Impuesto indirecto que grava las entregas de bienes y prestaciones de servicios efectuadas por empresarios y profesionales y las importaciones de bienes.

Este impuesto es soportado directamente por los consumidores finales. Los empresarios y profesionales actúan como simples intermediarios de Hacienda, repercutiendo IVA al entregar bienes o prestar servicios (**IVA repercutido**) y soportando IVA (**IVA soportado**) al adquirir bienes o recibir servicios. Finalmente la diferencia entre lo repercutido y lo soportado la ingresaremos o nos será devuelto por Hacienda, según el caso.

$$\begin{array}{ccc} \text{IVA} & & \text{IVA} \\ \text{Repercutido} & - & \text{Soportado} \end{array} = \left\{ \begin{array}{l} \text{Resultado Positivo} \rightarrow \text{Ingresar a Hacienda.} \\ \text{Resultado Negativo} \rightarrow \text{Derecho a} \\ \text{compensar con posteriores liquidaciones.} \end{array} \right.$$

El IVA es un concepto a tener en cuenta en las previsiones de tesorería, ya que su pago supone una salida de dinero efectivo de la empresa para pagar a Hacienda.

Los empresarios están obligados a liquidar el IVA a Hacienda en los plazos que la normativa fiscal indique, trimestralmente, anualmente, de acuerdo con el Régimen de IVA que les sea aplicable.

A continuación proponemos un ejemplo de cuadro para su cálculo, si bien, para cumplimentarlo se obtendrán los datos de otros apartados que ya hemos visto (Plan de Inversión y Cuenta de Resultados).

CUADRO 17: CÁLCULO DEL IVA

CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES ...	MES 12	PENDIENTE	TOTAL
IVA REPERCUTIDO VENTAS						
IVA Soportado Inversión						
IVA Soportado Gastos Directos						
IVA Soportado Gastos Indirectos						
TOTAL IVA SOPORTADO						
IVA REPERCUTIDO - IVA SOPORTADO						
Liquidación de IVA						
Año Anterior						
Pago de IVA						

Regímenes de IVA

- Para empresarios individuales y profesionales:
 - Régimen general
 - Regímenes especiales:
 - Régimen simplificado
 - Régimen especial del recargo de equivalencia
 - Régimen especial de la agricultura, ganadería y pesca
- Para personas jurídicas:
 - Régimen general
 - Regímenes especiales:
 - Régimen especial de los bienes usados, objetos de arte, antigüedades y objetos de colección
 - Régimen especial del oro de inversión
 - Régimen especial de las agencias de viaje



- Régimen especial aplicable a los servicios prestados por vía electrónica
- Régimen especial del grupo de entidades

El Régimen General es de aplicación cuando no proceda aplicar ninguno de los especiales, se renuncie a ello o se quede excluido.

Régimen General

Se aplica a los sujetos pasivos del IVA cuando no sea de aplicación ninguno de los regímenes especiales o se haya renunciado o se quede excluido del régimen simplificado o del régimen especial de la agricultura, ganadería y pesca.

Consiste en que quien realice entregas de bienes o prestaciones de servicios repercutirá a los clientes el tipo impositivo del IVA que corresponda: normal 18%, reducido 8 o súper reducido 4%, al importe de la operación, salvo que la operación esté exenta. Igualmente los proveedores de bienes y servicios les habrán repercutido, el IVA correspondiente.

Obligaciones formales

- Expedir y entregar factura completa a sus clientes y conservar copia. En determinadas operaciones (ventas al por menor) podrá emitirse un tique si el importe no excede de 3.000 € (IVA incluido).
- Exigir factura de sus proveedores y conservarla para poder deducir el IVA soportado.
- Llevar los siguientes libros registro: facturas expedidas, facturas recibidas, bienes de inversión y determinadas operaciones intracomunitarias.

Autoliquidación

Se debe calcular y en su caso ingresar trimestralmente o mensualmente (Grandes Empresas, los inscritos en el Registro de devolución mensual - REDEME- y entidades acogidas al régimen especial del Grupo de Entidades) la diferencia entre el IVA devengado, es decir, repercutido a clientes, y el IVA soportado deducible, el que repercuten los proveedores.

- Norma general: declaración trimestral [modelo 303].
- Excepción: declaración mensual [modelo 303 –siempre vía Internet- y los inscritos en el REDEME, presentarán junto al modelo 303 y en los mismos plazos y formas (Internet), el modelo 340 “Declaración informativa de operaciones incluidas en los libros registro”].

Si en algún trimestre no resultara cantidad a ingresar, se presentará, según proceda, declaración sin actividad, a compensar o a devolver (esta última sólo en el último trimestre). El último mes o trimestre del modelo 303 deberá presentarse de forma simultánea con la declaración Resumen Anual, modelo 390.



Si se desarrollan actividades que tributan simultáneamente en régimen general y en régimen simplificado, se presentará el modelo 370, entre el 1 y el 20 de abril, julio y octubre (hasta el 15 si domicilia el pago), y el 371, entre el 1 y el 30 de enero del año siguiente (hasta el 25 si domicilia el pago).

Régimen Especial Simplificado

Este régimen se contempla para pymes en régimen de IRPF de estimación objetiva, que no superen ciertos volúmenes de ingresos y adquisiciones, que se dediquen a alguna de las actividades incluidas en la Orden Ministerial del Ministerio de Economía y Hacienda que regula este régimen, siempre que no se haya renunciado al mismo.

Una actividad sólo puede tributar en el régimen simplificado del IVA si tributa en estimación objetiva del IRPF. La coordinación entre ambos regímenes es total. La renuncia o exclusión en uno produce los mismos efectos en el otro. Una actividad en estimación objetiva del IRPF, sólo puede tributar en el IVA en recargo de equivalencia, régimen especial de la agricultura, ganadería y pesca o régimen simplificado. Este régimen solo es compatible con el régimen de la agricultura, ganadería y pesca y con el recargo de equivalencia.

Este régimen consiste en la aplicación de una serie de módulos que se fijan para cada actividad, se determina el IVA devengado por operaciones corrientes del cual podrán deducirse, en las condiciones establecidas, las cuotas de IVA soportadas en la adquisición de bienes y servicios corrientes y de activos fijos afectos a la actividad. El resultado de las operaciones corrientes (IVA devengado menos IVA soportado en las operaciones propias de la actividad) no puede ser inferior a un mínimo que se establece para cada actividad.

Obligaciones formales

- Conservar los justificantes de los índices o módulos aplicados.
- Conservar, numeradas por orden de fechas, las facturas recibidas y los documentos que contengan la liquidación del impuesto correspondiente a las importaciones, las adquisiciones intracomunitarias y las operaciones que supongan la inversión del sujeto pasivo, para poder deducir el IVA soportado.
- Conservar, numeradas por orden de fechas y agrupadas por trimestres, las facturas emitidas.
- Llevar un libro registro de facturas recibidas, en el que se anotarán separadamente las adquisiciones o importaciones de activos fijos, y los datos necesarios para efectuar las regularizaciones si fuera preciso. Si se realizaran otras actividades a las que no les sea aplicable el régimen simplificado, se anotarán separadamente las adquisiciones correspondientes a cada sector diferenciado de la actividad.

Autoliquidación

Como norma general, el IVA se liquidará a cuenta presentando liquidaciones de los tres primeros trimestres del año natural (modelos 310 o 370). El resultado final se obtendrá en la liquidación final correspondiente al cuarto trimestre.

El modelo 310 se presentará entre el 1 y el 20 de abril, julio y octubre y el modelo 311 entre el 1 y el 30 de enero del año siguiente. Si en algún trimestre no resultara cantidad a ingresar, se presentará igualmente declaración del último período. Además deberá presentarse una declaración resumen anual, en el modelo 390, junto con la declaración-liquidación final. Si se domicilia el pago la presentación se realizará por Internet entre el 1 y el 15 de abril, julio y octubre y entre el 1 y el 25 de enero.

Régimen Especial del Recargo de Equivalencia

Este régimen se aplica a los comerciantes minoristas, personas físicas o sociedades civiles, herencias yacentes o comunidades de bienes cuando todos sus socios, comuneros o partícipes sean personas físicas, quedando excluidas de su aplicación las ventas de algunos productos (joyas, bisutería, vehículos a motor, aeronaves, embarcaciones, maquinaria industrial, otros).

A estos efectos, son comerciantes minoristas quienes venden habitualmente bienes muebles o semovientes sin someterlos a procesos de fabricación, elaboración o manufactura, siempre que las ventas a consumidores finales durante el año anterior superen el 80% de las ventas totales realizadas. Si no se ejerció la actividad en dicho año o tributara en estimación objetiva en el IRPF y tiene la condición de minorista en el IAE, no es necesario cumplir el requisito del porcentaje de ventas.

Si no se reúnen estos requisitos, será de aplicación el régimen general. No obstante, existen algunas actividades de comercio al por menor que pueden tributar en el régimen simplificado.

Los proveedores repercuten al comerciante en la factura, el IVA correspondiente más el recargo de equivalencia, por separado y a los siguientes tipos:

- Tipo general del 18%: recargo del 4%
- Tipo general del 8%: recargo del 1%
- Tipo general del 4%: recargo del 0,5%
- Tabaco: recargo del 1,75%

El comerciante no está obligado a efectuar ingreso alguno por la actividad, salvo por las adquisiciones intracomunitarias, cuando sea sujeto pasivo por inversión y por las ventas de inmuebles con renuncia a la exención.

Obligaciones formales

- Acreditar ante los proveedores o la Aduana, que está en el régimen del recargo de equivalencia.
- No existe obligación de expedir factura ni documento sustitutivo por las ventas realizadas, excepto en las entregas de inmuebles con renuncia a la exención, cuando el destinatario sea un empresario o profesional o un particular que exija factura para ejercer un derecho de naturaleza tributaria, en las entregas a otro Estado miembro, en las exportaciones y

cuando el destinatario sea la Administración Pública o una persona jurídica que no actúe como empresario o profesional.

- No existe obligación de llevar libros por este impuesto, salvo que se realicen actividades en otros regímenes distintos en cuyo caso, además del deber de cumplir respecto de ellas las obligaciones formales establecidas, deberá llevarse un libro registro de facturas recibidas donde serán anotadas con la debida separación, las relativas a adquisiciones correspondientes a actividades en recargo de equivalencia.

Modelos de autoliquidaciones

No hay que presentar declaraciones del IVA por las actividades en este régimen especial. No obstante, cuando se realicen adquisiciones intracomunitarias, operaciones en las que se produzca la inversión del sujeto pasivo o si en la transmisión de inmuebles afectos a la actividad se renuncia a la exención, se presentará el modelo 309 “declaración no periódica”.

Si se realizan entregas de bienes a viajeros con derecho a devolución del IVA, con el fin de obtener el reembolso de lo abonado a aquéllos, o cuando se solicite la devolución de cuotas por la adquisición de determinados medios de transporte de viajeros o de mercancías por carretera y tributen en el Régimen Simplificado del IVA, se presentará el modelo 308 de “Impuesto sobre el Valor Añadido, solicitud de devolución: recargo de equivalencia, artículo 30 bis del Reglamento del IVA, y otros sujetos pasivos ocasionales”.

Régimen especial de la agricultura, ganadería y pesca

Se aplica a los titulares de explotaciones agrícolas, ganaderas, forestales o pesqueras que no hayan renunciado ni estén excluidos del mismo.

Régimen caracterizado porque los empresarios o profesionales incluidos en el mismo no tienen obligación de repercutir ni de ingresar el impuesto. Al no poder deducir el IVA soportado en sus adquisiciones, tienen derecho a obtener una compensación a tanto alzado cada vez que venden sus productos. Esta compensación es deducible por el empresario que la paga. La compensación es la cantidad resultante de aplicar el 10% sobre el precio de venta de los productos obtenidos en explotaciones agrícolas o forestales y en los servicios accesorios a las mismas y, el 8,5% en la entrega de los productos obtenidos en explotaciones ganaderas o pesqueras y en la prestación de servicios accesorios.

Obligaciones formales

- Conservar copia de los recibos acreditativos del pago de la compensación durante el plazo previsto en la Ley General Tributaria.
- Llevar un libro registro en el que se anotarán todas las operaciones comprendidas en el régimen especial de la agricultura, ganadería y pesca (ingresos). Si se realizaran otras operaciones a las que sea aplicable el régimen simplificado o el de recargo de equivalencia se deberá llevar un libro registro de facturas recibidas anotando con la

debida separación las facturas que correspondan a las adquisiciones relativas a cada sector diferenciado de actividad, incluidas las referidas al régimen especial de la agricultura, ganadería y pesca.

Modelos de autoliquidaciones

No se presentarán declaraciones del IVA por las actividades en el REAG y P. No obstante, cuando se realicen adquisiciones intracomunitarias, operaciones con inversión del sujeto pasivo, cuando en la transmisión de inmuebles afectos a la actividad se renuncia a la exención, y por los ingresos procedentes de regularizaciones practicadas al inicio en la aplicación del régimen especial, se presentará el modelo 309 “Declaración no periódica”.

Asimismo, se presentará el modelo 341 “Solicitud de reintegro de compensaciones REAG y P”, cuando durante el trimestre se realicen exportaciones o entregas intracomunitarias exentas.

7.3.- TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA

Una vez elaborado el Plan de Negocio y decidida la forma jurídica que va a adoptar la empresa, para su puesta en marcha es necesario el realizar una serie de trámites burocráticos que exige la ley para la realización de actividades empresariales.

En este apartado ofrecemos un resumen de los principales trámites a realizar para la constitución de una empresa en función de su forma jurídica; pueden existir otros trámites que se exijan en función del sector o actividad que realice la empresa.

Es importante que el emprendedor observe qué trámites debe realizar, qué documentación debe presentar, cuál es el plazo para la realización de cada trámite y dónde debe realizarlos. Así mismo, es aconsejable que antes de proceder a dichos trámites se calculen todos los costes que éstos le van a ocasionar.

- ➡ A continuación indicamos los trámites necesarios para constituir cada empresa, si bien remitimos al [capítulo 9](#) “Directorio de organismos y entidades para la realización de trámites y apoyo y asesoramiento para empresarios y emprendedores” donde se indica a qué oficina o delegación se debe acudir.

TRÁMITES PARA EL INICIO DE LA ACTIVIDAD POR CUENTA PROPIA

Trámites	Lugar	Documentación	Plazos
DECLARACIÓN CENSAL Y ALTA EN EL IAE.	Ayuntamiento (si el ámbito de actuación es municipal) Delegación de Hacienda (resto)	- Copia de DNI y NIF - Modelo 036 o 037 (modelo simplificado para autónomos) - Alta en el IAE: modelo 840 (No necesario)	Previo o simultáneo al inicio de la actividad
LICENCIA DE APERTURA Y LICENCIA DE OBRAS Para cualquier actividad a desarrollar en un local o establecimiento	Ayuntamiento	- Copia del DNI - Copia del modelo 036 o 037 - Planos del Local/ emplazamiento - Licencia de Obra - Recibo de ingreso previo	Antes del inicio de la actividad
ALTA EN EL RÉGIMEN ESPECIAL DE TRABAJADORES AUTÓNOMOS	Administración de la Tesorería General de la Seguridad Social	- Copia de DNI - Copia del documento de afiliación o Modelo A por duplicado - Original y copia del alta en IAE - Alta en RETA: modelo TA-2	Dentro de los 30 días naturales siguientes al comienzo de la actividad
INSCRIPCIÓN DE LA EMPRESA (Solo en caso de contratación de trabajadores).		- Copia del DNI - Alta en RETA (modelo TA-2) - Original y copia del alta en IAE - Inscripción de empresas: modelo TA-6 - Opción cobertura AT/EP: INSS o Mutua de AT/EP	Previo al inicio de la actividad
AFILIACIÓN DE LOS TRABAJADORES		- Copia de inscripción de empresa (mod. TA-6) - Copia del DNI del trabajador. - Copia del documento de afiliación del trabajador o solicitud de afiliación (S15 modelo A-1) C17 - Alta del trabajador: modelo TA-2	Antes de la incorporación al trabajo
COMUNICACIÓN DE APERTURA DEL CENTRO DE TRABAJO Y SELLADO DEL LIBRO DE VISITAS	Inspección de Trabajo y Seguridad Social	Modelo oficial por cuadruplicado Ficha con los datos de la empresa Plan Seg. Hig. (según actividad) / Proy. Técn. y memoria (según actividad). * Existe la posibilidad de solicitar un "Libro de visitas electrónico".	Dentro de los 30 días siguientes al inicio de la actividad

TRÁMITES PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA SOCIEDAD CIVIL O COMUNIDAD DE BIENES

Trámites	Lugar	Documentación	Plazos
ELABORACIÓN DEL CONTRATO DE SOCIEDAD CIVIL O COMUNIDAD DE BIENES	Puede ser privado: por escrito o verbal. Ante Notario si se eleva a Escritura Pública. *Obligatorio si se aportan bienes inmuebles	Contenido del contrato: - Denominación de la Sociedad y domicilio social - Actividad a realizar - Capital social inicial - Pactos acordados de los socios	Previo al resto de los trámites
LIQUIDACIÓN DEL ITPAJD En caso de constitución de Capital Social (Tipo aplicable: 1% del Capital Social) (*)	Dirección General de Tributos (DGA)	- Modelo 602 - Original y copia del contrato de Sociedad	30 días hábiles desde el otorgamiento de la escritura
INSCRIPCIÓN DEL CONTRATO EN REGISTRO MERCANTIL *Únicamente en caso de constitución con Escritura Pública	Registro Mercantil	- Copia Modelo 602 de liquidación del ITP y AJD - Copia de la escritura de la sociedad	El mes siguiente al otorgamiento de la escritura
DECLARACIÓN CENSAL, SOLICITU DE NIF Y ALTA EN EL IAE.	Ayuntamiento (si el ámbito de actuación es municipal) Delegación de Hacienda (resto)	- Copia de DNI y NIF - Modelo 036 / 037 - Alta en el IAE: modelo 840 (No necesario)	Previo al inicio de la actividad
LICENCIA DE APERTURA Y LICENCIA DE OBRAS Para cualquier actividad a desarrollar en un local o establecimiento	Ayuntamiento	- Copia del DNI - Copia modelo 036 - Planos del Local/ emplazamiento - Licencia de Obra - Recibo de ingreso previo	Antes del inicio de la actividad
ALTA EN EL RÉGIMEN ESPECIAL DE TRABAJADORES AUTÓNOMOS	Administración de la Tesorería General de la Seguridad Social	- Copia de DNI - Copia del documento de afiliación o Modelo A por duplicado - Original y copia del alta en IAE - Alta en RETA: modelo TA-2	Dentro de los 30 días naturales siguientes al comienzo de la actividad
INSCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Solo en caso de contratación de trabajadores		- Copia del DNI - Copia alta en RETA (modelo TA-2) - Original y copia del alta en IAE - Inscripción de empresas: modelo TA-6 - Opción cobertura AT/EP: INSS o Mutua de AT/EP	Previo al inicio de la actividad
AFILIACIÓN DE LOS TRABAJADORES		- Copia de inscripción de empresa (mod. TA-6) - Copia del DNI del trabajador - Copia del documento de afiliación del trabajador o solicitud de afiliación (S15 modelo A-1) C17 - Alta del trabajador: modelo TA-2	Antes de la incorporación al trabajo

COMUNICACIÓN DE APERTURA DEL CENTRO DE TRABAJO Y SELLADO DEL LIBRO DE VISITAS	Inspección de Trabajo y Seguridad Social	Modelo oficial por cuadruplicado Ficha con los datos de la empresa Plan Seg. Hig. (según actividad) / Proy. Téc. y memoria (según actividad). * Existe la posibilidad de solicitar un "Libro de visitas electrónico".	Dentro de los 30 días siguientes al inicio de la actividad
--	---	--	--

(*) Existe una exención temporal desde 1/01/2011. Se recomienda consultar actualizaciones posteriores.

TRÁMITES PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA SOCIEDAD LIMITADA O ANÓNIMA

Trámites	Lugar	Documentación	Plazos
CERTIFICACIÓN NEGATIVA DEL NOMBRE	Registro Mercantil Central www.rmc.es	Solicitud con tres posibles nombres	Previo a otorgamiento escritura pública
DEPÓSITO DEL CAPITAL SOCIAL	Entidad Bancaria	3.005,06 euros/ 60.101,21euros	Previo al otorgamiento de escritura pública
ESCRITURA PÚBLICA	Notario	- Certificación negativa del nombre - Certificado del banco del depósito del capital social - DNI y NIF de los Fundadores - Datos de la Sociedad (Estatutos)	3 meses desde la certificación del nombre
DECLARACIÓN CENSAL, SOLICITUD DE NIF Y ALTA EN EL IAE.	Ayuntamiento (si el ámbito de actuación es municipal) Delegación de Hacienda (resto)	- Copia de DNI y NIF - Modelo 036 / 037 - Alta en el IAE: modelo 840 (No necesario) - Estatutos, original y copia simple de la escritura. - Certificación del Registro.	Previo al inicio de la actividad
LIQUIDACIÓN DEL ITPAJD (1% del capital social) (*)	Dirección General de Tributos	- Modelo 602 - Original y copia de la Escritura - DNI y NIF (persona física) o NIF (persona jurídica)	30 días hábiles desde otorgamiento de la escritura
INSCRIPCIÓN DEL CONTRATO EN REGISTRO MERCANTIL	Registro Mercantil	- Copia Modelo 602 - Copia de la Escritura de Constitución - Liquidación Impuesto Transmisiones Patrimoniales - Acreditación Inscripción Registro Sociedades Laborales - Certificado acreditativo de la Certificación	El mes siguiente al otorgamiento de la escritura
LEGALIZACIÓN DE LIBROS	Registro Mercantil	- Libro diario - Libro de Inventarios y Balances. - Libro de Actas - Libro de Socios (para limitadas)	Al inicio de la actividad
LICENCIA DE APERTURA Y LICENCIA DE OBRAS Para cualquier actividad a desarrollar en un local o establecimiento	Ayuntamiento	- Modelo normalizado - Fotocopia del NIF - Fotocopia de alta en IAE o declaración previa de hacienda - Planos del Local/ emplazamiento - Licencia de Obra - Recibo de ingreso previo	Antes del inicio de la actividad
ALTA DE SOCIOS EN RÉGIMEN ESPECIAL DE TRABAJADORES AUTÓNOMOS	Administración de la Tesorería General de la Seguridad Social	- Original y Fotocopia de DNI de socios - Original y Fotocopia del documento de afiliación o Modelo A por duplicado - Original y copia del alta en IAE - Alta en RETA: modelo TA-0521/B	30 días naturales siguientes al comienzo de la actividad
INSCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Solo en caso de contratación de trabajadores		- Fotocopia del CIF - Fotocopia alta en RETA (modelo TA-2) - Original y copia del alta en IAE - Inscripción de empresas: modelo TA-6 - Opción cobertura AT/EP: INSS o Mutua de AT/EP	Previo al inicio de la actividad

AFILIACIÓN DE LOS TRABAJADORES		- Fotocopia de inscripción de empresa (mod. TA-6) - Fotocopia del DNI del trabajador - Copia del documento de afiliación del trabajador o solicitud de afiliación (modelo A-1) - Alta del trabajador: modelo TA-2	Antes de la incorporación al trabajo
COMUNICACIÓN DE APERTURA DEL CENTRO DE TRABAJO Y SELLADO DEL LIBRO DE VISITAS	Inspección de Trabajo y Seguridad Social	Modelo oficial por cuadruplicado Ficha con los datos de la empresa Plan Seg. Hig. (según actividad) / Proy. Téc. y memoria (según actividad). * Existe la posibilidad de solicitar un "Libro de visitas electrónico".	Dentro de los 30 días siguientes al inicio de la actividad

(*) Existe una exención temporal desde 1/01/2011. Se recomienda consultar actualizaciones posteriores

TRÁMITES PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA

Trámites	Lugar	Documentación	Plazos
Depósito del Capital Social	Entidad bancaria	Mínimo 3.012€ Máximo 120.202€	Previo a la Escritura
Escritura pública	Notario: tramitación completa ante Registro, Hacienda y DGA	Certif. depósito bancario DNI/NIF de los fundadores	Previo al inicio actividad
Alta Censal (posibilidad de solicitar el NIF)	Agencia Estatal de la Administración Tributaria (AEAT)	DNI – Nif modelos 036 ó 037 (declaración simplificada)	Antes de inicio actividad. Previo a la liquidación del ITPAJD (S.L./S.A./S.L.L./S.A.L.y Coop.)
Liquidación del ITP-AJD	Dirección General de Tributos (DGA)	Original y copia del contrato de sociedad o escritura. Modelo 602 y NIF de la sociedad.	1 mes desde la firma del contrato de sociedad o constitución en escritura pública.
Licencia de Actividad	Ayuntamiento Dpto. Urbanismo	Instancia/Proyecto o Memoria de Actividad/ DNI-NIF	Antes del inicio de la actividad
Licencia de Apertura		Instancia/Proyecto o Memoria de Actividad/ DNI-NIF	
Licencia de Obras		Instancia/ Presupuesto/ DNI-NIF/ Obra mayor: proyecto	
Inscripción en el Registro Mercantil	Registro Mercantil	NIF provisional, Mod. 602 (Liquidación ITP y AJD) y Copia Escritura Constitución	Un mes desde la escritura de constitución.
Legalización de Libros		Libro Diario / Libro de Actas/ Libro de Inventarios y Balances	Al inicio de la actividad
Alta de socios autónomos en el RETA.	Tesorería de la Seguridad Social	Mod. TA-052I-A (Auto, independiente) Mod. TA-0521 -B (Auto, en Sociedades) DNI / IAE / Escritura	30 días siguientes al inicio de la actividad
Inscripción empresa en S.S. Cobertura de AT/EP		Mod. TA-6 / DNI / IAE / Escritura Mod. TA-16 (Cobertura de accidentes)	Previo contratación de trabajadores
Alta de trabajadores en la S.S.		Mod. TA -2 (Alta) / TA-6 / DNI trabaj. Mod. TA-1 (nuevas afiliaciones)	
Comunicación de Apertura de Centro	Gabinete Técnico	Modelo Oficial por cuadruplicado/ Plan Seg. Hig. (según actividad) / Proy. Téc. y memoria (según actividad). *Existe la posibilidad de solicitar un "Libro de visitas electrónico"	30 días siguientes a la apertura

Sellado del Libro de Visitas	Inspección Provincial de Trabajo	Libro de Visitas	Al inicio de la actividad
Registro del contrato de trabajo	INAEM	3 copias del contrato y 2 copia básica	10 días posterior al alta
Inscripción en el Registro de la Propiedad Inmobiliaria	Registro de la Propiedad	Escritura pública u otro documento que acredite la propiedad	Trámite opcional.

TRÁMITES PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO

Trámites	Lugar	Documentación	Plazos
CERTIFICACIÓN NEGATIVA DEL NOMBRE	Registro Mercantil Central Madrid www.rmc.es	Solicitud con tres posibles nombres	Previo al otorgamiento de escritura pública
CALIFICACIÓN PARA ESTATUTOS (opcional)	Registro de Cooperativas	2 copias del proyecto de estatutos	Previo al otorgamiento de escritura
ESCRITURA PÚBLICA	Notario	- Certificación negativa del nombre - DNI y NIF de los Fundadores - Datos de la Sociedad (Estatutos)	4 meses desde la certificación del nombre
LIQUIDACIÓN ITPAJD (*)	Dirección General de Tributos (DGA)	- Modelo 602 - Original y copia de la Escritura - DNI y NIF	30 días hábiles desde el otorgamiento de la escritura
INSCRIPCIÓN	Registro de Cooperativas Dirección Provincial del Inaem	- Original y tres copias simples de la Escritura de Constitución - Fotocopia CIF provisional	3 meses desde el otorgamiento de la Escritura. **Existe la posibilidad de calificación previa
DECLARACIÓN CENSAL, SOLICITUD DE NIF, ALTA EN EL IAE Y OPCIÓN DE IVA	Delegación de Hacienda	- Modelo 036 - Estatutos y original y copia simple de la escritura - Certificado de registro - Fotocopia de DNI y NIF - Alta en el IAE: modelo 840(No necesario).	Previo o simultaneo al inicio de actividades
LEGALIZACIÓN DE LIBROS	Registro Mercantil	- Libro diario - Libro de Inventarios y Balances - Libro de Actas y Socios - Libro de informes de la intervención de cuentas	Al inicio de la actividad
LICENCIA MUNICIPAL DE APERTURA Y LICENCIA DE OBRAS	Ayuntamiento	- Modelo normalizado - Fotocopia del CIF - Fotocopia de alta en IAE o declaración previa de hacienda - Planos del Local/ emplazamiento - Licencia de Obra - Recibo de ingreso previo	Antes del inicio de la actividad
ALTA DE SOCIOS EN RÉGIMEN ESPECIAL DE TRABAJADORES AUTÓNOMOS		- Original y Fotocopia de DNI de socios -Original y Fotocopia del documento de afiliación o Modelo A1 por duplicado - Alta en RETA: modelo TA-0501/B	Dentro de los 30 días naturales siguientes al comienzo de la actividad

INSCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Solo en caso de contratación de trabajadores	Administración de la Tesorería General de la Seguridad Social	- Original y copia del DNI del representante. - Original y copia de la escritura de constitución. - Modelo 036. - Inscripción de empresa mod. TA6. - Opción de cobertura AT/EP: INSS o Mutua de AT/EP.	Previo al inicio de la actividad
AFILIACIÓN DE LOS TRABAJADORES		- Copia de inscripción de empresa (mod. TA-6) - Fotocopia del DNI del trabajador - Copia del documento de afiliación del trabajador o solicitud de afiliación (modelo A-1) - Alta del trabajador: modelo TA-2	Antes de la incorporación al trabajo
COMUNICACIÓN DE APERTURA DEL CENTRO DE TRABAJO Y SELLADO DEL LIBRO DE VISITAS	Inspección de Trabajo y Seguridad Social	Modelo oficial por cuádruplico Ficha con los datos de la empresa Plan Seg. Hig. (según actividad) / Proy. Téc. y memoria (según actividad) * Posibilidad de "Libro de visitas electrónico".	Dentro de los 30 días siguientes al inicio de la actividad

(*) Existe una exención temporal desde 1/01/2011. Se recomienda consultar actualizaciones posteriores

TRÁMITES PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA SOCIEDAD LABORAL

Trámites	Lugar	Documentación	Plazos
CERTIFICACIÓN NEGATIVA DEL NOMBRE	Registro Mercantil Central Madrid www.rmc.es	- Solicitud con tres posibles nombres	Previo al otorgamiento de escritura pública
DEPÓSITO DEL CAPITAL SOCIAL	Entidad Bancaria	3.005,06 euros (SLL) / 60.101,21 euros (SAL).	Previo al otorgamiento de escritura pública
ESCRITURA PÚBLICA	Notario	- Certificación negativa del nombre - Certificado del banco de Depósito de capital - DNI y NIF de los Fundadores - Datos de la Sociedad (Estatutos)	3 meses desde la certificación del nombre
DECLARACIÓN CENSAL, SOLICITUD DE NIF, ALTA EN EL IAE Y OPCIÓN DE IVA	Delegación de Hacienda	- Modelo 036 - Estatutos y original y copia simple de la escritura - Certificado de registro - Fotocopia de DNI y NIF - Alta en el IAE: modelo 840 (No necesario)	Previo o simultáneo al inicio de actividades
IMPUESTO SOBRE TRANSMISIONES PATRIMONIALES Y AJD *Posible exención siempre que se dote el fondo de reserva obligatorio con un 25% de los beneficios	Dirección General de Tributos (DGA)	- Modelo 602 - Original y copia de la Escritura - DNI y NIF (persona física) o CIF (persona jurídica)	30 días hábiles desde el otorgamiento de la escritura
CALIFICACIÓN E INSCRIPCIÓN COMO LABORAL	Registro de Sociedades Laborales. INAEM	- Original y tres copias simples de la Escritura de Constitución - Fotocopia CIF provisional	Un mes desde otorgamiento de la escritura
INSCRIPCIÓN EN REGISTRO MERCANTIL	Registro Mercantil	- Copia Modelo 602 - Liquidación del ITP y AJD - Copia Escritura de Constitución - Acreditación Inscripción Registro de Sociedades Laborales - Certificado acreditativo de la Calificación	Un mes desde otorgamiento de la escritura
ALTA EN EL IMPUESTO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS	Ayuntamiento	- Fotocopia NIF - Modelo 036 - Certificado de Registro	1 mes desde el inicio de la actividad
LEGALIZACIÓN DE LIBROS	Registro Mercantil	- Libro diario - Libro de Inventarios y Balances. - Libro de Actas - Libro de Socios	Al inicio de la actividad
LICENCIA MUNICIPAL DE APERTURA Y LICENCIA DE OBRAS Para cualquier actividad a desarrollar en un local o establecimiento	Ayuntamiento	- Modelo normalizado - Fotocopia del NIF - Fotocopia de alta en IAE o declaración previa de hacienda - Planos del Local/ emplazamiento - Licencia de Obra - Recibo de ingreso previo	Antes del inicio de la actividad

ALTA DE SOCIOS EN RÉGIMEN ESPECIAL DE TRABAJADORES AUTÓNOMOS		- Original y Fotocopia de DNI de socios -Original y Fotocopia del documento de afiliación o Modelo A por duplicado - Original y copia del alta en IAE - Alta en RETA: modelo TA-0521/B	30 días naturales siguientes al comienzo de la actividad
INSCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Solo en caso de contratación de trabajadores	Administración de la Tesorería General de la Seguridad Social	- Fotocopia del NIF - Fotocopia alta en RETA (modelo TA-2) - Original y copia del alta en IAE - Inscripción de empresas: modelo TA-6 - Opción cobertura AT/EP: INSS o Mutua de AT/EP	Previo al inicio de la actividad
AFILIACIÓN DE LOS TRABAJADORES		- Fotocopia de inscripción de empresa (mod. TA-6) - Fotocopia del DNI del trabajador - Copia del documento de afiliación del trabajador o solicitud de afiliación (modelo A-1) - Alta del trabajador: modelo TA-2	Antes de la incorporación al trabajo
COMUNICACIÓN DE APERTURA DEL CENTRO DE TRABAJO Y SELLADO DEL LIBRO DE VISITAS	Inspección de Trabajo y Seguridad Social	Modelo oficial por cuádruplicado Ficha con los datos de la empresa Plan Seg. Hig. (según actividad) / Proy. Téc. y memoria (según actividad) * Posibilidad de "Libro de visitas electrónico".	Dentro de los 30 días siguientes al inicio de la actividad

TRÁMITACIÓN TELEMÁTICA

El Sistema de Tramitación Telemática (STT) del **Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE)** de la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, ofrece la posibilidad de realizar los trámites de constitución y puesta en marcha por medios telemáticos para las siguientes Sociedades:

Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE)

Sociedades de Responsabilidad Limitada (SL)

Empresarios Individuales

Más información sobre legislación autonómica en la web del Gobierno de Aragón:

<http://aragon.es>

Más información sobre legislación estatal:

<http://060.es>

Buscador de legislación y jurisprudencia:

Con el procedimiento telemático, el emprendedor sólo tiene que ir presencialmente al PAIT y a la Notaría, evitando así desplazarse para realizar el resto de los trámites y sin necesidad de utilizar formularios en papel. Será el **Sistema de Tramitación Telemática del Centro de Información y Red de Creación de Empresas (STT-CIRCE)** el que realizará los siguientes pasos:

- 1 - Complimentación del Documento Único Electrónico (DUE)
- 2 - Reserva de la Denominación Social (Sólo SLNE)
- 3 - Otorgamiento de la Escritura de constitución
- 4 - Solicitud del NIF provisional
- 5 - Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados
- 6 - Inscripción en el Registro Mercantil Provincial (RMP)



7 - Trámites en la Seguridad Social

8 – Expedición de la Escritura inscrita

9 - Solicitud del NIF definitivo

10 - Inscripción de ficheros de carácter personal en la Agencia Española de protección de datos

CUADRO 18: TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS

		EMPRESARIO INDIVIDUAL	SOCIEDADES CIVILES		SOCIEDADES DE CAPITAL				
			CIVILES	COMUNIDAD DE BIENES	LIMITADA NUEVA EMPRESA	ANÓNIMA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	LABORAL	COOPERATIVA
TRAMITES	PREVIOS		Escritura notarial si se aporten bienes inmuebles o derechos reales		Solicitud de Código ID-CIRCE y reserva de denominación social	Certificación negativa de denominación (Registro Mercantil Central, Madrid)		Certificación negativa de denominación (Registro según tipo de sociedad)	
					Escritura notarial				
	HACIENDA	Alta en el Censo. Alta en el IAE	Alta en censo. Liquidación de Transmisiones Patrimoniales. Alta en IAE		Alta en censo Liquidación de Transmisiones Patrimoniales Alta en IAE				
	AYUNTAMIENTO	Licencia de Apertura	Licencia de Apertura y Licencia de Actividad y Obras, en su caso		Licencia de Apertura y Licencia de Actividad y Obras, en su caso				
	TESORERIA DE LA SEGURIDAD SOCIAL	Alta e Inscripción de la Empresa	Alta e Inscripción de la Empresa Cobertura de riesgos Alta y Filiación de Trabajadores		Alta e Inscripción de la Empresa Alta en Cobertura de Riesgos Alta y Filiación de Trabajadores				
	Mº DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL O DGA (DIRECCION GENERAL DE TRABAJO)	Comunicación de apertura del centro. Libro de visitas y matrícula. Calendario Laboral	Comunicación de apertura del centro. Libro de visitas y matrícula. Calendario Laboral		Comunicación de apertura del centro. Libro de visitas y matrícula. Calendario Laboral				
	INAEM	Contratos de trabajo	Contratos de trabajo		Contratos de trabajo				
	REGISTROS	Mercantil, potestativo	Mercantil, potestativo		Registro Mercantil y Registro de la Propiedad si se aportan bienes			Registro Mercantil y Registro de S. Laboral	Registro de Cooperativas
OBLIGACIONES	FISCALES	IVA e IRPF	IVA e IRPF		IVA. IRPF en situación de transparencia fiscal. Impuesto Sociedades			IVA.	Impuesto sobre Sociedades
	LIBROS SOCIALES				Actas Socios	Actas Socios Talonario de Acciones nominativas	Actas Socios	Actas Acciones nominativas, socios, talonario de acciones	Actas Socios Asociados Aportaciones al capital
	LIBROS CONTABLES	Inventario Diario Cuentas Anuales	Inventario Diario Cuentas Anuales		Inventario Diario Cuentas Anuales				Inventario y cuentas anuales Diario Libros y Registros Fiscales Libro de Informes de Censura de Cuentas

7.4.- OTRAS OBLIGACIONES LEGALES Y TRÁMITES

Además de las obligaciones fiscales y contables ya mencionadas y los trámites de constitución que debe realizar el emprendedor para el desempeño de su actividad empresarial, es necesario atender a la legislación que regula el sector y actividad en la que la empresa vaya a operar.

☞ Por ejemplo:

Si una persona va a abrir una pequeña tienda de ropa, deberá atender a Ley de ordenación de la actividad comercial en Aragón o la legislación del comercio minorista, entre otros (regulación sobre establecimiento de precios, horarios, venta en rebajas, otros).

Si queremos abrir una casa rural deberemos atender a la normativa general que regula los establecimientos turísticos y a la normativa específica que regula las viviendas de turismo rural.

Las empresas que operen en Aragón deben atender, fundamentalmente, a la normativa **estatal y a la autonómica**.

Más información sobre legislación autonómica en la web del Gobierno de Aragón:

<http://aragon.es>

Más información sobre legislación estatal:

<http://060.es>

Buscador de legislación y jurisprudencia:

<http://noticias.juridicas.com>



CAPÍTULO 6

AYUDAS Y SUBVENCIONES



6.- AYUDAS Y SUBVENCIONES

En este capítulo se expone información general sobre las subvenciones a las que con más frecuencia tienen acceso los emprendedores, sin entrar en detalles sobre ayudas relativas a sectores económicos específicos que requerirían una búsqueda más profunda. La información se ha obtenido de los sitios web oficiales de las distintas entidades y está actualizada a mayo de 2011, si bien en cada caso concreto será necesario consultar las convocatorias vigentes o las previstas desde la administración pública competente.

Algunos aspectos a tener en cuenta sobre las subvenciones:

- Son adecuadas para cualquier fase del proyecto: inversión inicial, ampliación de actividad de empresas ya establecidas, nuevas contrataciones, en caso de necesidad de asesoramiento técnico, etc.
- Es aconsejable recabar información sobre todas las posibles ayudas de apoyo a nuestro proyecto y estudiarlas con detenimiento antes de hacer cualquier inversión, ya que en algunos casos es requisito para su obtención el no haber iniciado la actividad antes de presentar la solicitud. Aspecto igualmente importante a considerar es el de la posible incompatibilidad entre ayudas provenientes de diferentes administraciones. En caso de dudas para la realización de las gestiones que requiere la presentación de la solicitud y otros trámites posteriores es recomendable acudir a centros especializados para recibir asesoramiento.
- En general, los términos son muy favorables para los potenciales beneficiarios si bien es condición imprescindible el cumplimiento de todos los requisitos que determinan su concesión.
- Ningún proyecto debe ponerse en marcha haciendo depender su viabilidad de la concesión de una determinada subvención, ni enfocarse en su planteamiento a la obtención de la misma. El proyecto de negocio debe ser internamente coherente y viable, independientemente de que podamos acceder a determinados tipos de ayudas. Hay que considerar además que, en cualquier caso, es imprescindible haber realizado la inversión que posteriormente deberá justificarse en caso de concesión por lo que no puede contarse con el importe de la ayuda “por adelantado” y que los trámites burocráticos que exigen el proceso de solicitud y la gestión posterior de la ayuda son generalmente largos, por lo que en caso de concesión habrá que tener en cuenta el plazo de tiempo estimado en el que el importe de la ayuda se hará efectivo.

Finalmente, no debe olvidarse que, aunque nuestro proyecto cumpla los requisitos establecidos por la ayuda, ésta puede ser igualmente denegada por diferentes motivos como pueden ser el incumplimiento de plazos, la no presentación de documentación justificativa o el agotamiento de los fondos destinados a esa línea de subvención.

A continuación se relacionan algunas de líneas de ayudas más frecuentemente solicitadas por empresas tanto ya establecidas como de nueva creación. Se detalla la ruta de la referencia en Internet para obtener toda la información.



Las ayudas que se exponen a continuación son las más comunes, y se dirigen tanto a actividades económicas de nueva creación como a las empresas ya establecidas. Se detalla la ruta de la referencia en Internet para obtener toda la información (vigentes en mayo 2011).

6.1. AYUDAS PARA CREAR UNA EMPRESA

Estas ayudas se solicitan al inicio de la actividad.

Subvenciones para la promoción del empleo autónomo

Se destinan a aquellas personas desempleadas e inscritas como demandantes de empleo en el Servicio Público de Empleo que se hayan establecido en la Comunidad Autónoma de Aragón como trabajadores autónomos o por cuenta propia **al inicio de su actividad**.

Dentro de estas subvenciones existen 4 líneas de ayuda:

- 1.- Subvención para el establecimiento como trabajador autónomo.
- 2.- Subvención financiera.
- 3.- Subvención para asistencia técnica.
- 4.- Subvención para formación.

Más información en la web del Instituto Aragonés de Empleo:

<http://inaem.aragon.es>

Emprendedores>Ayudas y subvenciones>Promoción del empleo autónomo

Pago único de la prestación por desempleo.

Consiste en el abono del valor actual del importe de la prestación por desempleo del nivel contributivo a los beneficiarios de las prestaciones en los siguientes supuestos:

- A) A quienes se incorporen, de forma estable, como socios trabajadores o de trabajo en cooperativas o en sociedades laborales siempre que no hayan mantenido un vínculo contractual previo con dichas sociedades superior a los veinticuatro meses, o constituirlos.
- B) Cuando dichos beneficiarios pretendan constituirse como trabajadores autónomos y se trate de personas con minusvalía igual o superior al 33 por ciento.
- C) A los beneficiarios de la prestación por desempleo de nivel contributivo, que pretendan constituirse como trabajadores autónomos y no se trate de personas con minusvalía igual o superior al 33%.

Los beneficiarios, por lo general, podrán elegir entre una de estas 2 opciones:

- a) Percibir un porcentaje de la prestación de una sola vez para destinarla a la inversión y el resto percibirla en forma de subvención al pago de cuotas a la Seguridad Social.
- b) Percibir toda la prestación en forma de subvención al pago de cuotas a la Seguridad Social.

Más información en:

<http://inaem.aragon.es>

Emprendedores>Pago único de la prestación por desempleo

<http://www.sepe.es>

Servicio público de empleo estatal>Prestaciones > ¿Quiere beneficiarse del pago único para montar su empresa?

Subvenciones para la promoción del empleo en cooperativas y sociedades laborales.

En este programa existen diversas líneas de ayuda:

- Ayudas por la incorporación de socios trabajadores y por incorporación de socios trabajadores procedentes de los sectores en crisis.
- Subvención de intereses de préstamos.
- Ayuda directa para la adquisición de inmovilizado que contribuya a la creación consolidación o mejora del empleo y de la competitividad de cooperativas y sociedades laborales.
- Asistencia técnica.
- Ayudas a la creación de nuevas cooperativas de trabajo asociado y sociedades laborales integradas por colectivos específicos o radicadas en municipios pequeños.

Más información en la web del Instituto Aragonés de Empleo:

<http://inaem.aragon.es>

Emprendedores>Promoción de cooperativas y sociedades laborales

Proyectos y empresas calificados como I+E

El programa Iniciativa + Empleo tiene como objeto promover la generación de empleo en el entorno local a través proyectos empresariales o empresas recién constituidas que sean innovadoras, generadoras de empleo y que utilicen recursos locales ociosos o infrautilizados.

Las empresas calificadas como I+E pueden obtener las siguientes ayudas:

- Subvención financiera.
- Apoyo a la función gerencial.
- Subvenciones para la contratación de expertos que presten asistencia técnica. Subvención por contratación indefinida de trabajadores.
- Subvención a cooperativas y sociedades laborales.

Más información en la web del Instituto Aragonés de Empleo:

<http://inaem.aragon.es>

Emprendedores>Proyectos empresariales I+E

6.2.- AYUDAS LEADER 2007-2013: PARA EMPRENDEDORES Y EMPRESAS

Pueden solicitar una subvención para la realización de proyectos las personas físicas que sean empresarios individuales o vayan a serlo a través del proyecto presentado así como las microempresas, las comunidades de bienes, las asociaciones o fundaciones sin fines de lucro y las entidades públicas de carácter local.

El programa Leader es gestionado por 20 asociaciones sin ánimo de lucro que actúan en todas las comarcas de Aragón, salvo en la Mancomunidad Central de Zaragoza.

Las líneas de ayuda a fondo perdido con las que cuenta el programa son:

- 111. Información y formación profesional. Destinada a agricultores, ganaderos y profesionales del sector agrario, silvícola y agroalimentario de Aragón y emprendedores en el ámbito de la valorización de productos agrarios.
- 123. Aumento del valor de los productos agrícolas y forestales (sólo microempresas agroalimentarias rurales).
- 311. Diversificación hacia actividades no agrícolas. Destinada a miembros de la unidad familiar de la explotación que realice actividades agrícolas en la explotación en el momento en el que se presente la solicitud de ayuda.
- 312. Ayudas a la creación y el desarrollo de microempresas no agrícolas, pudiendo ser la titularidad de persona física o jurídica, e incluyéndose las comunidades de bienes.
- 313. Fomento de actividades turísticas.

- 321. Servicios básicos para la economía y la población rural.
- 323. Conservación y mejora del patrimonio rural.
- 331. Formación e información de los agentes económicos que desarrollen sus actividades en los ámbitos cubiertos por el eje 3 de Leader (Calidad de vida en las zonas rurales y diversificación de la economía rural, que incluye las medidas 311 a 331).

Más información sobre normativa aplicable y asociaciones que gestionan esta ayuda puede consultarse en la web de la Red Aragonesa de Desarrollo Rural:

www.aragonrural.org

6.3.- AYUDAS A LA CONTRATACIÓN DE TRABAJADORES

En aras de fomentar la creación de empleo estable y favorecer la inserción laboral el Gobierno de Aragón concede estas ayudas cuyos beneficiarios son las empresas que contraten trabajadores por cuenta ajena.

Existen dos programas de subvenciones:

- A) Contratación Estable.
- B) Contratación de discapacitados.

Dentro de estos programas se recogen diversas modalidades según las características del trabajador y del tipo de contrato.

Más información sobre estos programas en la web del Instituto Aragonés de Empleo:

<http://inaem.aragon.es>

Empresas> Subvenciones a la contratación

Más información en la web del Servicio Público de Empleo Estatal:

<http://www.sepe.es/>

Contratos laborales e incentivos a la contratación

6.4.- AYUDAS DE ENTIDADES LOCALES

Algunos ayuntamientos, comarcas o diputaciones provinciales ofertan, en ocasiones, ayudas para el fomento de iniciativas empresariales.

Más información en la web del Gobierno de Aragón:

<http://aragon.es>

Servicios al ciudadano/ Ayudas y subvenciones/ Ayudas vigentes de administraciones locales aragonesas

6.5.- AYUDAS SECTORIALES DEL GOBIERNO DE ARAGÓN

Estas ayudas se dirigen al apoyo de inversiones en empresas de diferentes sectores de actividad, y pueden sufrir modificaciones en cada convocatoria anual:

- Agricultura y ganadería: Ayudas al desarrollo de los contratos agrarios, jubilación anticipada, mejora de las instalaciones agrícolas, instalación de jóvenes agricultores, apoyo técnico en sanidad vegetal y plagas, sanidad de las explotaciones ganaderas, otras (Dpto. de Agricultura y Alimentación).
- Agroindustria: Destinadas a la promoción de productos aragoneses con calidad diferenciada, al aumento del valor añadido de los productos agrícolas, nuevos productos, procesos y tecnologías del sector agrícola y alimentaria, otras (Dpto. de Agricultura y Alimentación).
- Artesanía: Para inversiones en activos fijos, gastos de diseño, edición, publicidad, cursos de perfeccionamiento (Dpto. de Industria, Comercio y Turismo).
- Comercio: Destinadas a la primera instalación y a la modernización del comercio ya establecido. Se incluyen tanto las obras de modernización, ampliación o acondicionamiento de locales comerciales, como las inversiones de ampliación, mejora o renovación de las aplicaciones informáticas, terminales punto de venta (TPV), introducción de nuevas tecnologías o desarrollo de comercio electrónico (Dpto. de Industria, Comercio y Turismo).
- Pymes industriales: Su finalidad es reforzar la competitividad y la mejora de la productividad. Comprende actividades de adquisición de activos fijos, instalaciones relacionadas con la maquinaria, obra menor de instalación y bienes de equipo, etc. (Dpto. de Industria, Comercio y Turismo).
- Turismo: Subvenciones a fondo perdido para empresas por actuaciones de infraestructura turística y créditos para empresas y asociaciones sin ánimo de lucro para inversiones en el sector turístico (Dpto. de Industria, Comercio y Turismo).
- Energías renovables: Dirigidas a actividades relacionadas con el ahorro y la eficiencia energética (sector industria, transporte, edificación, agricultura, servicios públicos, transformación de energía,...). Otro grupo de ayudas se orienta hacia el uso racional de la energía y de los recursos autóctonos y renovables (Dpto. de Industria, Comercio y Turismo).
- Medio Ambiente: Ayudas en materia cinegética y piscícola, para la conservación y mejora del medio natural, desarrollo sostenible, formación,

difusión y sensibilización ambiental, fomento del reciclado, reducción de gases de efecto invernadero, reducción, control y minimización de residuos peligrosos y emisiones a la atmósfera (Dpto. de Medio Ambiente).

- **Nuevas tecnologías:** Ayudas orientadas a la generación y publicación de contenidos digitales. Entre otras comprende actividades de preparación, digitalización de contenidos, adquisición de equipos servidores y herramientas de gestión de contenidos. Otras están dirigidas al fomento del comercio electrónico y conexión a banda ancha (Dpto. de Ciencia, Tecnología y Universidad).

Más información sobre otros programas de ayudas y subvenciones en el portal del Gobierno de Aragón:

<http://aragon.es>

Servicios al ciudadano/ Ayudas y subvenciones/ Ayudas vigentes de administraciones locales aragonesas

O en el portal del Instituto Aragonés de Fomento:

<http://iaf.es>

Subvenciones/ Ayudas Públicas

6.6.- AYUDAS DEL INSTITUTO DE CRÉDITO OFICIAL (ICO)

A través del Instituto de Crédito Oficial (ICO) se articulan instrumentos de financiación con condiciones muy beneficiosas para apoyar la inversión y mejorar la competitividad empresarial.

Dentro del programa ICO se contemplan distintas líneas de ayuda como: inversión, iniciar un negocio, salir al exterior o liquidez. Así mismo también se trata de apoyar a determinados sectores como el manufacturero, el cine, el turismo, etc., o de impulsar mejoras competitivas (I+D, Nuevas Tecnologías...).

Estos programas de ayuda se convocan anualmente y se tramitan a través de entidades bancarias.

Más información en la web del Instituto de Crédito Oficial:

<http://ico.es> o <http://icodirecto.es>

o llamando al tlf.: 900 121 121.

6.7.- AYUDAS DEL MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO (Mityc)

El Ministerio de Industria, Turismo y Comercio publica distintas convocatorias de ayudas y subvenciones en diferentes áreas de actividad. A continuación mencionamos algunas:

- Telecomunicaciones y Sociedad de la Información: Destaca el Plan Avanza, enfocado al desarrollo y difusión de las nuevas tecnologías. Algunas de estas ayudas se dirigen a autónomos y pymes (asesoramientos especializados, incorporación de nuevas tecnologías en la empresa, otros).
- Energía: Se publican convocatorias de ayudas para la reestructuración de zonas mineras (entre ellas se incluyen ayudas a la creación de empresas en zonas mineras); programas para la eficiencia energética, energías renovables y tecnologías para la combustión limpia del carbón; fomento de la investigación técnica (I+D+i); otros.
- Industria: Se contemplan distintas ayudas para fomentar el desarrollo industrial y mejora de la competitividad por medio de programas como el Reindus, para el desarrollo de infraestructuras y creación de empresas industriales que generen empleo (existe una convocatoria general y otras específicas por sector o ámbito geográfico, en Aragón las provincias de Huesca y Zaragoza se acogerían a la primera y Teruel a otra específica junto a Soria y Jaén) o ayudas para sectores estratégicos industriales.

Más información en la web del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio:

<http://mytic.es>

Internacionalización, comercio y promoción exterior.

Distintos organismos ponen a disposición de las empresas servicios y programas de apoyo a la internacionalización.

Cámara de Comercio cuenta con un área especializada en la materia donde además de ofrecer información y asesoramiento se organizan cursos de formación y se facilita la asistencia a ferias en otros países. Uno de sus programas más interesantes gestionan es el Plan de Iniciación a la Promoción Exterior (PIPE), programa integral de apoyo a la exportación:

Más información en:

<http://www.camarasaragon.com> o en <http://www.portalpipe.com>

El Gobierno de Aragón también ofrece ayudas con el fin de que empresas aragonesas accedan a los mercados exteriores o consoliden su posición en ellos.

Otro de los organismos que trabajan en esta línea es Instituto de Comercio Exterior (ICEX) el cual presta servicios en todas y cada una de las fases del proceso de internacionalización, a través de una amplia gama de programas e instrumentos que se adaptan a las necesidades de la empresa. Además, proporciona la información, el asesoramiento y la formación precisa para operar con éxito en el mercado.

Más información en la Web del Instituto de Comercio Exterior:

<http://icex.es>

6.8. BUSCADORES DE AYUDAS Y SUBVENCIONES Y BOLETINES DE SUSCRIPCIÓN

Web del Gobierno de Aragón

<http://aragon.es>

Servicios al ciudadano> Ayudas y subvenciones

Podemos encontrar los siguientes listados de ayudas y subvenciones de todo tipo:

- Ayudas y subvenciones vigentes de todos los departamentos del Gobierno de Aragón.
- Ayudas vigentes de otras administraciones aragonesas (Administraciones locales de Huesca, Zaragoza y Teruel).
- Ayudas y subvenciones vigentes de la Administración General del Estado (ordenadas por el Ministerio convocante).

Base de datos histórica de convocatorias de ayudas y subvenciones:

Puede resultar muy útil esta base de datos que permite realizar búsquedas por tipo de ayuda, entidad convocante y año. Aunque la convocatoria no esté vigente, nos puede orientar sobre los plazos de solicitud de años anteriores.



Suscripción:

El portal permite a los usuarios suscribirse gratuitamente para recibir diariamente por correo electrónico cada convocatoria publicada en el Boletín Oficial de Aragón.

Web del instituto Aragonés de Fomento (IAF)

El Instituto Aragonés de Fomento es una agencia pública de desarrollo regional entre cuyos fines se halla la difusión de información sobre ayudas públicas para autónomos y pymes. En su web pueden consultarse listados de ayudas vigentes ordenadas por entidad convocante.

<http://iaf.es>

Subvenciones > Avudas públicas

Suscripciones a la lista de correo:

Desde la página de inicio se ofrece la posibilidad de suscripción para recibir nuevas convocatorias de ayudas públicas (regionales, nacionales o europeas).

Boletín empresarias

La red info@empresarias del Instituto Aragonés de la Mujer tiene un servicio de suscripción a boletines sobre ayudas públicas:

<http://aragon.es>

Departamentos y Organismos Públicos > Instituto Aragonés de la Mujer > Servicios y asesorías > Boletín empresarias

Reviter

El *Boletín* +INFO es un servicio de alertas telemáticas que *Reviter* envía a aquellas personas interesadas en cualquier información referente a la formación, ayudas y subvenciones, empleo y otros temas.

<http://www.reviter.es>



Red PIDi

Red de puntos de información sobre I+D+i. Bajo el lema: “Ningún proyecto innovador sin ayuda”, es un servicio atendido por técnicos expertos del Instituto Tecnológico de Aragón para proyectos y actividades de I+D+i y cuenta con una web de búsqueda del Mapa de Ayudas a la I+D+i del CDTI (Ciencia Tecnología e Innovación):

<http://www.centrorecursos.com/mapas/ayudas/>

Ayud@tec

Portal de ayudas del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio en el que se pueden consultar las distintas convocatorias y realizar los trámites telemáticos necesarios para su tramitación.

<http://www.mityc.es/portalayudas/Paginas/index.aspx>

Consultoras privadas

Existen otros portales que ofrecen información sobre ayudas a emprendedores y empresarios como:

<http://ayudas.net>



CAPÍTULO 7

PLANIFICACIÓN, DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL

7.- PLANIFICACIÓN, DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL

7.1.- ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DE UNA EMPRESA

Podemos decir que un negocio pasa por las cinco etapas que exponemos a continuación y que se pueden resumir en el "ciclo de vida de una empresa".

Desarrollo

Este período incluye el progreso que comienza con la idea y termina mostrando el potencial del producto o servicio.

Sabemos que primero se genera una idea. Esa idea es un potencial de negocio, pero no el negocio en sí. Sea un producto o servicio, este pasa por un proceso de prueba durante esta etapa.

Es muy común, en este período recibir la opinión de allegados (familiares, amigos, otros empresarios, profesores, etc.) para estudiar si la idea tiene potencial. Esa retroalimentación entre comentarios, críticas y opiniones hace que se pula el prototipo. Cuando está listo, entra en el proceso de prueba.

En ésta, la figura dominante es el "emprendedor" él está ocupado y preocupado porque su idea, producto, concepto o empresa, se compruebe en la práctica y se imponga como una visión generalizada y compartida. Esta etapa está signada antes que nada por un proceso de prueba y error, donde prevalecen la incertidumbre, la creatividad, los riesgos y el aprendizaje. Prácticamente se desconoce la administración y la gestión, y no existe una preocupación, en principio, por la asignación de los recursos; es decir, por los costes. Debido a que lo importante es conseguir el reconocimiento de la idea, si la idea, producto, concepto o empresa logra el reconocimiento del contexto, automáticamente justifica los costes incurridos.

Inicio

Aquí la mente de un emprendedor está pensando cuánto y dónde buscará el capital de inicio. No deja de lado los planes para organizar, desarrollar y trabajar el modelo de generación de ingresos.

Se decide el tipo de formación legal para el negocio y se preparan los estados financieros. En este período el negocio comienza con una producción simple, poca inversión de capital físico e intelectual.

Aunque se generan ventas y el negocio camina, generalmente las ventas son menores que los costes incurridos, haciendo que el negocio opere en rojo por un tiempo.

Supervivencia

Aquí las ganancias siguen en negativo, pero se logra cubrir parte de los gastos. La diferencia suele cubrirse pidiendo prestado y/o permitiendo que otros participen en el negocio.



Esta fase es crítica porque el negocio puede perecer si no se encuentra dinero para sostener la operación y pasar a la siguiente fase.

Crecimiento rápido

Aquí hay dos objetivos principales:

- 1) El negocio tiene que llegar al punto de equilibrio o punto neutro (break-even);
- 2) El incremento en las ventas debe ser más rápido que los costos, presentándose utilidades.

Sobre el primer objetivo, las ventas tienen que cubrir tanto los costos variables como los fijos. En el segundo caso, tanto el incremento de venta como la participación en el mercado se combinan para mostrar un futuro lucrativo.

En esta fase aumenta la complejidad y aparece la gestión.

La gestión comienza básicamente como la administración de la actividad, su organización y su registro ordenado para que puedan sacarse conclusiones como son:

- Qué se vende.
- Dónde se vende.
- Cómo se vende.
- A quién se vende.
- Quién debe.
- Quién paga.
- A quiénes se le debe, etcétera.

Madurez

Sigue existiendo crecimiento, tanto en ventas como en ganancias, pero a un porcentaje menor. Aquí el empresario tiene que decidir si seguir con la aventura o salir.

Esto presenta al empresario con la opción de liquidar la compañía, unirse a otra (o ser adquirida por otra), irse pública o disfrutar del flujo de efectivo.

En la fase de madurez puede que se haya llegado al éxito y que se esté al frente de una organización con un posicionamiento diferenciado, credibilidad establecida y una capacidad técnica comprobada.

Esta fase implica crecer de una pequeña empresa y exitosa a una mediana o bien de una mediana a una grande y debe hacerse frente a una mayor cantidad de problemas de todo tipo. Los sistemas de control interno e información se vuelven inadecuados para afrontar las crecientes necesidades y podrán surgir problemas imprevistos de liquidez relacionados con los requerimientos de capital y financiamiento. Una mayor inversión implicará un aumento en el riesgo; por lo tanto es importante evaluar estos riesgos contra las oportunidades de negocios en los mercados potenciales.



La consecuencia es la necesidad de planear integralmente abarcando las áreas siguientes:

- Integrar un equipo administrativo más formal. Para tales efectos se requiere delegar autoridad en los aspectos técnicos, administrativos y operativos.
- Formalizar el sistema de administración de personal. Con la finalidad de que los colaboradores tengan mejores expectativas de vida (salarios, plan de vida).
- Adecuar las instalaciones y actividades de producción. En este apartado se requiere planear los niveles de capacidad, programas de producción, costos, calidad total, entre otros, para que la producción sea capaz de satisfacer la demanda al recio adecuado y en los plazos requeridos por el cliente.
- Importancia del financiamiento a medida que la empresa crece. Frecuentemente se presenta la necesidad de planear la inversión de capital adicional y créditos para cubrir la expansión de activos no circulantes y de las crecientes necesidades de capital de trabajo.
- Analizar el entorno. Se debe de investigar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como estudiar el entorno (oportunidades y amenazas), elemento básico de la planeación estratégica.

Como en la vida, muchos eventos pueden pasar durante el ciclo de vida de un negocio. Algunos negocios no llegan a ver la luz y otros terminan el ciclo por "muerte natural".

7.2- PLANIFICACIÓN, DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS DISTINTAS ÁREAS DE LA EMPRESA

Una vez que la empresa se pone en marcha, es conveniente que realice un seguimiento de su Plan de Empresa.

⇒ **¿Por qué es importante realizar un seguimiento del Plan de Empresa?**

A la hora de crear una empresa elaboramos un Plan de Empresa para ver si es viable o no nuestro negocio. En nuestro Plan de empresa habremos hecho unas previsiones. Ahora **se trata de comprobar que esas previsiones se ajustan a la realidad** de nuestro negocio. Si no es así, tomaremos las medidas necesarias. En caso contrario, nos indica que vamos por buen camino y nuestra actividad empresarial será un éxito.

Para que la actividad empresarial sea un éxito a lo largo del tiempo, la empresa tiene que realizar una Planificación, Dirección y Gestión Empresarial enfocadas a garantizar el éxito empresarial, o lo que es lo mismo, garantizar el beneficio empresarial.

⇒ **¿Por qué es importante elaborar un Plan Estratégico en la empresa?**

En la tarea de Planificación, tenemos que fijar unos objetivos y tenemos que decidir qué estrategias vamos a llevar a cabo para conseguirlos.

El Plan estratégico de la empresa es un documento que vamos a crear para hacer un diagnóstico de la empresa, establecer cuáles son los objetivos y estrategias, y donde también se van a recoger los planes de acción para cada una de las áreas de la empresa: Producción, Recursos Humanos y Organización, Inversión e Innovación, Comercialización y Financiación.



Así, el Plan Estratégico es un documento que tiene una doble misión: por una parte, el empresario intentará ajustar su actividad diaria a lo que ha planificado previamente, pero por otro lado, si observa que hay variaciones importantes en el día a día de la empresa, debe revisar y si es preciso cambiar el Plan Estratégico.



Después de analizar la importancia del seguimiento del Plan de Empresa y de la elaboración de un Plan Estratégico, nos centramos ahora en la planificación, la dirección y la gestión empresarial en las distintas áreas empresariales.

1.- Área de Dirección

La dirección es la tarea del empresario que consiste en gestionar o dirigir todos los recursos de los que dispone la empresa, con el fin último de alcanzar el beneficio empresarial.

Una de las funciones más importantes de la dirección de una empresa es la planificación empresarial, que se lleva a cabo a través del Plan Estratégico. Se planifica realizando una previsión de los objetivos a alcanzar, a través de unos planes y contando con un presupuesto.

¿Cómo consigue el empresario realizar una buena labor de dirección?

- Adoptando una serie de **actitudes** que se traducen en ser capaz de:
- Identificar los cambios en el entorno y adaptarse a ellos
- Adoptar una actitud abierta y flexible
- Tener iniciativas.

Aplicando una serie de estrategias que le permitan obtener beneficios.

¿Cómo puede el empresario obtener beneficios en su empresa?

- Gestionando adecuadamente todos los recursos de la empresa (humanos, materiales...).
- Haciendo que su producto/servicio sea atractivo (ofertando un producto de calidad o innovador, ofreciendo precios competitivos, otros).

Para dirigir bien una empresa, primero se realiza una planificación, pero después el empresario debe comprobar que la actividad de su empresa se ajusta a los planes de acción de la misma, y en eso consiste la Dirección y Gestión.

2.- Área de Producción

La producción es un proceso que se lleva a cabo en la empresa y que consiste en transformar una serie de productos en otros bienes o servicios, usando para ellos los recursos humanos, técnicos, etc. de los que dispone la empresa.

La Dirección y Gestión en la producción debe estar orientada a crear valor, o conseguir beneficios.

¿Cómo se consigue crear valor en la producción?

- Realizando un diagnóstico de cómo se está llevando a cabo la producción en la empresa, para intentar:



- Mejorarla.
- Detectar ineficiencias o despilfarros.
- Con la planificación de la producción, elaborando el Plan de Acción de la Producción o Plan de Producción, para conseguir:
 - Que los procesos productivos sigan siendo eficientes.

El Plan de Acción de la Producción incluiría los siguientes apartados:

Estimación del volumen de producción necesario para el nivel de ventas previsto

Determinación de los recursos necesarios para cumplir con los objetivos de producción

Gestión de la calidad en la producción

Presupuesto de producción

- A través de la dirección y gestión de la producción, que supone:
 - Ajustar la actividad económica a lo previsto en el Plan de Acción de la Producción
 - Mediante la supervisión y control de la producción, a través de los controles que se establezcan.

3.- Área de Recursos humanos y organización

Los recursos humanos son las personas que trabajan en una empresa. La Dirección y Gestión de los recursos humanos debe estar orientada, al igual que en la producción, a crear valor, o conseguir beneficios.

¿Cómo se consigue crear valor en los recursos humanos?

- 1.- Analizando los recursos humanos, para así poder:
 - Identificar las fortalezas
 - Realizar mejoras
- 2.- A través de la planificación de los recursos humanos, mediante el Plan de Acción de los Recursos Humanos y su revisión continua.
- 3.- Con la dirección y gestión de los recursos humanos, lo que supone:
 - Ajustar las decisiones en materia de personal a lo previsto en el Plan de Acción de Recursos Humanos.
 - A través de la supervisión y control mediante los mecanismos que se establezcan.

Como hemos visto en el apartado 8 del capítulo 5, el Plan de RRHH incluiría los siguientes apartados:

Descripción de puestos de trabajo

Organigrama

Plan de Contratación y retribución del personal

Plan de formación (empresario y empleados)

Plan de Prevención de Riesgos Laborales

Presupuesto de personal

4.- Área Comercial

Una vez elaborado el Plan de Marketing (apartado 5 del Plan de Empresa), 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

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.

5.-Área Financiera

Dentro de este área se trata de asegurar que la empresa obtiene y aplica los recursos financieros necesarios para desarrollar su actividad.

La **Dirección y Gestión Financiera** consiste en el análisis, planificación, ejecución y control de las actividades financieras de la empresa.

A nivel estratégico desde este área se pretende utilizar los recursos financieros para reforzar las ventajas competitivas de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes y generar rentabilidad.

Instrumentos de análisis financiero:

Los instrumentos de análisis financiero de los que se sirve este área para analizar la rentabilidad y solvencia de la empresa son:

- Documentos contables:
 - El Balance de situación.
 - Cuenta de Resultados.
 - Cuadro de Tesorería.
- Indicadores económicos y financieros:
 - Rentabilidad.
 - Solvencia.

Además del análisis financiero, desde este área, se planifican las proyecciones financieras de la empresa; para ello, utilizando los mismos instrumentos que para el análisis, se suelen presentar las cuentas que cubrirían los tres años de planificación que cubre el Plan Estratégico (consiste en realizar un análisis previsional de la empresa para los próximos ejercicios como el que se ha explicado en el Plan de Empresa).

Una vez elaborada la planificación, pasaríamos a la ejecución y gestión, debiendo ajustar la actividad financiera diaria – cobros, pagos – y las decisiones financieras – inversiones, endeudamiento – a lo previsto en el Plan Financiero.

Y, por último, desde esta área deben supervisarse y controlarse las cuentas de la empresa –y sus resultados de rentabilidad y solvencia – y ver si se ajustan a lo previsto en la planificación.

7.3.- LA NECESIDAD DE INVERSIÓN EN LA EMPRESA

En el apartado 9.1. del capítulo 5 del Plan de Empresa, hemos tratado el tema del Plan de Inversión Inicial, a través del cual se trataba de analizar y valorar todas las inversiones necesarias para la puesta en marcha de la empresa.

Pues bien, todos los empresarios deben tener en cuenta que no solo son necesarias las inversiones en el momento inicial sino que también deberán realizarse durante toda la vida del negocio si la empresa quiere mantenerse en el mercado, ya que deberá adaptar los procesos de producción y de gestión a los cambios que se produzcan en el mismo. La realidad actual revela la necesidad de innovar en la empresa, para que ello sea posible también es necesario invertir (esto lo veremos en el capítulo 8).

Así mismo, durante la vida de la empresa es necesario reemplazar algunos elementos del inmovilizado que se deterioren con el tiempo por otros nuevos, o realizar otro tipo de inversiones.

Ejemplo:

Hoy en día la mayoría de personas realizan sus reservas en establecimientos vacacionales a través de internet, eso ha supuesto que la mayoría de empresas del sector hayan creado su propia página web y hayan tenido que adaptar su sistema de gestión de reservas para posibilitar realizar los trámites vía internet.

En función de su Plan Estratégico la empresa deberá realizar unas inversiones u otras y para ello deberá estudiarlas y valorarlas.

Tipos de inversión

▪ **Inversiones en Inmovilizado**

De la ejecución del Plan Estratégico de empresa pueden derivar necesidades de realización de nuevas inversiones en activo inmovilizado tanto material (equipos, mobiliario, vehículos...) como intangible (aplicaciones informáticas, propiedad intelectual...).

El empresario deberá estudiar distintas alternativas de inversión para elegir la más rentable. El método más sencillo para efectuar un cálculo de rentabilidad que nos permita comparar las distintas alternativas es el de calcular los ingresos netos por euro invertido:

Ingresos adicionales generados por la inversión (en todos los años de uso)
Rentabilidad de la Inversión: $\frac{\text{Coste de la inversión}}{\text{Ingresos adicionales generados por la inversión (en todos los años de uso)}}$

La inversión más rentable será la que tenga un cociente mayor.

▪ **Inversiones en activo corriente**

Se trata de inversiones vinculadas con el ciclo de actividad normal de la empresa. Las decisiones más relevantes en relación con el activo corriente son:



- **Inversión en existencias:** Cuando se pretende tener un nivel de existencias que permita producir sin interrupciones y atender al cliente sin demora.
- Es importante gestionar bien el almacén porque las existencias nos bloquean buena parte de los recursos financieros de la empresa.
- **Tesorería:** Se trata de mantener una cierta cantidad de recursos disponibles que garanticen que la empresa no tenga problemas de liquidez y pueda hacer frente a los gastos corrientes.

■ **Inversión Financiera**

Es el dinero que la empresa tiene invertido en productos financieros, normalmente se vincula a la gestión de tesorería en la empresa cuando ésta es abundante.

Lo normal es que cuando una empresa realice este tipo de inversiones lo haga con cierta seguridad, es decir que invierta en activos fácilmente transformables en dinero efectivo.

Para comparar rentabilidad de inversiones debe observarse su TAE (Tasa Anual Equivalente), ya que permite comparar la rentabilidad de productos: plazos, intereses, etc. Aunque hay que valorar otros factores como el riesgo de pérdidas de capital.

Por último, también debe compararse la rentabilidad de mantener ese dinero en la propia empresa en vez de invertirlo en activos financieros fuera de ella, ya que a veces la primera opción genera más valor.

El Presupuesto de Inversión

Una vez determinadas las inversiones necesarias se realiza el Presupuesto de inversiones, que recogerá las inversiones que realizará la empresa para aplicar su Plan Estratégico (a 3 años).

Para elaborar este presupuesto puede utilizarse un cuadro similar al que hemos visto en el apartado 9.1. del capítulo 5 sobre El Plan de Empresa, pero añadiendo las casillas correspondientes a los 3 próximos años.

Las inversiones que realice una empresa tendrán reflejo contable en su Balance.

Así mismo, como ya hemos explicado, los activos de la empresa se van deteriorando (depreciación) de forma que para poderlos renovar es necesario ir generando y reservando recursos en lo que se denomina **amortización**.

El Plan de Inversión debe incluir un cuadro con las amortizaciones previstas (visto en el Plan de Empresa en el apartado 9.5. sobre el Balance de Situación).



CAPÍTULO 8

LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA

8.- LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA

¿Qué entendemos por innovación?

Innovar es esencialmente, buscar nuevos horizontes y llevar nuevas ideas al mercado.

- La innovación es una actuación basada en una actitud explícita de hacer algo nuevo para aportar valor.
- La innovación es la aplicación creativa del saber.
- Hay innovación en la medida que se dan dos elementos:
 - Es distinto de lo que se venía haciendo (Novedad).
 - Es mejor. Existe una mejora en el mercado, bien porque aparece algo nuevo, o porque la empresa ofrece lo mismo con un mejor uso de los recursos (Utilidad).
- Requisito básico: Añadir Valor.

La necesidad de innovar

- Los clientes exigen nuevas prestaciones.
- La competencia imita cada vez mejor.
- Las nuevas tecnologías crean oportunidades.
- Es la mejor forma (¿la única?) de luchar por la continuidad con éxito de la empresa.
- Existe una relación empírica entre innovación y resultados financieros superiores.

Tipos de innovación

- **Innovaciones de Producto / Servicio:** fabricación de productos/servicios nuevos o mejores.
- **Innovaciones de Procesos Operativos:** diseño de nuevos procesos y sistemas de fabricación de productos o de prestación de servicios que mejoren la eficiencia.
- **Innovaciones Comerciales.**
- **Innovaciones Organizativas / Gestión:** diseño de nuevos sistemas de gestión empresarial comercial, financiera, de recursos humanos, de organización...
- **Innovaciones de “Modelo de Negocio”.**
- **Investigación y desarrollo:** 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...

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).

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.

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.

Evolución de la Innovación en la empresa

Podemos diferenciar tres estadios de evolución (y uno de transición):

- **1ª Generación:** Innovación como responsabilidad funcional.
- **2ª Generación:** Innovación como proceso.
- **Estadio de Transición:** Innovación sistemática vía gestión de iniciativas estratégicas / Proyectos.
- **3ª Generación:** Innovación como Sistema de Dirección.

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.**

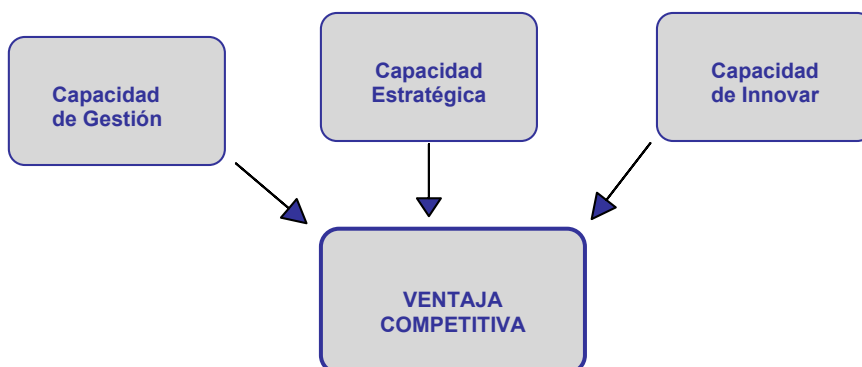
Es difícil innovar porque la innovación se produce en un instante óptimo y fugaz en el que coincida una determinada situación basa en:

- La economía y el mercado.
- Un momento cultural de la sociedad.

- Una oportunidad científica o tecnológica.

La imitación de competidores (“yo también”) o seguimiento del líder ya no funciona en muchos sectores.

En definitiva, la innovación entendida como capacidad para innovar de forma sistemática, es uno de los tres pilares de la dirección de empresas y requerimiento básico de la dirección para conseguir y mantener ventajas competitivas tal y como muestra el siguiente gráfico requerimientos básicos para la dirección de una empresa:



8.1.- FACTORES DE CREACIÓN DE VALOR Y SISTEMÁTICA DE LA INNOVACIÓN EN LA PYME

La creación de valor: criterios básicos

- La capacidad que tiene una empresa de añadir valor es uno de los factores que determina sus posibilidades de triunfar en un entorno competitivo.
- Los clientes exigen avances en aquellas cosas que valoran.
- Los líderes de mercado alcanzan esta posición, resaltando sólo algunas de las diversas dimensiones de valor que existen. Algunas empresas, equivocadamente, pretenden dar respuestas a todas las propuestas de valor a la vez, diluyendo así sus esfuerzos y creando confusión.

Métodos de creación de valor

Se han identificado tres propuestas básicas de creación de valor:

Por mejor producto o servicio:

- Pretende sorprender a los clientes con los productos más avanzados.
- Elementos fundamentales: creatividad, capacidad de comercializar las ideas innovadoras con gran rapidez, buscar continuamente soluciones nuevas.

Por mejor solución total:

- Busca una relación íntima con el cliente de forma que éste no busque (de entrada) un proveedor alternativo. Satisfacer un espectro más amplio de sus necesidades.

Por Mejor coste total:

- Buscar satisfacer el mercado medio mejor que los demás, a través de un mejor coste, cubriendo las exigencias mínimas de las otras dos disciplinas:
 - Estas propuestas determinan la forma de hacer de las empresas o sea el modelo operativo de gestión.
 - La propuesta de valor + el modelo operativo = disciplina de creación de valor.

¿Qué aporta la Innovación a la Gestión de la Creación de Valor?

Los distintos tipos de innovación aportan valor de formas alternativas según las directrices de la propuesta de valor a la que sirven.

En mejor producto:

- Innovación de productos: orientada a buscar productos de máximas prestaciones, satisfacer nuevos problemas.
- Innovación de procesos: facilitar la introducción rápida de nuevos productos, mejora de calidad, incremento de la productividad y reducción de costes.
- Innovación comercial: crear o desarrollar nuevos mercados, destacar la singularidad del producto/servicio.
- Innovación de gestión: profundizar en el conocimiento del producto.
- Conseguir extraer el máximo potencial de los nuevos productos (y de los ya existentes).

En mejor solución global:

- Innovación de productos/servicios: dar respuesta a un problema específico.
- Innovación de procesos: dar mayor flexibilidad en el acceso a nuestros productos, mejora de calidad, incremento de la productividad y reducción de costes.
- Innovación comercial: generar confianza de proveer una solución global (distinta para distintos tipos de clientes).
- Innovación de gestión: facilitar y apoyar un mayor conocimiento del cliente. Criterios de gestión centrados en el cliente.



En Mejor Coste Total:

- Innovación de productos: buscar productos robustos, fáciles de fabricar y mantener.
- Innovación de procesos: buscar eliminar “desperdicio”. Uso de la capacidad instalada, mejora de calidad, incremento de la productividad y reducción de costes.
- Innovación comercial: penetración en el mercado actual.
- Innovación de gestión: desarrollar un mejor uso de las operaciones (eficiencia, regularidad, productividad).

8.2.- ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA

Análisis de la empresa

1. Breve Descripción de la Empresa

Se trata de identificar claramente los datos básicos de la empresa, con el objetivo de asegurar los aspectos concretos de la organización sobre los que queremos aplicar una innovación.

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS PREVIO

1.- Ubicación de la empresa:	
2.- Facturación último ejercicio:	
3.- Actividades que realiza:	
4.- Órgano de Gobierno:	
5.- Breve historia de la empresa:	
6.- Visión y metas estratégicas a futuro para la empresa:	
7.- Valores y principios básicos de la empresa:	
8.- Organigrama de puestos clave y personas actual de la empresa:	
9.- Número de empleados:	
10.- Edad media de los empleados:	
11.- Antigüedad media de los empleados:	
12.- Coste Personal / ingresos:	
13.- Políticas y restricciones corporativas:	
14.- Observaciones:	
15.-	

2. Diagnóstico de la Gestión de la Innovación en la empresa

CUADRO DIAGNÓSTICO: LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA

Tipo de Innovaciones	Dos últimos años		Próximos dos años	
	Sí	No	Sí	No
<i>Innovación en los productos o servicios que presta su empresa (ejemplo: introducción de nuevos productos/servicios en el mercado, uso de nuevo materiales, mejoras en la calidad...)</i>				
<i>Innovaciones en el proceso productivo o en la prestación de servicio de su empresa (ejemplo: introducción de nuevos procesos productivos o de prestación de servicios, mejora de los existentes usando nuevas tecnologías...)</i>				
<i>Innovación en la gestión organizativa de su empresa (ejemplo: en gestión de la información, clientes, mercado, gestión de las compras...)</i>				
<i>En otros aspectos (especificar):</i>				

Si ha contestado “sí” en alguno de los apartados anteriores ¿Puede indicar cuáles eran los objetivos perseguidos y el tipo de ventajas alcanzadas por la empresa?

CUADRO DE ANÁLISIS DE OBJETIVOS/VENTAJAS ALCANZADOS CON LA INNOVACIÓN

Objetivos/Ventajas Obtenidas	Objetivos perseguidos		Ventajas obtenidas	
	Sí	No	Sí	No
<i>Fidelización de la clientela</i>				
<i>Captación nuevos clientes</i>				
<i>Incremento en la cifra de ventas</i>				
<i>Reducción de los costes</i>				
<i>Mejora de la productividad</i>				
<i>Reducción en los tiempos de fabricación y servicio</i>				
<i>Mejora del margen comercial</i>				
<i>Mejora de la imagen de la empresa</i>				
<i>Otros....</i>				

¿Qué ideas organizativas y herramientas de las siguientes que se muestran en la tabla, podrían haberles ayudado a mejorar su práctica innovadora? Indique el nivel de adecuación e interés para su empresa como bajo medio o alto.

CUADRO DE IDEAS ORGANIZATIVAS Y HERRAMIENTAS CON DISTINTOS NIVELES DE ADECUACIÓN PARA LA EMPRESA

Ideas organizativas/Herramientas	Grado de interés/Adecuación		
	Bajo	Medio	Alto
<i>Estudio de las necesidades del cliente/consumidor/comprador</i>			
<i>Estudio de las necesidades del canal de distribución</i>			
<i>Análisis y seguimiento de la competencia</i>			
<i>Estudios de prospectiva y tendencias (tecnológicas y sociales)</i>			
<i>Gestión de la creatividad</i>			
<i>Contratación de servicios avanzados (consultores, diseñadores...)</i>			
<i>Asignación de responsabilidades y creación de un Comité de Innovación</i>			
<i>Contratación de personas y gestión del capital humano (motivación, formación...)</i>			
<i>Fomento del uso de las nuevas tecnologías</i>			
<i>Colaboración con proveedores y clientes</i>			
<i>Gestión de las ayudas fiscales a la innovación tecnológica</i>			
<i>Acceso a fuentes de financiación y programas oficiales de apoyo a la innovación</i>			
<i>Otros</i>			

3. Análisis técnico del entorno de la empresa en el mercado

Se trata de un análisis objetivo que aportará información competitiva de la empresa, la cual en ocasiones reforzará nuestras opiniones y en su caso las matizará.

Este análisis consiste en ir definiendo los elementos de mercado que ayuden a obtener información clave sobre el posicionamiento competitivo de la empresa tanto frente a sus clientes como a sus competidores. Por lo tanto el proceso consiste en analizar, debatir y documentar los siguientes elementos del análisis:

- Breve descripción del sector y de sus mercados.
- ¿Pertenece a alguna asociación empresarial y/o profesional? Indíquelas.
- ¿Conoce su cuota de mercado? Indíquela.
- Identificación y valoración de los competidores (breve listado, incluyendo a la propia empresa). Segmentación del mercado de la empresa por grupos homogéneos de clientes (Realizar lista).

Los criterios con los que una empresa debe segmentar su clientela pueden ser varios, dependerá de lo que predomine en cada caso, pero debemos pensar que la segmentación es una decisión trascendental que nos condiciona a futuro los planes de marketing, las unidades de negocio comercial o la contabilidad analítica, entre otros.

Las opciones de segmentación más innovadoras pueden ser:

- Por volumen de compra.
- Por sectores de actividad del cliente.



- Por sensibilidad al precio (clientes básicos / clientes de valor).
- Por estacionalidad.
- Por territorio (ámbito de distribución).
- Por nivel de fidelización/captación.

Segmento A:

Segmento B:

.....

- Definición de las líneas de producto de la empresa.

De todos los productos y servicios que es capaz de ofrecer la empresa debemos realizar una síntesis en no más 4/5 líneas de producto/servicio similares entre sí y diferente del resto de líneas. Igual que la segmentación de clientes, esta es una decisión a veces compleja y con varias posibilidades de enmarcar todo lo que ofrece la empresa.

Opción de Líneas de producto/ servicio actual de la empresa:

Línea 1:

Línea 2:

.....

4. Percepción cualitativa de la situación de la empresa

El primer tipo de análisis de la situación y del posicionamiento competitivo de la empresa es de formato e intencionalidad claramente cualitativo y busca la opinión más o menos subjetiva que cada uno tiene de la empresa.

En su conjunto aportará una información valiosísima sobre lo que realmente piensan las personas clave de la empresa. El cuestionario se basa en preguntas abiertas que deben ser respondidas individualmente por todos los miembros de la empresa que se desee, guardando confidencialidad sobre los autores. Lo que realmente interesa es la puesta en común de las respuestas para cada pregunta clave realizada.

El Informe de Resultados de este Análisis de Percepción competitiva se elabora siguiendo un procedimiento de:

- 1º) Acumulación de respuestas en cada punto.
- 2º) Síntesis de consenso y disparidad para el contenido de cada respuesta.



MODELO DE CUESTIONARIO

- ¿Cómo nos vemos actualmente?
- ¿Hacia dónde vamos, qué pretendemos conseguir?
- ¿Por qué los clientes acuden a nosotros? ¿qué valor aportamos?
- Identifique aquellas actividades o cuestiones que son críticas para agregar un valor diferencial al cliente y/o mantener en el tiempo las ventajas competitivas de la entidad.
- Identifique aquellas actividades o cuestiones que desde el punto de vista de la organización son críticas para una gestión moderna, eficiente, motivadora, etc. en su entidad.
- ¿Qué está cambiando en el sector? Señale los principales cambios en el entorno que afectan a las actividades de la empresa.
- ¿Qué oportunidades encuentra detrás de estos cambios?
- ¿Qué amenazas se encuentran detrás de estos cambios?
- Identifique posibles productos sustitutivos que pueden dañar a su producto/servicio y la probabilidad de que ello ocurra antes de 3 años.
- ¿Puede identificar mercados afines cuyos consumidores podrían ser usuarios similares a sus clientes actuales?
- ¿Puede identificar NO-Clientes consumidores que podrían ser nuevos usuarios de sus productos?
- ¿Puede identificar NO-Clientes NO-Consumidores que podrían ser clientes de nuevos productos/servicios?
- ¿Qué aspectos de la empresa pueden facilitar que se aprovechen las oportunidades o la adaptación al cambio?
- ¿Qué aspectos de la entidad puede representar obstáculos hacia el cambio?

Este Informe permite sacar en claro información valiosa por aportaciones individuales y como síntesis de consenso sobre la situación general de la empresa en su mercado, los cambios percibidos en el sector, amenazas y oportunidades que presenta el mercado, atributos de valor de la oferta de la empresa al mercado que justifican la actual demanda de los clientes así como las facilidades y dificultades internas para desarrollar el cambio innovador en la empresa, entre otros datos.

5. Síntesis del Diagnóstico general de la empresa

A partir de los resultados definidos en los puntos 1.3., 1.4. y 1.5. se elabora de forma resumida y priorizada el Diagnóstico de la empresa que se formula en base a los siguientes apartados. Esta síntesis se debe hacer a nivel global de empresa, siempre que los diferentes negocios no requieran, por su diversidad, de una síntesis individualizada.



▪ **Oportunidades:**

Oportunidades que presenta el mercado identificadas a lo largo del análisis del entorno (enunciado de la oportunidad y aspectos que la caracterizan):

1.....

2.....

3.....

(Describir todas las que salgan. Normal entre 5 y 10 oportunidades)

▪ **Amenazas:**

Amenazas que presenta el mercado identificadas a lo largo del análisis del entorno (enunciado de la oportunidad y aspectos que la caracterizan):

1.....

2.....

3.....

▪ **Fortalezas (para la innovación):**

Fortalezas, en el sentido de activos clave para la innovación, identificados en la empresa a lo largo del análisis realizado:

1.....

2.....

3.....

Revisión de las fortalezas principales de su empresa en base a las razones de su valor como activo clave (filtros):

- Valor de activo para los clientes. ¿Qué tan valioso es un activo? ¿Ayuda a desarrollar y sostener una ventaja competitiva?
- Único. ¿Estamos frente a un activo “único” u otros competidores tienen trucos similares?
- Imitabilidad. ¿El activo estratégico nos confiere una ventaja que NO es fácil de imitar?

☞ Ejemplo:

Fortaleza	Valor como activo clave
Precios más bajos	Ganar y mantener clientes
Experiencia	Imagen y confianza
Rapidez de respuesta	Servicio
Capacidad de asesoramiento	Soluciones y alternativas técnicas
Servicio integral	Todo sobre el sector
Cartera de clientes fidelizada	Seguridad comercial
Implicación de plantilla	Responsabilidad ante el cliente
Capacidad de gestión ante organismos	Soluciones llave en mano para el cliente



▪ **Debilidades (para la innovación):**

Debilidades, en el sentido de carencias importantes para la innovación, identificados en la empresa a lo largo del análisis realizado:

1.....

2.....

3.....

▪ **Bolsa inicial de ideas de especial interés para la innovación.**

Ideas para la innovación, generadas en el comité de innovación de forma espontánea a lo largo del análisis de la empresa, y las que ya se tienen en cartera:

1.....

2.....

3.....

8.3.- DISEÑO ESTRATÉGICO Y PLANIFICACIÓN DE LA INNOVACIÓN

Reflexión general y formulación de nuevas estrategias

En este punto se inicia el diseño estratégico innovador que le dará a la empresa nuevos horizontes de mercado, de productos, de clientes, de procesos, de cultura, de gestión del conocimiento,...

Para generar estrategias innovadoras, **debemos potenciar en este punto un pensamiento avanzado y creativo**, en el que no importen a priori las carencias o posibles barreras para la innovación, sino que buscamos establecer el modelo innovador más adecuado a las oportunidades que hemos sido capaces de identificar.

¿Hacia dónde va la empresa?

Aquí nos situamos en la tesitura de “quiero y puedo hacer cambios en la empresa” dejando abierta las variables de “hacia donde” y “cómo” propios del proceso de diseño estratégico innovador.

Estas preguntas deben ser contestadas por los propietarios de la empresa en base a la visión de futuro que tengan reservada para la empresa. Pero, con frecuencia no se tiene claro el horizonte ni se tienen nítidos los bordes de esa visión. Y ello es fundamental resolverlo, ya que como se suele decir, si no voy a algún lugar concreto, puedo acabar en cualquier sitio.

Preguntas clave:

- ¿Puede conseguirse crear una oferta que resulte irresistible porque incorpore un conjunto de atributos de valor para el cliente en línea de precio, diferenciación, etc. al mismo tiempo, y que esto comporte la creación de un

nuevo espacio de mercado prácticamente sin competencia o un producto de utilidad excepcional?

- ¿Desde dónde vamos a innovar: en el modelo de negocio, en la cartera de negocios o a partir de directrices estratégicas dentro de negocios principales?
- ¿Qué nuevas posibilidades tenemos de producto-mercado?
- ¿Cómo podemos aprovechar las ideas iniciales espontáneas surgidas en la fase anterior de análisis?

Declaración de nivel de innovación:

Como consecuencia de haber realizado esta reflexión estratégica, debemos estar en condiciones de hacer una declaración inicial del nivel y características de las innovaciones a introducir en la empresa.

Diseño Estratégico (Pirámide Estratégica)

▪ Estrategia

La estrategia va a permitir a las organizaciones estructurar cómo van a operar en el futuro, cómo se van a enfrentar a los retos del entorno y cómo van a gestionar sus recursos y procesos. La estrategia busca la obtención de ventajas competitivas para la empresa situándola en una posición favorable dentro del sector donde se encuentra, todo ello para alcanzar unos objetivos estratégicos.

La innovación juega un papel clave en la definición de las estrategias competitivas ya que se convierte en uno de los elementos de diferenciación entre empresas y por tanto en un factor clave de competitividad a largo plazo.

▪ El proceso de Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica parte del establecimiento/revisión de la misión, visión y valores de la organización por parte de la alta dirección. La misión es una declaración en la que se describe el propósito o razón de ser de la organización y la visión es lo que la organización pretende alcanzar a largo plazo. Los valores y principios éticos constituyen la base sobre la que se asienta la cultura de la organización.

▪ Definición de los negocios en los que se quiere estar

Uno de los elementos clave de la estrategia es la definición de en qué negocios la empresa quiere estar. La innovación debe estar alineada con esta definición estratégica, de modo que tanto si se trata de innovación de procesos, de productos o de sistemas de gestión, ésta se oriente a aquellos negocios estratégicos para la empresa.

La selección de estos negocios se realiza pasando de lo general a lo particular, descartando oportunidades que no son alcanzables para nuestra empresa. En este sentido, lo más general serán todos los posibles negocios conforme a la

misión y visión de la empresa, tal y como hemos descrito en apartados anteriores.

La empresa podrá innovar desarrollando nuevos productos y servicios para sus clientes actuales. En algunos casos, los nuevos productos supondrán una evolución natural de los anteriores utilizando las mismas tecnologías o serán simplemente un perfeccionamiento del producto actual.

Proyección financiera del diseño estratégico innovador

Una vez se haya definido un Plan Estratégico Innovador es preciso comenzar a medir los efectos del mismo. Llega el momento de poner números a todo lo visto hasta el momento, de plasmarlo en sus correspondientes líneas de gastos y de ingresos.

No se ha de olvidar que uno de los fines primordiales de la innovación es la perdurabilidad de la empresa en el tiempo. Es decir, el asegurarle la rentabilidad futura. Esto supone que la innovación en su conjunto, y de cara al cumplimiento de su finalidad, ha de ser rentable.

Definición de Ejes Estratégicos de Innovación y generación de ideas enfocadas

Después de realizar el análisis de la empresa y el diseño estratégico para la innovación donde se han definido los negocios a futuro y los objetivos por cada negocio, pasamos a la fase más importante de concreción base de una buena orientación hacia la innovación.

En este momento es necesario definir las directrices y guías para la generación de ideas: hay que precisar los **Ejes Estratégicos para la Innovación**. Un número creciente de gerentes y emprendedores reconocen que la innovación no es responsabilidad del departamento de I+D e innovación o de un pequeño grupo estratégico, como puede ser el comité de nuevos productos.

El día a día de la empresa y la cultura empresarial necesitan estar empapadas de innovación, y esta ha de ser entendida como parte de las responsabilidades básicas en la empresa.

Plan anual de innovación

Está compuesto por los proyectos que se deciden poner en marcha por la dirección de la empresa en función de la valoración realizada. Se programan los proyectos de innovación a corto plazo (12 meses) en primer lugar en función de la urgencia.

En cada empresa el número de proyectos en marcha es muy variable (puede haber entre 5 y 15 proyectos en 12 meses) en función de:

- La urgencia de los mismos, derivada de la exigencia de que si no lo hago me sacan del mercado.
- El valor, que procede de un proyecto con un impacto en la estrategia de la empresa importante.



- La capacidad de financiarlos de la empresa.
- Y sobre todo la capacidad de gestión de proyectos de la empresa, aún contando con servicios cualificados externos.

Seguimiento y Control de resultados del Plan de Innovación

Tan importante como definir un Plan de Innovación, es la realización de un seguimiento y control del mismo.

CAPÍTULO 9

DIRECTORIO DE ORGANISMOS Y ENTIDADES PARA LA REALIZACIÓN DE TRÁMITES Y APOYO Y ASESORAMIENTO PARA EMPRESARIOS Y EMPRENDEDORES

9.- DIRECTORIO DE ORGANISMOS Y ENTIDADES PARA LA REALIZACIÓN DE TRÁMITES Y APOYO Y ASESORAMIENTO PARA EMPRESARIOS Y EMPRENDEDORES

9.1.- TRÁMITES BUROCRÁTICOS PARA EL INICIO DE LA ACTIVIDAD

En el siguiente directorio ofrecemos información sobre cómo buscar las distintas delegaciones u oficinas en el territorio de cada una administraciones competentes para la realización de los trámites necesarios para la puesta en marcha de una empresa. Así mismo, enumeramos las localidades en las que se ubican, para buscar las direcciones y teléfonos de cada oficina puedes hacer clic en el nombre de la institución o buscar en el sitio web de cada administración siguiendo la ruta indicada debajo.

Entidad / Enlace	Observaciones
<u>Ayuntamientos</u> www.060.es (Guía del estado / Webs públicas/ Entidades Locales).	A través de la web de información y orientación al ciudadano en relación con las Administraciones Públicas se puede acceder al contacto de todos los ayuntamientos de España haciendo clic en la provincia correspondiente.
<u>Agencia Tributaria</u> www.aeat.es (Direcciones y teléfonos útiles). * En el sitio web también pueden realizarse los trámites on-line mediante su sede electrónica, acceder a simuladores, normativa fiscal, etc.	Localidades con oficina: Huesca <u>Delegación:</u> Huesca. <u>Administración:</u> Monzón. Teruel <u>Delegación:</u> Teruel. <u>Administración:</u> Alcañiz. Zaragoza: <u>Delegación:</u> Zaragoza. <u>Administración:</u> Zaragoza, Calatayud y Ejea de los Caballeros.
<u>Tesorería General de la Seguridad Social</u> www.seg-social.es (Direcciones y Teléfonos) * En esta web también se pueden encontrar distintos modelos para realizar distintos trámites con la Seguridad Social, normativa, etc.	Localidades con oficina: Huesca <u>Dirección Provincial:</u> Huesca. <u>Administración:</u> Huesca. <u>Oficinas Comarcales de Información:</u> Barbastro, Fraga, Jaca y Monzón. Teruel <u>Dirección Provincial:</u> Teruel. <u>Administración:</u> Teruel. <u>Oficinas Comarcales de Información:</u> Alcañiz, Calamocha y Montalbán. Zaragoza: <u>Dirección Provincial:</u> Zaragoza. <u>Administraciones:</u> Zaragoza y Calatayud. <u>Oficinas Comarcales de Información:</u> La Almunia de Doña Godina, Calatayud, Caspe y Daroca.

<u>Inspección de Trabajo y Seguridad Social</u> www.mtin.es/itss (Quiénes somos/ Estamos muy cerca). * En esta web se puede acceder a formularios, solicitar el libro de vistas electrónico, acceder a normativa, etc.	Localidades con oficina: <u>Inspecciones Provinciales:</u> Teruel, Zaragoza y Huesca.
<u>Dirección General de Tributos</u> www.aragon.es (Temas / Economía/ Tributos/ Oficinas Tributarias). * En el sitio web se pueden encontrar distintos impresos de liquidación de impuestos, normativa, hacer trámites on-line, etc.	Localidades con oficina: Huesca <u>Servicio Provincial de Economía, Hacienda y Empleo:</u> Huesca. <u>Oficinas liquidatorias (Registros de la Propiedad):</u> Barbastro, Fraga, Sariñena, Benabarre, Jaca, Tamarite de la Litera, Boltaña y Sabiñánigo. Teruel <u>Servicio Provincial de Economía, Hacienda y Empleo:</u> Teruel. <u>Oficinas liquidatorias liquidatorias (Registros de la Propiedad):</u> Albarracín, Calamocha, Mora de Rubielos, Alcañiz, Castellote, Aliga e Híjar. Zaragoza <u>Servicio Provincial de Economía, Hacienda y Empleo:</u> Zaragoza. <u>Oficinas liquidatorias liquidatorias (Registros de la Propiedad):</u> Ateca, Calatayud, Ejea de los Caballeros, Tarazona, Belchite, Caspe, La Almunia de Doña Godina, Borja, Daroca y Pina de Ebro.
<u>Registro Mercantil</u> www.rmc.es (Registro Mercantil central: Información General/ Localización y contacto. Resto de Registros Mercantiles: Información general/ Direcciones de Registros Mercantiles).	Registro Mercantil Central: Madrid. Registros Provinciales: Huesca, Teruel y Zaragoza.
<u>Registros Sociedades Cooperativas, Sociedades Laborales y Fundaciones Laborales.</u> www.mtin.es (Empleo/ Economía Social, autónomos y responsabilidad Social en la Empresa/ registro de Sociedades Cooperativas, Sociedades Laborales y Fundaciones Laborales).	Registro Central: Madrid. Registro de la Comunidad Autónoma: Zaragoza (Depende del Inaem).



9.2.- SERVICIOS DE APOYO Y ASESORAMIENTO A EMPRENDEDORES Y EMPRESARIOS EN EL MEDIO RURAL ARAGONÉS

9.2.1.- GRUPOS DE ACCIÓN LOCAL LEADER DE ARAGÓN

En el medio rural aragonés se encuentran trabajando 20 Grupos de Acción Local que cubren todos los municipios de Aragón, a excepción de los núcleos urbanos de las capitales provinciales y de los municipios que integran la Mancomunidad Central de Zaragoza. Si eres emprendedor o empresario puedes dirigirte a tu Grupo de Acción Local donde te podrán informar sobre el Programa Leader u otras formas de apoyo a emprendedores y empresarios.

Más información en la web de la Red Aragonesa de Desarrollo Rural:

<http://www.aragonrural.org>

Alto Gállego-La Jacetania

Asociación para el Desarrollo Integral de la Cuna de Aragón (Adecuara)

Sede de Puente la
Reina:
C/ El Molino, s/n
22753 Puente la
Reina (Huesca)
Tel.: 974-377358
Fax: 974-377499
info@adecuara.org

Sede de Sabiñánigo:
Comarca de Alto
Gállego
C/ Secorún, s/n
22600 Sabiñánigo
(Huesca)
Tel.: 974-483311
Fax: 974-483437
adecuara@adecuara.org

Sede de Jaca:
Comarca de La Jacetania
C/ Ferrocarril, s/n
22700 Jaca (Huesca)
Tel.: 974-356980
Fax: 974-355241
jacetania@adecuara.org
<http://www.adecuara.org>

Bajo Aragón-Matarraña

Avda. Aragón, 13
44641 Torrevellilla (Teruel)
Tel.: 978-852011
Fax: 978-852403
bajoaragon-matarranya@omezyma.es
<http://www.omezyma.es>

Bajo Martín y Andorra-Sierra de Arcos

Asociación para el Desarrollo Integral del Bajo Martín y Andorra-Sierra de Arcos (Adibama).

Avda. Zaragoza, 2
44540 Albalate del Arzobispo (Teruel)
Tel. y fax: 978-812177
adibama@adibama.es
<http://www.adibama.es>



Calatayud-Aranda

Asociación para el Desarrollo Rural Integral de la Comunidad de Calatayud y Comarca del Aranda (Adri Calatayud-Aranda).

C/ Glen Ellyn, 5, bajos
50300 Calatayud (Zaragoza)
Tel.: 976-887207
Fax: 976-887215
secretaria@galcar.es
<http://www.galcar.es>

Campo de Belchite

Asociación para el Desarrollo Rural Integral de la Comarca Campo de Belchite (Adecobel)

C/ Constitución española de 1978, 12
50130 Belchite (Zaragoza)
Tel. y fax: 976-830104
info@adecobel.org
<http://www.adecobel.org>

Cinco Villas

Asociación para el Desarrollo y Fomento de las Cinco Villas (Adefo Cinco Villas).

Sede principal, en Ejea:
Paseo del Muro, 41, 1º A
50600 Ejea de los Caballeros
(Zaragoza)
Tel.: 976-677272
Fax: 976-677311

Sede en Sos del Rey Católico:
Plaza de la Villa, 1, 3º
50680 Sos del Rey Católico (Zaragoza)
Tel.: 978-888447
adefo@adefo.com
<http://www.adefo.com>

Comarca de Teruel

Asociación para el Desarrollo Rural e Integral de la Comarca de Teruel (Adricte).

C/ Temprado, 4, planta baja
(Casa Doña Blanca)
44001 Teruel
Tel.: 978-611724
Fax: 978-609754
adriteruel@hotmail.com
<http://adricte.deteruel.es>

Cuencas Mineras

Oficina de Fomento y Desarrollo de las Cuencas Mineras (Ofycumi).

Gimnasio Municipal
44770 Escucha (Teruel)
Tel.: 978-757740
Fax: 978-757755
ofycumi@ofycumi.es
<http://www.ofycumi.es>



Gúdar-Javalambre y Maestrazgo

Gúdar-Javalambre y Maestrazgo, Asociación de Desarrollo (Agujama)

Sede de Gúdar-Javalambre:
C/ Plaza de la Villa, 1, 2º
44400 Mora de Rubielos (Teruel)
Tel.: 978-807126
Fax: 978-807127
leader@agujama.org
<http://www.agujama.org>

Sede de Maestrazgo:
C/ Pueyo, 33
44556 Molinos (Teruel)
Tel.: 978-849709
Fax: 978-849714
leader@maestrazgo.org
<http://www.maestrazgo.org>

Hoya de Huesca/Plana de Uesca

Asociación para el Desarrollo Rural Comarcal de la Hoya de Huesca/Plana de Uesca (Adesho)

Plaza Mayor, 1, 3ª planta
22160 Bolea (Huesca)
Tel.: 974-272274
Fax: 974-272569
adesho@adesho.org
<http://www.adesho.org>

Los Monegros

Monegros, Centro de Desarrollo (Ceder-Monegros).

Avda. Ramón y Cajal, 7
22260 Grañén (Huesca)
Tel.: 974-390132
Fax: 974-391079
ceder-monegros@monegros.net
<http://www.cedermonegros.org>

Mar de Aragón

Centro para el Desarrollo de las Comarcas del Mar de Aragón (Cedemar).

C/ Mayor, 10, bajos
50700 Caspe (Zaragoza)
Tel.: 976-636590
Fax: 976-632272
cedemar@cedemar.es
<http://www.cedemar.es>

Ribera Alta del Ebro

Asociación para el Desarrollo de la Ribera Alta del Ebro (Adrae).

C/ Mayor, 9
50650 Gallur (Zaragoza)
Tel.: 976-864894
Fax: 976-864068
info@adrae.es
<http://www.adrae.es>



Sierra de Albarracín

Asociación para el Desarrollo Rural Integral de la Sierra de Albarracín (Asiader).

Carretera Comarcal A-1512, Km. 44
44112 Tramacastilla (Teruel)
Tel.: 978-706198
Fax: 978-706201
asiader@asiader.org
<http://www.asiader.org>

Sobrarbe y La Ribagorza

Centro para el Desarrollo del Sobrarbe y la Ribagorza (Cedesor).

Pza. Cabo Vila, s/n
22450 Campo (Huesca)
Tel.: 974-550137
Fax: 974-550246
info@sobrarberibagorza.es
<http://www.sobrarberibagorza.es>

Somontano de Barbastro

Centro de Desarrollo Integral del Somontano (Ceder Somontano)

C/ Juan de Lanuza, 3
22300 Barbastro (Huesca)
Tel.: 974-316005 / 974-308545
Fax: 974-306058
palomafm@cedersomontano.com
<http://www.cedersomontano.com>

Tierras del Jiloca y Gallocanta

Asociación para el Desarrollo Rural Integral de las Tierras del Jiloca y Gallocanta (Adri Jiloca-Gallocanta)

Sede de Calamocha:
Avenida de Valencia, 3
44200 Calamocha (Teruel)
Tel. y fax: 978-732237
calamocha@adri.es

Sede de Daroca:
C/ Mayor, 116
Casa de la Comarca
50360 Daroca (Zaragoza)
Tel. y fax: 976-801286
daroca@adri.es / grus@adri.es

Sede de Monreal:
C/ Miguel Artigas, 22
44300 Monreal (Teruel)
Tel. y fax: 978-863676
monreal@adri.es
<http://www.adri.es>

Tierras del Moncayo

Asociación para el Desarrollo de las Tierras del Moncayo (Asomo)

Apartado de Correos 99
50500 Tarazona (Zaragoza)
(Oficina en c/ Baltasar Gracián, 6)
Tel.: 976-644696
Fax: 976-643198
moncayo@asomo.com
<http://www.asomo.com>



Valdejalón-Campo de Cariñena

Federación de Asociaciones para el Desarrollo Integral de Valdejalón y Campo de Cariñena
(Fedivalca)

C/ Escuelas, 4
50290 Épila (Zaragoza)
Tel.: 976-817308
Fax: 976-604033
info@fedivalca.org
<http://www.fedivalca.org>

Zona Oriental de Huesca (Bajo Cinca-Cinca Medio-La Litera)

Ceder Zona Oriental de Huesca

**Oficina delegada
en el Bajo Cinca**
Plaza Mayor, 1, 2º
22234 Ballobar
(Huesca)
Tel.: 974-461063
Fax: 974-461542

**Oficina delegada en el
Cinca Medio**
Avda. del Pilar, 47, 2º
22400 Monzón (Huesca)
Tel.: 974-416269
Fax: 974-402724

**Oficina delegada en La
Litera**
Avda. Agustina de Aragón,
11, bajo
22540 Altorricón (Huesca)
Tel.: 974-425106
Fax: 974-425090
gerente@cederoriental.com
<http://www.cederoriental.com>

9.2.2- OTRAS ENTIDADES EN EL MEDIO RURAL

Aunque emprendedores y empresarios puedan tener conocimientos en el área empresarial, o puedan formarse en ello o consultar otros materiales, como por ejemplo esta guía, es aconsejable el acudir a servicios de asesoramiento y apoyo empresarial a través de los cuales se ofrece ayuda para la elaboración del Plan de Empresa y análisis de su viabilidad, asesoramiento sobre los trámites de constitución de la empresa, información sobre los posibles programas de ayudas y subvenciones a los que pueda acogerse el proyecto o empresa, etc. Además de recibir asesoramiento y apoyo, el contactar con estas entidades puede facilitar al usuario el acceder a información sobre otras actividades formativas que se organicen, conferencias, u otros eventos de interés.

Instituto Aragonés de Empleo (Inaem)

Servicios

Promoción de creación de empresas: Información y tramitación de subvenciones de promoción de empleo y autoempleo. Cabe destacar su Servicio de Apoyo para la Creación de Empresas (SACE). Otros servicios: Búsqueda y selección de personal. Información y comunicación de contratos. Formación profesional para desempleados y ocupados.

Web institucional: www.inaem.es (Aragón) www.sepe.es (Servicio Público de Empleo Estatal).



Localización de las oficinas

Huesca	Huesca, Fraga, Sabiñánigo, Sariñena, Binéfar, Jaca, Boltaña, Barbastro, Monzón y Graus. <u>Servicio SACE:</u> Huesca.
Teruel	Alcañiz, Teruel, Andorra, Utrillas y Calamocha. <u>Servicio SACE:</u> Teruel.
Zaragoza	Zaragoza, Calatayud, Tarazona, Caspe y Ejea de los Caballeros. <u>Servicio SACE:</u> Zaragoza.

Agentes de Empleo y Desarrollo Local (AEDLs)

Servicios

Acompañamiento técnico en la iniciación y consolidación de proyectos empresariales. Asesoramiento e información sobre la viabilidad técnica, económica y financiera. Información sobre ayudas y subvenciones y apoyo en la tramitación. Organización y búsqueda de formación.

Entidades con AEDL en zonas rurales de Aragón

Huesca	<u>Ayuntamientos:</u> Aínsa, Almudévar, Ayerbe, Barbastro, Benabarre, Castejón de Sos, Castejón del Puente, El Grado, Estadilla, Graus, Gurrea de Gállego, La Fueva (Tierratona), Monzón, Peralta de Alcofea, Sabiñánigo, Sariñena y Secastilla. <u>Comarcas:</u> Bajo Cinca (Fraga), Hoya de Huesca (Huesca), La Jacetania (Puente la Reina), La Ribagorza (Graus), Los Monegros (Grañén), Sobrarbe (Boltaña), Somontano de Barbastro (Barbastro) y Cinca Medio (Monzón). <u>Otros:</u> Mancomunidad del Valle de Isábena (Lascuarre).
Teruel	<u>Ayuntamientos:</u> Alcañiz, Alcorisa y Utrillas. <u>Comarcas:</u> Bajo Aragón (Alcañiz), Comunidad de Teruel (Perales del Alfambra, Cedrillas, Teruel, Vilel y Villarquemado), Cuencas Mineras (Utrillas), Andorra-Sierra de Arcos (Andorra), Bajo Martín (Híjar), Jiloca (Calamocha), Maestrazgo (Castellote y Cantavieja), Matarraña (Valderrobres), Gúdar-Javalambre (Mora de Rubielos), Sierra de Albarracín (Albarracín). <u>Otros:</u> Mancomunidad Taula del Senia (Valderrobres) y Sociedad de Fomento de Alcañiz.
Zaragoza	<u>Ayuntamientos:</u> Alagón, Ateca, Borja, Cariñena, Daroca, Ejea de los Caballeros, Fuendetodos, La Almunia de Doña Godina y Tarazona, <u>Comarcas:</u> Bajo Aragón Caspe (Caspe), Campo de Belchite (Belchite), Campo de Daroca (Daroca), Aranda (Brea de Aragón), Ribera Baja del Ebro (Quinto de Ebro), Cinco Villas (Ejea de los Caballeros).

Cámaras de Comercio e Industria

Servicios

Emprendedores: PAED (Programa de Atención al Emprendedor en su Domicilio). Asesoramiento jurídico empresarial. Información sobre subvenciones. Realización de estudios de viabilidad. Empresarios: Programa de crecimiento y consolidación del comercio; Plan de Inicio a la Exportación; Asesoramiento en Tecnologías de la Información; otros.

Web Institucional: www.camarasaron.com (Desde esta web se accede a las web de las 3 cámaras provinciales).



Oficinas y delegaciones

Huesca	Huesca, Binéfar, Fraga, Jaca, Monzón, Sabiñánigo y Barbastro.
Teruel	Teruel, Alcañiz, Andorra, Calamocha y Mora de Rubielos.
Zaragoza	Zaragoza, Calatayud, Cariñena, La Almunia, Tarazona y Zuera. <u>Of. deleg.</u> : El Aranda (Brea de Aragón), Borja y Cinco Villas (Ejea).

Oficinas Comarcales del Departamento de Agricultura y Alimentación (OCAs)

Servicios

Información y asesoramiento acerca de las cuestiones relacionadas con los trámites y procedimientos gestionados por el Departamento de Agricultura y Alimentación y con la política agroalimentaria. Orientación sobre producción agraria, tecnología agroalimentaria, y evolución de los mercados. Información sobre obligaciones en materia de seguridad agroalimentaria, sanidad vegetal, bienestar y sanidad animal así como sobre la aplicación de prácticas agrarias respetuosas con el medioambiente. Registro.

Web institucional: www.aragon.es (Departamentos y Organismos Públicos/ Agricultura y Alimentación).

Localización de oficinas

Huesca	La Jacetania (Jaca), Alto Gállego (Sabiñánigo), Sobrarbe (Boltaña), Los Monegros (Burjaraloz, Grañén y Sariñena), La Ribagorza (Castejón de Sos), Hoya de Huesca (Ayerbe y Huesca), Somontano de Barbastro (Barbastro), Cinca Medio (Monzón), La Litera (Tamarite de la Litera y Binéfar), Bajo Cinca (Fraga).
Teruel	Bajo Martín (Híjar), Jiloca (Calamocha y Monreal del Campo), Cuencas Mineras (Montalbán y Muniesa), Andorra-Sierra de Arcos (Andorra), Bajo Aragón (Alcañiz y Alcorisa), Comunidad de Teruel (Alfambra, Cella y Teruel), Maestrazgo (Cantavieja), Sierra de Albarracín (Albarracín) Gúdar-Javalambre (Mora de Rubielos), Matarraña (Valderrobres).
Zaragoza	Campo de Belchite (Belchite), Campo de Daroca (Daroca), Cinco Villas (Tauste, Sos del Rey Católico y Ejea de los Caballeros), Tarazona y El Moncayo (Tarazona), Campo de Borja (Borja), Aranda (Illueca), Ribera Alta del Ebro (Alagón), Valdejalón (Épila y La Almunia de Doña Godina), Ribera Baja del Ebro (Quinto de Ebro), Bajo Aragón-Caspe (Caspe), Comunidad de Calatayud (Ariza y Calatayud), Campo de Cariñena (Cariñena).

9.3.- ENTIDADES A NIVEL AUTONÓMICO

En este apartado ofrecemos una relación de entidades que prestan servicios de apoyo y asesoramiento a empresarios y emprendedores en Aragón. Algunas de estas entidades están centralizadas, otras tienen delegaciones en el medio rural y otras, aunque estén centralizadas, se desplazan a otras localidades para prestar sus servicios.



Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa

Servicios

Impulso a programas tecnológicos de modernización del tejido industrial. Ayudas al Desarrollo Industrial en Aragón (ADIA). Ayudas para la Innovación de las PYME (Innoempresa). Planificación y financiación Programa de Atención a Emprendedores en su Domicilio, PAED (en colaboración con Cámaras de Comercio).

Contacto

Servicio de Apoyo a la Pequeña y
Mediana Empresa
Pº María Agustín, 36.
Zaragoza.
Tfno: 976 71 47 16
pymes@aragon.es

Servicio de Metrología, Seguridad y
Calidad Industrial
Paseo Mª Agustín, 36.
Zaragoza.
Tfno: 976 71 55 39

Instituto Aragonés de la Juventud (IAJ) www.emancipacioniaj.es

Servicios

Unidad de apoyo a la creación de empresas e Información y motivación para el autoempleo. Asesoramiento de proyectos empresariales. Edición de publicaciones especializadas y acciones de formación (Talleres de creatividad y generación de ideas de negocio, iniciación empresarial, otros). Autoempleo en la red. Buzón de correo para resolución de consultas sobre temas relacionados con el autoempleo.

Contacto

**IAJ Zaragoza
(Oficinas centrales)**
C/ Franco y López, 4.
50005 Zaragoza.
Tlf. 976 716 810
iaj@aragon.es

IAJ Huesca
C/ Ricardo del Arco, 6.
22003 Huesca
Tlf. 974 293 025

iajhuesca@aragon.es

IAJ Teruel
C/ San Francisco, 1.
44001 Teruel.
Tlf. 978 641 270

iajteruel@aragon.es

Instituto Aragonés de la Mujer (IAM)

<http://www.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Organismos/InstitutoAragonesMujer>

Servicios

Servicio de asesoramiento empresarial: asesoramiento gratuito presencial o a distancia a emprendedoras. Servicio de información y asesoramiento para el autoempleo. Asesoramiento a pymes en materia de igualdad: para la implantación de planes de igualdad.

Contacto

**IAM Zaragoza
(Oficinas centrales)**
C/ Sta. Teresa de Jesús, 30-32.
50071 Zaragoza.
Tlf. 976 716 720
iam@aragon.es

IAM Huesca
C/ Ricardo del Arco, 6.
22071 Huesca.
Tlf. 974 293 031

iamhu@aragon.es

IAM Teruel
C/ San Francisco, 1.
44001 Teruel.
Tlf. 978 641 050

iamteruel@aragon.es



Instituto Aragonés de Fomento (IAF)

www.iaf.es

Servicios

Acciones de difusión de los valores de una empresa emprendedora. Talleres y Premiso Empezar en la Escuela. Acciones de formación y seminarios especializados en temática empresariales. Asistencias Técnicas personalizadas desarrolladas por consultores externos para personas emprendedoras y microempresarios/as. Constitución telemática de Sociedades Limitadas en el PAIT. Líneas ICO. Plan Miner. Programa Empresa. Apoyo a grandes proyectos.

Contacto

C/ Valenzuela, 9.
50009 Zaragoza.
Tlf. 976 702 100
Fax. 976 702 103
cpueyo@iaf.es

Confederación de Empresarios de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME)

www.cepymearagon.es

Servicios

Asesoramiento a proyectos empresariales y acciones de Información y Motivación para el Autoempleo. Información y orientación a través de internet para la puesta en marcha de un proyecto empresarial (Inforienta). Formación. Asesoramiento a empresas en funcionamiento.

Contacto

CEPYME Zaragoza
Plaza Roma, F1, 2ª planta.
50010 Zaragoza
Tlf. 976 766 060
Fax. 976 532 493
cepyme@cepymearagon.es

CEPYME Huesca
Pza. Luis López Allué, 3, 2
22001 Huesca
Tlf. 974 242 363
Fax. 974 221 021
ceos@ceos.es

CEPYME Teruel
Pza. de la Catedral, 9, 1º -
44001 Teruel
Tlf. 978 618 080
Fax. 978 618 081
cepymeteruel@cepyme.es

Confederación de Empresarios de Aragón (CREA)

www.crea.es

Servicios

Servicio Integrado para el empleo: Información y Orientación Profesional para el Empleo y asesoramiento para el Autoempleo (IOPEA), formación, prácticas en empresas, bolsa de empleo. Orientación profesional tutorizada a través de internet en <http://crea.inforienta.es> para profesionales y empresas.

Contacto

Edificio CREA
Avda. Ranillas, 20.
50018 Zaragoza
Tlf. 976 460 066
Fax. 976 327 508
formacion@crea.es



Asociación de Jóvenes Empresarios de Aragón (AJE Aragón)
www.ajearagon.com

Servicios

Asesoramiento y tutorización de proyectos empresariales, fomento de iniciativas y creación de empresas, motivación para emprendedores. Formación. Creación de redes de mercado y de conocimientos interna para facilitar el contacto entre emprendedores e intercambio de ideas.

Contacto

C/Mas de las Matas 20, 1ª Planta.
50015 - Zaragoza (Apertura de nuevas delegaciones en Huesca y Teruel)
Tlf. 976 215 176
Fax. 976 215 176
info@ajearagon.com

Asociación Aragonesa de Cooperativas y Sociedades Laborales (ASES)
www.asesaragon.org

Servicios

Convenio Laboralia: apoyo y asesoramiento en la creación de nuevas empresas; trámites de constitución; planes de viabilidad; subvenciones; etc. Acciones IOPEA: información y orientación para el empleo y el autoempleo. Acciones Formativas: Creación y Gestión de Empresas - Autoempleo. Promoción Empresarial: asesoramiento para la creación de empresas y apoyo a las ya existentes. Adaptación de la LOPD a empresas asociadas.

Contacto

C/ Pintor Marín Bagüés, 2
50007-Zaragoza
Tlf. 976 279 966
Fax. 976 279 966
ases@asesaragon.org

Asociación de Trabajadores por cuenta propia y empresarios de Aragón (ATA)
www.ata.es

Servicios

Información para emprendedores y formación para pequeños empresarios y autónomos. Asesoramiento jurídico, laboral, fiscal y contable.

Contacto

ATA(Sede central)
Pº Fernando el Católico, 30, 3º D.
50009 Zaragoza
Tlf.: 976.232.581
zaragoza@ata.es

ATA (Sede de Cantavieja)
Pz. Cristo Rey, s/n.
Cantavieja (Teruel).
Tlf.: 964.185.250



Asociación Aragonesa de Mujeres Empresarias (ARAME)
www.arame.org

Servicios

Asesoramiento para la creación de empresas. Información sobre modificaciones legislativas, ayudas y subvenciones, otros. Redes empresariales. Formación.

Contacto

Pza. Roma, F1, 1ªpta. Of. 3.
50010 Zaragoza.
Tlf.: 976.460.064
Fax: 976.232.118

Avalia SGR
www.avaliasgr.com

Servicios

Apoyo mediante la concesión de avales para facilitar el acceso a las fuentes de financiación y asesoramiento en su planificación financiera.

Contacto

Delegación de Zaragoza
C/ Coso, 33, 6ª planta
50.003 Zaragoza
Teléfono: 976 22 95 00
Fax: 976 22 77 80
info@avaliasgr.com

Delegación de Huesca
Plaza Luis Lopez Allué, 3
22.001 Huesca
Teléfono: 974 21 82 17
Fax: 974 21 82 18
info@avaliasgr.com

Delegación de Teruel
C/ Enebras, 74
44.002 Teruel
Teléfono: 978 60 85 11
Fax: 978 60 08 02
info@avaliasgr.com

Asociación de Autónomos de Aragón (UPTA Aragón)
www.upta-aragon.es

Servicios

Asesoramiento para la creación de empresas y búsqueda de financiación. Formación.

Contacto

Sede Central
C/ Don Pedro de Luna, 22 50010
Tl.f. 976348160
Fax.- 976315211
jlahoz@asociacionautonomos.com



**Voluntariado de asesoramiento empresarial:
Seniors Españoles para la Cooperación Técnica (Secot)**
www.secot.org

Servicios

Asociación sin Ánimo de lucro integrada por profesionales cualificados jubilados o prejubilados que ofrecen su experiencia y conocimientos sobre la gestión empresarial a los emprendedores y empresas que lo solicitan.

Contacto

Pº Isabel la Católica, 2 (Edificio Cámara de Comercio).
50009-Zaragoza
Tlf.: 976-306161 Ext. 262
zazdel@secot.org

Unión General de Trabajadores (UGT)
www.ugtaragon.es

Servicios

Información y Orientación Profesional para el Empleo y asesoramiento para el Autoempleo. Información y orientación a través de internet para la puesta en marcha de un proyecto empresarial (Inforienta). Formación.

Contacto

UGT Zaragoza
Calle Costa, 1.
50001 Zaragoza
Tlf. 976 700 100
Fax. 976 700 101
ugt@aragon.ugt.org

UGT Huesca
Av. Del Parque, 9.
22005 Huesca
Tlf. 974 224 050
Fax. 974 222 488
huesca@aragon.ugt.org

UGT Teruel
Plaza de la Catedral, 9
44001 Teruel
Tlf. 978 601 096
Fax. 978 609 313
teruel@aragon.ugt.org

Comisiones Obreras (CC.OO.)
www.aragon.ccoo.es

Servicios

Información y Orientación Profesional para el Empleo y asesoramiento para el Autoempleo. Información y orientación a través de internet para la puesta en marcha de un proyecto empresarial (Inforienta). Formación.

Contacto

CC.OO. Zaragoza
Pº de la Constitución, 12.
50008 Zaragoza
Tlf. 976 483 200
Fax. 976 212 523
uraragon@aragon.ccoo.es

CC.OO. Huesca
Av. Del Parque, 20.
22005 Huesca
Tlf. 974 220 103
Fax. 974 215 698
up.huesca@aragon.ccoo.es

CC.OO. Teruel
Pza. de la Catedral, 9 -3ª.
44001 Teruel
Tlf. 978 602 303
Fax. 978 610 149
uc.teruel@aragon.ccoo.es



Asociación Agraria de Jóvenes Agricultores de Aragón (Asaja Aragón)

Servicios

Asesoramiento sobre emprendimiento y gestión de actividades agrarias. Formación sectorial (agraria).

Contacto

Asaja Zaragoza
C/ Marqués de Casa
Jímenez, 8-3ª
50004 Zaragoza
Tlf. 976 229 611
Fax. 976 229 661

Asaja Huesca
C/ Boltaña, 2-2º
22002 Huesca
Tlf. 974 240 061
Fax. 974 245 016

Asaja Teruel
C/ Tomás, 14-1º.
44001 Teruel.
Tlf. 978 609 805
Fax. 978 617 531

Unión de Pequeños Agricultores y Ganaderos de Aragón (UPA Aragón)

www.upaaragon.com

Servicios

Asesoramiento sobre emprendimiento y gestión de actividades agrarias. Formación.

Contacto

UPA Zaragoza
C/ Don Pedro de
Luna 22 bajos.
50010 , Zaragoza
Tlf. 976 348 160
Fax. 976 315 211
upaaragon@upa.es

UPA Huesca
C/ Del Parque, 9.
2004 Huesca.
Tlf. 974 224 050
Fax. 974 222 488

UPA Teruel
Ctra., Sagunto-Burgo
Km. 191. 44200
Calamocha (Teruel)
Tlf. 978 730 037
Fax. 978 730 037

Unión de Agricultores y Ganaderos de Aragón (UAGA-COAG)

www.uaga-aragon.com

Servicios

Asesoramiento sobre emprendimiento y gestión de actividades agrarias. Formación.

Contacto

UAGA-COAG Zaragoza
C/ Lucas Gallego, 72
(Ciudad Jardín)
50009 Zaragoza
Tlf. 976 352 950
uaga@uaga-aragon.com

**UAGA-COAG
Huesca**
Coso Alto, 67
22003 Huesca
Tlf. 974 244 056

**UAGA-COAG
Teruel**
C/ Diputación, 1-2º
44001 Teruel
Tlf. 978 730 631



9.4.- OTROS RECURSOS ON-LINE

Ventanilla Única Empresarial

Asesoramiento on-line de las Cámaras de Comercio. Servicio que permite realizar consultas on-line que se responden en 48 horas:

<http://www.ventanillaempresarial.org>

Emprender en Aragón

Fundación para el fomento del emprendimiento constituida por el Instituto Aragonés de Fomento, IberCaja y Caja de Ahorros de la Inmaculada. Prestan servicios para emprendedores, organizan jornadas y convocan premios para jóvenes emprendedores, Concurso Generación XXI o Concurso Idea entre otros.

Club Virtual Emprender en Aragón:

<http://www.emprender-en-aragon.es>

Aragón emprendedor

Proyecto para fomentar el emprendimiento en Aragón del que forman parte distintas entidades y organismos que trabajan en esta área.

<http://www.aragonemprendedor.com>

E-empresarias

Programa de apoyo empresarial a las mujeres de las Cámaras de Comercio.

<http://www.e-empresarias.net/>



ANEXOS

Anexo 1

LA FORMACIÓN PARA EL EMPLEO

El derecho a la educación tiene en la formación profesional una vertiente de significación individual y social creciente. La cualificación profesional que proporciona esta formación sirve tanto a los fines de la elevación y nivel de la calidad de vida de las personas como a los de la cohesión económica y social y del fomento del empleo.

La Ley Orgánica de las Cualificaciones y de la Formación Profesional tiene por finalidad la creación de un Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional que dote de unidad, coherencia y eficacia a la planificación, ordenación y administración de esta realidad. Entre sus objetivos está facilitar la integración de las distintas formas de certificación y acreditación de las competencias y de las cualificaciones profesionales.

La **formación profesional** comprende el conjunto de acciones formativas que capacitan para el desempeño cualificado de las diversas profesiones, el acceso al empleo y la participación activa en la vida social cultural y económica.

Incluye las enseñanzas propias de la formación profesional inicial, las acciones de inserción y reinserción laboral de los trabajadores, así como las orientadas a la formación continua en las empresas, que permitan la adquisición y actualización permanente de las competencias profesionales.

La Formación Profesional para el Empleo tiene por objeto impulsar y extender entre las empresas y los trabajadores ocupados y desempleados una formación que responda sus necesidades y contribuya al desarrollo de una economía basada en el conocimiento.

SUBSISTEMA DE FORMACIÓN PARA EL EMPLEO

El Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo, regula las distintas iniciativas de formación que configuran el subsistema de formación profesional para el empleo, su régimen de funcionamiento y financiación y su estructura organizativa y de participación institucional.

Objetivos

Son fines de la formación profesional para el empleo:

- Favorecer la formación a lo largo de la vida de los trabajadores desempleados y ocupados, mejorando su capacitación profesional y desarrollo personal.



- Proporcionar a los trabajadores los conocimientos y las prácticas adecuados a las competencias profesionales requeridas en el mercado de trabajo y a las necesidades de las empresas.
- Contribuir a la mejora de la productividad y competitividad de las empresas.
- Mejorar la empleabilidad de los trabajadores, especialmente de los que tienen mayores dificultades de mantenimiento del empleo o de inserción laboral.
- Promover que las competencias profesionales adquiridas por los trabajadores tanto a través de procesos formativos (formales y no formales), como de la experiencia laboral, sean objeto de acreditación.

Destinatarios

Las trabajadoras y trabajadores ocupadas/os y desempleadas/os. Con carácter prioritario, los que tienen mayores dificultades de inserción o de mantenimiento en el empleo, tales como los desempleados de larga duración, las mujeres, los mayores de 45 años, los trabajadores con baja cualificación, los inmigrantes y las personas con discapacidad, entre otros.

Acciones

Las **iniciativas existentes** dentro del subsistema de formación profesional para el empleo para alcanzar los objetivos señalados son los siguientes:

- **Formación de Demanda** (Orden TAS 2307/2007).

Gestión Estatal (SPEE – Fundación Tripartita).

- **Acciones de formación en las empresas** (programan y ejecutan las empresas).
- **Permisos individuales de formación** (para la obtención de titulación oficial o certificado de profesionalidad).

- **Formación de Oferta** (Orden TAS 718/2008)

Iniciativa de Gestión Estatal (SPEE-FTFE) y Autonómica.

- Acciones de formación para desempleados (acciones para la inserción o reinserción laboral).
- Planes de formación para ocupados (Intersectoriales y sectoriales).

- **Formación en alternancia.**

Iniciativa de Gestión Estatal (SPEE) y Autonómica.

- Contratos para la formación.
- Programas públicos de Empleo-Formación.

- **Acciones de Apoyo a la formación (Orden TIN 2805/2008)**

Iniciativa de Gestión Estatal y Autonómica.

Desde el Gobierno de Aragón se realizan esfuerzos para que la formación para el empleo llegue a determinados colectivos y/o materias formativas con difícil acceso. De esta forma, se realizan convocatorias y convenios para favorecer acciones formativas dirigidas a:

- Fomentar la igualdad de oportunidades entre mujeres, inmigrantes, jóvenes o parados de larga duración y mayores de 45 años.
- Zonas de menor población.
- Mejorar la calidad en el empleo y al refuerzo de la competitividad empresarial.
- Innovación.
- Refuerzo de la capacidad empresarial.
- Adaptación de jóvenes titulados universitarios a la actividad laboral.

A su vez, el Instituto Aragonés de Empleo apoya otros proyectos y acciones formativas como complementariedad a los recursos ya existentes en el mercado, como por ejemplo:

- Acciones individuales de formación.
- Acciones complementarias a la formación, tales como acciones de investigación e innovación, detección de necesidades, asesoramiento formativo a empresas o trabajadores, proyectos piloto, etc.
- Proyectos de formación en alternancia con el empleo.

Recursos

Los recursos para financiar el subsistema de formación para el empleo proceden de la cuota de formación profesional que recauda la Seguridad Social a la que se suman las ayudas del Fondo Social Europeo y las aportaciones del Servicio Público de Empleo Estatal (SPEE).

La **Cuota de Formación Profesional** es la cantidad resultante de aplicar el tipo de 0,70% sobre la base de cotización por contingencias comunes que aportan las empresas y trabajadores a la Seguridad Social, a través de sus Boletines de Cotización (TC1). De ese tipo global el 0,60% lo aporta la empresa y el 0,10% restante el trabajador. Desde la Ley de Presupuestos Generales del Estado de



2005, del total de fondos recaudados por esta vía, el 60% se destina a la formación de las trabajadoras y los trabajadores ocupados/os y el 40% a las trabajadoras y trabajadores desempleadas/os.

Aplicación de los recursos para formación de trabajadores ocupados

En el ámbito estatal, la formación para el empleo de las trabajadoras y trabajadores ocupados se gestiona desde la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo como entidad colaboradora del Servicio Público de Empleo Estatal, de acuerdo con lo dispuesto en el Real Decreto 395/2007 desarrollando las funciones de programación, gestión y control de la formación profesional para el empleo. En el ámbito de nuestra Comunidad, estas funciones son ejercidas por el Gobierno de Aragón, a través del Instituto Aragonés de Empleo.

LAS INICIATIVAS PARA EL SISTEMA DE FORMACIÓN PARA EL EMPLEO

A) La Iniciativa de formación de demanda

1.- Acciones formativas de las empresas

Para atender a sus necesidades de formación, las empresas pueden planificar y gestionar formación para sus empleados. Pueden hacerlo bien por sí mismas o bien con medios externos. Las empresas también pueden agruparse y encomendar a entidades organizadoras que programen la formación de su agrupación. Para poder bonificarse en sus cotizaciones a la Seguridad Social los costes de la formación, deben comunicar la ejecución de sus acciones formativas y permisos individuales de formación a través de la Aplicación telemática que la Fundación Tripartita pone a disposición de las empresas y entidades organizadoras. Esta iniciativa está regulada por la Orden TAS 2307/2007, de 27 de julio.

2.- Permisos individuales de la formación

Consisten en autorizaciones de la empresa para que los trabajadores/as participen en determinadas acciones formativas reconocidas mediante acreditación oficial. El Permiso Individual de Formación (PIF) consiste, se regula en la Orden Ministerial 2307/2007.

Las empresas podrán financiar los costes salariales correspondientes a estos permisos (sueldo base, antigüedad y complementos fijos, así como por la parte correspondiente de pagas extraordinarias, así como las cotizaciones devengadas a la Seguridad Social durante el período del permiso) hasta un máximo de 200 horas por permiso y curso académico o año natural.

La financiación se realizará a través del crédito anual de bonificaciones para la formación que dispone la empresa y un crédito adicional.



Las empresas pondrán a disposición de los trabajadores que lo requieran el modelo de solicitud de autorización, incorporado como Anexo I en esta Orden Ministerial, que el personal a formar debe cumplimentar a modo de petición a la empresa, para que esta última permita la realización del curso. La empresa puede denegar este permiso, siempre basado en motivos de organización o de producción.

B) La Iniciativa de Formación de Oferta para trabajadores ocupados

1.- Planes formativos dirigidos prioritariamente a trabajadores ocupados

Pueden ser acciones formativas sectoriales o intersectoriales. Esto es, aquellas dirigidas a la formación de trabajadores/as ocupados/as y desempleados/as de un sector productivo concreto en el primer caso, o bien, a la adquisición de competencias transversales a varios sectores o específicas de un sector para reciclaje y recualificación de trabajadores/as ocupados/as y desempleados/as de otros sectores, en el segundo de los casos.

Los beneficiarios de **subvenciones para planes de formación** son los siguientes:

- **Planes de formación sectoriales:** Pueden solicitarlas las Organizaciones Empresariales y Sindicales más representativas en el correspondiente sector de actividad y en el ámbito territorial que corresponda, así como las entidades creadas al amparo de la negociación colectiva sectorial en el ámbito territorial correspondiente y en el caso de ámbito autonómico o provincial, las organizaciones empresariales y sindicales que participan en la negociación colectiva sectorial directamente o a través de las organizaciones que las integran.
- **Planes de formación intersectoriales:** Pueden solicitarlas las Organizaciones Empresariales y Sindicales más representativas en el ámbito territorial de la Comunidad Autónoma, las confederaciones y federaciones de cooperativas y/o sociedades laborales y las organizaciones empresariales y sindicales más representativas de la economía social de carácter intersectorial, todas ellas con suficiente implantación en el correspondiente ámbito territorial.
- **Planes de formación intersectoriales dirigidos específicamente al colectivo de autónomos:** Pueden solicitarlas las asociaciones representativas de trabajadores/as autónomos de carácter intersectorial que tengan mayor implantación en el respectivo ámbito territorial.

La aprobación de las ayudas para cada tipo de plan de formación en la formación de oferta para trabajadores sigue el siguiente proceso:

Cuando las solicitudes de ayuda reúnen todos los requisitos exigidos en la Convocatoria estatal, son admitidas a trámite y se les aplica una metodología

de valoración técnica, aprobada por Resolución de la Dirección General del SPEE y publicada en la página web de la Fundación Tripartita. En ella se recogen los criterios técnicos y el peso que cada uno de ellos tendrá a la hora de valorar el plan.

Las solicitudes presentadas deben adecuarse a las prioridades formativas que definen las Comisiones Paritarias Sectoriales en los planes de referencia de cada sector. El proceso de valoración técnica comprueba la adecuación de los planes a estas prioridades. Otros criterios de valoración guardan relación con los colectivos de participantes a los que va dirigida la oferta formativa y con los aspectos técnicos de las acciones formativas.

Para determinar el importe de la subvención a conceder, se aplica una metodología de financiación, también aprobada por resolución de la Dirección General del SPEE y publicada en la página web de la Fundación Tripartita:

www.fundaciontripartita.org

2.- Acciones Formativas con compromisos de contratación, prioritariamente para desempleados

- **De programación y gestión de ámbito nacional:** Son aquellas acciones formativas que incluyan compromisos de contratación dirigidos prioritariamente a desempleados/as y a trabajadores/as inmigrantes en sus países de origen según el marco legal vigente, mediante convenios suscritos por el Servicio Público de Empleo Estatal con las empresas, sus asociaciones u otras entidades que adquieran el citado compromiso de contratación.
- **De programación y gestión de ámbito autonómico:** Son aquellas acciones formativas que incluyan compromisos de contratación dirigidos prioritariamente a desempleados/as, mediante subvenciones concedidas por el Instituto Aragonés de Empleo a las empresas, sus asociaciones u otras entidades que adquieran el citado compromiso de contratación.

La programación y ejecución de las acciones formativas podrá ser anual o plurianual según lo que establezcan al respecto las convocatorias.

Los beneficiarios son:

Las Administraciones Públicas competentes en materia de formación profesional para el empleo, a través de sus centros propios o mediante convenios con entidades o empresas públicas que puedan impartir la formación.

Tienen la consideración de centros propios:

- Los Centros de Referencia Nacional, especializados por sectores productivos.
- Los Centros Integrados de Formación Profesional de titularidad pública.



- Los demás centros de la Administración Pública que cuenten con instalaciones y equipamientos adecuados para impartir formación profesional para el empleo.

Las empresas y las organizaciones empresariales son beneficiarias:

- Las Organizaciones empresariales y sindicales, y otras entidades beneficiarias de los planes de formación dirigidos prioritariamente a trabajadores ocupados, por sí mismas o a través de los centros y entidades contemplados en los programas formativos de las citadas organizaciones o entidades beneficiarias.
- Las empresas que desarrollen acciones formativas para sus trabajadores o para desempleados con compromiso de contratación, que podrán hacerlo a través de sus propios medios, siempre que cuenten con el equipamiento adecuado para este fin, o a través de contrataciones externas.
- Empresas, sus asociaciones u otras entidades que suscriban los compromisos de contratación correspondientes cuando las acciones formativas pertenezcan a esta modalidad.
- Las entidades que se determinen en la normativa reguladora de los programas específicos para la formación de personas con necesidades formativas especiales o que tengan dificultades para su inserción o recualificación profesional, en función de los objetivos y contenido de la actividad formativa.
- Las empresas que faciliten la realización de prácticas profesionales no laborales podrán ser beneficiarios de compensaciones económicas por la realización de las mismas.

También los trabajadores desempleados que participen en las distintas modalidades de formación podrán ser beneficiarios de las becas y ayudas.

Además pueden ser beneficiarios:

Los Centros Integrados de Formación Profesional, de titularidad privada, y los demás centros o entidades de formación, públicos o privados, acreditados por las Administraciones competentes para impartir formación dirigida a la obtención de certificados de profesionalidad.

Los centros o entidades de formación que impartan formación no dirigida a la obtención de certificados de profesionalidad, siempre que se hallen inscritos en el Registro que establezca la Administración competente.

C) La Iniciativa de Formación en alternancia para trabajadores ocupados

El objetivo de esta iniciativa se centra en el fomento de la adquisición de competencias compatibilizando empleo y formación.

Acciones formativas de los contratos para la formación. Incluyen contenidos relacionados con las ocupaciones o especialidades relativas al oficio o puesto de trabajo.

El **objeto de los contratos de formación**, es la adquisición de la **formación teórica y práctica** necesaria para el desempeño adecuado de un oficio o de un puesto de trabajo que requiera un determinado nivel de cualificación.

El trabajo efectivo que preste el trabajador en la empresa ha de estar relacionado con las tareas propias del nivel ocupacional, oficio o puesto de trabajo objeto del contrato.

El contrato de trabajo para la formación se puede celebrar con trabajadores mayores de dieciséis años y menores de veintiún años que carezcan de la titulación requerida para realizar un contrato en prácticas, aunque el límite máximo de edad no se aplica cuando el contrato se concierte con un trabajador minusválido.

La duración mínima del contrato es de seis meses y la máxima de dos años (se pueden establecer mediante convenio colectivo estatal o, en su defecto, en los de ámbito inferior, otras duraciones según las características del oficio o puesto de trabajo a desempeñar y a los requerimientos formativos del mismo, sin que, en ningún caso, la duración mínima pueda ser inferior a seis meses ni la máxima superior a tres años, o a cuatro años cuando el contrato se concierte con una persona minusválida, teniendo en cuenta el tipo o grado de minusvalía y las características de la formación que se realiza).

Los contenidos de la formación teórica de los contratos para la formación deberán estar vinculados a la oferta formativa de las unidades de competencia de los certificados de profesionalidad de la ocupación relacionada con el oficio o puesto de trabajo previsto en el contrato laboral.

De no existir certificado de profesionalidad, la formación teórica estará constituida por los contenidos mínimos orientativos establecidos en el fichero de especialidades formativas para las ocupaciones o especialidades relativas al oficio o puesto de trabajo contemplados en el contrato y, en su defecto, por los contenidos formativos determinados por las empresas y comunicados al Servicio Público de Empleo Estatal a los efectos de su validación en el marco del Sistema Nacional de Empleo.

Cuando el trabajador contratado para la formación no haya alcanzado los objetivos de la educación secundaria obligatoria, la formación teórica tendrá por objeto inmediato completar dicha educación.

El tiempo dedicado a la formación teórica, que se impartirá siempre fuera del puesto de trabajo, se fijará en el contrato, en atención a las características del oficio o puesto de trabajo a desempeñar, del número de horas establecido, en su caso, para el módulo formativo adecuado a dicho puesto u oficio y de la duración del contrato. En ningún caso dicho tiempo de formación será inferior al

15 por ciento de la jornada máxima prevista en convenio colectivo o, en su defecto, de la jornada máxima legal.

Respetando el límite anterior, los convenios colectivos podrán determinar el tiempo dedicado a la formación teórica y su distribución, estableciendo, en su caso, el régimen de alternancia o concentración del mismo respecto del tiempo de trabajo efectivo. La formación teórica sólo podrá concentrarse en el período final de duración del contrato cuando así se hubiera acordado en el convenio colectivo aplicable.

La formación práctica de los contratos para la formación deberá complementarse con asistencia tutorial que se prestará con ocasión de la realización del trabajo efectivo adecuado al objeto del contrato laboral.

Las empresas podrán financiarse el coste de la formación teórica mediante bonificaciones en las cotizaciones empresariales a la Seguridad Social, con cargo a la partida prevista en el presupuesto del Servicio Público de Empleo Estatal para la financiación de las bonificaciones en las cotizaciones de la Seguridad Social acogidas a medidas de fomento de empleo por contratación laboral.

El Plan de Formación e Inserción Juvenil de Aragón (Plan Fija) es una acción sobre el colectivo de jóvenes con baja cualificación de cara a lograr una mejor inserción laboral reforzando su formación y elevando su cualificación. Para ello se elaboró el PLAN FIJA, en cuyo desarrollo los jóvenes firmantes de un contrato para la formación y compaginan su jornada laboral con una formación dentro de un sistema dual.

El joven del Plan FIJA que firma un contrato para la formación con una empresa desempeña como “aprendiz” un doble papel:

- A) Como trabajador de una empresa, ejecuta las tareas sencillas que se le encomienden en su puesto de trabajo durante el 80% de la jornada laboral. A cambio, el joven percibe de la empresa el 80% del salario establecido. Esta retribución es completada por el Gobierno de Aragón mediante una ayuda económica para sufragar los gastos (desplazamientos, etc.) en que el joven pueda incurrir durante el proceso de formación e inserción laboral.
- B) Como alumno, dedica el 20% restante de la jornada laboral (lo cual equivale a un día a la semana) a la formación práctica en un centro acreditado. De este modo, el joven va cualificándose profesionalmente y aprendiendo el oficio “desde la base”.

Programas públicos de empleo-formación

Los programas públicos de empleo-formación tienen como finalidad mejorar la cualificación y las posibilidades de empleo de determinados colectivos de desempleados.



Durante el desarrollo de estos programas, los trabajadores participantes recibirán formación profesional adecuada a la ocupación a desempeñar en alternancia con el trabajo y la práctica profesional.

Los contenidos de la formación estarán vinculados a la oferta formativa de las unidades de competencia de los certificados de profesionalidad de la ocupación relacionada con el oficio o puesto de trabajo previsto en el contrato laboral. De no existir certificado de profesionalidad, la formación teórica estará constituida por los contenidos mínimos orientativos establecidos en el fichero de especialidades formativas para las ocupaciones o especialidades relativas al oficio o puesto de trabajo contemplados en el contrato laboral, y, en su defecto, por los contenidos formativos que se aprueben por el Servicio Público de Empleo competente para el respectivo proyecto de empleo-formación.

Cuando los trabajadores participantes en los citados programas no hayan alcanzado los objetivos de la educación secundaria obligatoria se organizarán programas específicos de formación de acuerdo con lo que establezca la legislación reguladora del sistema educativo.

Los programas públicos de empleo-formación se financiarán mediante subvenciones otorgadas a las entidades promotoras de los mismos.

La gestión de estos programas corresponde a la Comunidad Autónoma salvo en los supuestos señalados en el artículo 6.4 del Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo, en que su gestión está reservada al Servicio Público de Empleo Estatal.

CRÉDITOS PARA LA BONIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS

Según el Real Decreto 395/2007, la formación de demanda responde a las necesidades específicas de formación de las empresas y trabajadores, y está integrada por las acciones formativas de las empresas y los permisos individuales de formación. Corresponde a las empresas la planificación y gestión de la formación de sus trabajadores, a los trabajadores la iniciativa en la solicitud de los citados permisos, y a la representación legal de los trabajadores el ejercicio de los derechos de participación e información previstos en la normativa.

La formación impartida a través de las acciones formativas de las empresas deberá guardar relación con la actividad empresarial. Dichas acciones pueden orientarse de manera general o específica:

- A) La función de la formación general es la incorporación de habilidades y cualidades de aplicación en un amplio abanico de puestos en el mercado laboral, tanto en la propia empresa o ámbito de trabajo, tanto como en otros puestos.

- B) Por su parte, la formación específica incluye la transferencia de conocimientos para aplicación directa en el puesto de trabajo actual o futuro del trabajador/a de la empresa en la cual se imparte dicha formación, de tal modo que su aplicación a otras áreas de empleo o actividades laborales distintas resulta complejo.

Esta formación se podrá financiar mediante la aplicación de un sistema de bonificaciones en las cuotas de la Seguridad Social que ingresan las empresas sin carácter de subvención.

Todas las empresas con centros de trabajo dentro del territorio estatal, independientemente de su tamaño y ubicación, se pueden beneficiar de las bonificaciones en las cotizaciones a la Seguridad Social, siempre que realicen actuaciones de formación para sus trabajadores/as y coticen por formación profesional.

Las empresas deben cumplir una serie de obligaciones para poder beneficiarse de este tipo de bonificaciones:

- La empresa deberá someter las acciones formativas a información de la Representación Legal de los Trabajadores, y en caso de no existir ésta, informar a los trabajadores/as participantes de las actuaciones en formación. Por otra parte las empresas deben controlar la asistencia de los participantes a las acciones formativas mediante su registro en el documento de control de asistencia disponible al efecto dentro del sistema telemático.
- La empresa es responsable de garantizar la gratuidad de las acciones formativas.
- La empresa deberá llevar control y registro de la documentación asociada a la ejecución de la acción formativa: control de asistencia, encuestas de evaluación de los participantes, documentación acreditativa de entrega del material y de los diplomas para los participantes.
- La empresa tiene la obligación de colaborar con las Administraciones y órganos de control competentes en las actuaciones de seguimiento y control que se desarrollen respecto de las acciones formativas comunicadas dentro del sistema de bonificaciones.
- La empresa deberá identificar todos los gastos derivados de la ejecución de las acciones formativas y permisos individuales de formación en una cuenta independiente del resto de la contabilidad de la empresa denominada: “Formación profesional para empleo”. Se efectuarán comprobaciones, seguimientos y controles por parte de la Administración Pública competente y de otros órganos de control, como pueden ser órganos de fiscalización y control con competencias en el ámbito estatal y autonómico u órganos e instituciones de la Unión Europea. Resulta indispensable que las empresas se encuentren al corriente en sus obligaciones tributarias y frente a la Seguridad Social en el momento de la aplicación de bonificaciones. Así



mismo, deben mantener la documentación justificante de la formación por la que han percibido bonificaciones en la Seguridad Social durante un periodo mínimo de 4 años, a fin de encontrarse disponible para posibles revisiones de los órganos de control competentes. Las empresas son responsables del cumplimiento de estas normas, inclusive en caso de subcontratación o pertenencia a entidades organizadoras de la formación.

Los trabajadores que pueden beneficiarse de esta formación son:

- Asalariados que prestan servicio en empresas, o entidades públicas no incluidas en acuerdos de formación con la Administración Pública, cuya acreditación se puede conseguir mediante la firma del representante de la entidad pública correspondiente.
- Fijos discontinuos en periodos de no ocupación.
- Que accedan a situación de desempleo cuando se encontraban en periodo formativo.
- Acogidos a regulación de empleo en periodos de suspensión de empleo por expediente autorizado.

La participación en acciones formativas por parte de los trabajadores/as no puede superar las 8 horas diarias.

LA INICIATIVA DE ACCIONES DE APOYO Y ACOMPAÑAMIENTO A LA FORMACIÓN

A través de esta iniciativa se financian distintos tipos de acciones que tienen por finalidad la realización de investigaciones de carácter sectorial y multisectorial, el desarrollo de productos y herramientas innovadores y facilitar a las empresas y a los trabajadores la información, acompañamiento y orientación sobre las posibilidades de formación, movilidad profesional y vías de acceso a la formación para el empleo.

PROGRAMAS FORMATIVOS DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ARAGÓN

En la línea de la formación desarrollada a nivel estatal, el Instituto Aragonés de Empleo (Inaem) destina fondos para el fomento de la formación en Aragón de diferentes áreas y colectivos, para complementar la oferta formativa anterior y llegar a los colectivos con mayor dificultad de acceso a la formación.

Entre dichas áreas y colectivos se encuentran:

- Fomentar la igualdad de oportunidades entre mujeres, inmigrantes, jóvenes o parados de larga duración y mayores de 45 años.

- Favorecer la formación en zonas de menor población, potenciar las TICs como recurso formativo.
- Mejorar la calidad en el empleo y al refuerzo de la competitividad empresarial.
- Fomentar la formación en innovación, reforzar la capacidad empresarial, adaptar a los jóvenes titulados universitarios a la actividad laboral, etc.

La formación incluirá información, orientación, acciones de acompañamiento a la formación, prácticas no laborales en empresas y acciones de inserción laboral, entre otros.

Por otra parte, el Instituto Aragonés de Empleo apoya proyectos y acciones formativas como complementariedad a los recursos ya existentes en el mercado, como por ejemplo:

- Acciones individuales de formación.
- Acciones complementarias a la formación, tales como acciones de investigación e innovación, detección de necesidades, asesoramiento formativo a empresas o trabajadores, proyectos piloto, etc.
- Proyectos de formación en alternancia con el empleo: la concesión de proyectos formativos se realiza fundamentalmente por las siguientes vías:
 - Las acciones formativas que directamente realiza el INAEM se llevan a cabo por medio de los cinco centros que posee situados en: Fraga, Monzón, Teruel, Huesca y Zaragoza; a través de sus propios docentes en los Institutos de Educación Secundaria, mediante convenios de colaboración con diversas entidades y a través de los Centros y Entidades colaboradoras.
 - Mediante convenios con diferentes entidades de interés público, social, económico o humanitario con suficiente implantación y reconocimiento en la Comunidad Autónoma. Estas entidades llevan la formación a territorios más desatendidos o cubren colectivos con un alto grado de especificidad. Para su participación igualmente se les requiere que su fin social en escrituras de constitución corresponda al colectivo con el que actúa y que por su trabajo en este campo aportan un claro valor añadido al proyecto p.e. Universidad de Zaragoza, ITa, Cámara de Comercio, otros.
 - En régimen de concurrencia competitiva con los diferentes centros colaboradores de formación del INAEM. Las entidades o centros colaboradores del INAEM son entidades externas al Instituto que han acreditado su calidad formativa y que están encargadas de realizar la impartición de los cursos.



La selección de las acciones y planes formativos a realizar se lleva a cabo por el Instituto Aragonés de Empleo en atención a criterios de generación de empleo y mejores perspectivas de inserción laboral de los alumnos, generación de empleo estable y de calidad, acreditación de las competencias de los trabajadores, reciclaje y perfeccionamiento de los trabajadores de sectores y actividades estratégicas para la Comunidad Autónoma y calidad técnica del proyecto.

Anexo 2

EL BALANCE DE SITUACIÓN: EJEMPLO PRÁCTICO

YESOS Y CEMENTOS SL., empresa dedicada a la comercialización de yeso y cemento, presenta el siguiente Balance de Saldos a 31-11-20X1.

Nº Cuenta	CUENTA	SALDOS	
		Deudor	Acreedor
100	Capital Social		300.000
112	Reserva legal		35.000
170	Deudas a largo plazo con entidades de crédito		80.000
210	Terrenos y bienes naturales	100.000	
211	Construcciones.	150.000	
213	Maquinaria	50.000	
216	Mobiliario	20.000	
218	Elementos de transporte	100.000	
281	Amortización acumulada del inmovilizado material		25.000
3001	Existencia de mercaderías A (1)	50.000	
3002	Existencia de mercaderías B (2)	20.000	
390	Deterioro de valor de las mercaderías		15.000
4000	Proveedores(euros)		30.000
401	Proveedores, efectos comerciales a pagar		40.000
407	Anticipo a proveedores	5.000	
4300	Clientes(euros)	45.000	
431	Clientes, efectos comerciales a cobrar	30.000	
570	Caja, euros.	5.000	
571	Bancos c/c	70.000	
6001	Compras de mercaderías A (3)	199.750	
6002	Compras de mercaderías B (4)	101.250	
609	Rappels por compras		10.000
624	Transportes	5.000	
625	Prima de seguros	2.000	
628	Suministros	3.000	
640	Sueldos y salarios	94.000	
642	Seguridad Social a cargo de la empresa	30.000	
649	Otros gastos sociales	10.000	
662	Intereses de deudas a largo plazo	5.000	
7001	Ventas de mercaderías A (5)		350.000
7002	Ventas de mercaderías B (6)		200.000
759	Ingresos por servicios diversos		6.000
708	Devoluciones de ventas y operaciones similares.	3.000	
709	Rappels sobre ventas	7.000	
7621	Ingresos de créditos a corto plazo		2.000
606	Descuentos sobre compras por pronto pago		12.000
TOTALES		1.105.000	1.105.000

Notas explicativas del Balance:

- (1) La cuenta 3001, Existencias de mercaderías A, recoge 12.500 sacos de cemento a un coste de 4 €/unidad.
- (2) La cuenta 3002, Existencias de mercaderías B, recoge 10.000 sacos de yesos a un coste de 2 €/unidad.
- (3) La cuenta 6001, Compra de mercaderías A, refleja la compra de 47.000 sacos de cemento al precio de 4,25 €/unidad.
- (4) La cuenta 6002, Compra de mercaderías B, refleja la compra de 45.000 sacos de yeso al precio de 2,25 €/unidad.
- (5) La cuenta 7001, Venta de mercaderías A, refleja la venta de 50.000 sacos de cemento al precio de 7 €/unidad.
- (6) La cuenta 7002, Venta de mercaderías B, refleja la venta de 50.000 sacos de yeso al precio de 4 €/unidad.

1.- Durante el mes de diciembre de 20X1 YESOS Y CEMENTOS SL. Realiza las siguientes operaciones:

- 1ª Paga, con cargo a la c/c bancaria, subvenciones al comedor que tiene la empresa para sus empleados, por importe de 1.000€.
- 2ª Compra a ASLAND 20.000 sacos de cemento al precio de 4.30 €/saco, la factura incluye además los gastos de transporte de la mercancía, que ascienden a 1.000€. Se pagan 31.000 € por medio de un cheque bancario, y el resto queda aplazado a 60 días.
- 3ª ASLAND ha incumplido por error las condiciones del pedido de la compra y llega a un acuerdo con YESOS Y CEMENTO SL., quedándose con las mercaderías pero con un descuento de 0,25 € por saco.
- 4ª Vende 18.000 sacos de cemento a CONSTRUCCIONES RIOS al precio unitario de 7,10 €/saco. Cobra 40.000€ mediante un cheque; de la parte que queda aplazada, 47.800€ se documentan en una letra de cambio que es aceptada.
- 5ª Paga por caja los gastos de transporte de la venta anterior a TRANSPORTES CEMENTEROS, que asciende a 1.000€.
- 6º CONSTRUCCIONES RIOS devuelve 500 sacos de cemento por encontrarlos en condiciones deficientes. Se reintegran mediante cheque bancario.
- 7ª YESOS Y CEMENTOS SL. Ha acordado con sus empleados el pago de las comidas servidas en el comedor a través de banco. Por este concepto ha cobrado durante este mes 300€.
- 8ª Efectúa el pago a través de banco de los recibos de la luz por un importe total de 1.500€.
- 9ª Compra a ASLAND 20.000 sacos de yeso al precio de 2,30 €/saco, que paga al contado por banco, obteniendo un descuento por pronto pago de 3.000€.

10ª ASLAND comunica que concederá a YESOS Y CEMENTOS SL. Un descuento, por el volumen anual de pedidos de yeso realizados, de 10.000€.

11ª Vende 15.000 sacos de yeso al precio de 4 €/saco, otorgando una bonificación de 1.000€ en factura. Los gastos de transporte son a cargo de YESOS Y CEMENTOS SL. y ascienden a 800€, pagados por banco a TRANSPORTES CEMENTEROS.

12ª Cobra mediante cheque una factura de 20.000€ de las que descuenta 2.000€ al cliente, en concepto de rebaja por pronto pago, al haberse hecho efectiva antes del vencimiento.

13ª Los estados de cobros y pagos, obtenidos de la contabilidad auxiliar de caja son a 31 de diciembre de 20X1 los siguientes:

ESTADOS DE COBROS

ESTADOS DE COBROS DEDUCIDO DEL LIBRO DE CAJA			
Nº cuenta	CUENTAS	CARGOS	ABONOS
570	Caja, euros	28.500	
4300	Clientes (euros)	5.000	13.000
572	Banco c/c		5.000
431	Clientes, efectos comerciales a cobrar		7.000
7001	Ventas de mercaderías A (1)		7.000
759	Ingresos por servicios diversos		1.500
	TOTALES	33.500	33.500

(2) Última venta del año: 960 sacos de cemento.

ESTADOS DE PAGOS

ESTADO DE PAGOS DEDUCIDO DEL LIBRO DE CAJA			
Nº cuenta	CUENTAS	CARGOS	ABONOS
570	Caja, euros		28.500
572	Bancos c/c	7.600	
460	Anticipo de remuneraciones	2.500	
622	Reparaciones y conservación	3.400	
623	Servicios de profesionales independientes	5.000	
625	Primas de seguros	2.750	
627	Publicidad, propaganda y relaciones públicas	2.250	
628	Suministros	1.000	
629	Otros servicios	1.000	
649	Otros gastos sociales	3.000	
	TOTALES	28.500	28.500

14ª se cobra por banco el alquiler de un camión a DISTRIBUCIONES VALENCIANAS por 6.000€.

2. Datos para regularizar.

1º Falta por pagar y contabilizar los gastos de viaje que el gerente de YESOS Y CEMENTOS SL. realizó en la última semana de diciembre para visitar a



distintos proveedores. Ascienden a 2.000€ según sus anotaciones, pero ha de aportar justificaciones.

2º YESOS Y CEMENTOS SL ha alquilado un camión de su propiedad por seis meses a DISTRIBUCIONES VALENCIANAS SA, por la cantidad de 6.000€. El contrato se firmó el 30-11-20X1 y aparece en el Balance dentro de la cuenta 759 Ingresos por servicios diversos.

3º Los edificios propiedad de la empresa se amortizan al 5% anual sobre el costo, y el resto del inmovilizado se amortiza al 15%.

4º El inventario extracontable realizado el 31-12-20X1, ha puesto de manifiesto que el número de sacos de cemento y de sacos de yeso, existentes en el almacén al final del ejercicio, coincide con el control que se lleva a través de las fichas de inventario contable permanente.

ESTRUCTURA CASO PRÁCTICO POR PARTES:

1ª PARTE: Contabilizar en el **Libro Diario** y en el **Libro Mayor** las operaciones.

A) Anotaciones en el **Libro Diario**.

B) Asientos en el **Libro Mayor** antes de la regularización.

2º PARTE: Preparar el **Balance de Sumas y Saldos** antes de la regularización.

3º PARTE: Hacer las fichas de inventario contable permanente para calcular el valor de las existencias finales, aplicando **el método FIFO para las mercaderías de tipo A y el método LIFO para las mercaderías de tipo B**. No se computan los Rappels en las fichas de inventario.

4º PARTE: Llevar a cabo el **proceso de regularización**, que ha de incluir estas tareas.

a) Contabilizar en el Libro Diario y en el Libro Mayor los asientos de regularización antes de la determinación de resultados.

b) Obtener contablemente el resultado.

5º PARTE: Presentar una hoja de trabajo, que incluya la regularización, la determinación de resultados y el Balance de Situación. Cuadre de Ajustes: consiste en una hoja de trabajo que incluye el Balance de saldos, los ajustes de regularización, la determinación de Resultados y el Balance de Situación.

6º PARTE: Contabilizar el **impuesto de sociedades al 30%** sobre el resultado del ejercicio (variara en función del tipo de sociedad y de los ingresos de la misma).

7º PARTE: Hacer el asiento de **cierre del Libro Diario**.

8º PARTE: Presentar el **Cuadro Analítico de Resultados**.

9º PARTE: Elaborar el **Balance de Situación** al 31-12-2011.



CASO PRÁCTICO POR PARTES

1ª PARTE: Contabilizar en el **Libro Diario** y en el **Libro Mayor** las operaciones.

C) Anotaciones en el **Libro Diario**.

NÚMERO DE ASIENTO, FECHA, CUENTAS Y EXPLICACIONES	DEBE	HABER
1/ _____ (649) Otros gastos sociales a (572) banco c/c Por la subvención al comedor de empleados.	1.000	1.000
2/ _____ (6001) Compra de Mercaderías A a (572) Banco c/c a (400) Proveedores (euros) Por la compra de 20.000 sacos de cemento a 4.30€/saco, con gastos de transporte de 1.000€.	87.000	31.000 56.000
3/ _____ (400) Proveedores (euros) a (608) Devoluciones de compras y operaciones similares. Por un descuento debido a incumplimiento de las condiciones del pedido.	5.000	5.000
4/ _____ (572) Banco c/c (430) Clientes (euros) (431) efectos comerciales a cobrar a (7001) Venta de mercaderías A Por la venta de 18.000 sacos de cemento a 7.10 €/saco	40.000 40.000 47.800	127.800
5/ _____ (624) Transportes a (570) Caja, euros Por gastos de transporte de ventas.	1.000	1.000
6/ _____ (708) Devoluciones de ventas y operaciones similares A (572) Banco c/c Por la devolución de 500 sacos de cemento en condiciones deficientes.	3.550	3.550
7/ _____ (572) Banco c/c A (755) Ingresos por servicios al personal Por el cobro de comidas a empleados.	300	300
8/ _____ (628) Suministros A (572) Banco c/c Por el pago de los recibos de la luz.	1.500	1.500



9/ _____ (6002) Compras de mercaderías B A (572) Banco c/c A (606) Descuento sobre compras por pronto pago Por la compra de 20.000 sacos de yeso a 2.30 €/saco.	46.000	43.000 3.000
10/ _____ (400) Proveedores (euros) A (609) Rappels por compras Por rappels obtenidos.	10.000	10.000
11/ _____ (430) Clientes (euros) (624) Transportes A (7002) Ventas de Mercaderías B A (572) Banco c/c Por venta de 15.000 sacos de yeso a 4 €/saco.	59.000 800	59.000 800
12/ _____ (572) Banco c/c (706) Descuento sobre ventas por pronto pago A (430) Clientes (euros) Por pago de factura con descuento por pronto pago.	18.000 2.000	20.000
13/ _____ (570) Caja, euros (430) Clientes (euros) A (430) clientes (euros) A (431) Clientes, efectos comerciales a cobrar A (572) Banco c/c A (7001) Venta de Mercaderías A A (759) Ingresos por servicios diversos Por el Estado de cobros.	28.500 5.000	13.000 7.000 5.000 7.000 1.500
14/ _____ (460) Anticipos de remuneraciones (572) Banco c/c (622) Reparación y conservación (623) Servicios de profesionales independientes (625) Primas de seguros (627) Publicidad, propaganda y relaciones públicas (628) Suministros (629) Otros servicios (649) Otros gastos sociales A (570) Caja, euros. Por el estado de pagos	2.500 7.600 3.400 5.000 2.750 2.250 1.000 1.000 3.000	28.500
15/ _____ (572) Banco c/c A (759) Ingresos por servicios diversos Por el cobro del alquiler de un camión.	6.000	6.000



B) Asientos en el **Libro Mayor** antes de la regularización.

ACTIVO		PASIVO	
220 Terrenos y bienes Naturales	221 Construcciones	100 Capital social	
100.000	150.000		300.000
228 Elementos de Transporte	226 Mobiliario	112 Reserva Legal	
100.000	20.000		35.000
3002 Existencias de Mercaderías B	407 Anticipo a Proveedores	282 Amort. Acum. De Inmov. Material	
20.000	5.000		25.000
431 Clientes, efectos Comerciales a cobrar	460 Anticipo de remuneraciones	170 Deudas a L/P con entidades de crédito	
30.000	2.500		80.000
(4) 47.800			
572 Banco c/c			
70.000	1.000(1)		
(4) 40.000	31.000(2)		
(7) 300	3.550(6)		
(12) 18.000	1.500(8)		
(14) 7.600	43.000(9)		
(15) 6.000	800(11)		
	5.000(13)		
223 Maquinaria		390 Deterioro de valor de las mercaderías	
50.000			15.000
3001 Existencias de Mercaderías A		400 Proveedores	
50.000		(3) 5.000	30.000
430 Clientes. Euros		(10) 10.000	56.000(2)
45.000	20.000(12)		
(4) 40.000	13.000(13)		
(11) 59.000			
(13) 5.000			
570 Caja, euros.		401 Proveedores, efectos comerciales a pagar	
5.000	1.000(5)		40.000
(3) 28.500	28.500(4)		



GASTOS DE EXPLOTACIÓN		INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	
6001 Compras de Mercaderías A	6002 Compras de Mercaderías B	7001 Ventas de Mercaderías A	7002 Ventas de Mercaderías B
199.750 (2) 87.000	101.250 (9)46.000	350.000 127.800(4) 7.000(13)	200.000 59.000(11)
609 Rappels por Compras	622 Reparaciones y conservación	755 Ingresos por Servicios de personal	759 Ingresos por Serv. diversos
10.000 10.000(10)	(14)3.400	300(7)	6.000 1.500(13) 6.000(15)
624 Transportes	625 Primas de Seguros	708 Devoluciones de Ventas y Op. Similares	
5.000 (5)1.000 (11)800	2.000 (14)2.750	3.000 (6) 3.550	
628 Suministros	629 Otros servicios	709 Rappels sobre ventas	
3.000 (8) 1.500 (14)1.000	(14)1.000	7.000	
642 Seguridad Social A cargo de la empresa			
30.000			
649 Otros gastos Sociales	608 Devoluciones de compras y op. similares		
10.000 (1) 1.000 (14)3.000	5.000(3)		
623 Serv. profesionales Independientes			
(14)5.000			
627 Publicidad, propaganda y Relaciones públicas			
(14)2.250			
640 Sueldos y salarios			
94.000			



GASTOS FINANCIEROS	INGRESOS FIANCIEROS
662 Intereses de deuda A largo plazo 5.000	763 Ingresos de créditos A corto plazo 2.000
665 Descuento sobre ventas Por pronto pago (12)2.000	765 Descuento sobre compras Por pronto pago 12.000 3.000(9)



2º PARTE: Preparar el Balance de Sumas y Saldos antes de la regularización.

Balance de comprobación antes de la regularización.

Nº cuenta	CUENTA	SUMAS		SALDOS	
		Deudora	Acreedora	Deudor	Acreedor
100	Capital Social		300.000		300.000
112	Reserva legal		35.000		35.000
170	Deudas a largo plazo con entidades de crédito		80.000		80.000
220	Terrenos y bienes naturales.	100.000		100.000	
221	Construcciones	150.000		150.000	
223	Maquinaria	50.000		50.000	
226	Mobiliario	20.000		20.000	
228	Elementos de transporte	100.000		100.000	
282	Amort. Acum. de Inmov. Material		25.000		25.000
3001	Existencias de Mercaderías A	50.000		50.000	
3002	Existencias de Mercaderías B	20.000		20.000	
390	Deterioro de Valor de las Mercaderías		15.000		15.000
4001	Proveedores, euros	15.000	86.000		71.000
401	Proveedores, efectos comerciales a pagar		40.000		40.000
407	Anticipos de remuneraciones	5.000		5.000	
430	Cientes, euros	149.000	33.000	116.000	
431	Cientes, efectos comerciales a cobrar	77.800	7.000	70.800	
460	Anticipo de remuneraciones	2.500		2.500	
570	Caja, euros	33.500	29.500	4.000	
572	Banco c/c	141.900	85.850	56.050	
6001	Compras de Mercaderías A	286.750		286.750	
6002	Compras de Mercaderías B	147.250		147.250	
608	Devol. De compras y op. Similares		5.000		5.000
609	Rappels por compras		20.000		20.000
622	Reparaciones y conservaciones	3.400		3.400	
623	Servicios de profesionales independientes	5.000		5.000	
624	Transportes	6.800		6.800	
625	Primas de seguros	4.750		4.750	
627	Publicidad, propaganda y relaciones públicas	2.250		2.250	
628	Suministros	5.500		5.500	
629	Otros servicios	1.000		1.000	
640	Sueldos y salarios	94.000		94.000	
642	Seguridad social a cargo de la empresa	30.000		30.000	
649	Otros gastos sociales	14.000		14.000	
662	Intereses de deuda a largo plazo	5.000		5.000	
665	Dto. Sobre ventas por pronto pago	2.000		2.000	
7001	Venta de mercaderías A		484.800		484.800
7002	Venta de mercaderías B		259.000		259.000
708	Devol. Sobre compras y op. Similares	6.550		6.550	
709	Rappels sobre ventas	7.000		7.000	
755	Ingresos por servicios de personal		300		300
759	Ingresos por servicios diversos		13.500		13.500
763	Ingresos de créditos a corto plazo		2.000		2.000
765	Dto. Sobre compras por pronto pago		15.000		15.000
TOTALES		1.535.950	1.535.950	1.365.600	1.365.600

3º PARTE: Hacer las fichas de inventario contable permanente para calcular el valor de las existencias finales, aplicando **el método FIFO para las mercaderías de tipo A y el método LIFO para las mercaderías de tipo B**. No se computan los Rappels en las fichas de inventario.

Método FIFO mercaderías A

Nº Operación	ENTRADAS			SALIDAS			SALDO		
	Unidades	Precio unitario	Valor	Unidades	Precio unitario	Valor	Unidades	Precio unitario	Valor
Existencias iniciales	12.500	4	50.000				12.500	4	50.000
Compra del Balance	47.000	4,25	199.750				12.500	4	50.000
							47.000	4	199.750
							59.500		249.750
Venta del Balance				12.500	4	50.000	9.500	4	40.375
				37.500	4,25	159.375			
				50.000		209.375			
Compra de Diciembre	20.000	4,35	87.000				9.500	4,25	40.375
							20.000	4,35	87.000
							29.500		127.375
Descuento	20.000	0,25	5.000				9.500	4,25	40.375
							20.000	4,1	82.000
							29.500		122.375
Venta de diciembre				9.500	4,25	40.375	11.500	4,1	47.150
				8.500	4,1	34.850			
				18.000		75.225			
Devolución	500	4,1	2.050				12.000	4,1	49.200
							12.000		49.200
Venta de diciembre(libro auxiliar de caja)				960	4,1	3.936	11.040	4,1	45.264
Existencias finales de mercaderías A: 11.040 unidades por valor de 45.264€									

Método LIFO de mercaderías B

Nº Operación	ENTRADAS			SALIDAS			SALDOS		
	Unidades	Precio Unitario	Valor	Unidades	Precio Unitario	Valor	Unidades	Precio Unitario	Valor
Existencias Iniciales	10.000	2	20.000				10.000	2	20.000
Compra de Balance	45.000	2,25	101.250				10.000	2	20.000
							45.000	2,25	101.250
							55.000		121.250
Venta del Balance				45.000	2.25	101.250	5	2	10.000
				5.000	2	10.000			
				50.000		111.250			
Compra Diciembre	20.000	2,3	46.000				5.000	2	10.000
							20.000	2.3	46.000
							25.000		56.000
Venta Diciembre				15.000	2,3	34.500	5.000	2	10.000
							5.000	2,3	11.500
							10.000		21.500
Existencias finales de mercaderías B: 10.000 unidades por valor de 21.500€									



4º PARTE: Llevar a cabo el **proceso de regularización**, que ha de incluir estas tareas.

c) Contabilizar en el Libro Diario y en el Libro Mayor los asientos de regularización antes de la determinación de resultados.

NÚMERO DE ASIENTO, FECHA, CUENTAS Y EXPLICACIONES	DEBE	HABER
16/ _____ (629) Otros servicios a (4109) Acreedores por prestaciones de servicios, facturas pendientes de recibir o de normalizar. Por los gastos de viajes pendientes de justificar	2.000	2.000
17/ _____ (759) Ingresos por servicios diversos a (485) Ingresos anticipados Por la periodificación del alquiler del camión 5/6 sobre 6.000€	5.000	5.000
18/ _____ (681) Amortización Acumulada del inmovilizado material a (281) Amortización acumulada del inmovilizado material Cálculo de la cuota de amortización: - Del edificio: 5% sobre 150.000=7.500 - Del resto del inmovilizado (maquinaria, mobiliario, y elementos de transporte): 15% sobre 170.000=25.500 TOTAL= 33.000€	33.000	33.000
19/ _____ (6101)Variación de existencias de mercaderías A a (3001) Existencias de mercaderías A Por las existencias iniciales de cemento	50.000	50.000
20/ _____ (3001) Existencias de mercaderías A A(6101) Variación de existencias de mercaderías A Por las existencias finales de cemento	45.264	45.264
21/ _____ (6102) Variación de existencias de mercaderías B A(3002) Existencias de mercaderías B Por las existencias iniciales de yeso	20.000	20.000
22/ _____ (3002)Existencias de mercaderías B A (6102) Variación de existencias de mercaderías B Por las existencias finales de yeso	21.500	21.500
23/ _____ (390)Deterioro de valor de las mercaderías A (7931)Reversión del deterioro de mercaderías Por la provisión del año anterior	15.000	15.000



Libro Mayor en el momento previo a la determinación de resultados, resaltando las cuentas con variaciones.

ACTIVO		PASIVO	
220 Terrenos y bienes Naturales	221 Construcciones	100 Capital social	
100.000	150.000	300.000	
228 Elementos de Transporte	226 Mobiliario	112 Reserva Legal	35.000
100.000	20.000		
3002 Existencias de Mercaderías B	407 Anticipo a Proveedores	282 Amort. Acum. De Inmov. Material	
20.000	5.000	25.000	
(22) 21.500		33.000(18)	
431 Clientes, efectos Comerciales a cobrar	460 Anticipo de remuneraciones	170 Deudas a L/P con entidades de crédito	
30.000	2.500	80.000	
(4) 47.800			
572 Banco c/c		390 Deterioro de valor de las mercaderías	
70.000		(23) 15.000	15.000
(4) 40.000			
(7) 300		400 Proveedores	
(12) 18.000		(3) 5.000	30.000
(14) 7.600		(10) 10.000	56.000(2)
(15) 6.000			
		401 Proveedores, efectos comerciales a pagar	
223 Maquinaria		40.000	
50.000			
3001 Existencias de Mercaderías A		4109 Acreedores por Prestación de servicios, Facturas pendientes de Recibir o de formalizar	
50.000		2.000(16)	
(20) 45.264			
430 Clientes. Euros		485 Ingresos anticipados	
45.000		5.000(17)	
(4) 40.000			
(11) 59.000			
(13) 5.000			
570 Caja, euros.			
5.000			
(3) 28.500			



GASTOS DE EXPLOTACIÓN		INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	
6001 Compras de Mercaderías A	6002 Compras de Mercaderías B	7001 Ventas de Mercaderías A	7002 Ventas de Mercaderías B
199.750 (2) 87.000	101.250 (9)46.000	350.000 127.800(4) 7.000(13)	200.000 59.000(11)
609 Rappels por Compras	622 Reparaciones y conservación	755 Ingresos por Servicios de personal	759 Ingresos por Serv. diversos
10.000 10.000(10)	(14)3.400	300(7)	(17)5.000 6.000 1.500(13) 6.000(15)
624 Transportes	625 Primas de Seguros	708 Devoluciones de Ventas y Op. Similares	
5.000 (5)1.000 (11)800	2.000 (14)2.750	3.000 (6) 3.550	
628 Suministros	629 Otros servicios	709 Rappels sobre ventas	
3.000 (8) 1.500 (14)1.000	(14)1.000 (16)2.000	7.000	
642 Seguridad Social A cargo de la empresa		(7931) Reversión del deterioro De las mercaderías	
30.000		15.000(23)	
649 Otros gastos Sociales	608 Devoluciones de compras y op. similares		
10.000 (1) 1.000 (14)3.000	5.000(3)		
623 Serv. profesionales Independientes			
(14)5.000			
627 Publicidad, propaganda y Relaciones públicas			
(14)2.250			
640 Sueldos y salarios			
94.000			
6101 Variación de existencias De mercaderías A			
(19)50.000	45.264(21)		
6102 Variación de existencias De mercaderías B			
20.000	21.500(22)		
681 Amorti. Del Inmov. Material			
33.000			



GASTOS FINANCIEROS	INGRESOS FIANCIEROS
662 Intereses de deuda A largo plazo 5.000	763 Ingresos de créditos A corto plazo 2.000
665 Descuento sobre ventas Por pronto pago (12)2.000	765 Descuento sobre compras Por pronto pago 12.000 3.000(9)

d) Obtener contablemente el resultado.

NÚMERO DE ASIENTO, FECHA, CUENTAS Y EXPLICACIONES	DEBE	HABER
24/ _____ (129)Resultado Del ejercicio A(6001)Compra de mercaderías A A(6002) Compra de mercaderías B A(6101) Var. De exist.de mercader. A A(622)Reparaciones y conservaciones A(623)Serv. De profesionales independientes A(624)Transportes A(625)Primas de seguros A(627)Publicidad, propaganda y rel. Públicas. A(628)Suministros A(629)Otros servicios A(640)Sueldos y salarios A(642)Seg. Social a cargo de la empresa A(649)Otros gastos sociales A(662)Intereses de deuda a largo plazo A(665)Descuento sobre venta por pronto pago A(681)Amortización del Inmov. material A (708) Devoluciones de venta y op. Similares A(709)Rappels sobre ventas Por el traspaso de las compras, gastos e ingresos con saldo deudor a resultado del ejercicio (pérdidas y ganancias).	660.986	286.750 147.250 4.736 3.400 5.000 6.800 4.750 2.250 5.500 3.000 94.000 30.000 14.000 5.000 2.000 33.000 6.550 7.000
25/ _____ (608)Devolución de compras y op.similares (609)Rappels por compras (6102)Var. De existencias de mercaderías B (7001)Ventas de mercaderías A (7002)Ventas de mercaderías B (755)Ingresos por servicios al personal (759)Ingresos por servicios diversos (763)Ingresos de créditos a corto plazo (765)Descuento sobre compras por pronto pago (793)Provisión de existencias aplicada A(129) Resultado del ejercicio Por el traslado de las ventas, ingresos y gastos con saldo acreedor a resultado del ejercicio(pérdidas y ganancias)	5.000 20.000 1.500 484.800 259.000 300 8.500 2.000 15.000 15.000	811.100

5º PARTE: Presentar una hoja de trabajo, que incluya la regularización, la determinación de resultados y el Balance de Situación.

Cuadre de Ajustes: consiste en una hoja de trabajo que incluye el Balance de saldos, los ajustes de regularización, la determinación de Resultados y el Balance de Situación.

Nº cuenta	CUENTA	SALDOS		REGULARIZACIÓN		PÉRDIDAS Y GANANCIAS		BALANCE DE SITUACIÓN	
		Deudora	Acreedora	Debe	Haber	Debe	Haber	Activo	Pasivo
100	Capital social		300.000						300.000
112	Reserva legal		35.000						35.000
170	Deudas a L/P con entidades de crédito		80.000						80.000
220	Terrenos y bienes naturales	100.000						100.000	
221	Construcciones	150.000						150.000	
223	Maquinaria	50.000						50.000	
226	Mobiliario	20.000						20.000	
228	Elementos de transporte	100.000						100.000	
281	Amort. Acum. del Inmov. Material		25.000		33.000				58.000
3001	Existencias de mercaderías A	50.000		45.264	50.000			45.264	
3002	Existencias de mercaderías B	20.000		21.500	20.000			21.500	
390	Deterioro de valor de las mercaderías		15.000	15.000					
400	Proveedores(euros)		71.000						71.000
401	Proveedores, efectos comerciales a pagar		40.000						40.000
407	Anticipo a proveedores	5.000						5.000	
4109	Acreedores por prestación de servicios, facturas pendientes de recibir o de formalizar				2.000				2.000
430	Clientes, euros	116.000						116.000	
431	Clientes, efectos comerciales a cobrar	70.800						70.800	
460	Anticipos de remuneraciones	2.500						2.500	
485	Ingresos anticipados				5.000				5.000
570	Caja, euros	4.000						4.000	
572	Banco c/c	56.050						56.050	
6001	Compras de mercaderías A	286.750				286.750			
6002	Compra de mercaderías B	147.250				147.250			
608	Devoluciones de compras y op. Similares		5.000				5.000		

609	Rappels por compras		20.000				20.000		
6101	Variación de existencias de mercaderías A			50.000	45.264	4.736			
6102	Variación de existencias de mercaderías B			20.000	21.500		1.500		
622	Reparaciones y conservación	3.400				3.400			
623	Servicios de profesionales independientes	5.000				5.000			
624	Transportes	6.800				6.800			
625	Primas de seguros	4.750				4.750			
627	Publicidad, propaganda y relaciones públicas	2.250				2.250			
628	Suministros	5.500				5.500			
629	Otros servicios	1.000		2.000		3.000			
640	Sueldos y salarios	94.000				94.000			
642	Seg. Social a cargo de la empresa	30.000				30.000			
649	Otros gastos sociales	14.000				14.000			
662	Intereses de deuda a largo plazo	5.000				5.000			
665	Dtos. Sobre ventas por pronto pago	2.000				2.000			
681	Amort. Del inmovilizado material			33.000		33.000			
7001	Ventas de mercaderías A		484.800				484.800		
7002	Ventas de mercaderías B		259.000				259.000		
755	Ingresos por servicios al personal		300				300		
759	Ingresos por servicios diversos		13.500	5.000			8.500		
708	Devolución de compras y Op. Similares	6.550				6.550			
709	Rappels sobre ventas	7.000				7.000			
763	Ingresos de créditos a corto plazo		2.000				2.000		
765	Descuentos sobre compras por pronto pago		15.000				15.000		
793	Provisión de existencias aplicada				15.000		15.000		
129	Resultado del ejercicio					150.114			150.114
TOTALES		1365600	1365600	191764	191764	811100	811100	741114	741.114

6º PARTE: Contabilizar el impuesto de sociedades al 30% sobre el resultado del ejercicio (variara en función del tipo de sociedad y de los ingresos de la misma).

NÚMERO DE ASIENTO, FECHA, CUENTAS Y EXPLICACIONES	DEBE	HABER
(630)Impuesto sobre beneficios A(475) Hacienda Pública, acreedor por Conceptos fiscales	45.034,2	45.034,2
(129)Resultado del ejercicio A(630)Impuesto sobre beneficios	45.034,2	45.034,2

7º PARTE: Hacer el asiento de cierre del Libro Diario.

NÚMERO DE ASIENTO, FECHA, CUENTAS Y EXPLICACIONES	DEBE	HABER
(100)Capital social	300.000	
(112)Reserva legal	35.000	
(170)Deudas a L/P con entidades de crédito	80.000	
(281)Amort. Acum. Inmov. material	58.000	
(400)Proveedores, euros	71.000	
(401)Proveedores, efectos comerciales a pagar	40.000	
(4109)Acreedores por prestaciones de servicios	2.000	
Facturas pendientes de recibir o de formalizar		
(475)HP, acreedor por conceptos fiscales	45.034,2	
(485)Ingresos anticipados	5.000	
(129)Resultado del ejercicio	105.079,8	
A(220)Terrenos y bienes naturales		100.000
A(221)Construcciones		150.000
A(223)Maquinaria		50.000
A(226)Mobiliario		20.000
A(228)Elementos de transporte		100.000
A(3001)Existencias de mercaderías A		45.264
A(3002)Existencias de mercaderías B		21.500
A(407)Anticipos a proveedores		5.000
A(430)Clientes, euros		116.000
A(431)Clientes, efectos comerciales a cobrar		70.800
A(460)Anticipos de remuneraciones		2.500
A(570)Caja, euros		4.000
A(572)Banco c/c		56.050

8º PARTE: Presentar el Cuadro Analítico de Resultados.

A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		
Ingresos de la explotación		
(700) Ventas de mercaderías	(+)743,80	
(708) Devoluciones de ventas y Op. similares	(-)6,55	
(709) Rappels sobre ventas	(-)7	
(755) Ingresos por servicios al personal	(+)0,30	
(759) Ingresos por servicios diversos	(+)8,50	
(793) Reversión del deterioro de las existencias	(+)15	(+)754,05
Gastos de explotación		
(600) Compras de mercaderías	(-)434	
(608) Devoluciones de compras y op. similares	(+)5	
(609) Rappels por compras	(+)20	
(610) Variación de existencias de mercaderías	(-)3,24	
(622) Reparaciones y conservación	(-)3,40	
(623) Servicios de profesionales independientes	(-)5	
(624) Transportes	(-)6,80	
(625) Primas de seguros	(-)4,75	
(627) Publicidad, propaganda y rel. públicas	(-)2,25	
(628) suministros	(-)5,50	
(629) Otros servicios	(-)3	
(640) Sueldos y salarios	(-)94	
(642) Seg. Social a cargo de la empresa	(-)30	
(649) Otros gastos sociales	(-)14	
(681) Amort. Del inmov. Material	(-)33	(-)613,94
Resultado de explotación		(+)140,11
B) RESULTADO FINANCIERO		
Ingresos financieros		
(763) Ingresos de crédito a corto plazo	(+)2	
(765) Dtos sobre compras por pronto pago	(+)15	(+)17
Gastos financieros		
(662) Intereses de deuda a largo plazo	(-)5	
(665) Dtos sobre compras por pronto pago	(-)2	(-)7
Resultado financiero		(+)10
C) RESULTADO ORDINARIO DEL EJERCICIO		
Resultado de explotación(+)		(+)140,11
Resultado Financiero		(+)10
Resultado ordinario del ejercicio		(+)150,11
D) RESULTADOS EXTRAORDINARIOS		
Beneficios e ingresos extraordinarios		
Pérdidas y gastos extraordinarios		
E) RESULTADO DEL EJERCICIO		
Resultado ordinario del ejercicio	(+)150,11	
Resultados extraordinarios(+)		
Resultado del ejercicio antes de impuestos		(+)150,11
Impuestos sobre beneficios(-)		(-)45,04
Resultado del ejercicio		(+)105,07



9º PARTE: Elaborar el Balance de Situación al 31-12-2011.

ACTIVO			PASIVO		
Activo No Corriente			Patrimonio Neto		
220	Terrenos y bienes naturales	100.000	100	Capital social	300.000
221	Construcciones	150.000	112	Reserva legal	35.000
223	Maquinaria	50.000			
226	Mobiliario	20.000	Pasivo No Corriente		
228	Elementos de transporte	100.000	170	Deudas a largo plazo con entidades de crédito	80.000
281(-)	Amort Acum. inmov.Material	-58.000	Pasivo Corriente		
Activo Corriente			400	Proveedores, euros	71.000
3001	Existencias de mercaderías A	45.264	401	Proveedores, efectos comerciales a pagar	40.000
3002	Existencias de mercaderías B	21.500	4109	Acreedores por prestaciones de servicios, facturas pendientes de recibir o de formalizar	2.000
407	Anticipos a proveedores	5.000	475	HP, acreedor por concep,fiscales	45.034,2
430	Clientes, euros	116.000	485	Ingresos anticipados	5.000
431	Clientes, efectos comerciales a cobrar	70.800	129	Resultado del ejercicio	105.079,80
460	Anticipos de remuneraciones	2.500			
570	Caja, euros	4.000			
572	Banco c/c	56.050			
TOTAL ACTIVO		683.114	TOTAL PASIVO		683.114

BIBLIOGRAFÍA

PUBLICACIONES IMPRESAS

ÁLVAREZ RAMOS, ÁNGEL (2004): Manual para la gestión integral del comercio minorista. S.L. Ediciones Trea. Gijón.

ÁLCARAZ RODRÍGUEZ, RAFAEL (2001): El emprendedor de éxito. Guía de planes de negocios. McGraw-Hill, México, D.F.

ANZOLA ROJAS, SÉRVULO (2004): De la idea a tu empresa. Una guía para emprendedores. Noriega Editores, México D.F.

AYENSA ESPARZA, Ángel María. Iniciación a la contabilidad. Gestión comercial y financiera de pymes. 3ª Edición, Madrid. Gobierno de España. Ministerio de Educación. 2011. 345 p.

BASSAT COEN, LUIS (2001): El libro rojo de la publicidad. Editorial Folio, Barcelona

CALVO FERNÁNDEZ, SERGIO; REINARES LARA, PEDRO (1999): Gestión de la comunicación comercial. Editorial McGraw-Hill, Madrid.

BURGOS BECERRA, Francisco y otros. Salud laboral. En: Formación y orientación laboral. Ciclos formativos de grado superior. Edebe, 2004. pp. 210-261.

CAÑIBANO, Leandro (Prólogo). Plan General de Contabilidad y de PYMES 2008. 2ª edición corregida, Madrid. Pirámide, 2008. 436p. ISBN: 978-84-368-2177-2.

CARNET DE CONDUCIR PARA EMPRENDER, Autores: José Manuel Pérez, María Jesús Gayol, Marta Pérez, Mónica Barettino, Pedro Alameda, Pelayo Ron, Rafael Vigil y Raúl Ramos. Edita: Ciudad Industrial del Valle del Nalón, S.A.U.

CASARES RIPOL, JAVIER y REBOLLO ARÉVALO, ALFONSO (1996): Distribución comercial. Civitas, Madrid.

GIL ESTALLO, Mª de los Ángeles. Cómo crear y hacer funcionar una empresa. Conceptos e instrumentos. 5ª. Ed. Madrid: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, 2000.

GÓMEZ FRAILE, Fermín, TEJERO MONZÓN, Miguel y VILAR BARRIO, José F. Cómo hacer el manual de calidad según la Nueva ISO 9001-2000. 2ª Edición. Madrid. Fundación Confemetal. 2002. 192 p.

KOTLER, PHILIP (2006): Dirección de Marketing. Pearson Alhambra, España.
SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, JOSÉ Mª (2006): El plan de marketing en la práctica. ESIC, Madrid.



MIQUEL, Salvador, MOLLÁ, Alejandro y BIGNÉ, J. Enrique. Introducción al Marketing. 1a.ed. Madrid: Mc Graw-Hill / Interamericana de España S.A., 1996. 176 p.

MOLLÁ, Alejandro: Módulo de marketing internacional en Máster de Dirección y Gestión de Empresas en Comercio Internacional (XI Edición). Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Castellón, 2003-2004.

MONTESA, Enrique: Módulo de marketing internacional en Máster de Dirección y Gestión de Empresas en Comercio Internacional (XI Edición). Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Castellón, 2003-2004.

PÉREZ GOROSTEGUI, Eduardo. Economía de la empresa (Introducción), Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., 1995. 643 p.

PINILLA MÁS, Francisco Manuel, MARTÍNEZ BEORLEGUI, José Ignacio y SANGÜESA ORTÍ, José. Proyecto Empresarial. 3ª Edición. Mc Graw-Hill Interamericana de España, S.A. 336 p.

QUINTANA, Miguel Ángel. Principios de márketing. 1ª. Ed. Bilbao: Ediciones Deusto SA, 1993. 278 p.

REY ORIOL, Josep. La gestión del personal. En: Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa. Ciclos formativos de grado superior. Edebe, 2005. pp. 155-177.

SÁEZ TORRECILLA, Ángel. Contabilidad General Vol.1. 5ª Edición adaptada al euro, Madrid. Mc Graw Hill, 2002. 463p. ISBN:84-481-3325-0.

SÁEZ TORRECILLAS, Ángel. Proceso contable básico. En: casos prácticos de Contabilidad General Vol.1.5ª Edición adaptada al euro. Madrid. Mc Graw Hill, 2002.pp.187-190 y pp.194-209. ISBN: 84-481-3326-9.

SÁNCHEZ FRANCO, MANUEL JESÚS (1999): Eficacia publicitaria. Teoría y práctica. Editorial McGraw-Hill, Madrid.

SANTESMASES MESTRE, MIGUEL (1999): Marketing. Conceptos y estrategias. Ediciones Pirámide, Madrid.

SIMÓN SAIZ, Antonio (Revisión Técnica). Plan General de Contabilidad. Edición 2008, Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre. Madrid. Mc Graw Hill, 2008. 391p. ISBN: 978-84-481-5686-2.

PUBLICACIONES EN INTERNET (Guías, libros, webs, otros)

Banco mundial de la mujer. Plan de empresa. Disponible en: www.autoempleomujer.com .

Fecha de consulta 29 de Marzo de 2011

Instituto Tecnológico de Canarias. Proyecto de empresa del Departamento de Emprendedores Tecnológicos. Disponible en: www.itccanarias.org

Fecha de consulta 29 de Marzo de 2011.



Cámara de Madrid. Disponible en: www.camaramadrid.es.
Fecha de consulta: 1 de abril de 2011.

Creación de Empresas. Plan económico y financiero “el balance”. Disponible en: www.creacionempresas.com/index.php?option=com
Fecha de consulta: 2 de abril de 2010.

AV/ASESORES, A.I.E. Zaragoza 2006. Guía de creación de empresas por mujeres en Aragón. Instituto Aragonés de la Mujer, Departamento de Asuntos Sociales y Familia del Gobierno de Aragón [en línea]. Disponible en: http://www.unav.es/icf/main/Planfamilia/aragon/Aragon_guia_creacionempresas.PDF . 142 p.
Fecha de consulta: 4 de abril de 2011.

Emprenjem junts. Análisis financiero básico. Disponible en: www.emprenjemjunts.es .
Fecha de consulta: 8 de abril de 2011.

DEL VALLE, Aitor. El confidencial. Disponible en: <http://www.cotizalia.com/formacion-financiera/fondo-maniobra-semaforo-liquidez-20100915-3974.html>
Fecha de la noticia 15/09/2010. Consulta: 8 de abril de 2011.

Aula fácil. Disponible en: www.aulafacil.com/Anabala/Lecc-1.htm
Fecha de consulta: 8 de abril de 2011.

Cámara Zaragoza. Disponible en <http://www.camarazaragoza.com> .
Fecha de consulta: 5 de abril de 2011.

Club virtual emprender en Aragón. Disponible en: <http://www.emprender-en-aragon.es/paginas/index.php/>
Fecha de consulta 5 de abril de 2011.

Confederación de Empresarios de Zaragoza. Disponible en <http://www.cez.es/SACME/index.aspx/> . Fecha de consulta 6 de abril de 2011.
Wikipedia: Disponible en:
http://es.wikipedia.org/wiki/Estado_de_situaci%C3%B3n_patrimonial
http://es.wikipedia.org/wiki/Capital_de_trabajo
Fecha de consulta: 11 de abril de 2011.

Riesgos y morosidad de la empresa. DISPONIBLE EN:
<http://www.riesgomorosidad.com/analisis-de-balances-el-fondo-de-maniobra/>.
Fecha consulta 11 de abril de 2011.

E-conta. Sevicios de asesoría avanzada. Disponible en:
<http://www.econta.com/web/blog/?p=1331>
Fecha de consulta: 11 de abril de 2011. Noticia de 20 de septiembre de 2010.



GABILDOS. Disponible en:

http://www.gabilos.com/cursos/curso_de_contabilidad/5_el_balance_activo_y_pasivo.htm. Fecha de consulta: 12 de abril de 2011.

Ideas en marcha, 2009. Disponible en:

<http://www.ideasenmarcha.com/emprendiendo/habilidades-de-losemprendedores/>.

Fecha de consulta: 14 de abril de 2011.

RAMÍREZ, Guillermo. ¿Qué es ser emprendedor? Emprendedor.com. Disponible en:

<http://www.emprendedor.com/portal/content/view/127/27/>

Fecha de consulta: 14 de abril de 2011.

SoyEntrepreneur.com. Mexico DF. Disponible en:

<http://www.soyentrepreneur.com/>.

Fecha de consulta: 14 de abril de 2011.

Infoautónomos 2009, S.L.

Disponible en: <http://www.infoautonomos.com>.

Fecha de consulta: 15 de abril de 2011.

Instituto Aragonés de la Juventud. Disponible en:

<http://www.emancipacioniaj.es>.

Fecha de consulta 18 de abril de 2011.

Dirección general de la política de la pyme. Secretaría General de Industria.- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Disponible en:

<http://www.ipyme.org/>

Fechas de consulta: del 19 de abril al 15 de noviembre de 2011

Instituto Aragonés de Empleo-Departamentos y organismos públicos-Gobierno de Aragón. INAEM. Disponible en:

http://www.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Organismos/InstitutoAragonesEmpleo/AreasTematicas/Emprendedores/ci.01_como_crear_empresa_detalleDepartamento?channelSelected=264a977c5401b210VgnVCM100000450a15acRCRD#section3

Fecha de consulta 19 de abril de 2011.

KPMG Asesores, S.L. Manual del empresario autónomo [en línea]. Madrid. Instituto Madrileño de Desarrollo, Confederación empresarial de Madrid. Cámara oficial de Comercio e Industria de Madrid. 2008. 165 p. Disponible en:

<http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1220389941254&ssbinary=true>

Fecha de consulta: 20 de abril de 2011.



KPMG Asesores, S.L. Empresario Autónomo: Manual Definitivo, 1ª Edición, Madrid [en línea]. Cámara Oficial de comercio e Industria de Madrid, CEIM, confederación empresarial de Madrid-CEOE, la comunidad de Madrid. 2008. 164 p. Disponible en:

<http://www.camaramadrid.es/prensa/archivos/reposdocument/MANUAL%20AUT%C3%93NOMO%20DEFINITIVO.pdf>

Fecha de consulta: 20 de abril de 2011.

E-conomic. Contabilidad en línea. [en línea]. Disponible en: <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-cuota-mercado>

Fecha de consulta: 20 abril 2011.

Comunidad de Madrid. Guía Práctica del Emprendedor. Disponible en:

<http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/GuiaEmprendedor/index.htm> . Fecha de consulta: 25 de abril de 2011.

Ibercaja. Economía Aragonesa [en línea]. Publicaciones cuatrimestrales de la Caja de Ahorros y M.P de Zaragoza, Aragón y Rioja. Consultadas las publicaciones de diciembre 2010 y Abril del 2000. Disponible en:

http://www.ibercaja.es/estudios/revista/n_publicados.php?id=a213529ee2bffc2d36261c68fed7885.

Fecha de consulta: 25 de abril.

Tiempos Modernos. Web de formación y orientación laboral. Disponible en <http://www.tiemposmodernos.eu/direccion-empresarial-ret/>.

Fecha de consulta 25 de abril de 2011

Oficina virtual. Programa de Emancipación Joven, del Instituto de Juventud de Castilla-La Mancha. Disponible en

http://www.emancipacionjovenclm.es/pdfs/empleo-joven/tuautoempleo/crea-empresa/Plan_de_produccion.pdf.

Fecha de consulta 25 de abril de 2011

GestioPolis.com. [en línea] Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/Canales4/Wald/33.htm>

Fecha consulta: 25 abril 2011.

Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias. Guía de creación de empresas [en línea]. Asturias. Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias. 2005.

Disponible en: www.guia.ceei.es.

Fecha de consulta: 26 de abril de 2011.

Cursos de contabilidad de gestión para directivos no financieros. Disponible en:

www.ceeicr.es/proem/formacionpublica/htm/finanzas/039.htm

Fecha de consulta: 26 de abril de 2011.



Gobierno de Aragón. Departamento de Industria, Comercio y Turismo. Instituto Aragonés de Fomento (IAF). Servicios. Guía de trámites. Parte I. Constitución de la empresa. Disponible en:

<http://www.iaf.es/webiaf.nsf/IndiceWebTramites?Openview&count=150>

Fecha de consulta: 26 de abril de 2011

Instituto de Desarrollo de Elda. Guía para la elaboración de un Plan de Empresa. Disponible en:

http://www.ua.es/centros/elda/cursos/cednn10/guia_creacion_empresas.pdf.

Fecha de consulta: 27 de abril de 2011.

Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra (CEIN). NAVACTIVA. Documentación. Guías. Guía para elegir la forma jurídica para crear una empresa. Disponible en:

http://www.navactiva.com/es/descargas/cein/2003/Formas_juridicas.pdf

Fecha de consulta: 26 de abril de 2011

Cámara Lorca. Servicios. Formas Jurídicas de la Empresa.

Disponible en:

<http://www.camaracomlorca.es/wp-content/uploads/2009/03/formas-juridicas-de-la-empresa.pdf>

Fecha de consulta: 27 de abril de 2011

Aragón Emprendedor. Disponible en:

<http://www.aragonemprendedor.es/>.

Fecha de consulta 28 de abril de 2011.

Instituto Madrileño de Desarrollo Guía de creación de empresas de la Comunidad de Madrid. (2009). Disponible en:

http://www.madrid.org/cs/Satellite?idPadre=1120203321064&c=Page&pagenam e=Emprendedores%2FEMPR_Comun%2FDivulgacion%2FEMPR_PublicacionesTemplate&cid=1120203321296.

Fecha de consulta: 28 de abril de 2011.

Consejo General de Colegios de Educadoras y Educadores Sociales. El portal de la educación Social. CGCEES y Asedes. Disponible en: www.eduso.net.

Fecha de consulta 29 de abril de 2011.

Confederación Empresarial Turolense. Autoempleo, Mujeres-Teruel, 1ª Edición, Teruel: Ministerio de Igualdad i Instituto Aragonés de empleo. 2010. 66 p

Disponible en:

https://www.aragon.es/estaticos/ImportFiles/07/docs/Areas%20Genericas/Publicaciones/AUTOEMPLEO_MUJER_TERUEL.pdf.

Fecha de consulta 29 de abril de 2011.

Crear Empresas.com. Guia para la creación de empresas [en línea]. Disponible en:

<http://www.crear-empresas.com/>.

Fecha de consulta: 4 de mayo de 2011.



Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo. Disponible en:
<http://www.fundaciontripartita.org> .

Fecha de consulta 5 de mayo de 2011.

Aragón Forma. Guía de recursos de la formación. Disponible en:
<<http://www.aragonforma.net/filesupload/guiaAragonForma.pdf>>.

Fecha de consulta 5 de mayo de 2011.

WEB TALLER. Ciclo de Vida de un Negocio [en línea]. Disponible en:
<http://www.webtaller.com/maletin/articulos/ciclo-vida-negocio.php>.

Fecha de consulta 10 de mayo de 2011.

DE LA LUZ ROCHA ÁLVAREZ, Anay et al. Emprendedurismo, ciclo de vida, fortalezas y debilidades, responsabilidad social y vinculación de las empresas de Celaya [en línea]. Disponible en:

<http://www.eumed.net/libros/2008c/443/EI%20ciclo%20de%20vida%20de%20la%20empresa%20fase%20de%20madurez.htm>.

Fecha de consulta: 10 de mayo de 2011.

Consejo de Cámaras de la Comunidad Valenciana. Guía didáctica para la implantación de la gestión de la innovación en la pyme valenciana. (2007) [en línea]. Disponible en:

http://www.camaracastellon.com/desarrollo-empresarial/innovacion/documentacion/Guia_INN_CamarasCV08.pdf

Fecha de consulta: 13 de mayo.

CABRERA, Andrés. LLUCH, Enrique. Economía y organización de empresas 2.1ª Edición, Madrid. Ediciones SM, 2001. ISBN: 84-348-6925-x.

CEF Contabilidad. Disponible en:

<http://www.contabilidad.tk/el-balance.html>.

Fecha de consulta: 16 de mayo.

DE LA VEGA, Ignacio. En busca de la gran idea [en línea]. Madrid: Departamento de Publicaciones del Instituto de Empresa. 1990. Disponible en:

http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/BP4_la_gran_idea/BP4_la_gran_id_ea/web/m0/nwin/imprimible.pdf

Fecha de consulta: 17 de mayo.

GIL RUÍZ, Antonio M., VARELA AZKUE, Gorka y GONZÁLEZ DÍEZ, Armando. Guía práctica para abordar la innovación y su gestión en las empresas del sector de la edificación residencial [en línea]. Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales del Gobierno Vasco. Fundación Tekniker. 2008. Disponible en:

http://www.garraioak.ejgv.euskadi.net/r4118971/es/contenidos/informacion/guia_innova/es_innova/adjuntos/tomo1cast.pdf.

Fecha de consulta: 20 de mayo.



VEA QUALITAS, S.L. El sistema de innovación en Aragón [en línea]. Departamento de Ciencia, Tecnología y Universidad. Dirección General de Investigación, Innovación y Desarrollo. (2006). Disponible en: http://www.observatorioaragones.org/i+i/estudios/Informe_innovacion_Aragon_2005.pdf Fecha de consulta: 23 de mayo.

VILLANUEVA, M.A. et al. Madrid Emprende. Manual para el desarrollo del Plan del Plan de Empresa [en línea]. Agencia de Desarrollo Económico. Oficinas de Asesoramiento a Emprendedores. 66p. Disponible en: http://www.esmadrid.com/backend/emprende/descargable/MANUAL_PLAN_DE_EMPRESA.

Fecha de consulta: 25 de mayo.

MUÑOZ, Lucio A. Política retributiva flexible y RSC interna en la pyme (II parte) [en línea]. Disponible en: <http://www.rhmagazine.com/articulos.asp?id=519#inicio>

Fecha de consulta: 15 de junio de 2011.

Mi emprendimiento. Disponible en: <http://www.miemprendimiento.com/ventajas-desventajas-emprendimiento-propio.htm>

Fecha de consulta: 27 de junio de 2011.

Agencia Tributaria. Actividades económicas, obligaciones fiscales de empresarios y profesionales residentes en territorio español. [En línea]. Septiembre de 2010.

Disponible en:

http://www.aeat.es/static_files/AEAT/Contenidos_Comunes/La_Agencia_Tributaria/Segmentos_Usuarios/Empresas_y_profesionales/Empresario_individuales_y_profesionales/Folletos/IAE_2010.pdf

Fecha de consulta: 15 de noviembre de 2011.

Ministerio de Trabajo e Inmigración. Guía Laboral 2011. NIPO 790.11.094-7. [En línea]. Disponible en: <http://www.mtin.es/es/Guia/index.htm> . Fecha de consulta: 15 de noviembre de 2011.

LEGISLACIÓN

Real Decreto 1515/2007 Plan General Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas y criterios contables para microempresas. B.O.E., Madrid, España, 16 de Noviembre de 2007.

Ley 4/2010, de 22 de junio, por la que se modifica la Ley 9/1998, de 22 de diciembre, Ley de Cooperativas de Aragón. B.O.A., Zaragoza, España, 25 de junio de 2010.

Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital. B.O.E., Madrid, España. 3 de julio de 2010.

Esta guía ha sido elaborada dentro del Proyecto Piloto de
Red de Antenas rurales para el empleo,
la formación y la dinamización empresarial.

Financia:

- Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino.
- Ibercaja.

Coordinación:

- Red Aragonesa de Desarrollo Rural (RADR).

Trabajo realizado por:

- Red Aragonesa de Desarrollo Rural (RADR).
- Asociación para el Desarrollo Rural Integral de la Comarca Campo de Belchite (Adecobel).
- Asociación para el Desarrollo Integral de la Cuna de Aragón (Adecuara).
- Asociación para el Desarrollo y Fomento de las Cinco Villas (Adefo).
- Asociación para el Desarrollo Rural de la Comarca de la Hoya de Huesca/ Plana de Huesca (Adesho).
- Asociación para el Desarrollo Integral del Bajo Martín y Andorra-Sierra de Arcos (Adibama).
- Asociación para el Desarrollo de la Ribera Alta del Ebro (Adrae).
- Asociación para el Desarrollo Integral de la Comunidad de Calatayud y Comarca del Aranda (ADRI Calatayud-Aranda).
- Asociación para el Desarrollo Integral de las Tierras del Jiloca y Gallocanta (ADRI Jiloca-Gallocanta).
- Asociación para el Desarrollo Rural e Integral de la Comarca de Teruel (Adricte).
- Asociación de Desarrollo Gúdar-Javalambre y Maestrazgo (Agujama).
- Asociación para el Desarrollo Rural Integral de la Sierra de Albarracín (Asiader).
- Asociación para el Desarrollo de las Tierras del Moncayo (Asomo).
- Centro para el Desarrollo de las Comarcas del Mar de Aragón (Cedemar).
- Asociación Monegros, Centro de Desarrollo (Ceder Monegros).
- Ceder Zona Oriental de Huesca (Cederzo).
- Centro de Desarrollo Integral del Somontano (Ceder Somontano).
- Asociación Centro para el Desarrollo del Sobrarbe y la Ribagorza (Cedesor).
- Federación de Asociaciones para el Desarrollo Integral de Valdejalón y Campo de Cariñena (Fedivalca).
- Oficina de Fomento y Desarrollo de las Cuencas Mineras (Ofycumi).
- Bajo Aragón - Matarraña.



Aviso Legal:

Nuestro objetivo es que la información contenida en esta publicación sea precisa y oportuna en aras poder servir como material informativo para el público en general y para emprendedores y empresarios del medio rural aragonés en particular.

En el supuesto en que el lector detecte algún error puede ponerse en contacto con la Red Aragonesa de Desarrollo Rural para proceder a las comprobaciones y/o correcciones oportunas.

Los editores no asumimos responsabilidad alguna en relación con la información incluida en estas páginas.

Dicho material:

- Es información de carácter general.
- No ofrece necesariamente información exhaustiva, completa, exacta o actualizada.
- No ofrece asesoramiento profesional o jurídico. Téngase en cuenta que no puede garantizarse que el documento reproduzca exactamente un texto legal, sólo se considera auténtico el texto legal publicado en el diario oficial correspondiente.



Zaragoza, noviembre de 2011

