

# **PROYECTO EMPRESARIAL ANÁLISIS Y DESARROLLO**

## **FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

**OBRA ADAPTADA AL PLAN GENERAL DE CONTABILIDAD 2007  
(R.D. 1514/2007, de 16 de Noviembre)**

**- MURCIA 2009 -**

**© AUTOR: TOMÁS VERDÚ CONTRERAS: CATEDRÁTICO EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN  
COMERCIAL: AUDITOR DE CUENTAS: ECONOMISTA.**

**Todos los Derechos Reservados**

## Introducción

---

En la actualidad nos encontramos inmersos en un contexto económico en el que la globalización exige de las unidades económicas productivas la asunción de nuevos retos (innovación, desarrollo tecnológico y continua formación del factor humano), en suma, **renovación**.

Estas tres claves marcan las pautas de un desarrollo económico sostenido y sostenible en tiempo y espacio, de una parte, y de la competitividad como elemento de supervivencia empresarial, de otra.

En este contexto, el papel de las empresas como instrumentos dinamizadores de riqueza y empleo es sin duda más importante que nunca. Ser competitivos en una sociedad cada vez más interdependiente implica más formación, una apuesta decidida por la calidad y en definitiva poner en valor la “creatividad”.

La presente publicación va dirigida a los profesionales de la economía aplicada y a los docentes que imparten el Módulo de “Proyecto Empresarial”, y pretende ser una herramienta de apoyo en el desarrollo de sus respectivos trabajos.

*El Autor: Tomás Verdú Contreras. © Todos los Derechos reservados.*

---

## Índice de Contenidos

---

|                 |                                                                                                                                     |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>BLOQUE A</b> | INTRODUCCIÓN A LOS COSTES. <b>Pág. 7</b>                                                                                            |
| <b>BLOQUE B</b> | EL PROYECTO DE EMPRESA.<br>PLAN DE EMPRESA. DESARROLLO DE LA IDEA<br>DE EMPRESA. <b>Pág. 22</b>                                     |
| <b>BLOQUE C</b> | ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LOS SECTORES DE LA<br>ACTIVIDAD Y DE LA COMPETENCIA. <b>Pág. 29</b>                                           |
| <b>BLOQUE D</b> | ESTUDIO DE MERCADOS. <b>Pág. 35</b>                                                                                                 |
| <b>BLOQUE E</b> | EL PLAN DE MARKETING: DEFINICIÓN DEL<br>PRODUCTO. PRODUCCIÓN.<br>APROVISIONAMIENTO. <b>Pág. 47</b>                                  |
| <b>BLOQUE F</b> | EL PLAN DE MARKETING: DEFINICIÓN DEL<br>MERCADO Y COMUNICACIÓN. <b>Pág. 60</b>                                                      |
| <b>BLOQUE G</b> | EL PLAN DE MARKETING: DEFINICIÓN DE<br>DISTRIBUCIÓN. DETERMINACIÓN<br>DE LOS PRECIOS. ORGANIZACIÓN DE LAS<br>VENTAS. <b>Pág. 69</b> |
| <b>BLOQUE H</b> | IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.<br>FORMA JURÍDICA, DENOMINACIÓN Y<br>LOCALIZACIÓN. <b>Pág. 78</b>                                     |
| <b>BLOQUE I</b> | LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA<br>EMPRESA. LOS RECURSOS HUMANOS. <b>Pág. 80</b>                                                    |
| <b>BLOQUE J</b> | LA INVERSIÓN Y LA FINANCIACIÓN. EL<br>ESTUDIO DE VIABILIDAD<br>DEL PROYECTO. <b>Pág. 85</b>                                         |
| <b>BLOQUE K</b> | PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES.<br>DOCUMENTACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL<br>PROYECTO. <b>Pág. 101</b>                                      |
| <b>BLOQUE L</b> | GLOSARIO DE TÉRMINOS. <b>Pág. 108.</b>                                                                                              |

## **Proyecto Empresarial. Análisis y Desarrollo. Fundamentos de Administración y Gestión de Empresas: Síntesis:**

---

### **BLOQUE A: INTRODUCCIÓN A LOS COSTES.**

1. Concepto de Coste.
2. Delimitación del concepto.
3. Costes externos y costes calculados.
4. Criterios para la determinación del coste de producción.
5. ANEXOS.

### **BLOQUE B: EL PROYECTO DE EMPRESA. PLAN DE EMPRESA. DESARROLLO DE LA IDEA EMPRESARIAL.**

1. Objetivos.
2. Primeras actividades de la Fase I del Proyecto Empresarial.
3. Operaciones a realizar.
4. Operaciones de Interés a acometer.
5. El Plan de Empresa o Negocio. Concepto y Funciones.
6. Apartados de un Plan de Empresa. Esquema.
7. Operaciones a acometer.
8. ANEXOS.

### **BLOQUE C: ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LOS SECTORES DE LA ACTIVIDAD Y LA COMPETENCIA.**

1. Objetivos.
2. Actividades de la Fase II del Proyecto Empresarial.
3. Operaciones a realizar. Informe escrito.
4. Factores externos que influyen en la actividad empresarial. Información.
5. Factores del entorno de influencia en la empresa. Información.
6. Variables del contexto empresarial. El entorno de influencia en la empresa.
7. Operaciones a acometer.
8. El sector y la competencia.
9. Operaciones a realizar.
10. ANEXOS.

## **BLOQUE D: ESTUDIO DE MERCADOS.**

1. Objetivos.
2. Planteamiento de un estudio de mercado para el proyecto empresarial. Fases.
3. Conocimientos previos para el planteamiento de un estudio de mercados.
4. Etapas en el estudio de mercados.
5. Comportamiento del consumidor y segmentación de mercados.
6. La obtención de información a través de encuestas.
7. ANEXOS.

## **BLOQUE E: EL PLAN DE MARKETING. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO. PRODUCCIÓN. APROVISIONAMIENTO.**

1. Objetivos.
2. El marketing. Concepto y funciones.
3. El plan de marketing. La planificación estratégica.
4. Etapas de un plan de marketing.
5. Fases del plan de marketing.
6. Definición de los productos o servicios.
7. Definición de los productos.
8. Los costes de producción.
9. Modelos de cálculo de costes.
10. Definición de aprovisionamiento.
11. Organización de stocks.
12. Gestión de Stocks. Conceptos clave.
13. ANEXOS.

## **BLOQUE F: EL PLAN DE MARKETING. DEFINICIÓN DEL MERCADO Y COMUNICACIÓN.**

1. Objetivos.
2. Etapas a realizar.
3. Definición del mercado.
4. La comunicación.
5. Plan de publicidad.
6. Plan de promoción de ventas.
7. Plan de relaciones públicas.
8. Cuadro Resumen. Diferencias en función al objeto e influencia temporal.
9. ANEXOS.

## **BLOQUE G: EL PLAN DE MARKETING. DEFINICIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN. DETERMINACIÓN DE LOS PRECIOS. ORGANIZACIÓN DE LAS VENTAS.**

1. Objetivos.
2. Definición del plan de distribución.
3. Funciones de la distribución.
4. Canales de distribución.
5. Gestión de la distribución.
6. Política de precios.
7. Organización y planificación de las ventas.
8. Política de Precios.
9. Organización y Planificación de Ventas.
10. ANEXOS.

## **BLOQUE H: IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA. FORMA JURÍDICA. DENOMINACIÓN Y LOCALIZACIÓN.**

1. Objetivos.
2. Operaciones a acometer.
3. Determinación de la forma jurídica de la empresa.
4. Constitución de la entidad.
5. Incentivos fiscales y Económicos.

## **BLOQUE I: LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA. LOS RECURSOS HUMANOS.**

1. Objetivos.
2. La organización empresarial.
3. Modelos de organización empresarial.
4. Los organigramas.
5. El departamento de Recursos Humanos.
6. Contratación de personal.
7. Gestión económica del personal. Los costes salariales.
8. ANEXOS.

## **BLOQUE J: LA INVERSIÓN Y LA FINANCIACIÓN. EL ESTUDIO DE VIABILIDAD DEL PROYECTO.**

1. Objetivos.
2. Información precisa:
  - a) La inversión en Activo No Corriente.
  - b) La inversión en Capital Circulante o Corriente. Plan General de Contabilidad 2007.
  - c) La financiación del Proyecto Empresarial. Plan General de Contabilidad de 2007.
  - d) El coste de la financiación.
  - e) El cash-flow y el análisis de las inversiones.
  - f) Los métodos de evaluación de inversiones:
    - i) Valor Actual Neto (V.A.N.)
    - ii) Tasa Interna de Rentabilidad (T.I.R.)
    - iii) El periodo de recuperación (PAYBACK)
  - g) Ratios Económico-Financieros complementarios para el análisis de proyectos. Estimaciones e índices. Plan General de Contabilidad 2007.
3. ANEXOS.

## **BLOQUE K: PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES. DOCUMENTACIÓN. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.**

1. Objetivos.
2. La planificación de la empresa.
3. Representación gráfica de la planificación.
4. Constitución legal de la empresa.
5. Puesta en marcha de la actividad.
6. Presentación y comunicación de proyectos.
7. ANEXOS.

## **BLOQUE L: GLOSARIO DE TÉRMINOS.**

## **BLOQUE A:** **INTRODUCCIÓN A LOS COSTES**

### **A. Concepto de Coste.**

Se entiende por coste “la medida y valoración del consumo realizado o previsto por la aplicación racional de los factores para la obtención de un producto, trabajo o servicio”.

*Elementos destacados:*

1. Medida y valoración: Implica tanto el conocimiento de la utilización productiva de los factores en sus correspondientes unidades físicas como el empleo de determinados criterios para valorar los anteriores consumos o aplicaciones de recursos productivos, tanto en un sentido explícito, conocido por determinada transacción financiera, como en un sentido implícito o de oportunidad en el que ésta se produce, aunque exista el hecho real.
2. Consumo realizado o previsto por la aplicación racional de factores: Es decir, que sólo se considerarán como costes aquellos consumos o aplicaciones de factores relacionados o vinculados a la actividad productiva de la empresa, los cuales, de alguna manera, incrementarán el valor de uso o el valor de cambio de los bienes en el contexto de un mercado competitivo y racional.
3. Obtención de un producto, trabajo o servicio: Expresa la salida del proceso de transformación de la empresa con destino a un mercado determinado, el cual la valorará a través de un precio. En el caso de trabajos para la propia empresa, el precio será calculado por ella en términos de oportunidad, como forma de establecer el valor de uso asignado, precio que puede ser igual o distinto que el coste de trabajo.

### **B. Delimitación del Concepto.**

La medida y valoración son inseparables del concepto de éste, ya que estos dos aspectos son el reflejo de la fidelidad que la contabilidad analítica debe guardar a la realidad técnica de la empresa en la que se encuentra; por otra parte, el concepto refleja que la contabilidad de costes se distingue de la contabilidad financiera por su capacidad de valorar libremente.

Debe quedar claro que un coste no es sólo una cantidad de dinero, sino que debe hacer referencia siempre a una cantidad técnica (kW, h) R.D. 1.317/1989 de 27 de octubre (relación oficial de abreviaturas y símbolos técnicos) El coste es en su verdadera acepción una *unidad física valorada*.

1. Coste y gasto: Con carácter general, podemos decir que ni todos los gastos son costes, ni todos los costes son gastos.  
Como resumen diremos:
  - a. Hay gastos que realmente son minoraciones de ingreso, en vez de auténticos gastos.
  - b. Hay gastos que no contribuyen a las actividades de explotación de la empresa, sino a otros fines que pueden ser empresariales (cartera de valores, por ejemplo) o no (donativos de caridad o políticos, por ejemplo)



- c. El gasto hace referencia al momento de adquisición, y el coste al del consumo; luego hasta que el gasto no se consuma no se puede hablar de coste.
- d. Hay gastos que no dependen estrictamente de la función productiva de la empresa, sino de cuestiones exógenas, con lo que su consideración desvirtuaría la función de costes.

Si el gasto se incorpora a la contabilidad analítica, se denominan “cargas incorporables” o “gastos objetivos”. En caso contrario, se llaman “cargas no incorporables” o “gastos neutros”.

Así:

- a. Cargas no incorporables: (gastos neutros) Gasto  $\neq$  coste.

- i. Minoración de ingresos.
- ii. No son de explotación.
- iii. No referidos al consumo.
- iv. No son de producción.

Vemos pues, que un gasto se considerará coste si cumple los requisitos anteriores, ahora bien, el gasto debe serlo en sentido contable, es decir, debe ser una partida devengada y periodificada.

- b. Racionalidad y oportunidad del coste:

La racionalidad en el consumo tiene una doble complicación, necesaria para su consideración estricta como coste:

- i. Por una parte, lo consumido debe serlo para la actividad propia de la empresa, no para otras actividades que marginal o accesoriamente realice, aunque éstas sean de gran importancia.
- ii. Por otra parte, el consumo no debe equipararse a la suma de los *inputs* (entradas), sino a la suma de los *inputs* que racionalmente sean necesarios para la producción de bienes y servicios; es decir, el consumo racional no tiene que coincidir necesariamente con el consumo total.

Así, se considerará como coste el consumo total de los factores, ya sea real o previsto, llevándose directamente a los resultados aquella parte de este consumo que no responda a los criterios de racionalidad y economicidad.

## C. Costes Externos y Costes Calculados.

Esta clasificación es importante desde la óptica contable, e indica la aceptación por parte de la contabilidad analítica de determinados costes de la contabilidad financiera.

### 1. Costes externos

Son aquellos cuya procedencia es de un gasto surgido en el ámbito externo o comunicado por la contabilidad general.

### 2. Costes calculados.

Son aquellos que se determinan en el ámbito interno de la contabilidad analítica con independencia de que figuren o no como gasto en la contabilidad general.

En este sentido es importante destacar:

### 1. Ecuación básica de los movimientos de los materiales:

Exist. Iniciales + Compras = Consumo (Coste de materiales) + Exist. Finales

### 2. Tránsito de gasto a coste: Costes calculados.

- a. Gastos  $\rightarrow$  Cargas incorporables.
  - 1) Gastos objetivos.
  - 2) Gastos externos.

- b. Los costes calculados nacen de la propia contabilidad analítica, y junto a los gastos no incorporados (gastos neutros), motivan la discrepancia entre ambas contabilidades.
3. Clasificación de los costes externos:
- a. *Costes de Materiales:*  
Es importante destacar que el coste de los materiales no es la compra de los mismos, sino su consumo.  
Una determinación más práctica del consumo de factores almacenables sería:  
+ Compras – Devoluciones de Compras – Rappels de Compras  
+ Variaciones de Existencias (Saldo deudor) – Variaciones de Existencias (Saldo acreedor)  
= CONSUMO DE FACTORES ALMACENABLES.  
Este concepto, Factores almacenables, incluye entre otros:  
*Aprovisionamientos y otros conceptos:*
- i. Consumos de mercaderías.
  - ii. Consumos de materias primas y otros materiales consumibles.
  - iii. Otros gastos externos.
- Como cuentas del P.G.C. 2007, vinculadas al consumo, encontramos::*
- i. Compras de mercaderías (600)
  - ii. Compras de materias primas (601)
  - iii. Compras de otros aprovisionamientos (602)
  - iv. Devoluciones de compras y operaciones similares (608)
  - v. Rappels por compras (609)
- Como cuentas del P.G.C. 2007, vinculadas al coste de Personal, encontramos:*
- i. Sueldos y salarios (640)
  - ii. Indemnizaciones (641)
  - iii. Seguridad Social a cargo de la empresa (642)
  - iv. Retribuciones a largo plazo mediante sistemas de aportación definida (643).
  - v. Retribuciones a largo plazo mediante sistemas de prestación definida (644)
  - vi. Retribuciones al personal mediante instrumentos de patrimonio (645).
  - vii. Otros gastos sociales (649)
- En el ámbito tributario, tenemos:*
- i. Impuesto sobre Beneficios (630)
  - ii. Otros tributos (631)
  - iii. Ajustes negativos en la imposición sobre beneficios (633).
  - iv. Ajustes negativos en la imposición indirecta (634).
  - v. Devoluciones de impuestos (636)
  - vi. Ajustes positivos en la imposición sobre beneficios (638)
  - vii. Ajustes positivos en la imposición indirecta (639)
- Desde la vertiente de los servicios exteriores:*
- i. Gastos en investigación y desarrollo del ejercicio (620)
  - ii. Arrendamientos y cánones (621)
  - iii. Reparaciones y conservación (622)
  - iv. Servicios de profesionales independientes (623)
  - v. Transportes (624)
  - vi. Primas de seguros (625)
  - vii. Servicios bancarios y similares (626)
  - viii. Publicidad, propaganda y relaciones públicas (627)

- ix. Siniestros (628)
  - x. Otros servicios (629)
- Finalmente, en cuanto a las variaciones de existencias, tenemos:*
- i. Variación de existencias de mercaderías (610)
  - ii. Variación de existencias de materias primas (611)
  - iii. Variación de existencias de otros aprovisionamientos (612)
- b. *Costes de Personal:*
- El coste de personal está integrado en total consonancia con el subgrupo 64 del P.G.C. 2007, por:
- i. Nóminas netas cobradas.
  - ii. Anticipos cobrados.
  - iii. Préstamos concedidos.
  - iv. Cuotas a la Seguridad Social del trabajador.
  - v. Retenciones de I.R.P.F. al trabajador.
  - vi. Cuota de la Seguridad Social de la empresa.
  - vii. Indemnizaciones.
  - viii. Liquidaciones.
  - ix. Liquidaciones y finiquitos.
  - x. Retribuciones en especie.
  - xi. Otras cargas sociales.
  - xii. Contribuciones de empresas a pensiones.
- b. *Costes de Trabajos, Siniestros y Servicios Exteriores:*
- El conjunto de costes por naturaleza coincide con el contenido del subgrupo 62 del P.G.C. 2007, “servicios exteriores”.

## D. Criterios para la Determinación del Coste de Producción.

El coste de producción se determinará añadiendo al precio de adquisición de las materias primas y otras materias consumibles los costes directamente imputables al producto. También debe añadirse la parte que razonablemente corresponda de los costes indirectamente imputables, a los productos de que se trate, en la medida en que tales costes correspondan al periodo de fabricación.

En este sentido, el I.C.A.C. Resolución de 9/5/2000, establece que los costes incorporados han de corresponder al periodo de fabricación, elaboración o construcción del bien y hasta su finalización. El ámbito de la resolución alcanza:

1. Existencias.
2. Elementos de Inmovilizado Material o Intangible, fabricados o construidos por la propia entidad.

El coste de producción es el que resulta de sumar al coste de adquisición de las materias primas los de transformación necesarios, para poder disponer de las mismas en su estado y condiciones actuales. (AECA, documento nº 8, apartado 1.2.2)

### 1. Costes de transformación: ICAC:

- a. Dentro de estos costes debemos distinguir:
- b. Costes directos: son los que se derivan de recursos cuyo consumo puede medirse y asignarse inequívocamente a un producto.
- c. Costes indirectos: son los que se derivan de recursos que se consumen en la fabricación de un producto, pero que al afectar a un conjunto de actividades o procesos no puede medirse directamente la cantidad consumida por cada

unidad de producto. Para la imputación de cada unidad se ha de utilizar un criterio de reparto previamente establecido.

Los criterios de reparto han de tener en cuenta, como mínimo, los costes indirectos específicos de fabricación, que se imputarán como mayor coste del producto, a excepción de los costes de subactividad que se considerarán como gasto del ejercicio. Dichos costes son los derivados de la no utilización de un elemento en su capacidad productiva normal. Los criterios de reparto han de ser preestablecidos y mantenerse en el tiempo, recogiendo en la memoria de las cuentas anuales, así como sus modificaciones excepcionales.

En los procesos en los que se obtengan simultáneamente varios productos, la asignación de costes no imputables a un producto concreto se basará en criterios objetivos, en proporción al valor neto de mercado.

Este mismo criterio se aplicará a los subproductos, residuos, desechos, desperdicios o materiales recuperados que se obtengan del proceso de fabricación. Si su valor es significativo, del coste de los productos se deducirá el valor neto de realización o el precio de reposición de dichos productos.

Tendrán la consideración de subproductos, residuos y materiales recuperables:

- i. Subproductos: son los de carácter secundario o accesorio de la fabricación principal.
- ii. Residuos: son los obtenidos al unísono que los productos o subproductos, siempre que tengan valor intrínseco y puedan ser reutilizados o vendidos.
- iii. Materiales recuperables: son los que entran nuevamente al almacén después de haberse utilizado en el proceso productivo, una vez reacondicionados para su uso. R. ICAC. 9/5/2000.

## **2. El coste de producción de las existencias.**

Formarán parte del coste de producción todos los costes directos e indirectos necesarios para llevar a cabo la misma. En particular:

- a. Los costes de materias primas, materiales, mano de obra y energía.
- b. La amortización del equipo productivo utilizado, así como del Inmovilizado Inmaterial asociado directamente en la producción.
- c. Otros costes, como los de supervisión, conservación, mantenimiento, administración y dirección de producción, limpieza, alumbrado, control de calidad, etc., siempre que se encuentren relacionados en los productos.

No forman parte del coste de producción:

- a. Los correspondientes a la capacidad productiva mantenida ociosa en el periodo (subactividad e inactividad)
- b. Los derivados de consumos excesivos de los diferentes factores productivos.
- c. Los gastos financieros y los gastos generales de administración o dirección de la empresa.

Una vez concluido el proceso de fabricación, o sea, en el momento en que los productos están listos para ser vendidos, cesa el proceso de incorporación o acumulación de costes, por lo cual no se han de imputar los costes de almacenamiento posterior, distribución o venta. (AECA documento nº 8 apartado 1.2.2)

## **3. Análisis de los distintos elementos que forman el coste de producción.**

### **a. Coste de adquisición de los aprovisionamientos:**

- i. Materias primas.
- ii. Comerciales (mercaderías)
- iii. Otros aprovisionamientos.

Las existencias compradas por la empresa que no hayan sido todavía objeto de venta o transformación posterior, se valorarán al coste de adquisición:

Coste de adquisición = Precio de compra + Gastos hasta que los bienes se encuentran en almacén.

i. *Precio de compra:*

Es el montante en euros resultante del acuerdo entre las partes en la fecha de la operación. De él se pueden establecer las siguientes deducciones:

- 1) Los impuestos legalmente recuperables: IVA e impuestos asimilados.
- 2) Los descuentos, bonificaciones y rebajas en factura deducidas directamente de las cuentas de compras correspondientes.
- 3) Los descuentos de carácter comercial (rappels, etc.), cuya estimulación pueda hacerse razonablemente en el momento de la adquisición, se deducen del importe de ésta al determinar el precio de compra.

En el precio de compra se incluye frecuentemente un recargo implícito por aplazamiento en el pago considerado como el normal de las condiciones de pago. Este forma parte del precio de compra y se manifiesta cuando se obtiene un descuento por pronto pago, pero no forman parte del precio de compra aquellos intereses que correspondan a un aplazamiento especial.

ii. *Gastos adicionales de compra:*

Son los cargos directos o indirectos precisos para la puesta en estado de utilización del bien o para su entrada en el almacén, esto es, los costes comprometidos para traer al lugar y en el estado en el que se encuentre en el momento de entrada en el almacén.

Entre estos gastos se encuentran (AECA, documento nº 8, apartado 1.2):

- 1) Los de transportes, fletes y comisiones a cargo del comprador.
- 2) Los de seguros, depósito y custodia en tránsito.
- 3) Los impuestos satisfechos por la compra, incluidos aranceles y otros derechos por la importación, siempre que no sean repercutibles a terceros como:
  - a) Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales.
  - b) IVA soportado no deducible, etc.
- 4) Los de inspección y conservación, si son por cuenta del comprador.
- 5) Los costes internos de los materiales adquiridos, correspondientes a la recepción y comprobación física, siempre que tengan lugar antes de la entrada en el almacén.
- 6) **Cláusulas incoterms:** El importe de los gastos adicionales en las importaciones depende de las condiciones acordadas con el proveedor al realizar el pedido o contrato. En el comercio internacional se utilizan como siglas y términos los siguientes:
  - a) Ex-Works: franco almacén vendedor.
  - b) FAS: franco al costado del buque.
  - c) FOB: franco a bordo del buque.
  - d) CyF: coste y flete.
  - e) CIF: coste, seguro y flete.

iii. *Coste de los materiales:*

En la composición del coste de adquisición se establece una distinción entre los costes directos e indirectos de los materiales adquiridos.

- 1) Los costes directos se obtienen agregando al precio de compra los ocasionados por dicho material hasta su entrada en el almacén, identificables unívocamente y de forma económica, y deduciendo los descuentos vinculados a la operación de compra conocidos o razonablemente estimados en la fecha de la operación.
- 2) Los costes indirectos son los que, identificándose con todos los materiales adquiridos de una vez y no con un solo material, reúnan las condiciones siguientes:
  - a) Tienen lugar antes de la entrada de los materiales adquiridos en el almacén.
  - b) Son soportados por el adquiriente.

**iv. Devoluciones:**

Las devoluciones de compras se imputan como menor valor de las existencias objeto de devolución. En el caso de que no fuera viable identificar las existencias devueltas se imputarán como menor valor de las existencias que correspondan de acuerdo con el método de ordenación de entradas y salidas utilizado por la empresa (Resolución del ICAC 9/5/2000)

Los costes adicionales de las materias devueltas pueden ser una carga:

- 1) Del Suministrador: en cuyo caso, la contabilidad financiera del comprador debe registrar entre sus ingresos (en virtud del principio de no compensación de ingresos y gastos) el importe de la compensación obtenida que reciba de su suministrador. En cambio, en la contabilidad analítica, podrá tratar esta compensación además de como ingreso, como un menor coste indirecto del resto de los materiales homogéneos almacenados, recibidos juntamente con los que dan lugar a devolución, o como un menor coste general de aprovisionamiento, dependiendo del origen de dichos costes adicionales.
- 2) Del comprador: los costes adicionales de los materiales rechazados han de repartirse entre los materiales aceptados que sean homogéneos a los rechazados, o bien han de aumentar los costes generales de aprovisionamiento, según su origen.

**v. Elementos que no alteran el principio de adquisición:**

Son los siguientes:

- 1) Impuestos satisfechos por la compra, siempre que puedan ser recuperados, como son el IVA soportado deducible, etc.
- 2) Gastos excepcionales que se producen ocasionalmente y de forma innecesaria en las adquisiciones, deben tratarse como gastos o pérdidas del período y no como un mayor importe del precio de adquisición.
- 3) Gastos financieros, aunque vayan directamente unidos a la compra.
- 4) Importes derivados de mermas o deterioros.
- 5) Gastos incurridos en el seno de la empresa, tras la compra y derivadas de la administración, almacenamiento o conservación posteriores a la entrada de la mercancía en el almacén.
- 6) Gastos de la función de aprovisionamiento, que comprenden principalmente los gastos generados por la selección del proveedor, estudio de ofertas, redacción de contratos, elaboración de

prosupuestos solicitados, transporte y manipulación no imputables a las compras del ejercicio.

- 7) Gastos posteriores al almacenamiento, también como alquiler de depósitos y transportes entre almacenes. Se han de registrar, según la regla general, atendiendo a la naturaleza de las cargas. Se excluyen los gastos producidos una vez se hallen las existencias en el almacén.
  - 8) Subvenciones, no relacionadas en una adquisición particular sino con una actividad genérica.
  - 9) Los rappels por compras y otros descuentos y similares originados por incumplimiento de las condiciones del pedido que sean posteriores a la recepción de la factura, y que no puedan asignarse con unidades concretas de existencias compradas no afectarán al valor de las existencias y deberán registrarse como un ingreso del ejercicio en que se devenguen de acuerdo con su naturaleza (Resolución ICAC 9/5/2000).
- b. Cargas que constituyen los costes directos de un producto:**  
Los costes directos de un producto están constituidos por las siguientes cargas:
- i.** Las cargas directamente relacionadas con las unidades de producción. Estas cargas son operativas o variables.
    - 1) Mano de obra directa de todo el personal dedicado a labores exclusivamente productivas.
  - ii.** Las cargas que pueden ser asignadas a este coste sin ambigüedad, aunque se localicen en los centros de análisis. Estas pueden ser, a su vez:
    - 1) Variables: Materiales diversos, combustible, catalizadores, etc., que físicamente no se incorporan al proceso productivo, y por tanto al producto terminado.
    - 2) Fijos o de estructura: Amortizaciones de máquinas e instalaciones productivas.
- c. Cargas que constituyen los costes indirectos de un producto:**  
No existe una lista exhaustiva de cargas que deban entrar en el coste de producción, debido a la diversidad de situaciones particulares que puedan presentarse. Cada empresa deberá resolver estas situaciones según la naturaleza de los gastos expuestos y en función a su peculiaridad.
- d. Mención en la memoria de las Cuentas Anuales (Res. ICAC 9/5/2000)**  
En la memoria se ha de incluir información acerca de los criterios de imputación de costes empleados y, en su caso, de las razones excepcionales y justificadas que motiven los cambios en los criterios de imputación, así como la incidencia cuantitativa que producen dichas modificaciones en las existencias y en el resultado del ejercicio.
- e. Análisis de las diferentes cargas a imputar al coste de producción:**  
En principio sólo las cargas de explotación y no las cargas excepcionales pueden ser incorporadas en las existencias. La solución contraria desvirtuaría el resultado de explotación.
- i. *Dotaciones a las amortizaciones:***
    - 1) Cargas de explotación.
    - 2) Las calculadas según criterios económicos razonables. El hecho de que el elemento haya sido financiado mediante subvención no afecta al criterio de imputación de la amortización al coste de producción de las existencias.

- ii. *Amortizaciones de cargas diferidas y cargas a distribuir en varios ejercicios:*  
Carecen del sentido asignado a los costes de producción, y por tanto, no deben ser incluidos en el mismo, pues su carácter es general.
  - 1) Se incluyen en el coste de producción las dotaciones de las provisiones para riesgos y gastos correspondientes a grandes reparaciones.
  - 2) No se incluyen:
    - a) La provisión para responsabilidades.
 Ambos tienen la consideración de gasto del ejercicio.
- iii. *Correcciones valorativas que afectan a elementos patrimoniales utilizados en la fabricación de un producto: (Provisiones, Deterioros de Valor)*  
Si se trata de correcciones valorativas reversibles, no se tomarán en consideración para calcular el coste de producción, en la medida en que su naturaleza es de carácter temporal (Resolución ICAC 9/5/2000) (Provisiones).
- iv. *Cuotas de leasing:*  
Forman parte del coste de producción de las existencias las amortizaciones de los elementos afectos, como si se tratara de bienes propiedad de la empresa. La porción de la cuota correspondiente a los gastos financieros no forma parte del coste de producción.
- v. *Gastos financieros. ICAC (Resolución 9/5/2000)*
  - 1) Mayor valor de las existencias de ciclo largo en curso.
  - 2) Mayor valor del inmovilizado en curso, si se ha devengado antes de la puesta en condiciones de funcionamiento de éste.
- vi. *Gastos de Investigación y Desarrollo:*
  - 1) Con carácter general quedan excluidos del coste de producción.
  - 2) Se podrían incluir si las condiciones específicas de explotación justifican lo contrario.

Casuística:

  - 1) Los gastos de investigación generales y los gastos efectuados en la iniciativa industrial para mantener el desarrollo potencial de la empresa, no han de ser tenidos en cuenta para determinar los costes de los productos fabricados o comercializados.
  - 2) Los gastos de investigación contraídos con motivo de un pedido específico de un cliente, deben ser incluidos en el precio de coste del pedido.
- vii. *Cargas de vacaciones remuneradas y pagas extraordinarias:*  
Son incorporables al coste de producción de las existencias.
- viii. *Cargas de jubilación:*  
Casuística:
  - 1) Si se trata de cargas por dotaciones a la provisión, deben incorporarse al coste de producción, si los trabajadores están vinculados con la actividad productiva.
  - 2) Si las cantidades se satisfacen a las compañías aseguradoras, pueden incorporarse al coste de producción en la parte correspondiente al personal productivo.
  - 3) Si los pagos son a jubilados, no forman parte del coste de producción, pues no están vinculados a la actividad productiva de la empresa.
- ix. *Pagos efectuados en el marco de la participación en beneficios:*



- 1) Si la participación depende del volumen de ventas, cifra de negocio o del resultado, o de otra magnitud independiente de la producción, las cargas son no incorporables.
- 2) Si el objetivo fijado para alcanzar la participación se incardina en la fase de producción, estos costes deben ser considerados en la valoración de existencias.

**x. Gastos comerciales.** (Resolución ICAC 9/5/2000)

- 1) Gastos de comercialización.
- 2) Gastos posteriores a la venta del producto.
- 3) Gastos de las dotaciones a las provisiones para otras operaciones de tráfico.

No forman parte del coste de producción de las existencias, en la medida que se trata de costes que no se corresponden con el período de fabricación.

**xi. Gastos Administrativos.** (Resolución ICAC 9/5/2000)

- 1) Gastos generales de Administración.
- 2) Gastos generales de Dirección de Empresa.
- 3) Gastos generales de Organización o Control.

No forman parte del coste de producción de las existencias, al no es estar relacionadas con el ciclo de producción.

No obstante lo anterior, si las especiales condiciones de producción justifican lo contrario, dichos costes deberán considerarse.

Tal justificación debe incorporarse en la Memoria de las Cuentas Anuales.

Los gastos administrativos se dividen en dos categorías:

- 1) Gastos generales Administrativos.
- 2) Gastos generales de Producción.

Justificación:

- 1) Gastos generales de Administración: no se incorporan a las existencias.
- 2) Gastos generales de producción:
  - a) Operativos: sí se incorporan al coste de producción.
  - b) Estructura: los gastos administrativos del lugar de producción sólo son incorporables, si son originados para conducir las existencias hasta el lugar y en las condiciones en que se encuentren.

**xii. Gastos de almacenamiento:**

Sólo se incorporan al coste de producción cuando las condiciones específicas de producción así lo justifiquen y, en este caso, se deberá tener en cuenta la fecha de entrada en almacén. Tal incorporación ha de quedar justificada en la memoria.

Esta adición es de aplicación a aquellas existencias de ciclo largo, cuya adquisición de valor es paralela al tiempo transcurrido (vino, animales...)

**xiii. Comisiones sobre ventas:**

Deben excluirse del coste de producción de las existencias, al originarse y satisfacerse tras la venta del producto considerado al cierre del ejercicio.

Estas comisiones se imputan al ejercicio en que se devenguen los ingresos producidos por dichas ventas, por lo que serán en su caso, objeto de periodificación (Resolución ICAC 9/5/2000)

**xiv. Arrendamientos por patentes o por derechos de producción: cánones.**

- 1) Si se satisfacen en función a las unidades producidas, se incorporan al coste de producción, de forma paralela a la producción.
- 2) Si se satisfacen en el momento de la venta, y respecto de cánones sobre productos ya fabricados, pueden provisionarse e incorporarse al coste de producción, aún cuando esto no tenga consecuencia sobre los resultados. En caso contrario no se incluye en el coste de producción.

**xv. Tributos:**

- 1) Tributos de carácter general.
- 2) Tributos vinculados a elementos que intervienen en el proceso productivo.

Los primeros (impuesto sobre beneficios) no integran el coste de producción. (AECA documento nº 7, apartado 1.4.5)

Los segundos sólo se incorporan al coste de la parte calculada sobre los elementos de producción.

- a) Impuesto de Circulación.
- b) Impuesto sobre Bienes Inmuebles.
- c) Impuesto de Actividades Económicas.

En resumen: se excluyen del coste de producción:

- a) Impuesto sobre la Renta de Personas Físicas.
- b) Impuesto sobre Sociedades.
- c) Impuestos indirectos recuperables de la Hacienda Pública (IVA soportado deducible)

Al ser impuestos no deducibles.

**xvi. Gastos de seguros.**

Su incorporación al coste de producción de existencias, depende de la naturaleza de los bienes que cubren:

- 1) Los gastos de seguros de transporte, entran en el coste de adquisición del bien.
- 2) Los seguros que cubren la producción en curso, pueden o no incorporarse al coste de producción.
  - a) Si son gastos referidos a la producción: se incorporan.
  - b) Si no son gastos necesarios para concluir las existencias al lugar y condiciones requeridas: no se incorporan.

**xvii. Pérdidas y Despilfarros.**

- 1) Los consumos excesivos, por tanto no normales.
- 2) Las pérdidas y despilfarros de carácter excepcional.

No se consideran coste de las existencias.

Si por el contrario, y para la obtención de un bien, se producen pérdidas propias del proceso, aunque no se reflejen objetivamente en el producto, serán gastos incorporables a la valoración de existencias.

Las mermas que se produzcan en los productos terminados no forman parte del coste de producción y deben considerarse como una pérdida del ejercicio en que se produzcan, recogiénose contablemente a través del registro de las existencias finales (Resolución ICAC 9/5/2000)

Productos defectuosos. Situaciones en fase de transformación:

- 1) Unidades defectuosas procesadas de nuevo:  
El coste de reelaborar las unidades “normales” se debe añadir al coste de producción total antes de la reelaboración para determinar el coste unitario de producción.

El coste de reelaborar las unidades “anormales” debe cargarse directamente a los resultados del período, no afectando de esta forma al coste de producción unitario.

- 2) Unidades defectuosas retiradas del proceso de fabricación:  
Los costes de las unidades “normales” se incorporan al coste de producción.  
Los costes de las unidades “anormales” se imputan al resultado del ejercicio.
- 3) Recuperación de importes por los productos defectuosos:  
El importe obtenido por las unidades defectuosas normales debe minorar el coste de producción.  
El importe obtenido por las unidades defectuosas anormales se considerará como ingreso del resultado del ejercicio.

f. Cuotas de gastos incorporables. Nivel normal de actividad.

Los costes externos y calculados pueden ser vinculados:

i. *Actividad Normal:*

Según la capacidad productiva, cuya utilización se prevé en el periodo de cómputo.

ii. *Subactividad:*

Expresión del cálculo de la parte del coste que puede asignarse a la descripción productiva, en dicho período, por falta de utilización de los factores.

Sólo forman parte de la valoración de existencias aquellos elementos que intervienen normalmente en su formación.

Se entiende por capacidad normal la producción que se espera lograr, por término medio, durante un determinado número de ejercicios o períodos de tiempo, en circunstancias normales, habida cuenta de la pérdida de capacidad resultante de la planificación de mantenimiento.

Así, los gastos fijos de producción se imputan al coste de transformación.

En el caso de subactividad (o sea, producción inferior a la normal) una parte de las cargas fijas, las procedentes de la subactividad, se encuentra vinculada al ejercicio en que se producen. Esas cargas de subactividad se llevan directamente a resultados del ejercicio, no afectando a la valoración de las existencias (Resolución ICAC 9/5/2000)

Así, en cada fase de producción y distribución:

$$\begin{array}{l} \text{Importe cargas fijas} \\ \text{que se incorpora} \\ \text{a existencias} \end{array} = \text{Importe total} \times \frac{\text{Nivel real de actividad}}{\text{Nivel normal de actividad}}$$

En la práctica, el tratamiento de la subactividad que afecta a las cargas incorporables, depende de que la empresa valore sus existencias a coste real o coste estándar.

- 1) Coste real: la parte de cargas incorporables fijas (directas o indirectas), se corrige por el importe de las procedentes de la subactividad antes de su imputación a la producción almacenada, trasladándose a resultados.
- 2) Coste estándar: distingue entre:
  - a) Costes variables, que se imputan a existencias por el importe del volumen de actividad realizado. De la incorporación de estas

cargas no se deducen, por su propia naturaleza, costes de subactividad.

- b) Cargas fijas. Dado que el coste estándar se ha imputado durante el ejercicio en función de la actividad prevista, debe corregirse la producción almacenada con el fin de reducirla a los niveles propios de la actividad considerada normal.

**iii. *Sobreactividad:***

En este caso, las existencias deben ser valoradas al coste real de producción, que considera la sobreactividad, y por ello, minora el coste fijo unitario respecto de la actividad normal.

En períodos de producción anormalmente alta, el importe de los costes fijos imputados a cada unidad de producción disminuye de manera que no se valoren las existencias por encima del coste. Los costes variables de producción se imputan a cada unidad producida de acuerdo con la utilización efectiva de las instalaciones producidas.

**g. Existencias en empresas de servicios:**

El coste de las existencias consiste fundamentalmente en:

- i. Mano de obra del personal directamente relacionado con la prestación del servicio.
- ii. Otros gastos de personal igualmente vinculado de forma directa al servicio.
- iii. Gastos de personal supervisor.
- iv. Gastos generales imputables.

No se incluyen en el coste de existencias, pero sí tienen la consideración de gastos del ejercicio, los siguientes:

- i. Mano de obra del personal de ventas y administración.
- ii. Otros gastos de personal relativos a ventas y administración.

## **BLOQUE A: ANEXOS**

### **Los Costos. Elementos destacados:**

1. Medidas y valoración.
2. Consumo realizado o previsto por la aplicación racional de factores.
3. Obtención de un producto, trabajo o servicio.

### **Clasificación de los costes externos:**

1. Costes de Materiales.
2. Costes de Personal.
3. Costes de Trabajos, Suministros y Servicios Exteriores.

### **Análisis de los distintos elementos que forman el coste de producción:**

1. Coste de adquisición de los aprovisionamientos:
  - a. Materias Primas.
  - b. Comerciales (mercaderías)
  - c. Otros aprovisionamientos.
2. Cargas que constituyen los costes directos de un producto:
  - a. Cargas directamente relacionadas con las unidades de producción.
  - b. Cargas que pueden ser asignadas al coste sin ambigüedad, aunque se localicen en los centros de análisis:
    - i. Variables.
    - ii. Fijos o de estructura.
3. Cargas que constituyen los costes indirectos del producto.
4. Importante: Resolución I.C.A.C. 9/5/2000. En la Memoria de las Cuentas Anuales se ha de ofrecer información sobre los criterios de imputación de los costes empleados.

### **Cuadro general de cargas (Resumen)**

1. Dotaciones a las amortizaciones.
2. Amortizaciones de cargas diferidas y cargas a distribuir en varios ejercicios.
3. Dotaciones a las provisiones.
4. Correcciones valorativas que afectan a elementos patrimoniales utilizados en la fabricación de un producto, entre otras los Deterioros de Valor.
5. Cuotas de leasing. Arrendamiento Financiero.
6. Gastos financieros.
7. Gastos de Investigación y Desarrollo.
8. Cargas de vacaciones remuneradas y pagas extraordinarias.
9. Cargas de Jubilación.
10. Pagos efectuados en el marco de la participación en beneficios.
11. Gastos comerciales.
12. Gastos administrativos.

13. Gastos de almacenamiento.
14. Comisiones sobre ventas.
15. Arrendamientos por patentes o por derechos de producción: cánones.
16. Tributos.
17. Gastos de seguros.
18. Pérdidas y despilfarros.

## **BLOQUE B:** **EL PROYECTO EMPRESARIAL. PLAN DE EMPRESA.** **DESARROLLO DE LA IDEA EMPRESARIAL.**

### **A. Objetivos.**

1. Idear actividades empresariales.
2. Analizar un plan de Empresa, considerando sus diferentes fases y apartados, para determinar los puntos básicos que debe recoger un buen plan.
3. Considerar posibles ideas empresariales para proceder a su elección.
4. Delimitar una idea empresarial previamente seleccionada que pueda ser llevada a la práctica, estableciendo una primera definición de los productos o servicios en que se base, y una aproximación a su nivel de aceptación por el mercado.

### **B. Primeras actividades de la Fase I del Proyecto Empresarial.**

#### **1. *La idea de Negocio:***

Para realizar un proyecto empresarial lo primero de lo que hay que partir es de la elección de una idea de negocio. Para ello es preciso observar la situación actual del mercado y obtener información real sobre los negocios ideados profundizando en el conocimiento de los mismos hasta reunir elementos de juicio suficiente para la realización de un primer análisis que permita establecer una selección de las ideas posibles y elegir finalmente la que pueda considerarse más adecuada.

La delimitación del negocio escogido supone: definir los productos o servicios que van a constituir el objeto de la actividad empresarial, indicar a qué mercado puede dirigirse, identificar las principales necesidades que cubre, e indicar y valorar la novedad o innovación que representa sobre los posibles productos/servicios de la competencia, o sobre los negocios parecidos. Debe valorarse de forma aproximada el importe de la inversión que es necesaria para poder realizar la actividad empresarial, así como las posibles formas de obtener la financiación necesaria.

### **C. Operaciones a realizar.**

#### **1. *Informe escrito según el siguiente detalle:***

- a. Exposición de la idea elegida para realizar el proyecto:
  - i. Descripción de la idea.
  - ii. Argumentos que justifican la elección de la misma.
- b. Delimitación de la actividad elegida:
  - i. Definición básica de la actividad empresarial.
  - ii. Principales características de los productos/servicios, como pueden ser las novedades e innovaciones que incorporan.
  - iii. Necesidades que cubren.
  - iv. Aspectos diferenciadores sobre la competencia.
  - v. Delimitación del mercado al que se dirigen.
  - vi. Inversión básica necesaria.

2. *Proceso de creación, maduración y elección de una idea:*

- a. Motivos:
    - i. Inquietud empresarial.
    - ii. Autoempleo.
    - iii. Espíritu emprendedor.
  - b. ¿Cómo surgen?
    - i. Invención.
    - ii. Aficiones.
    - iii. Experiencias y conocimientos.
    - iv. Captación de nuevas necesidades.
  - c. Ampliación del conocimiento del negocio (Selección):
    - i. Información de técnicas, profesionales, trabajadores y empresarios.
    - ii. Lectura de prensa especializada, informes y estudios.
  - d. Primera evaluación (Selección):
    - i. Análisis de las ventajas e inconvenientes.
    - ii. Demanda y aceptación esperadas.
    - iii. Inversión y Financiación necesarias.
  - e. Desarrollo de la idea final. Plan de Empresa.
- Al final, la idea elegida tendrá que incorporarse a un *producto o servicio nuevo*, o bien, a un *producto o servicio ya existente* pero que incorpora una innovación que le hace diferenciarse favorablemente de la competencia.

#### D. Operaciones de interés a acometer.

1. Buscar, obtener y analizar textos de prensa diaria, revistas especializadas, informes, sobre proyectos empresariales, con el objeto de conocer actividades empresariales con posibilidad de éxito.
2. Exponer un conjunto de ideas, para su posterior análisis y selección.
3. Elaborar un breve informe sobre las mismas, con los datos mínimos necesarios para su desarrollo como posible proyecto empresarial.

#### E. El plan de empresa o negocio. Concepto y funciones.

El plan de Empresa es un documento que desarrolla la idea de negocio, hasta convertirla en un proyecto empresarial con todo el detalle necesario para poder llevarlo a la práctica.

Este documento ha de tener un doble requisito:

1. Por una parte, debe recoger los aspectos claves del proyecto empresarial, para que pueda servir de documento-guía de la empresa en su puesta en marcha y en el desarrollo posterior de su actividad.
2. Por otra parte, debe presentar estos aspectos de forma clara y atractiva para poder conseguir las ayudas económicas o los apoyos precisos.
3. Igualmente, el Plan debe:
  - a. Identificar, describir y analizar la oportunidad del negocio que se pretende poner en práctica.
  - b. Examinar la viabilidad tanto desde el punto de vista técnico como económico-financiero.



- c. Desarrollar los procedimientos y estrategias para poder pasar de una oportunidad de negocio a un proyecto empresarial, definiendo los pasos necesarios y planificando las acciones.

En síntesis: El Plan de Empresa ha de dar respuesta a las siguientes incógnitas:

- i. Qué va a hacer.
- ii. Cuándo lo va a hacer.
- iii. Cómo lo va a hacer.
- iv. Por qué lo va a hacer.

Finalmente, el Plan ha de ser *persuasivo*, vendiendo la idea del negocio de forma convincente ante inversores, intermediarios financieros y entidades oficiales.

## F. Apartados de un Plan de Empresa. Esquema.

### 1. *Presentación del Plan:*

Dirigido a terceras personas que puedan tener algún tipo de interés en el proyecto, debe explicar de forma sencilla, resumida y clara en qué consiste. Incluye normalmente los siguientes extremos:

- a. Presentación de la futura Empresa:
  - i. Forma jurídica de constitución.
  - ii. Forma jurídica de las personas que van a ser responsables de la misma.
  - iii. Direcciones y teléfonos de contacto.
- b. Resumen del Plan de Empresa:
  - i. Incluye los puntos básicos del proyecto de forma clara y atractiva, mostrando los puntos fuertes y débiles del proyecto.
  - ii. Igualmente, muestra la novedad y diferencia frente a los negocios que existen en el mercado.
- c. Un índice del Plan:
  - i. Éste recoge y representa todos los apartados que comprende el Plan de Empresa.

### 2. *Análisis del Mercado:*

Para delimitar la actividad empresarial y determinar qué productos o servicios son los que deben ofrecerse, y qué características son las más adecuadas, es necesario realizar un estudio y análisis del mercado. Este estudio comprende:

- a. Análisis de la competencia:
  - i. Principales empresas (nombres y principales características)
  - ii. Productos/servicios que ofrece.
  - iii. Precios en el mercado de productos/servicios similares y sustitutivos.
  - iv. Canales de distribución que utilizan.
  - v. Principales clientes.
  - vi. Cuotas de mercado de las principales empresas.
- b. Información directa sobre clientes potenciales:
  - i. Estructura y objetivos de la encuesta.
  - ii. Realización de encuestas.
  - iii. Resultados, interpretación y análisis.
- c. Obtención y análisis de datos de fuentes secundarias:  
Estadísticas y estudios publicados.
- d. Conclusiones del estudio de mercado.

### 3. *La Actividad Empresarial:*

Las conclusiones obtenidas en el estudio de mercado habrán ayudado a delimitar el negocio de la empresa. Este apartado incluye:

**a. Definición de la actividad de la empresa:**

Exponiendo con detalle la actividad económica de la empresa, identificando con claridad el negocio, describiendo el mercado y segmentos a los que se dirige y los criterios de selección.

**b. Descripción de los productos/servicios:**

Se han de identificar las necesidades que se cubren, sus características técnicas, los factores diferenciadores de la competencia, las formas de presentación, envases y embalajes adecuados y los servicios complementarios añadidos.

**4. *Producción/prestación de servicios y aprovisionamiento:***

Su objeto es describir el proceso de producción de bienes y servicios; el plan de producción y los recursos materiales y humanos necesarios; el plan de aprovisionamiento y la política de stock.

Este apartado incluye:

**a. Proceso de producción de bienes y servicios:**

Describe las etapas, tiempos y operaciones de producción de los bienes o de prestación de los servicios.

**b. Plan de Producción:**

- i. Volúmenes de producción.
- ii. Recursos necesarios.
  - 1) Maquinaria e instalaciones.
  - 2) Materias primas y siniestros.
  - 3) Recursos Humanos.

**c. Plan de Aprovisionamiento:**

- i. Proveedores seleccionados y criterios de selección utilizados.
- ii. Precios y condiciones de los aprovisionamientos.
- iii. Planificación de pedidos.
- iv. Política de stocks.

**5. *La Comunicación:***

Incluye entre otros:

**a. El Plan de Publicidad:**

- i. Objetivos y estrategias.
- ii. Planificación de campañas: medios, soportes y momentos.

**b. Plan de Promoción de Ventas:**

- i. Objetivos y destinatarios.
- ii. Métodos e instrumentos.

**c. Relaciones Públicas:**

- i. Objetivos y destinatarios.
- ii. Métodos e instrumentos.

**d. Recursos necesarios en comunicación:**

- i. Recursos Humanos.
- ii. Recursos Materiales.

**6. *La Distribución:***

Las partes de este apartado son las siguientes:

**a. Política de distribución:**

- i. Organización de la distribución.
- ii. Elección de canales.

**b. Política de Precios:**

- i. Método de fijación.

- ii. Objetivos y estrategia de precios.
    - iii. Listas de precios.
  - c. Organización y planificación:
    - i. Red de ventas: organización y control.
    - ii. Previsiones.
  - d. Recursos necesarios para distribución y ventas:
    - i. Recursos Humanos.
    - ii. Recursos materiales.
7. *La Localización:*
- a. Necesidad de espacios:
    - i. Terrenos, edificios, locales e instalaciones.
    - ii. Dimensión física de la empresa.
  - b. Localización de la empresa:
    - i. Ubicación elegida.
    - ii. Criterios adoptados.
    - iii. Forma de obtención de los terrenos, edificios, locales e instalaciones.
    - iv. Planos de detalle de los mismos.
8. *Recursos Humanos:*
- Para definir este apartado es preciso tener en cuenta los siguientes extremos:
- a. Organización interna de la Empresa:
    - i. Organización de la Empresa.
    - ii. Descripción de los servicios, departamentos y secciones.
    - iii. Funciones y responsabilidades de cada uno.
  - b. Los Recursos Humanos:
    - i. Necesidades de Personal.
    - ii. Definición de los puestos de trabajo.
    - iii. Descripción del proceso de captación y selección.
    - iv. Modalidades de contratación para cada trabajador.
    - v. Remuneraciones.
9. *La Inversión y la Financiación. Estudio de viabilidad del Proyecto:*
- Este apartado incluye los siguientes:
- a. El Plan de Inversiones de la Empresa:
    - i. ACTIVO NO CORRIENTE:
      - 1) Inmovilizado Material.
      - 2) Inmovilizado Intangible.
      - 3) Inversiones Inmobiliarias.
      - 4) Inversiones en Empresas del Grupo Asociadas a Largo Plazo.
      - 5) Inversiones Financieras a Largo Plazo.
    - ii. ACTIVO CORRIENTE:
      - 1) Existencias: stocks iniciales.
      - 2) Efectivo y otros activos líquidos equivalentes (Tesorería).
      - 3) Deudores Comerciales y otras Cuentas a Cobrar.
      - 4) Inversiones Financieras a corto plazo.
      - 5) Inversiones en Empresas del Grupo y Asociadas.
  - b. El Plan de amortización de los elementos del Activo Fijo de la Empresa.
  - c. El Plan de Financiación de la Empresa:
    - i. Financiación propia. Capital.
    - ii. Financiación ajena. Cuadro de amortización de Fondos ajenos.
  - d. Fondos absorbidos en los cinco primeros años:
    - i. Inversiones en Activo No Corriente.

- ii. Inversiones en Activo Corriente.
    - iii. Gastos.
  - e. Fondos generados en los cinco primeros años:
    - i. Estimaciones de ventas.
    - ii. Estimaciones de otros ingresos.
  - f. Cuenta de Resultados Previstos. Cash- Flow.
  - g. Análisis Económico-Financiero. Evaluación del proyecto. Conclusiones sobre su viabilidad.
10. *El Calendario de Operaciones:*  
Este apartado incluye, entre otros:
- a. El Plan de Operaciones en todos los procesos necesarios para la puesta en marcha de la empresa del proyecto.
  - b. El Cronograma de Operaciones:
    - i. Fechas de operaciones de inicio.
    - ii. Responsables de cada operación.
    - iii. Control de funcionamiento.
    - iv. Principales trámites a realizar.
    - v. Fechas previstas de revisión del grado de cumplimiento.

## G. Operaciones a acometer.

1. Profundizar en el conocimiento sobre las ideas de negocio seleccionadas a través de:
  - a. Opiniones obtenidas de diferentes personas que puedan tener un buen conocimiento del negocio: técnicos, profesionales, trabajadores, empresarios...
  - b. Datos, informes o estudios que aporten más información adicional que sea significativa.
2. Realización de un breve informe escrito por cada grupo que contenga:
  - a. Breve descripción de las ideas seleccionadas y de la actividad empresarial correspondiente a cada una.
  - b. Dificultades encontradas para elaborar un proyecto empresarial sobre las mismas.
  - c. Análisis de las ventajas e inconvenientes derivados de una elección de cada una.
  - d. Selección de una idea, razonando los motivos de su elección.

## BLOQUE B: ANEXOS

### Esquema del Plan de Empresa. Resumen:

1. Presentación del Plan:
  - a. Presentación de la futura empresa.
  - b. Resumen del Plan de Empresa.
  - c. Índice del Plan.
2. Análisis del Mercado:
  - a. Análisis de la competencia.
  - b. Información directa sobre clientes potenciales.
  - c. Obtención y análisis de datos de fuentes secundarias.
3. La Actividad Empresarial:
  - a. Definición de la actividad empresarial.
  - b. Descripción de los productos/servicios.
4. Producción/prestación de servicios y aprovisionamiento:
  - a. Proceso de producción de bienes y servicios.
  - b. Plan de producción.
  - c. Plan de aprovisionamiento.
5. La Comunicación:
  - a. El plan de publicidad.
  - b. El plan de promoción y de ventas.
  - c. Relaciones Públicas.
  - d. Recursos necesarios en comunicación.
6. La Distribución:
  - a. La política de distribución.
  - b. La política de precios.
  - c. Organización y planificación.
  - d. Recursos necesarios para la distribución y ventas.
7. La Localización:
  - a. Necesidad de espacios.
  - b. Localización de la empresa.
8. Recursos Humanos:
  - a. La organización interna de la empresa.
  - b. Los Recursos Humanos.
9. La Inversión y la Financiación:
  - a. El Plan de Inversión.
  - b. El Plan de Amortización de los elementos de Activo No Corriente.
  - c. El Plan de Financiación de la empresa.
  - d. Los fondos absorbidos y generados durante la vida del proyecto.
  - e. Balances previsionales y cuentas de resultados previsionales.
  - f. Los estados de cash-flow.
  - g. Análisis económico-financieros. Ratios significativos.
  - h. Estimaciones sobre la viabilidad del proyecto. Métodos de análisis.
  - i. Informe de conclusiones.
10. Calendario de Operaciones:
  - a. Plan de operaciones.
  - b. Cronograma de operaciones.

## **BLOQUE C:** **ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LOS SECTORES DE** **LA ACTIVIDAD Y DE LA COMPETENCIA.**

### **A. Objetivos.**

1. Identificar el sector económico en que se haya encuadrada la empresa del proyecto.
2. Localizar las variables fundamentales que influirán en la futura actividad empresarial.
3. Analizar las fuerzas competitivas que actúan en los diferentes sectores económicos.
4. Identificar las principales empresas de la competencia.
5. Buscar información adecuada para los diversos análisis y estudios y utilizarla adecuadamente en esta fase del proyecto empresarial.
6. Utilizar eficazmente los recursos para redactar la fase correspondiente del proyecto.

### **B. Actividades de la Fase II del Proyecto Empresarial.**

Es preciso analizar:

1. Características del sector.
2. Variables que influyen.
3. Forma de actuación de las empresas competidoras.

Las etapas que han de realizarse son:

**a. Plan de Actuación:**

Consiste en delimitar en qué sector y ámbito se desarrolla la actividad y las variables que influyen en la misma. Es decir:

- i. Información que precisamos.
- ii. Dónde encontrarla.
- iii. De qué forma y cuándo buscarla.

**b. Búsqueda de información adecuada.**

La información puede encontrarse en:

- i. Bibliografía disponible en el centro de Estudios.
- ii. Información externa. Carta, teléfono, fax, Internet, etc.
- iii. Trabajo de campo.
- iv. Visitando organismos, empresas, bibliotecas, asociaciones, etc.
- v. Visitando empresas similares a la del proyecto empresarial.

En resumen, se puede hacer una agenda del proyecto que contenga:

Fuente:

Dirección:

Teléfono:

**c. Análisis de la información obtenida.**

Una vez analizada la información obtenida, estaremos en condiciones de evaluar tres cuestiones básicas de nuestro proyecto:

- i. Oportunidades que ofrece el sector.
- ii. Peligros que debemos evitar.
- iii. Los factores de éxito concretos sobre los que basar la estrategia comercial.

- d. Elaboración de un informe escrito, con el desarrollo de los apartados y los puntos propuestos establecidos en la fase.

### **C. Operaciones que hay que realizar. Informe escrito.**

1. Análisis externo del sector y la Competencia.
  - a. Análisis externo de los factores que influyen en la actividad empresarial.
    - i. Económicos.
    - ii. Sociopolíticos.
    - iii. Ecológicos.
    - iv. Tecnológicos.
    - v. Jurídicos:
      - 1) Normas legales básicas que regulan la actividad elegida.
    - vi. Diagnóstico previo sobre la futura actividad.
      - 1) Resumen sobre amenazas y oportunidades.
  - b. Análisis del sector en donde se ubicará la empresa.
    - i. Sector económico.
    - ii. Subsectores, ramas, actividades, etc.
    - iii. Concentración.
    - iv. Evolución del sector.
    - v. Posición comercial.
    - vi. Aspectos económicos.
    - vii. Aspectos financieros.
    - viii. Posición internacional del sector.
  - c. Análisis de la competencia:
    - i. Principales empresas y productos.
    - ii. Localización.
    - iii. Proveedores.
    - iv. Precios de venta.
    - v. Canales de distribución.
    - vi. Clientes.
    - vii. Cuotas de mercado.

### **D. Factores externos que influyen en la Actividad Empresarial. Información.**

Todo proyecto empresarial debe tener en cuenta un conjunto de factores que delimitan su entorno:

1. Macroeconómico.
2. Social.
3. Jurídico.
4. Fase del ciclo económico y sus perspectivas de futuro.
5. Tendencia de los Presupuestos Generales del Estado.
6. Políticas económicas que posibilitan la convergencia con otros países de la Unión Europea.
7. Política Monetaria (Inflación, tipos de interés)
8. Legislación Mercantil y Laboral.
9. Costes laborales.

Los instrumentos idóneos para conocer el momento económico son los llamados estudios de coyuntura económica, Indicadores Económicos.

El éxito o fracaso en la creación de una empresa viene determinado por la capacidad de competencia que presente frente a las empresas que produzcan productos o servicios similares o satisfagan necesidades de la misma índole.

La información sobre las empresas que conforman la competencia real es la primera de las cuestiones en la que se debe profundizar, o sea, cuáles son sus formas de producir, vender, sus políticas de precios, estrategias de mercado, y de este modo mayores serán las posibilidades para poder competir.

## **E. Factores del entorno de influencia en la Empresa. Información.**

Estos factores pueden ser:

1. Políticos:
  - a. Decisiones políticas.
  - b. Estabilidad de los países.
  - c. Pactos y cooperaciones económicas entre países y regiones.
  - d. Política fiscal y financiera del entorno.
2. Jurídicos:
  - a. Legislaciones y normas de diferentes países y regiones que afectan a la economía, usos de comercio, etc.
3. Económicos:
  - a. Niveles de desarrollo.
  - b. Principales indicadores económicos de cada área.
  - c. Disponibilidad de recursos.
  - d. Política económica.
4. Tecnológicos:
  - a. Madurez de las tecnologías convencionales.
  - b. Disponibilidad de nuevas tecnologías.
  - c. Innovación y desarrollo.
5. Socio-culturales:
  - a. Estilo de vida.
  - b. Niveles de educación.
  - c. Formación profesional.
  - d. Pautas culturales.
  - e. Distribución de la Renta.

## **F. Variables del contexto empresarial. El entorno de influencia en la Empresa.**

1. Ámbitos de influencia de las instituciones sociales:
 

La influencia de cada factor de la empresa puede presentar distintos grados de importancia dependiendo de la cercanía del entorno del que estamos tratando.  
Como ejemplo de entornos, podemos citar los siguientes:

  - a. Mundial o global.
  - b. Regional o zonas de interés económico (Unión Europea, países de Europa del Este, países emergentes asiáticos, zona norteamericana, etc.)
  - c. Estados o países (España, Francia, Gran Bretaña, etc.)



- d. Regiones interiores de los estados nacionales (Comunidades Autónomas, Regiones Interiores Económicas, etc.)
- e. Entornos locales o áreas de influencia directa (localidades urbanas o rurales concretas)

### G. Operaciones a acometer.

1. Obtener información sobre leyes y normas más importantes provenientes de los diferentes ámbitos, que incidirán en la actividad empresarial elegida.
2. Preparar un informe, destacando las diferentes normas que regulan la actividad concreta del proyecto empresarial, valorando los aspectos que deban ser previstos para que la empresa cumpla las normas vigentes, y aprovechar los posibles beneficios que se deriven de algunas normas específicas.

### H. El Sector y la Competencia.

1. Toda actividad empresarial está ubicada en uno o varios sectores productivos básicos (primario o agrario, secundario o industrial y terciario o de servicios) A este efecto, la clasificación nacional de actividades económicas (CNAE) de la Administración Pública, puede ayudar a reubicar en una primera fase a las empresas en su sector de actividad.
  - a. *Análisis del sector:*  
Si analizamos el Sector de Actividad, identificamos y cuantificamos una serie de variables, tales como:
    - i. Concentración:
      - 1) Número de empresas más importantes.
      - 2) Cifra de negocios de cada una de ellas.
      - 3) Personal medio que emplean.
      - 4) Concentración o dispersión de las empresas.
      - 5) Condiciones de acceso al sector a las nuevas empresas.
    - ii. Evolución del sector:
      - 1) Tipos de productos que fabrican o sirven.
      - 2) Diferenciación de unos productos de otros.
      - 3) Tipos de producción que utilizan.
      - 4) Índices de crecimiento del sector.
    - iii. Posición Comercial:
      - 1) Mapa de localización de las principales empresas.
      - 2) Tipos de distribución de los productos.
      - 3) Tipo básico de competencia entre las empresas del sector.
      - 4) Exportaciones e importaciones del sector.
    - iv. Aspectos económicos:
      - 1) Costes del sector.
      - 2) Salarios más habituales.
      - 3) Valor añadido de los productos.
    - v. Aspectos financieros:
      - 1) Inversión media.
      - 2) Ventas por persona.
      - 3) Amortización del Inmovilizado.
      - 4) Rentabilidad de los Fondos Propios.
      - 5) Márgenes de Venta.

- 6) Origen de los fondos invertidos.
- vi. Posición internacional del sector:
  - 1) Comparación de los precios con el exterior.
  - 2) Comparación de los productos.
  - 3) Investigación e innovación.

Después de analizar los datos anteriores, debemos realizar un informe sobre el sector, mostrando las ventajas y los peligros que supone la incorporación de la nueva empresa al mismo.

**b. *Análisis de la Competencia:***

**Definición de Competencia:**

Todas aquellas empresas que se dediquen a una actividad similar a la nuestra y cuyos productos o servicios sirvan para satisfacer las mismas necesidades que los bienes o servicios que nosotros produzcamos o prestemos.

Para investigar la competencia podemos utilizar el siguiente análisis:

- i. Rivalidad entre empresas del propio sector.
- ii. Poder de negociación de los clientes.
- iii. Poder negociador de los proveedores.
- iv. Productos sustitutivos.
- v. Barrera de entrada.

Ello supone estudiar:

- i. Mercado estancado y dificultades para abandonar el sector.
- ii. Especialización y dificultad para crear imagen.
- iii. Barreras de entrada y salida y productos estacionales.
- iv. Importancia del cliente y número de productos.
- v. Integración del cliente y grado de rentabilidad.
- vi. Grado de aceptación del producto.
- vii. Posible sustitución de nuestros productos y grado de fidelidad a los mismos.
- viii. Número de posibles proveedores y dificultad de cambio de producto.
- ix. Integración de los proveedores y volumen de compras y número de proveedores.
- x. Inversiones necesarias y nuevas tecnologías.
- xi. Reglamentos y leyes limitadoras de la producción, patentes o registros.
- xii. Lealtad a marcas y economías de escala.

## **I. Operaciones a realizar.**

1. Utilizar la información obtenida sobre el sector y su competencia para identificar y prever las posibles soluciones a las barreras de entrada que encontramos para introducir nuestra empresa en el mercado.
2. Redactar un informe escrito, sobre las barreras de entrada más usuales en este sector y las estrategias que se pueden utilizar para evitarlas.
3. Delimitar para cada fuerza competitiva los factores que influyen en la futura actividad.
4. Realizar una primera evaluación del proyecto empresarial desde el punto de vista de la competencia.

## **BLOQUE C: ANEXOS**

### **El Informe Escrito. Aspectos:**

1. Análisis externo del sector y la competencia:
  - a. Análisis externo de los factores que influyen en la actividad empresarial.
  - b. Análisis del sector en donde se ubicará la empresa.
  - c. Análisis de la competencia.

### **Los factores del entorno de influencia de la empresa:**

1. Políticos.
2. Jurídicos.
3. Económicos.
4. Tecnológicos.
5. Socio-culturales.

### **Variables del contexto empresarial:**

1. Ámbitos de influencia de las instituciones sociales:
  - a. Mundial o global.
  - b. Regional o zonas de interés económico.
  - c. Estados o países.
  - d. Regiones interiores de los estados nacionales.
  - e. Entornos locales.

### **El Sector y la Competencia:**

1. Análisis del sector (variables):
  - a. Concentración.
  - b. Evolución del sector.
  - c. Posición comercial.
  - d. Aspectos económicos.
  - e. Aspectos financieros.
  - f. Posición internacional del sector.
2. Análisis de la competencia (variables):
  - a. Rivalidad entre empresas del propio sector.
  - b. Poder de negociación de los clientes.
  - c. Poder negociador de los proveedores.
  - d. Productos sustitutivos.
  - e. Barrera de entrada.

## **BLOQUE D:** **ESTUDIO DE MERCADOS.**

### **A. Objetivos.**

1. Analizar los conceptos básicos de la investigación comercial, y las técnicas de obtención de la información.
2. Elaborar cuestionarios para conocer y analizar la opinión de los consumidores, sus gustos y preferencias.
3. Efectuar encuestas, recoger y tabular los datos, e interpretar los resultados.
4. Obtener y analizar datos de fuentes secundarias.

### **B. Planteamiento de un Estudio de Mercado para el Proyecto Empresarial. Fases. Esquema de Contenidos.**

1. Delimitación de las hipótesis de partida sobre la actividad empresarial, para la realización del estudio:
  - a. Producto/servicio.
  - b. Mercado meta.
2. Obtención de información a través de encuestas:
  - a. Delimitación de los objetivos a cubrir con la encuesta.
  - b. Explicación de la estructura del cuestionario.
  - c. Pruebas preliminares del cuestionario.
  - d. Cuadernillo del cuestionario.
3. La realización de la encuesta:
  - a. Selección e identificación de la muestra.
  - b. Plan de realización de la encuesta.
  - c. Informe sobre el trabajo de campo realizado.
  - d. Lugar, momentos, observaciones y comentarios.
4. Análisis e interpretación de los resultados:
  - a. Resultado de la encuesta.
  - b. Estadísticas utilizadas e interpretación de los resultados.
5. Obtención de información de fuentes secundarias:
  - a. Localización de la información.
  - b. Datos relevantes obtenidos y conclusiones.
6. Informe-resumen de los resultados obtenidos en el estudio de mercado (fuentes primarias y fuentes secundarias)
  - a. Conclusiones del estudio.
7. Decisiones sobre la actividad empresarial:
  - a. Concreción de la actividad y de los productos/servicios.
  - b. Parámetros de partida para el proyecto: objetivos de ventas (volumen), crecimiento previsto y niveles de inversión y financiación.

Finalmente, se ha de redactar un informe escrito en el desarrollo de los apartados y puntos anteriormente establecidos.

## C. Conocimientos Previos para el Planteamiento de un Estudio de Mercado.

### 1. *Concepto de Mercado:*

El mercado está constituido por un conjunto de personas, físicas y jurídicas, que intervienen en el consumo. En este sentido, la creación de una empresa se convierte en un elemento fundamental para plantearse la necesidad de un estudio de mercado, que permita planificar tanto los aspectos técnicos como económicos.

La empresa necesita conocer las motivaciones y hábitos de compra de los consumidores y las estrategias de los competidores. El estudio de mercado va a permitir obtener esta información y confirmar si la actividad empresarial que se proyecta y los productos o servicios que se definen son adecuados, o si es preciso introducir modificaciones en los productos/servicios, o replantearse y redefinir la propia actividad.

La utilidad del estudio de mercado se puede resumir en la obtención de información para:

- a. Definir el producto/servicio, identificando las necesidades del mercado.
- b. Conocer la dimensión del mercado y estimar las ventas, dato imprescindible para poder calcular la rentabilidad del proyecto.
- c. Demostrar la viabilidad del proyecto y decidir sobre su puesta en marcha.

### 2. *Concepto y objetivos del Estudio de Mercado:*

El estudio de mercado se puede definir como un proceso para la obtención, interpretación y análisis-comunicación sobre el entorno comercial de la empresa. Estos estudios también se denominan investigación de mercados e investigación comercial.

Constituyen objetivos de un estudio de mercado:

- a. Análisis cualitativo del mercado:
  - i. Identificación de los consumidores potenciales.
  - ii. Conocimiento del consumidor.
  - iii. Segmentación del mercado.
  - iv. Características de los productos o servicios que prefieren, y su demanda ante diferentes niveles de precios, etc.
- b. Análisis cuantitativo del mercado:
  - i. Conocer los rasgos del mercado (tamaño, demanda potencial, evolución, previsiones de crecimiento, etc.)
- c. Análisis de los productos/servicios:
  - i. Estudio de los productos/servicios existentes, posibilidad de nuevos productos o servicios, características y modalidades: tamaño, presentación, envases, envoltorios, variedad, gama de productos y precios.
- d. Análisis de comunicación:
  - i. Investigación de los medios, soportes y campañas publicitarias, estrategias de comunicación, medición de la eficacia de las acciones de comunicación: publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, cuantificación de los gastos de comunicación.
- e. Análisis de la distribución y venta:
  - i. Organización de la distribución, canales utilizados, niveles de existencias, redes de ventas, retribución de los vendedores, etc.
- f. Análisis económico del sector y de la competencia:
  - i. Situación del sector y evolución del mismo.

- ii. Relación entre las empresas para conocer el poder negociador de proveedores y clientes.
- iii. Amenaza de nuevos competidores.
- iv. Barreras de entradas y salidas.
- v. Características de las empresas de la competencia: localización, formas de aprovisionamiento, proveedores, producción, costes, precios de venta, cuotas de mercado.

### 3. *Las Fuentes de Información:*

Son fuentes aquellos lugares o instrumentos de los que se puede obtener información. Estas fuentes pueden ser internas o externas:

#### a. Fuentes de información externas:

##### i. Fuentes primarias:

- 1) Son el propio mercado (clientes, consumidores, proveedores, etc.)

##### ii. Fuentes secundarias:

- 1) Son las publicaciones, informes, anuarios, bases de datos, registros, estadísticas, etc.

##### iii. Principales métodos de obtención de las fuentes primarias.

- 1) **La Encuesta:** constituye el principal método de recogida de información y el más utilizado. La encuesta puede realizarse mediante entrevista personal, a través de correo y a través de teléfono. El método de obtención de datos es con cuestionario.

##### a) La Encuesta personal:

Constituye la modalidad más común de recogida de información.

*Principales ventajas:*

- i) Permite la presentación de gráficos, fotos o cuadros como material adicional del cuestionario para facilitar la realización del mismo.
- ii) Se evita la influencia de otras personas en las respuestas.
- iii) Se sabe con certeza quién es la persona que ha contestado al cuestionario, pudiendo obtener de la misma datos adicionales por observación.

*Principales inconvenientes:*

1. Es un método lento, por el consumo de tiempo.
2. Debe establecerse cierto control sobre los entrevistados con el fin de asegurar la fiabilidad de los datos.

##### b) La Encuesta telefónica:

Consiste en una conversación por teléfono con la persona de la que se quiere obtener la información, en relación con el cuestionario en el que el entrevistador va contestando las respuestas.

*Principales ventajas:*

- i) Se puede obtener la información de una forma muy rápida y económica.
- ii) Las respuestas son más numerosas, al haber más predisposición a responder, pudiendo además entrevistar a personas muy ocupadas.
- iii) No importan las distancias, los entrevistados pueden pertenecer a cualquier zona geográfica.

*Principales inconvenientes:*

1. El cuestionario tiene que ser muy corto y las preguntas breves, ya que la entrevista no puede durar mucho.
2. Sólo pueden responder personas que puedan contactarse por teléfono.
3. Hay que vencer la desconfianza del entrevistado, ya que no ve al entrevistador y puede dudar de la veracidad de la entrevista. Por esta razón algunas respuestas pueden no ser sinceras.

c) La Encuesta postal:

*Principales ventajas:*

- i) Es un método económico que además puede enviarse a muchas personas, sin importar demasiado la distancia.
- ii) El entrevistado tiene más tiempo para contestar el cuestionario, pudiendo elegir el momento de realizarlo.

*Principales inconvenientes:*

1. La poca cantidad de respuestas que se obtienen encuentra su justificación en el tiempo y esfuerzo que su contratación supone.
2. El cuestionario no puede tener muchas preguntas con el fin de facilitar su cumplimentación.
3. No se tiene la certeza de que la persona que contesta sea la destinataria y puede ocurrir que el entrevistado se vea influenciado por otras personas.

d) Los Paneles:

Este método de recogida de información tiene un carácter periódico. El panel es una muestra de personas que pertenecen a un colectivo del que se quiere obtener la información. Estas personas se han seleccionado por ser representativas del colectivo al que pertenecen.

Los colectivos de los paneles están en función de la información que se quiere obtener. Los más utilizados son los paneles de consumidores y los paneles de establecimientos.

*Principales ventajas:*

- i) Permiten conocer el comportamiento de un colectivo con precisión, y al ser una información periódica se conocen también las modificaciones que se van produciendo en el mismo.

*Principales inconvenientes:*

1. La información que puede recogerse es solamente cuantitativa.
2. La creación y mantenimiento del panel necesita de una estructura compleja y que resulta muy costosa.

e) La Observación:

Este método trata de obtener la información a través de la observación directa de las acciones de una persona. La observación puede realizarse por una persona o por medios mecánicos o electrónicos. Este método puede ser muy eficaz para obtener informaciones específicas como son:

- Actuación de vendedores con clientes.
- Comportamiento de un consumidor en un establecimiento, pudiendo conocer no sólo sus

preferencias de compra sino también cómo les influyen los diferentes estímulos que reciben.

*Principales ventajas:*

- i) La persona no sabe que está siendo observada, por lo que se comporta normalmente, lo que supone recoger datos concretos sobre lo que el consumidor hace en determinadas ocasiones.

*Principales inconvenientes:*

- 1. La observación aporta información solamente sobre lo que hace el sujeto, y no sobre por qué lo hace, es decir, sobre su motivación. Es conveniente para evitar este inconveniente combinar este método con la entrevista.

f) La Experimentación:

Permite obtener información inicial sobre cualquier aspecto del campo de estudio y ver luego los resultados que se producen al cambiar una variable. Existen diferentes modalidades de empleo de este método al estudio de mercados. Se suele utilizar el llamado mercado vinculado de pruebas, que consiste en la elección de un grupo de personas voluntarias (grupo experimental) o también en la elección de una zona reducida geográfica (zona experimental) a condición de que se reproduzcan las condiciones que se dan en el mercado real.

*Principales ventajas:*

- i) Permite evadir los diferentes efectos que producen las variaciones que se quieran introducir en el estudio.
- ii) La información que proporciona permite realizar actuaciones en función de una precisión más exacta sobre los resultados, ya que se obtiene información sobre lo que realmente pueden comprar los consumidores y no sobre lo que dicen que comprarían.

*Principales inconvenientes:*

- 1. Existe un riesgo en la extrapolación de los resultados obtenidos en la experimentación, pues las mismas personas en diferentes situaciones pueden reaccionar de forma distinta.

iv. Principales fuentes de información secundaria:

Constituyen fuentes de información secundaria esenciales las siguientes:

- a) Bibliotecas y hemerotecas.
- b) Administraciones: central, autonómica y local.
- c) Asociaciones y organizaciones empresariales, comerciales, sectoriales, profesionales y sindicales.
- d) Empresas privadas y Fundaciones.

## D. Etapas en el Estudio de Mercados.

1. *Planteamiento de una necesidad:*

El estudio de mercados pretende solucionar un problema de falta de información.

2. *Determinación de los objetivos a alcanzar:*



Una vez identificado el problema, los objetivos del estudio han de especificarse con claridad. Se tiene que determinar:

- a. Qué se quiere conseguir.
  - b. Resultado que se esperan.
  - c. Forma de utilizar los resultados.
3. *Determinación del contenido del estudio:*
- a. En función de los objetivos que se desean alcanzar debe definirse con detalle el contenido de la información que se necesita.
4. *Búsqueda de la información:*
- Hay que averiguar si la información existe en fuentes secundarias, identificar la fuente y conseguirla, si no existe, habrá que obtenerla de fuentes primarias, determinando la técnica de obtención directa más adecuada.
5. *Planificación de la investigación:*
- Constituye la etapa más importante del estudio. La planificación ha de comprender estos aspectos:
- a. Fuentes secundarias:
    - i. Determinación de la fuente.
    - ii. De la obtención de información.
    - iii. Recopilación de datos.
    - iv. Tratamiento de datos.
  - b. Fuentes primarias:
    - i. Determinación de la técnica que se va a utilizar.
    - ii. Del tratamiento que se va a dar al estudio o datos obtenidos.
      - 1) Del tratamiento que se ha de dar a los instrumentos de análisis que se van a emplear.
      - 2) Selección y planificación de la muestra.
      - 3) Elaboración y preparación de los cuestionarios.
  - c. Tiempos:
    - i. Estimación del tiempo necesario para obtener la información, tratarla y analizarla.
    - ii. Planificación de los tiempos de realización. Determinación de los momentos adecuados.
  - d. Costes:
    - i. Evaluación y cuantificación de los costes de la investigación.
  - e. Responsables:
    - i. Determinación de las personas o entidades encargadas de la investigación. Asignación de funciones y delimitación de las responsabilidades de cada una en las diferentes etapas y momentos del estudio.
6. *Obtención de la información:*
- Recogida de los datos de fuentes primarias y secundarias.  
Ejecución del plan de recogida de información de fuentes secundarias y realización de las encuestas o ejecución de las otras técnicas de obtención de información planificadas.
7. *Tabulación y análisis de los datos:*
- Revisión de los datos obtenidos.  
Tabulación y cuantificación de los mismos.  
Aplicación de los instrumentos que se hayan planificado para realizar el análisis.
8. *Interpretación de resultados:*
- Los datos interpretados servirán para que la empresa tome las decisiones adecuadas.

9. *Presentación de resultados. Informe del estudio:*

Esta fase concluye con la presentación de resultados y conclusiones del estudio.

## E. Comportamiento del Consumidor y Segmentación de Mercados.

Son aspectos básicos sobre comportamiento del consumidor, especialmente en la fase de compra, las siguientes:

- ¿Quiénes son consumidores?
- ¿Qué es lo que se compra?
- ¿Por qué motivos se compra?
- ¿Cuándo se realiza la compra?
- ¿Dónde se realiza la compra?
- ¿Qué cantidad se compra?

Al proceso descrito se le conoce con el nombre de proceso de decisión de compra:

1. *Surgimiento de la necesidad de compra o consumo:*

El consumidor siente una necesidad que puede ser satisfecha mediante el consumo de un bien o la utilización de un servicio.

2. *Búsqueda de la información:*

La información puede obtenerse en el mercado sobre el producto o servicio que necesita para satisfacerla. La información se puede obtener de amigos y conocidos, de operaciones comerciales como la publicidad y la actuación de los vendedores; de los medios de comunicación y de las organizaciones de consumidores, o por último, de su propio conocimiento de productos/servicios y empresas.

3. *Identificación y análisis de alternativas:*

El consumidor como resultado de su búsqueda de información identificará las diferentes opciones y alternativas de compra que el mercado le ofrece para satisfacer su necesidad. Cuando ha identificado un número razonable de alternativas, el consumidor procede a evaluarlas para formar una decisión.

Llegado a este momento la pregunta es: ¿Cómo valora el consumidor las características de los productos/servicios?

Una vez investigada la forma de valoración o evaluación de los productos/servicios, se han de adoptar las siguientes medidas:

- a. Modificar un producto/servicio.
- b. Realizar acciones encaminadas a modificar la imagen que los consumidores tienen de un producto/servicio.
- c. Realizar acciones encaminadas a modificar la imagen que los consumidores tienen de los productos/servicios de la competencia.

4. *Decisión de compra:*

El resultado de la evaluación es la decisión de compra de un producto. Esta decisión de compra del producto/servicio va a necesitar, generalmente, la toma de nuevas decisiones relacionadas con la misma, como el lugar o establecimiento en donde realizar la compra, y la financiación o modalidad de pago de la misma, que pueden a su vez influenciar la decisión tomada.

5. *Comportamiento después de la compra:*

Supone el comportamiento del consumidor sobre si el producto comprado es la mejor opción. Este estado mental de duda que puede tener el consumidor se conoce con el nombre de disonancia postcompra.

El éxito de la compra no acaba una vez realizada la venta, su investigación sobre el mercado debe abarcar también la situación postventa del consumidor y el grado de satisfacción del mismo con el producto o servicio.

Estos datos han de servir para establecer los oportunos programas de seguimiento, atención y servicio postventa al consumidor, incorporando medidas que proporcionan confianza y seguridad en el consumidor después de la compra.

**6. *La segmentación del mercado:***

En un mercado no todos los consumidores tienen las mismas o parecidas necesidades, deseos, gustos o preferencias sobre un determinado producto o servicio. Las empresas deben seleccionar a qué mercados van dirigidos sus productos o servicios. Este mercado selectivo es conocido con el nombre de mercado meta o mercado objetivo.

Para determinar el mercado meta es preciso realizar una segmentación del mercado. La segmentación del mercado consiste en dividir el mercado total de un producto o servicio en grupos más pequeños formados por consumidores con factores de demanda más homogéneos. Es decir, los consumidores que figuran dentro de cada segmento deben tener similares o parecidas necesidades, comportamientos, intereses, motivaciones, etc.

Finalmente, los criterios para realizar una segmentación de mercado suelen ser los siguientes:

- a. Criterios geográficos: Residencia, país, región, etc.
- b. Criterios demográficos: Edad, sexo, composición familiar, etc.
- c. Criterios socio-económicos: Ingresos, clase social, nivel cultural, estudios, actividad laboral, religión.
- d. Criterios personales: Personalidad, forma de ser, estilo de vida, etc.
- e. Criterios de comportamiento frente a un producto: cantidad, hábitos de consumo, utilización, lealtad a las marcas, etc.

Para realizar una segmentación de mercado de forma adecuada, los segmentos han de reunir las siguientes características:

- a. Deben ser medibles: es decir, se han de poder identificar las características que los definen.
- b. Deben ser accesibles: los consumidores han de ser identificables, y con bajos costes en publicidad, promoción, venta, etc.
- c. Deben tener una dimensión adecuada. Deben ser lo suficientemente grandes para que resulten rentables las estrategias dirigidas a los segmentos.

En síntesis, las tres posibles estrategias de actuación de la empresa son:

**a. Estrategia indiferenciada:**

El mercado total es un solo segmento. En consecuencia, el mercado meta es el mercado total. Se denomina también *estrategia de agrupación de mercados*.

**b. Estrategia diferenciada:**

Consiste en seleccionar dos o más segmentos del mercado como mercados meta, con lo que se puede llegar a seleccionar una estrategia de marketing diferente. Se denomina también *estrategia de varios segmentos*.

**c. Estrategia concentrada:**

Consiste en seleccionar un solo segmento como mercado meta, realizando una estrategia específica de marketing para llegar a él. Se denomina también *estrategia de un solo segmento*.

## F. La Obtención de Información a través de Encuestas.

1. *El cuestionario. Reglas generales para su confección:*
  - a. Lenguaje claro y acorde con el sujeto a quien va dirigido.
  - b. Las preguntas deben plantearse con claridad y de forma inequívoca.
  - c. Se ha de comenzar por las preguntas más sencillas, para pasar después a las más difíciles o complejas.
  - d. Se ha de tener cuidado con aquellas preguntas que puedan ser delicadas o embarazosas para el encuestado. Estas deben quedar al final del cuestionario.
  - e. Las preguntas no deben incluir juicios de valor, ni afirmaciones que puedan condicionar las respuestas.
  - f. Las preguntas deben ser fácilmente memorizables y de fácil composición, si comprenden cálculo, con ello se evita errores en las respuestas.
2. *Tipos de pregunta:*
  - a. Preguntas abiertas: Son cuestiones que permiten al entrevistado cualquier respuesta. *Ejemplo*: ¿Por qué motivos prefiere ir de vacaciones a países extranjeros?
  - b. Preguntas cerradas: Son preguntas en las que sólo se permite contestar mediante una serie cerrada de alternativas. *Ejemplo*: ¿En las próximas vacaciones piensa ir a un país extranjero? Respuesta: Sí; No; No lo sabe.
  - c. Preguntas semiabiertas (o semicerradas): Son preguntas de características intermedias entre los dos tipos anteriores. *Ejemplo*: ¿Por qué motivos prefiere ir de vacaciones a un país extranjero? Respuesta: Interés por conocer el país; relación con gente diferente; ocasión para practicar otro idioma; otros motivos, ¿cuáles?.....
  - d. Preguntas en batería: Su objetivo es profundizar en una información siguiendo el hilo de las sucesivas respuestas. *Ejemplo*: ¿Utiliza usted el teléfono móvil? Respuesta: Sí; No. Si la respuesta es sí, se pasa a la pregunta siguiente; si es no, se pasa a otra serie de preguntas.
  - e. Preguntas de valoración: Son preguntas dirigidas a obtener del entrevistado información sobre cómo valora una serie de casos o aspectos. Pueden proporcionar una información de carácter numérico o una valoración de carácter cualitativo. *Ejemplo*: ¿Qué importancia tienen para usted los siguientes aspectos de un coche? Respuestas: velocidad; seguridad; estética; consumo; confort; accesorios. Se valoran entre mínima importancia o máxima importancia.
  - f. Preguntas introductorias o motivadoras: Son las que se realizan al principio de una entrevista y que tienen como objetivo despertar el interés de la persona que se va a entrevistar, intentando motivarle para la realización del cuestionario. Su finalidad esencial es facilitar la entrevista, por lo que las respuestas no suelen tenerse en cuenta.
3. *La Encuesta:*

Para realizar la encuesta es preciso, al margen de la realización del cuestionario, seleccionar una muestra a la que se va a pasar el cuestionario y definir un plan de realización.

  - a. Selección de la muestra:

Para facilitar esta tarea, las encuestas se realizan sobre muestras convenientemente seleccionadas de la población objeto del análisis.

Para que la muestra seleccionada sea representativa, las personas seleccionadas han de reunir las mismas características y en igual o similar proporción que el universo que se quiere estudiar (mercado total o segmento del mismo)

Para realizar la selección de la muestra de los elementos existen muchos métodos o procedimientos diferentes, que podemos clasificar en dos grandes bloques:

- i. Métodos de muestreo aleatorio: son los que se basan en el azar para elegir sus elementos. Es un método científico, pudiendo mencionarse:
  - 1) El muestreo aleatorio simple: Los elementos se extraen por azar, a través de bolas, papeletas, etc.
  - 2) El muestreo aleatorio sistemático: es adecuado para poblaciones numerosas donde sus elementos están identificados en listas y los componentes se eligen mediante intervalos determinados (por ejemplo, uno por cada 100)
  - 3) El muestreo aleatorio estratificado: en donde se divide la población en grupos o estratos, eligiendo una muestra de cada uno de ellos. Dentro de los métodos aleatorios es el más utilizado.
- ii. Métodos de muestreo no aleatorio: son aquellos en que los elementos no se eligen por azar, sino en función de otras características.

Otra cuestión importante es la determinación del tamaño que debe tener la muestra. Se llama error de muestreo al que se haya podido cometer al utilizar la muestra en lugar de toda la población. Este error puede llegar a estimarse de forma teórica pero no puede conocerse realmente, ya que para ello habría que realizar la encuesta a toda la población.

#### 4. *El plan de realización de la encuesta:*

Una vez determinada la forma de seleccionar la muestra y el tamaño de la misma, es necesario planificar la realización de la encuesta. Para ello, conviene elaborar un plan de recogida de información que descubra los siguientes puntos básicos:

##### a. La forma de hacerlo:

Según hemos comentado, hay tres formas:

- i. La forma personal.
- ii. Mediante una entrevista directa con el entrevistado.
- iii. De forma postal, a través de correo.

##### b. Obtención de la muestra:

Debe especificarse:

- i. Cómo se va a obtener la muestra. Método de obtención.
- ii. Las normas para la identificación de sus elementos.
- iii. La forma en que han de fijarse el número total de elementos que forman la muestra.

##### b. Momentos y lugares de realización:

Consiste en fijar las fechas y los momentos más idóneos para realizar las encuestas.

#### 5. *El análisis e interpretación de los resultados. El informe de conclusiones:*

El proceso de análisis e interpretación puede ser el siguiente:

##### a. Revisión y control de cuestionarios y respuestas:

Habrà que revisar los cuestionarios cumplimentados y las respuestas, con el fin de detectar y depurar los errores que se hayan podido deslizar, y por otro, de la muestra, comprobando que los encuestados pertenecen a la misma y cumplen los requisitos establecidos.

##### b. Procedimiento y tabulación:

Realizada esta revisión se procede al procesamiento de los datos obtenidos. Su tratamiento, recuento y tabulación se realiza ya en la práctica totalidad de los casos por medios informáticos.

**c. Obtención de estadísticas y análisis de resultados:**

Esto se realiza mediante el empleo de técnicas de análisis estadístico. Estas técnicas pueden ir, según los casos, desde las más sencillas, pero no por ello menos útiles, como las medidas de posición de la estadística descriptiva, hasta la utilización de los métodos de análisis multivariantes.

Las estadísticas básicas para el análisis son:

- i. Las medidas de posición.
- ii. Las medidas de dispersión.
- iii. El análisis conjunto de diferentes variables.

**d. Interpretación de resultados, conclusiones y presentación del informe:**

Los resultados obtenidos deben interpretarse de forma adecuada para que al relacionarlos con los objetivos de la investigación se puedan obtener las conclusiones de la misma.

Como punto final, deben recogerse en un informe escrito los resultados obtenidos, la interpretación y explicación de los mismos, y las conclusiones del estudio.

Este informe debe redactarse de forma clara y concisa. Para que sea completo ha de reunir los siguientes extremos:

- i. Introducción. Causas de la investigación, información y objetivos.
- ii. Presentación del cuadernillo del cuestionario que se ha elaborado.
- iii. Selección e identificación de la muestra. Cómo se ha realizado la selección y el tamaño de la muestra.
- iv. El plan de realización de la encuesta y cómo se ha llevado a la práctica.
- v. El tratamiento de los datos, cómo se ha realizado y las técnicas de análisis empleadas.
- vi. Un resumen de los resultados obtenidos y su interpretación.
- vii. Las conclusiones del estudio realizado.

## **BLOQUE D: ANEXOS**

### **Fases del Estudio de Mercados:**

1. Delimitar la hipótesis de partida sobre la actividad empresarial.
2. Obtener información a través de encuestas.
3. Realizar la encuesta.
4. Analizar e interpretar los resultados de la encuesta.
5. Obtener información de fuentes secundarias.
6. Informe-resumen sobre resultados obtenidos en el estudio de mercado.
7. Decisiones sobre la actividad empresarial.

### **Etapas del Estudio de Mercados:**

1. Planteamiento de la necesidad.
2. Determinar los objetivos a alcanzar.
3. Determinar el contenido del estudio.
4. Búsqueda de la información.
5. Planificación de la investigación.
6. Obtención de la información.
7. Tabulación y análisis de los datos.
8. Interpretación de resultados.
9. Presentación de los resultados. Informe del estudio.

### **El Proceso de Decisión de Compra. Aspectos Básicos:**

1. Surgimiento de la necesidad de compra o consumo.
2. Búsqueda de la información.
3. Identificación y análisis de alternativas.
4. Decisión de compra.
5. Comportamiento después de la compra.
6. Segmentación del mercado.

### **Estructura del proceso de obtención de información a través de encuestas:**

1. Cuestionario. Reglas para su confección.
2. Tipos de preguntas.
3. La encuesta.
4. El plan de realización de la encuesta.
5. Análisis e interpretación de los resultados. El informe de conclusiones.

## **BLOQUE E:** **EL PLAN DE MARKETING: DEFINICIÓN DEL PRODUCTO.** **PRODUCCIÓN. APROVISIONAMIENTO.**

### **A. Objetivos.**

1. El desarrollo de la idea de realizar un proyecto empresarial se basa esencialmente en realizar una actividad económica que consistirá en:
  - a. La fabricación o comercialización de un producto.
  - b. La prestación de un servicio.
2. Ello implica tener en cuenta las necesidades de los consumidores.
  - a. Definir el producto/servicio objeto de la actividad y establecer el Plan de Marketing, que mediante la combinación de los instrumentos (producto, precio, comunicación y distribución) permita alcanzar los objetivos propuestos.
  - b. Determinar claramente la actividad a desarrollar y organizar los medios materiales y humanos necesarios para realizarla.
  - c. Valorar los costes de producción.
  - d. Establecer la política de aprovisionamiento capaz de satisfacer las necesidades del proceso productivo.

### **B. El Marketing: Concepto y Funciones.**

En un sentido amplio, el conjunto de actividades realizadas por la empresa, encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes, constituye lo que en términos económicos se conoce con el nombre de marketing.

El marketing moderno diferencia dos componentes:

1. La actividad mental ante los problemas de la empresa, que tiene como centro al cliente.
2. El conjunto de técnicas y métodos de estudio del mercado y de acción sobre los consumidores.

Desde esta perspectiva, el marketing es un proceso responsable orientado a identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del consumidor de forma rentable para la empresa. Además de la función comercial, que incluye las actividades de venta, distribución y comunicación, el marketing actual se extiende a la definición del producto o servicio objeto de la actividad y a la fijación del precio, así como a las actividades de investigación del mercado.

La empresa para alcanzar los objetivos de marketing que se plantea dispone de variables cuyas combinaciones nos dan diversas mezclas o MIX que compondrán la Política Comercial de la Empresa.

Estas variables son:

1. *Producto*: Ello supone diseñar una política de productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.
2. *Precio*: Establece las estrategias de precios y toma las decisiones relativas a descuentos y condiciones de pago.



3. *Comunicación:* Dispone la política de comunicación y decide qué medios se van a utilizar.
  4. *Distribución:* Se decide la forma en que el producto o servicio llega al cliente.
- La empresa decide cuál va a ser la combinación de los instrumentos de actuación del marketing, para conseguir diseñar una oferta de los productos que mejor se adapten a las necesidades de los productos.

### C. El Plan de Marketing. La Planificación Estratégica.

Antes de abordar el significado del plan de marketing, es preciso conocer los niveles de planificación que se dan en la empresa.

La planificación de empresa o planificación estratégica determina los grandes objetivos de la misma indicando los objetivos que se pretenden alcanzar.

Estos objetivos han de quedar reflejados en el Plan de Marketing y afectan a las siguientes áreas de actividad:

1. Planificación de la Producción.
2. Planificación Financiera.
3. Planificación del Personal.
4. Planificación Comercial, etc.

En este sentido, el Plan de Marketing indica qué conjunto de acciones sucesivas y coordinadas hay que realizar para alcanzar los objetivos definidos, e implementa las acciones a acometer sobre:

1. Producto.
2. Precio.
3. Comunicación.
4. Distribución, etc.

Esta información la adquiere la empresa a través del análisis del estudio de la propia empresa y de la investigación del entorno.

Por tanto, todas las decisiones tomadas sobre el marketing-mix van dirigidas a:

1. Alcanzar los objetivos fijados.
2. Establecer los controles necesarios para no sólo conocer el grado de cumplimiento de los objetivos, sino también para revisar y adaptar el plan a los cambios del mercado.

### D. Etapas de un Plan de Marketing.

Consta de tres partes claramente diferenciadas, que pretenden responder a tres preguntas:

1. ¿Dónde está la empresa?
2. ¿Dónde quiere ir?
3. ¿Cómo llegar allí?

Para contestar a estas preguntas la empresa debe:

1. Analizar la situación.
2. Fijar los objetivos.
3. Especificar las estrategias y las acciones a ejecutar.

## E. Fases del Plan de Marketing.

### 1. *Análisis de la Situación:*

Consiste en conocer el potencial de la empresa y la situación del entorno para saber cómo le va a afectar.

- a. Situación externa (Conocimiento del emplazamiento)
  - i. Entorno económico.
  - ii. Entorno legal y político.
  - iii. Entorno social y demográfico.
  - iv. Entorno tecnológico.
- b. Situación interna (conocimiento de los recursos y de las capacidades de la propia empresa)
  - i. Producción.
  - ii. Marketing.
  - iii. Financiación.
  - iv. Recursos Humanos.

### 2. *Diagnóstico de la Situación:*

Esta tarea se emprende con el fin de identificar los principales puntos fuertes y débiles de la empresa. Para ello es preciso identificar dos puntos fundamentales:

- a. Las necesidades y los deseos de los clientes.
- b. Las actividades de la competencia.

El instrumento más utilizado en el Plan de Marketing para diagnosticar la situación de la empresa es el **DAFO** (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)

- a. Debilidades: desventajas que presenta la empresa en su aspecto interno (puntos débiles) y que perjudican el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- b. Amenazas: son aquellos factores del entorno de la empresa (no controlables por ella) que perjudican el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- c. Fortalezas: son las ventajas que presenta la empresa en su aspecto interno (puntos fuertes) que favorecen el cumplimiento de los objetivos señalados.
- d. Oportunidades: son los factores del entorno de la empresa, que favorecen el cumplimiento de los objetivos propuestos.

#### RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS:

- a. Oportunidades:
  - i. Posición de liderazgo en el sector.
  - ii. Buenas posibilidades de exportación.
  - iii. Introducción de innovaciones.
  - iv. Nuevos productos.
  - v. Tecnología avanzada de difícil imitación.
  - vi. Situación de crecimiento económico.
- b. Amenazas:
  - i. Mercados saturados.
  - ii. Posibilidad de competencia internacional.
  - iii. Problemas técnicos en la producción.
  - iv. Posibilidad de entrada de productos saturados.
  - v. Crisis económica.
  - vi. Cambios demográficos negativos para la venta.
- c. Puntos fuertes. Ventajas:
  - i. Producto.
  - ii. Precio.

- iii. Comunicación.
- iv. Distribución.
- v. Recursos financieros.
- vi. Recursos humanos.
- vii. Tecnología.
- viii. Suministradores.
- d. Puntos débiles. Inconvenientes:
  - i. La empresa debe en sus actuaciones apoyarse en sus puntos fuertes e intentar explotar las oportunidades que se le presenten en el mercado.
  - ii. Por otra parte debe intentar proteger o suprimir los puntos débiles y controlar las amenazas del entorno.
- 3. *Objetivos del Marketing:*  
 Los objetivos que se planteen han de ser coherentes con:
  - a. La situación de la empresa.
  - b. Los objetivos estratégicos.
  - c. Los plazos establecidos.
 Suelen ser objetivos habituales del marketing:
  - a. El incremento de participación en el mercado.
  - b. El incremento del volumen de ventas.
  - c. El posicionar la imagen del producto, servicio o marca.
  - d. El introducir el producto, la marca o la línea.
  - e. El potenciar un producto en declive.
  - f. La defensa del mercado ante actuaciones de los competidores, etc.
- 4. *Formulación de Estrategias:*  
 La consecuencia lógica de la definición de objetivos es la formulación de estrategias que permitan conseguirlos.  
 La estrategia de marketing toma decisiones teniendo en cuenta la posición que ocupa el producto en el mercado respecto a sus competidores, decidiendo además sobre los siguientes extremos:
  - a. Penetración de nuevos mercados.
  - b. Especialización en un segmento del mercado.
 Finalmente, la estrategia de marketing debe ejecutar lo decidido por la estrategia global, que se ocupa de alcanzar los objetivos generales de la empresa.
- 5. *Planes y Acciones de Marketing:*  
 Son las acciones realizadas para ejecutar la estrategia de marketing decidida en el nivel anterior, para posteriormente concretar las estrategias en programas detallados, dando lugar al denominado marketing-mix.  
 En definitiva, el marketing-mix, opera combinando los cuatro instrumentos (producto, precio, comunicación y distribución) para conseguir los objetivos señalados en la estrategia del nivel inmediatamente superior.
- 6. *Presupuesto Comercial:*  
 Del conjunto de objetivos, estrategias y acciones definidas, debe surgir un presupuesto y una cuenta de resultados o de explotación previsional.  
 La ejecución del Plan de Marketing exige el uso de uno de los recursos necesarios para su realización.  
 Si los recursos asignados no son los realmente necesarios será preciso revisar el Plan y equilibrar el presupuesto.
- 7. *Control y Seguimiento:*  
 Todo proceso de planificación exige un seguimiento del Plan para comprobar si se van cumpliendo los objetivos y en caso contrario, aplicar medidas correctoras.

En consecuencia, siempre que se establezca un Plan, habrá de elaborarse un sistema de control y seguimiento que permita reaccionar con rapidez ante la nueva situación.

8. *Ventajas del Plan de Marketing:*

Constituyen ventajas del Plan de Marketing:

- a. Analizar la situación de la empresa.
- b. Investigar el entorno de la empresa.
- c. Proporcionar una visión clara del objetivo final.
- d. Informar de las etapas que se han de cubrir.
- e. Establecer los plazos de tiempo en que se van a realizar las acciones.
- f. Valorar los recursos necesarios para hacerlo.
- g. Reflejar las diferencias entre lo que estaba proyectado y lo que ocurre en la realidad.

El Plan de Marketing es, en definitiva, un documento en el que se ofrece una visión global y detallada del proyecto empresarial, donde se especifican los objetivos, medios y acciones a ejecutar en el caso de que la empresa se crease.

## F. Definición de los Productos o Servicios.

Para el marketing, el producto es un conjunto de atributos por medio de los cuales se pueden satisfacer las necesidades de los consumidores.

Del análisis del técnico producto se pueden diferenciar tres niveles:

- a. Producto básico:  
Es el puro producto físico o servicio que reporta unos beneficios básicos.
- b. Producto formal:  
Un artículo, además de los beneficios básicos que reporta, ofrece una serie de aspectos formales como:
  - i. Calidad.
  - ii. Marca.
  - iii. Estilo.
  - iv. Envase, etc.
- c. Producto aumentado:  
El producto no es solamente lo que se ve a simple vista, sino que también incluye un conjunto de aspectos añadidos como:
  - i. Instalación.
  - ii. Garantía.
  - iii. Servicio post-venta.
  - iv. Financiación, etc.

1. *Clases de Productos:*

Esta clasificación se puede hacer por criterios:

- a. Por la naturaleza del producto:
  - i. Materiales.
  - ii. Servicios.
- b. Por su destino:
  - i. Productos de consumo, destinado al:
    1. Consumo inmediato y/o
    2. Consumo duradero.
  - ii. Productos industriales, para:

1. Consumir en el proceso productivo, como materiales y materias primas.
  2. Equipamiento, como bienes de equipo.
  - iii. Por el tipo de cliente:
    1. Productos comprados por los particulares.
    2. Productos comprados por las empresas.
  - iv. Por la necesidad de su uso:
    1. Productos complementarios.
    2. Productos sustitutivos.
2. *Decisiones sobre el producto o servicio:*

Estas decisiones las vamos a agrupar atendiendo a tres estrategias a seguir:

- a. Sobre los atributos que componen el producto.
- b. Sobre la composición de la cartera de productos.
- c. Sobre el posicionamiento del producto.

Estas decisiones afectan esencialmente a los siguientes atributos:

- a. Marca.
- b. Calidad.
- c. Garantía.
- d. Envase.
- e. Diseño.
- f. Servicio.
- g. Gama.
- h. Imagen del producto.

Para decidir correctamente sobre los atributos y destinar más recursos a los más importantes, la empresa debe conocer la importancia que tienen dichos atributos para el comprador.

Se debe tratar a los atributos en función de su influencia en la decisión de compra de los consumidores, para ello hay que tener en cuenta los siguientes elementos:

- a. Marca: conocer el grado de influencia en la compra.
- b. Calidad: comprobar que el producto cumple con las expectativas del cliente.
- c. Garantía: aporta al cliente seguridad en la compra.
- d. Diseño: estética, forma, tamaño, color, etc. adaptadas a las necesidades del cliente.
- e. Servicio: ventajas ofrecidas al cliente: asistencia técnica, rapidez de entrega, entrega a domicilio, etc.
- f. Gama: adecuar a las necesidades del cliente.
- g. Imagen del producto: hacerla positiva para incentivar la compra.

3. *El ciclo de vida del producto y las estrategias en función del futuro de los productos:*

El siguiente cuadro resume el ciclo de vida del producto:

| Fases               | Competencia      | Ventas y beneficios                                       | Estrategia producto                                 |
|---------------------|------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <u>Introducción</u> | Pocas            | Ventas: pocas.<br>Beneficios: negativos.                  | Única versión.                                      |
| <u>Crecimiento</u>  | Entran muchas    | Ventas: aumentan con rapidez.<br>Beneficios: positivos.   | Mejorarlo.<br>Ampliar la gama.                      |
| <u>Madurez</u>      | Gran competencia | Ventas: máximas.<br>Beneficios: se estabilizan al máximo. | Diferenciarlo.<br>Nuevos usos.<br>Segmentos nuevos. |
| <u>Declive</u>      | Disminuye        | Ventas: disminuyen.<br>Beneficios: disminuyen.            | Modificarlo.<br>Eliminarlo.                         |

Por otra parte, es preciso tener en cuenta las estrategias a implementar en función a las características de los productos y en especial en cuanto a su futuro. El siguiente cuadro resume las estrategias en función del futuro de los productos:

| <b>Tipo de producto</b>      | <b>Características</b>                                                                                                                                                     | <b>Estrategias</b>                                                                                |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>Producto estrella</u>     | Mercado con futuro.<br>Alta participación en el mercado.<br>Producto de futuro.                                                                                            | Cuidarlo.<br>Invertir en ellos.                                                                   |
| <u>Producto interrogante</u> | Mercado con futuro pero escasa participación en él.<br>Necesidad de invertir gran cantidad de recursos para aumentar la cuota de participación.<br>Riesgo de la inversión. | Decidir si se invierte en él para convertirlo en estrella.<br>Riesgo de que la inversión fracase. |
| <u>Producto provechoso</u>   | Producto que genera hoy la mayor parte de los ingresos por su alta participación en el mercado.<br>Mercado saturado pero de escaso crecimiento.                            | Mantenerlo el mayor tiempo posible.                                                               |
| <u>Peso muerto</u>           | Mercado sin futuro y escasa participación de la empresa.                                                                                                                   | Abandonarlo.                                                                                      |

## G. Definición de los Productos.

Se entiende por producción el proceso mediante el cual determinados elementos materiales, trabajo de máquinas, trabajo de personas o conocimientos se transforman en productos de consumo, bienes de equipo, servicios, transporte y hostelería.

El sistema productivo debe ser adaptado al nivel de actividad programado, o sea, volumen de ventas, número de servicios.

Los principales objetivos de la producción son:

1. Conseguir que se entreguen los productos o se presten los servicios pedidos.
2. Conseguir que estos productos o servicios se fabriquen o presten, dentro de los costes previstos, y que estos costes sean mínimos, para mayor beneficio empresarial.

ETAPAS DEL PROCESO PRODUCTIVO:

Para conseguir un producto y/o servicio se han de seguir tres etapas:

1. Describir las etapas del proceso productivo:
  - a. Procedimiento de trabajo.
  - b. Frecuencias del trabajo, orden de ejecución.
2. Determinar los materiales, materias primas, necesarias para la producción. Es preciso determinar la clase y cantidad de material necesario para realizar la producción:
  - a. Materias primas.
  - b. Productos terminados.
  - c. Materiales.
  - d. Inversiones materiales, etc.
3. Establecer las necesidades de Recursos Humanos. Ello implica determinar:

- a. Número de tareas a desarrollar.
- b. Importancia de las tareas.
- c. Nivel de conocimientos técnicos y capacitación necesaria.

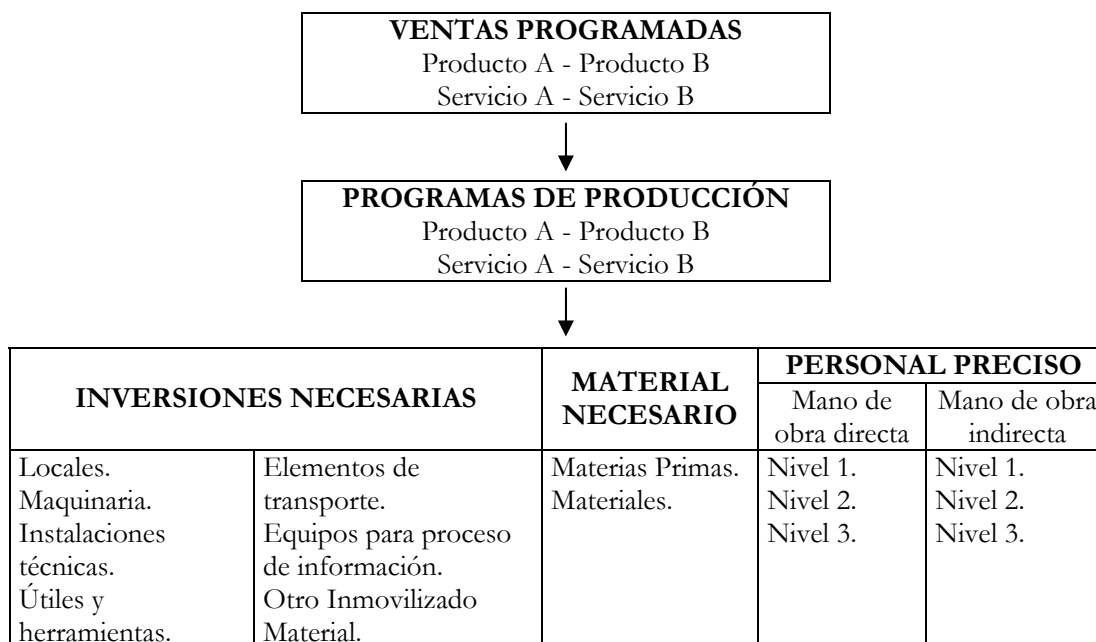
Estos tres puntos del análisis del puesto de trabajo, permite conocer las necesidades de recursos humanos para poder determinar lo siguiente:

1. Necesidades de personal.
2. Formación precisa, adiestramiento y promoción profesional.
3. Remuneración del personal.

#### DISEÑO DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN:

El diseño del sistema de producción, es decir, la localización y función de máquinas, recursos humanos y flujos de materiales depende, fundamentalmente, del tipo de proceso de producción existente, pero debe permitir en cualquier caso optimizar al máximo los recursos utilizados.

De forma resumida el esquema de producción sigue el siguiente detalle:



## H. Los Costes de Producción.

El coste de producción o servicio es el valor de los factores que intervienen en el proceso productivo:

1. Materiales.
2. Mano de obra.
3. Otros gastos, como energía, desgaste de las máquinas, etc.

Estos costes se pueden clasificar en tres grandes bloques:

1. Materias primas, son las consumidas en el proceso productivo.
2. Mano de obra, es la que interviene en la fabricación del producto.
3. Gastos de fabricación, son los restantes gastos que se producen en el lugar donde se fabrica el producto o servicio: energía y amortización de máquinas y edificios.

Para formar un escandallo de costes (documento en el que se fija la composición de costes de un producto o servicio), se ha de partir del siguiente análisis:

Costes directos de producción = Coste de materiales y materias primas (componentes directos) + Costes de mano de obra directa.

Costes de producción = Costes directos de producción + Costes de materiales y mano de obra indirectos de producción + Costes de amortización de maquinaria, equipos, utillaje.

## I. Modelos de Cálculo de Costes.

Existen diversos criterios para calcular los costes, en función de los distintos grados de imputación de costes a los productos o servicios. En cualquier caso, el sistema de costes que la empresa ha de implantar ha de depender:

1. De las características de la propia empresa.
2. De los objetivos del sistema.
3. Y finalmente, de la complejidad o sencillez que se desee.

En principio, podemos aplicar por su interés práctico, tres sistemas:

1. *El direct-costing:*

Este método pretende esencialmente determinar el cálculo de costes, mediante la imputación de los costes variables. Todos los costes de estructura o fijos se relacionan con la cuenta de Resultados.

De esta forma, el Resultado del período se obtiene de la forma siguiente:

Resultado del Período = Ventas – Costes Variables – Costes Fijos o de Estructura.

Margen Bruto = Ventas – Costes Variables.

Serían costes variables los siguientes: la mano de obra, la materia prima y otros gastos de fabricación.

Este sistema es aplicable cuando la mayor parte de los costes de la empresa son directos y/o bien existe una gran dificultad para asignar el resto de costes a los productos de la empresa.

Para realizar el cálculo de costes hay que tener en cuenta los costes por secciones, o sea, partes de actividad, con papel definido, medios propios y actuación medible con una unidad de trabajo.

Son secciones o centros de trabajo los siguientes:

- a. Secciones Principales:
  - i. Aprovisionamiento.
  - ii. Producción.
  - iii. Distribución.
  - iv. Administración.
- b. Secciones auxiliares:
  - i. Almacenes.
  - ii. Laboratorios.
  - iii. Mantenimiento.
  - iv. Calidad.

De esta manera, las cargas directas se pueden imputar de forma directa a los costes de producción, los costes indirectos en un primer reparto son atribuibles a las secciones en las que se generan.



2. *Coste total (Full-cost):*

En este método los costes se imputan a los productos. Todos los costes son repartidos entre cada uno de los productos de la forma siguiente:

- a. Los costes directos: directamente a los productos.
- b. Los costes indirectos: se reparten entre los productos, a través de las secciones en función del consumo, o utilización que cada producto hace de las diferentes secciones de la empresa.

El inconveniente que tiene en la distribución de los costes indirectos estriba en los criterios subjetivos de imputación, lo que puede llevar a obtener diferentes costes de los mismos productos según el criterio que se utiliza.

3. *Coste industrial:*

Este sistema es intermedio entre los dos anteriores, y consiste en imputar a los productos lo que cuesta su fabricación llevando todos los demás costes de la empresa contra la cuenta de resultados, sin entrar a formar parte del valor de los productos.

$$\text{Coste Industrial} = \text{Costes Variables de Fabricación} + \text{Costes Fijos de Fabricación}$$

## J. Definición de Aprovisionamiento.

Consiste en realizar un conjunto de operaciones que pone a disposición de la empresa las mejores condiciones de: cantidad, calidad, precio y tiempo, todos los materiales y productos del exterior necesarios para su funcionamiento y de acuerdo con los objetivos propuestos.

Esta estructura depende del tipo de empresa. Así:

1. *Empresa Industrial:*

- a. Compra de materiales.
- b. Almacenaje.
- c. Proceso productivo.
- d. Producto.
- e. Almacenaje.
- f. Cliente.

2. *Empresa de Servicios:*

- a. Compra de materiales.
- b. Almacenaje.
- c. Preparación del Servicio.
- d. Cliente.

3. *Empresa de Distribución:*

- a. Compra de materiales.
- b. Almacenaje.
- c. Preparación de la Distribución.
- d. Cliente.

### OPERACIONES DE APROVISIONAMIENTO:

1. *Operaciones previas a la compra:*

- a. Necesidades.
- b. Estimación de compras a realizar.
- c. Investigación de proveedores.

2. *Operaciones de compra:*

- a. Comparación de ofertas.

- b. Elección de proveedores.
  - c. Pedido.
- 3. *Operaciones posteriores a la compra:*
  - a. Recepción de materiales.
  - b. Devolución a los proveedores.
  - c. Gastos de stocks de productos y materiales.
- 4. *Planificación de las necesidades:*
  - a. Cómo comprar.
  - b. Cuándo comprar.
  - c. A quién comprar.
  - d. A qué precio comprar.
  - e. En qué condiciones comprar.

## K. Organización de Stocks.

Se entiende por stock la reserva o acumulación de materiales en el espacio y en el tiempo, destinada a satisfacer la demanda de un usuario.

Los stocks o existencias, se dan en cualquier empresa y en especial en las empresas de fabricación, empresas comerciales y empresas de servicios.

**COSTES QUE ORIGINAN LOS STOCKS O EXISTENCIAS:**

1. Costes de compras:  
Están constituidos por los costes de compra al proveedor, más los gastos necesarios hasta su puesta en almacén.  
La cantidad depende del número de unidades, del precio unitario, de los gastos originados hasta su puesta en almacén.
2. Costes de pedido:  
Es el que se genera al realizar el pedido, como consecuencia de la preparación, impresos, teléfono, recepción, etc.
3. Costes de mantenimiento:
  - a. Recursos financiero: es decir, los gastos de financiación que ocasiona el incremento del Activo Circulante de la empresa y del cual las existencias forman parte en gran medida. Sin olvidar el volumen de Almacén como Activo Fijo que utilizan.
  - b. Costes de personal: Gastos de gestión y conservación.
  - c. Costes de materiales: son los costes por pérdidas, obsolescencia y deterioro de los materiales almacenados.
  - d. Costes de oportunidad: costes de alternancia el estar directamente vinculados a los stocks.
4. Costes de ruptura de stocks:  
Son los que se producen cuando el almacén no es capaz de atender la demanda al no disponer de los stocks que les solicitan.

## L. Gestión de Stocks. Conceptos Clave.

$$1. \text{ Stock medio} = \frac{\text{Valor inicial de stocks} + \text{Valor final de stocks}}{2}$$

$$2. \text{ Índice de rotación} = \frac{\text{Cantidad consumida}}{\text{Stock medio}}$$

$$3. \text{ Índice de cobertura} = \frac{\text{Promedio de existencias}}{\text{Consumo medio}}$$

## BLOQUE E: ANEXOS

### Fases del Plan de Marketing:

1. Análisis de la situación.
2. Diagnóstico de la situación.
3. Objetivos del marketing.
4. Formulación de estrategias.
5. Planes y acciones de marketing.
6. El presupuesto comercial.
7. Control y seguimiento.
8. Ventajas del plan de marketing.

### Estructura del D.A.F.O.:

1. **Debilidades:** Puntos débiles. Perjudican el cumplimiento de los objetivos marcados por la empresa.
2. **Amenazas:** Factores del entorno de la empresa, no controlados por ella y que perjudican el cumplimiento de los objetivos establecidos.
3. **Fortalezas:** Puntos fuertes. Ventajas que presenta la empresa en su aspecto interno y que favorecen el cumplimiento de los objetivos señalados.
4. **Oportunidades:** Factores del entorno de la empresa que favorecen el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa.

## **BLOQUE F:** **PLAN DE MARKETING: DEFINICIÓN** **DEL MERCADO Y COMUNICACIÓN.**

### **A. Objetivos.**

1. Mostrar la necesidad de identificar plenamente el mercado al que se dirige la empresa del Proyecto.
2. Analizar el impacto del Plan de Comunicación, en el Proyecto Empresarial.
3. Analizar los costes de comunicación.

### **B. Etapas a realizar.**

1. Describir el mercado meta.
2. Definir el Plan de Comunicación.
3. Establecer el Presupuesto de Costes.

### **C. Definición de Mercado.**

El mercado y los distintos segmentos en que éste se divide se definen por distintos criterios:

1. Geográfico: distribución geográfica de las ventas.
2. Demográfico: criterios por razón de sexo, edad, fase de ciclo de vida familiar, etc.
3. Socioeconómico: segmentación del mercado por nivel de renta, nivel de estudios, profesiones, etc.
4. Personales: por personalidades, opiniones y estilos de vida.
5. De comportamiento frente al producto: cantidad, hábitos de consumo, uso del producto en sí, fidelidad a la marca.
6. Tipo de empresa: finalmente se estudia si es la primera compra o la última, o es repetición.

Ello hace que el mercado objetivo se defina de forma complementaria con la cuantificación del tamaño, diferenciando entre mercado actual, potencial o si es un tipo de mercado en evolución, estancado o en declive.

- Reacciones a la entrada en el mercado de la empresa. Formas de superar las barreras. Aprovechamiento de las barreras que surgen por deficiencias del mercado.
- Las deficiencias que pueden plantearse en el mercado pueden ser de varios tipos:
- a. Deficiencias en los consumidores o consumidores insatisfechos.
  - b. Deficiencias de los productos o servicios existentes en el mercado.
  - c. Deficiencias en la distribución, precio o comunicación.
  - d. Deficiencias en el uso o consumo de los productos o servicios.

A continuación se exponen las estrategias a seguir:

| DEFICIENCIAS         | ESTRATEGIAS A APLICAR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Consumidores:        | Penetrar en las posiciones de los competidores afectados.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Producto o servicio: | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorarlo en relación a las prestaciones de los competidores.</li> <li>- Diferenciarlo de la oferta de los competidores.</li> <li>- Reducir sus costes para lograr ventajas competitivas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                         |
| Precio:              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un nivel de precios que induzca a los compradores de otras empresas a probar el producto o servicio y preferirlo frente a los demás.</li> <li>- Si esto no es posible, el precio establecido no debe resultar un obstáculo para que los clientes de otras empresas cambien a la nueva.</li> </ul>                                                                                 |
| Distribución:        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar nuevos canales.</li> <li>- Ampliar los puntos de venta.</li> <li>- Ampliar el contacto del producto con los clientes.</li> <li>- Incentivar a los vendedores.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            |
| Comunicación:        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar a conocer con precisión las características diferenciadoras de los productos o servicios.</li> <li>- Transmitir las razones que justifican el cambio de empresa o marca.</li> <li>- Convencer al mercado que la oferta de la empresa es superior a las de la competencia.</li> <li>- Provocar las primeras compras o servicios: promoción, comunicación directa y publicidad.</li> </ul> |

## D. La comunicación.

La comunicación comprende el conjunto de mensajes que la empresa transmite al mercado, entorno y público en general.

La comunicación debe conseguir los siguientes objetivos:

1. Dar a conocer la empresa.
2. Dar a conocer los productos o servicios.
3. Transmitir una determinada imagen o,
4. Alcanzar cualquier otro objetivo.

Para crear una buena imagen de empresa es preciso que existan unos rasgos que la identifiquen y diferencien y que dichos rasgos sean comunicados.

No debemos olvidar que los usuarios de la comunicación son:

- a. Clientes actuales.
- b. Clientes potenciales.
- c. Proscriptores, líderes de opinión.
- d. Instituciones públicas.
- e. Asociaciones empresariales, profesionales y sindicatos.

- f. Asociaciones de consumidores.
- g. Accionistas, socios actuales y potenciales.
- h. Competidores, proveedores.
- i. Instituciones financieras.
- j. Medios de comunicación.
- k. Opinión pública en general.

1. *Instrumentos de la Comunicación:*

Los instrumentos de la comunicación son:

- a. La publicidad.
- b. Las relaciones públicas.
- c. La Promoción.

2. *Formas de Comunicación:*

Programada:

- Publicidad
- Relaciones públicas
- Promoción

Derivada del comportamiento de la empresa:

- Producto
- Empleados
- Vendedores
- Instalaciones

3. *Objetivos de la Comunicación:*

Los objetivos más habituales que se persiguen son:

- a. Dar a conocer la existencia de la empresa y del producto o servicio.
- b. Crear una imagen favorable de la empresa y/o del producto o servicio.
- c. Persuadir de los beneficios que reporta.
- d. Estimular su compra.
- e. Mantener el conocimiento del producto en el tiempo, etc.

4. *Proceso de Comunicación:*

En el proceso de comunicación intervienen los siguientes elementos:

- a. Emisor: la empresa que tiene la información y las ideas que transmitir.
- b. Mensajes: Contenido a transmitir.
- c. Canal: medio de transmisión de la comunicación.
- d. Receptor: destinatario de la comunicación.

5. *Apoyos y Barreras a la Comunicación:*

Barreras:

- Interferencias
- Falta de atención del receptor
- No se entiende el mensaje
- El mensaje va en contra de sus valores

Apoyos:

- Producto óptimo
- Gran lealtad a la marca
- Acuerdo en el mensaje

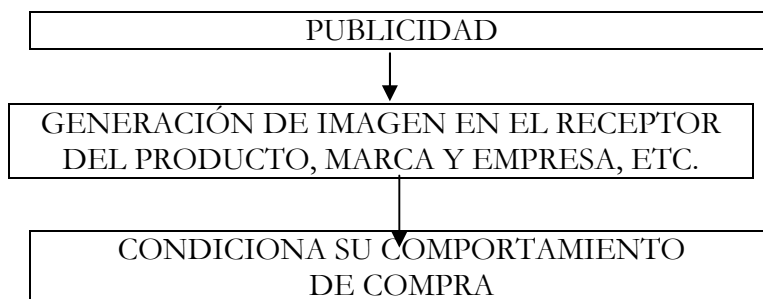
6. *Estrategias de la Comunicación:*

Aspectos sobre los que ha de decidir la compra, antes de realizar cualquier campaña de comunicación:

- a. Instrumentos de comunicación a utilizar.
- b. Mensajes a transmitir.
- c. Momento de transmisión.
- d. Público al que se dirige.
- e. Canales o medios empleados.
- f. Presupuesto destinado a la campaña.
- g. Forma de medir los resultados de la campaña.

## E. Plan de Publicidad.

La publicidad opera de la siguiente forma:



### 1. Tipos de Publicidad:

#### a. Publicidad directa:

- i. Va dirigida a una persona determinada.
- ii. Utiliza como soportes habituales (cartas, catálogos, folletos, teléfono)
- iii. Necesita disponer de datos actualizados de los destinatarios: nombre, dirección...

#### b. Publicidad indirecta:

- i. Es impersonal. El grupo receptor es anónimo.
- ii. Utiliza medios de comunicación de masas (prensa, radio, televisión, vallas...)

### 2. Proceso de comunicación publicitaria:

Este proceso consta de las siguientes etapas:

#### a. Definir los objetivos publicitarios:

- i. Objetivo a alcanzar.
- ii. Imagen a transmitir.
- iii. Situación real de la empresa.
- iv. Situación real del mercado.
- v. Informar sobre una nueva empresa.
- vi. Comunicar su apertura.
- vii. Dar a conocer un nuevo producto.
- viii. Crear una determinada imagen del producto, marca o empresa.
- ix. Potenciar el recuerdo de nuestra marca o empresa.
- x. Facilitar la entrada del nuevo producto.
- xi. Educar, modificando comportamientos y explicando nuevos usos.
- xii. Otros.

#### b. Identificar al segmento del mercado al que va dirigido:

Es preciso analizar:

- i. Su tamaño.
- ii. Identificación de los clientes.
- iii. Posibles usos de nuestros productos.
- iv. Comparación con los competidores: puntos fuertes y débiles.
- v. Posibles productos sustitutivos.
- vi. Evolución en el mercado.
- vii. Expectativas en el año natural.
- viii. Inversiones publicitarias en el sector: por productos y por competidores.

#### c. Determinar el mensaje:



Ello implica contemplar dos aspectos:

- i. Contenido del mensaje:
  1. Estímulos racionales: es decir, comunicar las ventajas que a los destinatarios les reporta el producto o servicio.
  2. Estímulos emocionales: asociar el uso del producto al reconocimiento y éxito social al que aspiran los potenciales clientes.
- ii. Formato del mensaje:
 

Se trata de elegir acorde con el objetivo que persigue:

  1. Si escrito u oral.
  2. Ilustración, colores, símbolos.
  3. Música, sonido, tono de voz, etc.

Finalmente, para que el mensaje sea efectivo debe cumplir con estos requisitos:

  1. Comunicar realmente lo que se quiere.
  2. Ser comprendido.
  3. Captar la atención.
  4. Ser creíble.
  5. Ser convincente.
  6. Ser recordado.
- d. Elección de los medios publicitarios:

Estos medios pueden ser:

  - i. Prensa.
  - ii. Radio.
  - iii. Televisión.
  - iv. Revistas, publicaciones especializadas.
  - v. Exteriores: vallas, fachadas...
  - vi. Correo, etc.
  - vii. Buzones.
  - viii. Internet.
  - ix. Mailing.
  - x. Catálogo.
- e. Fijación del presupuesto económico:

Para establecer el presupuesto de publicidad, hay que tener en cuenta:

  - i. Los objetivos a alcanzar con la publicidad.
  - ii. Los recursos disponibles.

En cualquier caso, los objetivos de la publicidad deben ajustarse a los recursos disponibles.

#### CRITERIOS DE FIJACIÓN DEL PRESUPUESTO:

| FACTORES                                          | INCIDENCIA<br>SOBRE EL<br>PRESUPUESTO |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Los resultados se deben alcanzar a corto plazo    | Aumento                               |
| Los resultados se deben alcanzar a largo plazo    | Disminución                           |
| El sector es muy competitivo                      | Aumento                               |
| El sector es poco competitivo                     | Disminución                           |
| En el sector se invierte mucho en publicidad      | Aumento                               |
| En el sector se invierte poco en publicidad       | Disminución                           |
| El producto o servicio se encuentra en la fase de | Aumento                               |

|                                                          |             |
|----------------------------------------------------------|-------------|
| lanzamiento de su ciclo de vida                          |             |
| Se encuentra en la fase de declive                       | Disminución |
| Se encuentra en la fase de maduración                    | Básico      |
| Los objetivos de la publicidad son difíciles de alcanzar | Aumento     |
| Los objetivos de la publicidad son fáciles de alcanzar   | Disminución |

- f. Evaluar los resultados.

## F. Plan de Promoción de Ventas.

La promoción de ventas junto a la publicidad y las relaciones públicas es otro de los instrumentos de la comunicación que es preciso analizar.

Al igual que en la publicidad, el Plan de Promoción debe fundamentarse en el Plan de Marketing dentro del Marketing de Comunicación.

La planificación de la promoción de ventas debe contemplar las siguientes etapas:

- a. Definir los objetivos de la promoción.
  - b. Analizar los distintos instrumentos disponibles.
  - c. Seleccionar los instrumentos más adecuados.
  - d. Establecer el presupuesto.
  - e. Realizar la promoción.
  - f. Evaluar los resultados.
1. *Concepto de promoción de ventas:*  
Es toda acción comercial realizada por la empresa, destinada a incentivar o estimular la demanda a corto plazo, que se ejercerá con carácter temporal y a proporcionar un beneficio tangible al público al que va destinada.
  2. *Características de la promoción de ventas:*  
La promoción pretende obtener efectos inmediatos, de una parte, dando un beneficio al destinatario, y por otra, destacando su carácter temporal, ya que si fuese de duración ilimitada dejaría de ser una promoción.
  3. *Objetivos de la promoción:*  
La promoción de un producto se realiza para:
    - a. Aumentar las ventas en un espacio de tiempo corto.
    - b. Defenderse ante acciones de la competencia.
    - c. Dar a conocer el producto y acercarlo a los compradores.
    - d. Apoyar en el punto de venta a la publicidad que pierde efectividad por saturación.
  4. *Clases de promociones:*
    - a. Promociones materiales, donde destacaremos:
      - i. Los incentivos económicos.
      - ii. Los descuentos.
      - iii. Los regalos.
    - b. Promociones lúdicas. Esta promoción se caracteriza por:
      - i. Los juegos promocionales.
      - ii. Las animaciones de venta.
  5. *Instrumentos y efectos de la promoción:*  
Estos instrumentos se clasifican atendiendo a los destinatarios de la siguiente forma:

| DESTINATARIOS  | INSTRUMENTOS DE PROMOCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Distribuidores | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción del precio base por un tiempo limitado.</li> <li>- Descuento de un porcentaje sobre el precio base.</li> <li>- Primas por cantidades vendidas.</li> <li>- Dar más cantidad de productos por el mismo precio.</li> <li>- Demostraciones en el punto de venta.</li> <li>- Regalos promocionales, premios y distinciones.</li> <li>- Loterías, concurso de ventas, sorteos de viajes.</li> <li>- Colaboración en la publicidad en el punto de venta.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                        |
| Prescriptores  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Regalos.</li> <li>- Invitación gratuita a reuniones y viajes.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Consumidores   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Regalos incorporados al producto.</li> <li>- Por el envío de tapas, etiquetas de productos consumidos, etc. se remite un regalo, descuento, nuevo producto, etc.</li> <li>- Reparto gratis de muestras en el domicilio, buzón, etc.</li> <li>- Integrar más cantidad de productos: entregar dos por el precio de uno, entregar más producto de lo habitual gratis...</li> <li>- Descuento en precios.</li> <li>- Ventajas en la compra de bienes duraderos, automóviles, electrodomésticos: comprando la empresa el producto antiguo a buen precio, aumentando la garantía, etc.</li> <li>- Concursos, sorteos, premios, etc.</li> <li>- Muestras y degustaciones.</li> </ul> |

6. *Costes originados por la acción promocional:*

Los costes promocionales están integrados por el sumatorio de:

- a. Importe de los descuentos.
- b. Personal contratado.
- c. Agencia promocional.
- d. Materiales empleados.
- e. Coste de los regalos, premios, demostraciones, degustaciones.
- f. Alquiler de espacios, etc.

7. *Cálculo del efecto promocional:*

INGRESOS POR VENTAS ADICIONALES

- COSTE DE LAS VENTAS ADICIONALES
- COSTES DE LA PROMOCIÓN
- = RESULTADO DE LA PROMOCIÓN

## G. Plan de Relaciones Públicas.

Mediante las relaciones públicas, la empresa deja patente su compromiso con la sociedad o con el público objetivo sobre temas que le preocupan e interesan, como son:

1. Preocupación por la salud de los ciudadanos.
2. Interés por la calidad de vida.
3. Fomento del deporte, cultura, educación, artes, etc.
4. Defensa del medio ambiente.
5. Acciones humanitarias.
6. Fomento del desarrollo tecnológico.
7. Otras.

Sus destinatarios son:

1. Medios de comunicación.
2. Instituciones públicas.
3. Líderes de oposición.
4. Asociaciones de consumidores.
5. Aficionados deportivos.
6. Asociaciones culturales.
7. Público en general, etc.

Sus objetivos son:

1. Adquirir notoriedad.
2. Crear una actitud favorable hacia la empresa por parte de su entorno.
3. Como resultado de lo anterior incrementar las ventas.

Herramientas de las relaciones públicas:

1. Relaciones con los medios de comunicación:
  - a. Periodistas.
  - b. Agencias de noticias.
2. Patrocinio (sponsor)
3. Relaciones con las instituciones públicas.

## H. Cuadro Resumen. Diferencias en función al objeto e influencia temporal.

Diferencias entre publicidad, relaciones públicas y promoción de ventas:

| CONCEPTO            | PUBLICIDAD                                                              | RR.PP.                                       | PROM. VENTAS                         |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------|
| Objetivo            | Informar sobre productos y servicios para incentivar su venta.          | Establecer buenas relaciones con su entorno. | Aumentar las ventas de forma rápida. |
| Influencia temporal | A corto y medio plazo, pero su influencia puede alargarse en el tiempo. | A largo plazo.                               | De forma inmediata.                  |

## **BLOQUE F: ANEXOS**

### **El Plan de Publicidad. El Proceso de Comunicación Publicitaria. Aspectos básicos:**

1. Definir los objetivos publicitarios.
2. Identificar el segmento del mercado al que va dirigido.
3. Determinar el mensaje.
4. Elegir los medios publicitarios.
5. Fijar el presupuesto económico.

### **Etapas de la Promoción de Ventas:**

1. Definir los objetivos de la promoción.
2. Analizar los distintos instrumentos disponibles.
3. Seleccionar los instrumentos más adecuados.
4. Establecer el presupuesto.
5. Realizar la promoción.
6. Evaluar los resultados.

### **El Plan de Relaciones Públicas:**

1. Objetivos:
  - a. Adquirir notoriedad.
  - b. Crear una actitud favorable hacia la empresa por parte de su entorno.
  - c. Incrementar las ventas.
2. Destinatarios:
  - a. Medios de comunicación.
  - b. Instituciones públicas.
  - c. Líderes de opinión.
  - d. Asociaciones de consumidores.
  - e. Aficionados deportivos.
  - f. Asociaciones culturales.
  - g. Público en general, etc.
3. Herramientas:
  - a. Relaciones con los medios de comunicación.
  - b. Patrocinio (sponsor)
  - c. Relaciones con las instituciones.

**BLOQUE G:**  
**EL PLAN DE MARKETING: DEFINICIÓN DE LA**  
**DISTRIBUCIÓN. DETERMINACIÓN DE LOS**  
**PRECIOS. ORGANIZACIÓN DE LAS VENTAS.**

**A. Objetivos.**

1. Mostrar la importancia que tiene para la empresa, la correcta elección del canal de distribución que va a trasladar el producto o servicio del proyecto empresarial hasta su destino final.
2. Conocer los métodos de fijación de precios y analizar las estrategias más acordes a cada situación.
3. Analizar los elementos a tener en cuenta a la hora de planificar las operaciones de venta y dirección de los vendedores.
4. Valorar los costes generados por las operaciones de distribución y venta del producto o servicio del proyecto.

**B. Definición del Plan de Distribución.**

La distribución es otro de los instrumentos del plan de marketing elaborado por la empresa.

Podemos definir esta distribución como el conjunto de las operaciones necesarias que se deben realizar para que los productos y servicios se pongan a disposición de aquellos que van a consumirlos o utilizarlos.

**C. Funciones de la Distribución.**

1. Acerca físicamente el producto al consumidor.
2. Adecua los períodos de producción o consumo.
3. Ajusta las cantidades producidas en función del volumen de consumo.
4. Informa a los fabricantes sobre las características de la demanda, para que oferten aquello que los consumidores solicitan.
5. Contacto con los consumidores, ofreciendo servicios:
  - a. Información.
  - b. Publicidad.
  - c. Promoción.
  - d. Horario.
  - e. Financiación.
  - f. Asistencia.
  - g. Otros.

## D. Canales de distribución.

Los canales son los diferentes caminos que recorren los productos en el proceso que los lleva desde la empresa productora al consumidor o usuario final.

El proceso puede ser corto o largo, dependiendo de la cantidad de intermediarios que intervienen en dicho proceso. Así:

CANAL DIRECTO: Productor — Consumidor o usuario final.

CANAL CORTO: Productor — Minorista — Consumidor o usuario final.

CANAL LARGO: Productor — (Representante) — Mayorista — Minorista — Consumidor o usuario final.

1. *Relación entre el canal y el tipo de producto o servicio:*

- a. Canal directo: Productos industriales y de servicios.
- b. Canal corto: Productos como electrodomésticos, muebles, automóviles...
- c. Canal largo: Productos de consumo.

2. *Los mayoristas:*

La empresa mayorista es un intermediario que se caracteriza por vender los productos a otro que, a su vez, los revende o transforma para revender. La venta se realizará a otros mayoristas, minoristas o a empresas productoras.

Dependiendo del lugar donde están localizadas se pueden clasificar en:

- a. Mayoristas en origen. Próximas a las empresas productoras.
- b. Mayoristas en destino. Próximas a las empresas compradoras.

El distribuidor mayorista realiza las siguientes funciones:

- a. El transporte del producto a minoristas, mayoristas o a las empresas productoras.
- b. El almacenaje a los minoristas, vía venta.
- c. El abastecimiento en una zona geográfica, suministra a los minoristas de la zona.
- d. La venta de las cantidades que le solicita el minorista.
- e. La oferta, por último, de servicios que el fabricante no puede prestar:
  - i. Atención al cliente minorista, entrega del producto.
  - ii. Asesoría y asistencia.
  - iii. Horario.
  - iv. Promoción y venta del producto.
  - v. Financiación.
  - vi. Asume riesgo de impago.
  - vii. Otros.

3. *Los minoristas:*

La empresa minorista es aquella que, aún funcionando como intermediario, vende los productos al consumidor final. La figura del minorista es especialmente importante, por ser él quien se relaciona con el consumidor final.

Son funciones del minorista:

- a. Almacenaje.
- b. Adecuar cantidades a las solicitadas por el consumidor.
- c. Envasado, empaquetado.
- d. Servicios de:
  - i. Atención consumidores.
  - ii. Horario comercial.
  - iii. Asesoramiento y servicio post-venta.
  - iv. Financiación.
  - v. Riesgo de impago.

- e. Operaciones de *merchandising* en cuanto a:
  - i. Diseño y organización del establecimiento de venta.
  - ii. Presentación de productos.
  - iii. Publicidad en el punto de venta.
  - iv. Promoción.
  - v. Otros.
- 4. *Asociaciones entre intermediarios:*  
 Los intermediarios en la distribución (mayoristas y minoristas) se asocian con el objeto de mejorar sus condiciones de gestión para conseguir los siguientes objetivos:
  - a. Obtener mejores condiciones de empresa (unión y mayor capacidad de negociación)
  - b. Reducir costes, por reducción de servicios comunes (almacén, transporte, etc.)
  - c. Acceder a servicios comunes (jurídicos, financieros, etc.)
 La asociación puede ser de dos tipos:
  - a. Horizontal:  
 (Por ejemplo, entre mayoristas, comparten entre sí el mismo canal)
    - i. Grupos y centrales de empresa.
    - ii. Cooperativas de minoristas, etc.
    - iii. Centros y galerías comerciales.
    - iv. Mercados municipales.
    - v. Calles peatonales, etc.
  - b. Vertical:  
 (Son agrupaciones entre mayoristas y minoristas)
    - i. Cadenas voluntarias.
    - ii. Asociaciones entre mayoristas y minoristas.
    - iii. Franquicias, lo que implica:
      - 1. *Franquiciador:* concede al franquiciado el derecho a explotar:
        - a. Un procedimiento comercial.
        - b. Una marca.
        - c. Un "*savoir faire*" de una actividad.
        - d. Una licencia de fabricación.
        - e. Presta asistencia técnica y servicios como publicidad o asesoría.
      - 2. *Franquiciado:* paga un canon por el derecho de explotación.

## E. Gestión de la Distribución.

- 1. *Estrategias:*  
 La estrategia consiste en que la empresa toma decisiones sobre la distribución de sus productos o servicios.
  - a. Canal propio o con intermediarios:  
 Se debe decidir entre utilizar:
    - i. Canal propio (sin intermediarios): sólo se puede utilizar cuando la empresa productora es capaz de distribuir los productos o servicios de forma directa, sin intermediarios. Caso de los servicios y determinados productos industriales.
    - ii. Canal ajeno (sin intermediarios): es el utilizado con carácter general para la mayoría de los productos.
  - b. Estrategias de distribución:



Existen tres tipos de estrategias:

| Distribución:                                                  | Características:                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Intensiva (coste alto)                                         | El producto se vende por múltiples canales, debido a que los consumidores acuden a adquirirlo al lugar donde se distribuye sin importarles el tipo de establecimiento que los comercializa. |
| Selectiva                                                      | El cliente acude a realizar la compra a unos canales determinados.<br>La empresa seleccionará esos canales para distribuir sus productos.                                                   |
| Exclusiva (propio de productos de alto nivel, imagen o status) | El producto sólo debe venderse en determinados establecimientos.                                                                                                                            |

Decisiones sobre uno o varios canales de distribución:

Se utilizarán canales múltiples cuando:

- Si el producto se dirige a mercados geográficamente distintos.
- Si el producto se dirige a segmentos del mercado diferentes.
- Sean productos donde lo importante es el producto en sí (marca, imagen...) y el lugar de comercialización es secundario en la decisión de compra de los consumidores.

## 2. Valoración de los Canales:

| Característica                                                        | Aspecto                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Segmento al que llega                                                 | Puntos de venta.<br>Número.<br>Lugar donde están ubicados.                        |
| Conocimiento del mercado por parte de los que intervienen en el canal |                                                                                   |
| Verificar que su imagen y estrategia coincide con la de la empresa    |                                                                                   |
| Calidad de servicio ofrecido                                          |                                                                                   |
| Condiciones del acuerdo                                               | Precios bajos.<br>Utilización de marca de distribuidor.<br>Aplazamiento del pago. |

## 3. Control de la distribución:

La empresa debe conocer la situación en la que se encuentra su producto desde el momento que lo entrega al primer eslabón del canal, hasta que es puesto a disposición del comprador o usuario final.

Debe velar para que cada uno de los intermediarios por los que transcurre cumpla correctamente con su función. De no hacerlo, el producto se verá perjudicado por:

- Puede ser almacenado y transportado en malas condiciones.
- No será ofertado por el intermediario.
- Transmitirá sobre él información incorrecta.
- No estará presente en el punto de venta.
- No se beneficiará de las acciones de *merchandising*.

Esta situación obliga a que exista una relación de cooperación entre las empresas y los distribuidores de sus productos o servicios. Esta relación ofrece el siguiente esquema:

| Importancia del canal de venta del producto o servicio                                                               | Grado de colaboración necesario                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Si es fundamental que el producto se encuentre presente en el punto de venta                                         | -Gran colaboración con el canal.<br>-Incentivarlo para que estimule su demanda.<br>-Acciones de merchandising:<br>-Colocación del producto.<br>-Precio.<br>-Promoción.<br>-Publicidad. |
| Si el producto se vende por sí mismo por calidad, marca, imagen, independientemente del canal donde se comercializa. | El canal no es importante, los esfuerzos se dedican a publicidad, precio, etc.                                                                                                         |

## F. Política de Precios.

El precio constituye, junto al “producto, comunicación y distribución”, otro de los instrumentos que utiliza la empresa para alcanzar sus objetivos.

El precio representa el valor de adquisición de un producto o servicio, valor que se puede referir a cualquier eslabón de la cadena de distribución.

- Precio venta a mayorista — Precio al que se adquiere el producto al mayorista.
- Precio venta a minorista — Precio que paga el minorista.
- Precio venta al público — Precio que paga el consumidor o usuario por los productos y servicios que adquiere.

Como instrumento del marketing, el precio destaca por las siguientes características:

- Actúa a corto plazo, las decisiones sobre precio se aplican y repercuten rápidamente.
- La decisión sobre el precio incide directamente sobre los ingresos y beneficios de la empresa.
- El precio produce un efecto psicológico sobre los compradores que afecta a su acción de compra.
- Sirve como elemento de comparación entre productos y marcas.

### 1. Estrategias de Precios:

| Situación                                      | Estrategia                                                                                         |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Productos nuevos                               | 1. Penetración: precio bajo.<br>2. Descremación: precio alto.<br>3. Mantenimiento: precio estable. |
| Fase del ciclo de vida del producto o servicio | 1. Lanzamiento: precio penetración-precio descremación.<br>2. Madurez: precios estabilizados.      |

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | 3. Declive: depende de la situación.                                                                                                                                                                                                                                          |
| Discriminación de los precios | 1. Demanda inelástica: precio alto.<br>2. Demanda elástica: precio bajo.<br>3. Precios acordes con la situación demográfica y económica.                                                                                                                                      |
| Precios con descuento         | 1. Precio normal o habitual.<br>2. Precios descontados: descuentos, rebajas.                                                                                                                                                                                                  |
| En relación a la competencia  | 1. Precio similar.<br>2. Precio superior: aceptado por los clientes por ofrecer alguna ventaja.<br>3. Precio inferior.                                                                                                                                                        |
| Precios psicológicos          | 1. Precio percibido por el mercado: precio máximo.<br>2. Precio alto: percibido como producto de calidad.<br>3. Precio bajo: asociado a baja calidad.<br>4. Precio con terminación en 5, 7, 9, percibido como precio bajo, los redondeados, asociados a productos de calidad. |

## 2. *Métodos de fijación de precios:*

La fijación de precios depende de tres factores:

- a. El posicionamiento del producto o servicio: precio percibido por el mercado:  
El precio percibido por los compradores marca el precio máximo que la empresa puede establecer. Un precio superior al que los compradores están dispuestos a pagar coloca al producto o servicio fuera del mercado.
- b. Factores internos de la propia empresa: costes y rentabilidad perseguida:  
Los costes señalan el precio mínimo al que el producto o servicio se puede vender, por debajo de él la empresa cae en pérdidas. Sistemas:
  - i. Costes más margen: la empresa fija el precio aplicando un margen sobre los costes:  

$$\text{Coste} + \text{Margen Comercial} = \text{Precio de Venta}$$
  - ii. Sistema del Punto Muerto o Umbral de Rentabilidad:  
 Es definido como punto muerto el volumen de actividad en el cual la empresa no experimenta beneficios ni pérdidas, es decir, la cantidad de actividad que iguala los ingresos percibidos por la empresa a los costes soportados.  
 También se denomina Umbral de Rentabilidad porque a partir de ese volumen de actividad la empresa obtiene beneficios y, al contrario, por debajo de ese volumen de producción se generan pérdidas.  
 Así:  
 $Q$  = Cantidad que mide el nivel de actividad.  
 $P_v$  = Precio de venta unitario.  
 $C_{vu}$  = Coste variable unitario.  
 $C_f$  = Costes fijos o de estructura.

$$P_v Q = \text{Ingresos}$$

$$C_{vu} Q + \text{Costes fijos} = \text{Costes}$$

Igualando:

$$P_v Q = C_{vu} Q + C_f$$

Q es la cantidad que representa el punto muerto, es decir, el nivel de actividad Q los ingresos igualan a los costes totales (variables más fijos)

Despejando Q en la igualdad anterior tenemos:

$$Q = \frac{C_f}{P_v - C_{vu}} = \frac{\text{Costes fijos}}{\text{Margen Unitario}}$$

- c. Factores externos a la empresa: actuación de la competencia y características de los canales de distribución:

Las estrategias sobre precios aplicados por la competencia (precio normal establecido, política de descuentos, etc.) le indican a la empresa en qué parte del intervalo formado por el precio mínimo (marcado por los costes) y el precio máximo (percibido por el mercado) se puede mover.

## G. Organización y planificación de las ventas.

### 1. Red de ventas:

| Organización de ventas | Ventajas de la organización                                                           |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Por zonas              | Especialización en zona.                                                              |
| Por clientes           | Atención adaptada a las características del cliente.                                  |
| Por productos          | Ante gran variedad de productos el vendedor debe especializarse en un grupo de ellos. |
| Otros                  | En función de las características y los objetivos de la empresa.                      |

### 2. Operaciones a realizar para diseñar un equipo de ventas:

- a. Selección de personal:
  - i. Perfil psicológico adecuado.
  - ii. Capacidad profesional.
- b. Formación del personal ventas:
  - i. Formación permanente.
  - ii. Actualización de su capacidad profesional.
- c. Remuneración de los vendedores:
  - i. Salario fijo + comisión sobre las ventas realizadas.
  - ii. Sólo comisión (agentes), o
  - iii. Sólo salario fijo.
- d. Valoración y control en los rendimientos de los vendedores:
  - i. Ventas realizadas.
  - ii. Número de clientes visitados.
  - iii. Número de pedidos obtenidos.
  - iv. Número de pedidos de nuevos clientes.
  - v. Descuentos concedidos.
  - vi. Gastos de ventas generados, etc.

3. *Resumen de decisiones sobre el equipo de ventas:*
  - a. Perfil del responsable de la organización.
  - b. Objetivos de las ventas.
  - c. Definición de objetivos y funciones.
  - d. Tamaño del equipo: red propia y ajena.
  - e. Zona geográfica encomendada.
  - f. Diseño de rutas.
  - g. Remuneraciones, sistema de motivación.
  - h. Sistema de selección y formación.
  - i. Sistema de evaluación y control.
4. *Costes generados por las operaciones de ventas:*  
 Los componentes más importantes del coste de las ventas son los siguientes:
  - a. Remuneración de los vendedores, puede ser:
    - i. Sueldo fijo + Comisiones.
    - ii. Sólo comisiones.
    - iii. Sueldo fijo.
  - b. Gastos de viajes.
  - c. Portes.
  - d. Costes atención post-ventas, etc.
5. *Previsiones de ventas:*  
 Se trata de predecir las ventas para periodos futuros. Las previsiones de ventas se pueden realizar de distintos modos:
  - a. Tendencias a largo plazo:
    - i. Aumentar.
    - ii. Se saturan.
    - iii. Disminuyen.
  - b. Variables cíclicas y estacionales.
    - i. En ocasiones las empresas experimentan aumentos y disminuciones periódicas en sus ventas.
    - ii. Cuando este fenómeno sucede a lo largo del año, las ventas dependen de las variables estacionales.
  - c. Actualizando el entorno de la empresa:
    - i. Investigando la intención de compra.
    - ii. Investigando el mercado.
    - iii. Las acciones de los competidores.
    - iv. Indicadores económicos, etc.

## **BLOQUE G: ANEXOS**

### **Funciones de la Distribución:**

1. Acercar el producto al consumidor.
2. Adecuar los periodos de producción o consumo.
3. Ajustar las cantidades producidas en función al volumen de consumo.
4. Informar a los fabricantes sobre las características de la demanda.
5. Contactar con los consumidores, ofreciendo servicios.

### **Esquema sobre los Canales de Distribución:**

1. Canal Directo: Productos industriales y de servicios.
2. Canal Corto: Productos sobre gamas concretas.
3. Canal Largo: Productos de consumo.

### **Métodos de Fijación de Precios:**

1. Costes más margen. Coste + Margen comercial = Precio de venta.
2. Punto muerto o umbral de rentabilidad:
$$Q = \frac{\text{Costes fijos}}{\text{Margen unitario}}$$
3. En función a la actuación de la competencia y a las características de los canales de distribución.

### **Costes generados por las ventas. Componentes:**

1. Remuneraciones de los vendedores.
2. Gastos de viajes.
3. Portes.
4. Costes de atención post-ventas, etc.

## **BLOQUE H:** **IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA. FORMA JURÍDICA.** **DENOMINACIÓN Y LOCALIZACIÓN.**

### **A. Objetivos.**

1. Obtener información sobre las ventajas económicas, mercantiles y fiscales que pueden conseguirse en función de las diferentes formas jurídicas de la empresa.
2. Analizar las ventajas e inconvenientes de las mismas para elegir las más adecuadas en función de las características de cada tipo de actividad empresarial.
3. Identificar los nombres y logotipos que puedan resultar más adecuados para las diferentes empresas de los proyectos empresariales.
4. Resolver sobre la posibilidad y conveniencia de establecer marcas registradas para los diferentes productos o servicios.
5. Determinar los espacios, infraestructuras y ubicación que puedan ser idóneos para cada proyecto empresarial, en función de sus características propias.
6. Analizar las posibilidades reales que ofrece el entorno para decidir la localización más conveniente para ubicar las nuevas empresas.

### **B. Operaciones a acometer.**

1. Determinación de la forma jurídica de la Empresa.
2. Identificación de la Empresa.
3. Cuadro resumen de gastos.

### **C. Determinación de la forma jurídica de la Empresa.**

1. Tipos de entidades:
  - a. Empresario Individual.
  - b. Sociedades Mercantiles:
    - i. Sociedades Anónimas.
    - ii. Sociedades Limitadas. Sociedad Limitada Nueva Empresa.
    - iii. Sociedades Laborales. Sociedad Anónima Laboral.
    - iv. Sociedades Cooperativas.
    - v. Sociedades Colectivas.
  - c. Sociedades Civiles.
  - d. Comunidades de Bienes.

### **D. Constitución de la Entidad.**

En general encontraremos los siguientes tipos de gastos:

1. *Impuestos:* Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
2. *Tasas:* Boletines Oficiales de inscripción obligatoria. Altas en casos públicos.
3. *Gastos de Notaria* (Escrituras Públicas, Poderes Notariales)

4. Compra de impresos y otros documentos obligatorios a presentar en las distintas administraciones (libros contables, libros relativos al personal, etc...)
  - a. Honorarios de letrados, notarios.
  - b. Abogados, Asesores y técnicos para informes, estudios, preparación de documentación.
  - c. Trámites de documentación (libros de registro, tasas e impuestos municipales, provinciales, autonómicos y estatales)

## E. Incentivos Fiscales.

1. *En Función al tipo de Entidad elegida para el Proyecto de Empresa, Anteriormente descritas, se analizarán sus VENTAJAS FISCALES Y ECONÓMICAS:*
  - a. Bonificaciones y Deducciones, en las declaraciones de los Impuestos sobre sociedades.
  - b. Tipos de gravamen, en el Impuesto sobre Sociedades. (A menor tipo tributario, la carga fiscal es menor).
  - c. Analizando los Presupuestos Generales del Estado para los ejercicios objetos, del estudio del proyecto, y en función al tipo de empresa elegido, se buscarán las desgravaciones y beneficios fiscales, así como, ayudas e incentivos mas idóneos al proyecto elegido.
  - d. Lo comentado en el apartado c), es de aplicación a las Ayudas que en caso, establezcan los Presupuestos de las diferentes Comunidades Autónomas.
  - e. Tipos de Ayudas: Clasificación General:
    - 1) Fondos Europeos.
    - 2) Ayudas y subvenciones para Pequeñas y Medianas Empresas y Autónomos.
    - 3) Ayudas, subvenciones y Becas.
    - 4) Ayudas y subvenciones destinadas al Fomento en el Empleo.



## **BLOQUE I:** **LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA.** **LOS RECURSOS HUMANOS.**

### **A. Objetivos.**

1. Analizar la forma organizativa más adecuada para la empresa del proyecto.
2. Elaborar un organigrama funcional de la empresa, con detalle de sus departamentos.
3. Definir los puntos de trabajo de la empresa.
4. Elaborar los perfiles profesionales de los candidatos a ocupar los puestos de trabajo.
5. Describir los procesos de reclutamiento, selección, contratación, acogida y formación de los trabajadores.
6. Determinar la modalidad más adecuada de contratos a realizar para cada trabajador.
7. Cuantificar los costes variables por periodos de los trabajadores de la empresa.

### **B. La Organización Empresarial.**

Se entiende por organizar el disponer y preparar un conjunto de personas, con los medios adecuados, para lograr un fin determinado.

La organización consta de dos partes importantes a ejecutar (tareas o desempeños)

1. Definir las tareas de cada departamento.
2. Asignar las responsabilidades a las personas.

En este sentido, una de las tareas más importantes de las personas es la toma de decisiones. Este proceso consta de dos fases:

1. *Preparatoria*: consiste en planificar el problema que se aborda, buscando la información y datos que propician su solución.
2. *Análisis de la información*: consiste en determinar:
  - a. Si la información es suficiente.
  - b. Si la información es válida.
  - c. Identificar las alternativas posibles para la solución del problema.
3. Elección de la solución más adecuada entre todas las alternativas:  
Los criterios de elección tendrían en cuenta:
  - a. El riesgo que se quiere asumir.
  - b. La aceptabilidad por las personas sobre las que repercutirá.
  - c. La posibilidad de poder realizarla en los plazos de tiempo adecuados.
  - d. Las limitaciones de recursos humanos y materiales que están disponibles.

Finalmente la empresa como organización deberá tener en cuenta los siguientes principios básicos:

1. División del trabajo.
2. Unidad del objetivo final que es la obtención de beneficios.
3. Descentralización de tareas.
4. Comunicación entre los diferentes grupos y personas de la empresa.

## C. Modelos de Organización Empresarial.

Aunque cada empresa es un mundo y tiene una organización única, se pueden analizar los siguientes modelos comunes que se presentan en la realidad:

1. *Organización de Gerencia Única.* Características:

- a. Idónea para pequeñas empresas.
- b. Concentra el poder en una sola persona o grupos reducidos de personas.

Las formas de presentación más habituales son:

- a. Organización jerárquica: se basa en una pirámide de autoridad, donde las relaciones y comunicaciones están claramente definidas (quién manda y quién obedece)
- b. Organización funcional: se caracteriza por la especialización de sus departamentos y funciones.
- c. Organización mixta: toma elementos de las dos anteriores y los conjunta.

En estos sistemas de organización suelen aparecer grupos de asesores (staff) o comités *ad hoc* para tareas concretas y determinadas en la toma de decisiones.

2. *Organización de Gerencia Múltiple.*

Esta organización se caracteriza porque las decisiones las toman diferentes personas o grupos, al sobrepasar la capacidad de un solo grupo.

Estos modelos pueden presentar variables por:

- a. Tiempos o turnos de producción (diario, nocturno)
- b. Zonas geográficas.
- c. Productos.
- d. Territorios.
- e. Clientes.
- f. Por mercados.
- g. Por procesos productivos (fabricación de sectores concretos, automóviles)
- h. Por criterios matriciales o de malla (responsabilidad compartida por especialidades y productos)

## D. Los Organigramas.

Un organigrama es una sinopsis o esquema representativo de alguna organización o tarea. Pretenden establecer áreas, secciones, departamentos, divisiones, etc. de empresas, expresando la dependencia de unos y otros y estableciendo los diferentes canales de comunicación entre ellos.

La elaboración de un organigrama implica:

- 1. Determinar la estructura de la empresa: Dirección, divisiones, departamentos, áreas, sucursales, secciones, etc.
- 2. Definir las funciones de cada uno de los anteriores elementos y asignar después el personal más eficaz para cada tarea.
- 3. Delimitar la jerarquía de cada función y el tipo de comunicación que existirá entre ellas (relación entre elementos)
- 4. Los organigramas deben ser flexibles y permitir el crecimiento o desarrollo de la empresa, para poder representar los cambios que se vayan produciendo.

## E. El Departamento de Recursos Humanos.

### 1. Funciones:

| FUNCIÓN                                   | TAREAS BÁSICAS                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empleo                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación de plantillas.</li> <li>- Descripción de puestos de trabajo.</li> <li>- Perfiles profesionales de los candidatos.</li> <li>- Selección del personal.</li> <li>- Acogida en la empresa.</li> <li>- Despidos.</li> </ul> |
| Administración                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalización de contratos.</li> <li>- Retribuciones.</li> <li>- Nóminas.</li> <li>- Derechos y deberes (vacaciones, etc.)</li> <li>- Seguridad y Salud Laboral.</li> <li>- Disciplina.</li> </ul>                                   |
| Formación y Desarrollo                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planes de carrera profesional.</li> <li>- Evaluación.</li> <li>- Motivación.</li> <li>- Formación.</li> <li>- Clima laboral.</li> </ul>                                                                                              |
| Relaciones Laborales y Servicios Sociales | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones sindicales.</li> <li>- Negociación colectiva.</li> <li>- Gestión de conflictos.</li> <li>- Servicios sociales (becas, fiestas laborales)</li> </ul>                                                                       |

## F. Contratación de Personal.

Las normas laborales obligan a las empresas y trabajadores a legalizar sus relaciones de trabajo por medio de un contrato laboral. Las características básicas de estos contratos son:

1. Consensuales. Consentimiento oral o verbal de las partes contratantes.
2. Bilaterales. Obligaciones de ambas partes.
3. Onerosos. Obligaciones de carácter patrimonial.
4. De tracto sucesivo. Obligaciones a cumplir con el transcurso del tiempo.
5. Normativizados. La libre voluntad se supedita a las normas laborales.

*Aspectos relevantes que influyen en la elección del tipo de contrato de trabajo:*

1. Forma jurídica que adopta la empresa.
2. Tipo de puesto de trabajo.
3. Necesidad temporal del puesto de trabajo.
4. Incentivación que se produce a la persona contratada.
5. Costes sociales:
  - a. Liquidaciones a pagar al finalizar el contrato.
  - b. Bonificaciones y exenciones de pagar a la Seguridad Social.

- c. Subvenciones y reducciones de impuestos a la Hacienda Pública.
- 6. Otras condiciones de interés para la empresa y el trabajador a contratar.

*Trámites a cumplimentar por las empresas una vez determinada y realizada la contratación de los trabajadores:*

1. Afiliación o alta en la Seguridad Social del trabajador.
2. Comunicación al INEM de los nuevos contratos.
3. Comunicación a los representantes laborales de la empresa.
4. Inclusión del nuevo trabajador en el libro de matrícula.
5. Otros.

## **G. Gestión Económica del Personal. Costes Salariales.**

Una de las funciones del Departamento de Recursos Humanos de la empresa consiste en la gestión económica del personal. El coste salarial está integrado por los siguientes componentes (dinerarios o en especie):

1. Salario base.
2. Complementos salariales:
  - a. Antigüedad (trienios, etc.)
  - b. Conocimientos específicos (idiomas, etc.)
  - c. Específicos del puesto de trabajo.
  - d. Incentivos (calidad o cantidad de trabajo)
  - e. Complementos de vencimiento superior al mes (pagas extras)
  - f. Complementos en especie.
  - g. Complementos de residencia.
3. Devengos extrasalariales:
  - a. Indemnizaciones.
  - b. Dietas.
  - c. Otras prestaciones.

### Otros costes del departamento de Recursos Humanos:

Constituyen igualmente costes imputables a este departamento, al margen de los mencionados costes salariales, las siguientes:

1. Costes de selección (personal, anuncios en medios de comunicación, comunicaciones, servicios externos, etc.)
2. Costes de formación (costes de horas no trabajadas, costes de cursos impartidos, etc.)
3. Otros costes sociales (premios, becas, etc.)

## **BLOQUE I: ANEXOS**

### **Modelos de Organización Empresarial. Formas y Características organizativas:**

1. Gerencia Única:
  - a. Para pequeñas empresas.
  - b. Concentra el poder en una sola persona o en un grupo reducido de personas.
  - c. Formas:
    - i. Organización jerárquica.
    - ii. Organización funcional.
    - iii. Organización mixta.
2. Gerencia Múltiple:
  - a. Las decisiones son tomadas por diferentes personas o grupos de personas.
  - b. Presentación:
    - i. Por zonas geográficas.
    - ii. Por tiempos o turnos de producción.
    - iii. Por productos.
    - iv. Por territorios.
    - v. Por clientes.
    - vi. Por mercados.
    - vii. Por procesos productivos.

### **Los Costes Salariales. Componentes:**

1. Salario Base.
2. Complementos salariales:
  - a. Antigüedad.
  - b. Conocimientos específicos.
  - c. Incentivos.
  - d. Complementos (especie, residencia, pagas extraordinarias)
3. Devengos extrasalariales:
  - a. Indemnizaciones.
  - b. Dietas.
  - c. Otras prestaciones.
4. Otros costes del Departamento de Recursos Humanos:
  - a. Costes de selección.
  - b. Costes de formación.
  - c. Otros costes salariales (becas, premios, etc.)

## **BLOQUE J:**

### **LA INVERSIÓN Y LA FINANCIACIÓN.**

### **EL ESTUDIO DE VIABILIDAD DEL PROYECTO.**

#### **A. Objetivos.**

1. Analizar los conceptos básicos de la inversión y financiación empresarial.
2. Determinar la inversión necesaria para poder llevar a cabo los proyectos empresariales.
3. Investigar las fuentes e instrumentos de financiación y seleccionar los más adecuados para cada proyecto.
4. Estimar los fondos absorbidos y los fondos generados por las actividades económicas de los proyectos, y en función de estas estimaciones, calcular los flujos de tesorería esperados.
5. Aplicar diversos métodos e instrumentos para analizar e interpretar la rentabilidad de los proyectos y evaluar su viabilidad económica.

#### **B. Información precisa a obtener.**

1. ***La inversión en Activo No Corriente:***
  - a. Inmovilizado Intangible:
    - i. Adquisición de patentes y marcas.
    - ii. Concesiones por parte del Estado, Comunidades Autónomas o Municipios.
    - iii. Programas o aplicaciones informáticas.
    - iv. Inversión en Gastos de Investigación y Desarrollo.
  - b. Inmovilizado Material:
    - i. Maquinaria.
    - ii. Instalaciones Técnicas.
    - iii. Terrenos.
    - iv. Construcciones.
    - v. Mobiliario.
    - vi. Elementos de Transporte.
    - vii. Equipos Informáticos.
    - viii. Útiles y Herramientas.
    - ix. Otro Inmovilizado Material.
  - c. Inversiones Inmobiliarias:
    - i. Inversiones en terrenos y bienes naturales.
    - ii. Inversiones en Construcciones.
  - d. Inversiones Financieras a largo Plazo y en Empresas del Grupo y Asociadas a largo Plazo:
    - i. Inversiones Financieras a Largo Plazo.
    - ii. Inversiones Financieras en Empresas del Grupo y Asociadas a Largo Plazo.
2. ***La inversión en Capital Corriente (Circulante):***  
 El Capital Corriente (Circulante) o fondo de maniobra es una magnitud que expresa la inversión neta de la empresa en activos a corto plazo, y está formado

por las Existencias, los Activos No Corrientes para la venta, los Deudores comerciales y otras Cuentas a cobrar, las Inversiones en Empresas del Grupo y Asociadas, las Inversiones Financieras a corto plazo y el Efectivo y otros activos líquidos equivalentes (Tesorería).

El capital Corriente o Circulante se puede determinar de dos formas:

Activo Corriente = Existencias + Deudores comerciales y otras Cuentas a Cobrar + Inversiones en Empresas del Grupo y Asociadas + Inversiones Financieras a corto plazo + Efectivo y otros activos líquidos equivalentes (Tesorería).

Pasivo Corriente = Deudas a corto plazo + Provisiones a corto plazo + Pasivos no Corrientes vinculados con Activos mantenidos para la venta + Deudas con Empresas del Grupo y Asociadas a corto plazo + Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar.

Capital Corriente = Activo Corriente – Pasivo Corriente (Circulante).

Pasivo No Corriente = Deudas Largo Plazo + Provisiones a largo plazo + Deudas en Empresas del Grupo y Asociadas a largo plazo.

Patrimonio Neto = Fondos Propios + Ajustes por cambios de valor + Subvenciones, Donaciones y Legados Recibidos.

Fondos Propios = \_Capital + Prima de Emisión + Reservas – Acciones y participaciones en patrimonio propias ± Resultados de ejercicios anteriores ± Resultados del ejercicio – Dividendos a cuenta.

Activo No Corriente = Inmovilizado Intangible + Inmovilizado Material + Inversiones Inmobiliarias + Inversiones en Empresas del Grupo y Asociadas a largo plazo + Inversiones Financieras a largo plazo.

Capital Circulante o Corriente = Patrimonio Neto + Pasivo No Corriente – Activo No Corriente.

**ESQUEMA 1: BALANCE**

a) Estructura del Balance de Situación:

| ACTIVO                                             | PASIVO + P. NETO                                                                              |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. ACTIVO NO CORRIENTE<br>+<br>B. ACTIVO CORRIENTE | A. FINANCIACIÓN BÁSICA<br>1. Patrimonio Neto<br>2. Pasivo No Corriente<br>B. PASIVO CORRIENTE |
| TOTAL ACTIVO                                       | TOTAL PASIVO + P. NETO                                                                        |

**ESQUEMA 2: BALANCE**

a) Forma de ordenar el Balance de Situación:

| ACTIVO                                                                              | PASIVO                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| . Activo No Corriente (Menor Liquidez)<br>↓<br>2. Activo Corriente (Mayor Liquidez) | 1. Patrimonio Neto y Pasivo No Corriente (Menor exigibilidad)<br>↓<br>2. Pasivo Corriente (Mayor exigibilidad) |

**ESQUEMA 3: BALANCE**

a) Información mostrada en el Balance de situación:

| ACTIVO                                                                                                                                                                                                                                                                                 | PASIVO                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Activo No Corriente:<br>a) Inmovilizado:<br>- Inmaterial<br>- Material<br>- Inversiones Inmobiliarias<br>- Inmovilizado Financiero<br><br>2. Activo Corriente:<br>a) Activo No Corriente mantenido para la venta.<br>b) Realizable:<br>- Existencias<br>- Deudores<br>c) Disponible | 1. Patrimonio Neto:<br>a) Fondos Propios<br>b) Ajustes de Valor<br>c) Subvenciones recibidas<br><br>2. Pasivo Corriente:<br>a) Fondos Ajenos a largo plazo<br><br>3. Pasivo Corriente:<br>a) Deudas a corto plazo |



**ESQUEMA 4: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS:**

**A) PROCESO DE DETERMINACIÓN DEL RESULTADO EMPRESARIAL:  
ESTRUCTURA CUENTA P Y G Y RESULTADO TOTAL:**

**IMPORTES**

|                                                                            |       |
|----------------------------------------------------------------------------|-------|
| a) + INGRESOS DE EXPLOTACIÓN                                               | _____ |
| + Ventas de Mercaderías y Productos Terminados                             | _____ |
| + Otros Ingresos de Explotación                                            | _____ |
| + Subvenciones a la Explotación                                            | _____ |
| b) – GASTOS DE EXPLOTACIÓN                                                 | _____ |
| + Consumos de Mercaderías, Materias Primas, otros Aprovisionamientos, ect. | _____ |
| + Servicios Exteriores                                                     | _____ |
| + Tributos                                                                 | _____ |
| + Gastos de Personal                                                       | _____ |
| + Otros Gastos de Gestión                                                  | _____ |
| + Amortizaciones, Deterioros y Bajas de Inmovilizado                       | _____ |
| (±) Beneficio/ Pérdidas enajenación de Inmovilizado                        | _____ |
| (=) RESULTADO DE LA EXPLOTACIÓN (1)                                        | _____ |
| + Ingresos Financieros                                                     | _____ |
| - Gastos Financieros                                                       | _____ |
| (=) RESULTADO FINANCIERO (2)                                               | _____ |
| (1) + (2) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (3)                                 | _____ |
| - Impuesto sobre Beneficios                                                | _____ |
| (=) RESULTADO PROCEDENTE DE LAS OPERACIONES CONTINUADAS (4)                | _____ |
| + RESULTADO PROCEDENTE DE LAS OPERACIONES INTERRUMPIDAS (5)                | _____ |
| (4) + (5) RESULTADO DEL EJERCICIO (6)                                      | _____ |
| + Ingresos Imputados directamente al Patrimonio Neto                       | _____ |
| - Gastos Imputados directamente al Patrimonio Neto                         | _____ |
| (=) RESULTADO TOTAL DEL PERIODO                                            | _____ |

NOTA: El esquema de la estructura propuesta por el Plan General de Contabilidad 2007, pretende esencialmente, determinar el (5) RESULTADO DEL EJERCICIO.

**ESQUEMAS 5 Y 6:****A) ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO Y ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO: ESTRUCTURAS:****1. Estado de Cambios en el Patrimonio Neto del Ejercicio:**

- Representa la variación total que se ha producido en el Patrimonio Neto de la Empresa durante el ejercicio. Las Fuentes de esta variación son cuatro:

**IMPORTES**

- I. Resultado de la cuenta de Perdidas y Ganancias\_\_\_\_\_
- II. Ingresos y Gastos reconocidos directamente en el Patrimonio Neto\_\_\_\_\_
- III. Las Operaciones realizadas con Socios o Propietarios\_\_\_\_\_
  - a) Aumentos de capital\_\_\_\_\_
  - b) Reducciones de capital\_\_\_\_\_
  - c) Otras operaciones con Socios o Propietarios\_\_\_\_\_
- IV. Otras variaciones del Patrimonio Neto\_\_\_\_\_

**2. Estado de Flujos de Efectivo:**

- Informa sobre el origen y utilización que hace la Empresa de sus Activos monetarios representativos de efectivo, clasificando los movimientos por ACTIVIDADES. Indica la variación neta de la Tesorería en el ejercicio

**IMPORTES**

- 1. Flujos de Efectivo: con origen en Actividades de Explotación\_\_\_\_\_
- 2. Flujos de Efectivo: con origen en Actividades de Inversión\_\_\_\_\_
- 3. Flujos de Efectivo: con origen en Actividades de Financiación\_\_\_\_\_

(1+2+3) VARIACIÓN TOTAL DE LA TESORERÍA\_\_\_\_\_

### 3. ***La Financiación del Proyecto Empresarial:***

La financiación del proyecto puede provenir de fuentes de financiación propia o ajena.

Destacan como fuentes de financiación ajena:

- a. Los préstamos y créditos a medio y largo plazo.
- b. Financiación a través del mercado de capitales.  
Emisión de deuda (Bonos u obligaciones)
- c. Capital-Riesgo:  
El inversor o entidad inversora de capital-riesgo, facilita la financiación de la empresa adquiriendo una participación de la misma, sin ánimo de control, sino con el fin de que la empresa pueda ponerse en marcha y desarrollar el proyecto, y en el momento en que la empresa se haya consolidado, poder vender su participación obteniendo con ello un beneficio. La inversión suele ser a largo plazo.
- d. Sociedades de garantía recíproca:  
Estas sociedades están integradas por pequeñas y medianas empresas y tienen un carácter mutualista de apoyo entre sí. Pueden conceder avales para facilitar a las pymes la obtención de créditos o préstamos por parte de las entidades financieras, así como facilitar el acceso, en su caso, a líneas de financiación privilegiada y por último también pueden pedir asesoramiento y asistencia financiera a los empresarios. Es necesario adquirir una cuota de participación en la entidad como socio, para adquirir o poder utilizar otros servicios.
- e. Arrendamiento financiero (Leasing):  
Es un contrato de arrendamiento mediante el cual una empresa de leasing (arrendador) adquiere el bien que necesita otra empresa para cedérselo en arrendamiento. Esta empresa paga un alquiler por el uso del mismo durante un período de tiempo determinado, pudiendo ejercer una opción de compra sobre el mismo al final de dicho período. (Financia bienes de Activo No Corriente)
- f. Ayudas y subvenciones públicas:
  - i. Concesión directa de ayudas y subvenciones en capital.
  - ii. Bonificación o subvención en el tipo de interés de préstamos o créditos que conceden las entidades financieras.
  - iii. Concesiones directas de préstamos a bajo interés.
  - iv. Concesiones de ayudas y garantías.
  - v. Desgravaciones de cargas fiscales o de Seguridad Social.

### 4. ***El coste de la Financiación:***

Para evaluar la razonabilidad de las distintas alternativas de financiación ajena, es conveniente comparar el coste de la financiación ajena con los resultados esperados del proyecto empresarial.

En los casos en que el importe del coste de la financiación sea inferior a los resultados esperados del proyecto (expresados en porcentajes), resultará muy conveniente tener presente esta circunstancia para aprovechar en la medida de lo posible esta diferencia. Ello nos va a permitir incrementar el endeudamiento acudiendo a una financiación adicional para ampliar la inversión, siempre que sea posible mantener la misma rentabilidad de nuestro proyecto, puesto que aumentará más nuestro beneficio.

Existirá pues un apalancamiento financiero cuando el coste del endeudamiento es inferior a la rentabilidad económica esperada del Proyecto (ambos expresados en porcentajes)

Si por el contrario el coste de financiación ajeno es superior a la rentabilidad del proyecto, no interesará ampliar el endeudamiento en ningún caso, siendo conveniente estudiar la posibilidad de reducir las necesidades de financiación ajena por todos los medios, y analizar además la posibilidad de disminuir la inversión del proyecto, siempre que el mismo pudiera realizarse.

**5. *El Cash-Flow y el análisis de las inversiones:***

Para el análisis de las inversiones y en concreto su rentabilidad, el beneficio, no es la mejor variable a utilizar.

Ello es así porque el beneficio es un concepto contable que se utiliza para medir en conjunto las realizaciones de las empresas (existencias, amortizaciones, entre otros), que pueden prestarse a diversas interpretaciones. Las estimaciones de las amortizaciones según los métodos de cálculo utilizados pueden desvirtuar la obtención del resultado económico, ello aconseja según hemos comentado que la obtención del Resultado o Beneficio sea calculado no por la diferencia  $\text{INGRESOS} - \text{GASTOS} = \text{BENEFICIO}$ , sino de la forma siguiente:

$\text{INGRESOS} - \text{AMORTIZACIONES} - \text{OTROS GASTOS} - \text{CORRECCIONES VALORATIVAS} = \text{BENEFICIO}$ , con lo que:

$\text{Ingresos} - \text{Otros Gastos} = \text{Beneficio} + \text{Amortizaciones} + \text{Correcciones Valorativas} = \text{CASH-FLOW}$

El término Cash-Flow se traduce por “flujo de caja” o “flujo de tesorería” y también por movimiento de fondo de la empresa.

El utilizar el Cash-Flow aporta la ventaja de que el estudio de la rentabilidad de la inversión aporta la diferencia entre cobros y pagos realizados o sea el flujo de tesorería.

**a. El Cash-Flow y sus acepciones:**

- i. Cash-Flow, como estado de flujos de tesorería.
- ii. Cash-Flow, como fondos generados por las operaciones, y como expresión de la capacidad de la empresa para autofinanciarse.
- iii. Cash-Flow de operaciones, como flujos de tesorería generados por las operaciones corrientes de la empresa.
- iv. Cash-Flow de inversiones, como flujos de las inversiones en Activo No Corriente y Corriente.
- v. Cash-Flow de financiación, como operaciones de financiación de la empresa a medio y largo plazo.
- vi. Cash-Flow total, como todos los flujos de tesorería. (Cash-Flow libre o Cash-Flow financiero)
- vii. Cash-Flow bruto, como todos los flujos de fondos generados por la actividad de la empresa, incluidos los impuestos sobre beneficios.
- viii. Cash-Flow neto, cuando se descuentan los impuestos sobre beneficios.

**b. El Cash-Flow. Cálculo:**

- i.  $\text{Cash-Flow} = \text{Cobros} - \text{Pagos}$ .
- ii.  $\text{Cash-Flow} = \text{Beneficios} + \text{Amortizaciones} + \text{Provisiones} + \text{Deterioros de Valor}$ .
- iii.  $\text{Cash-Flow (simplificado)} = \text{Beneficio} + \text{Amortizaciones} + \text{Deterioros de Valor}$ .  
El último concepto se conoce como Cash-Flow, fondos generados por la empresa.
- iv.  $\text{Cash-Flow} = \text{Fondos Generados} - \text{Fondos absorbidos}$ .  
(Estado de flujos de tesorería)  
 $\text{Fondos generados} = \text{Beneficios} + \text{Amortizaciones} + \text{Deterioros de Valor}$ .

Fondos absorbidos = Inversiones en elementos de Activo No Corriente y del Capital Corriente.

La diferencia entre los fondos generados y los fondos absorbidos para cada año dará el Cash-Flow total de la empresa.

## 6. **Los métodos de evaluación de inversiones:**

### a. Valor Actual Neto (VAN):

Este método de evaluación consiste en reducir a una sola cifra significativa la corriente de flujos de tesorería o fondos que se estima va a generar el proyecto.

Para ello, se actualizan los distintos flujos que genera el proyecto de inversión a una tasa de actualización o descuento determinada y por el tiempo que media entre el momento inicial o actual y el año en que se obtendrán los mismos.

Así:

$$\text{Valor actual del flujo} = \frac{C_t}{(1+r)^t}$$

$C_t$  = cantidad de flujo de fondos que se va a generar en el año  $t$

$r$  = tasa de descuento en tanto %

Valor actual de la corriente de los flujos de fondo:

$$\sum_{i=1}^t \frac{C_i}{(1+r)^i} = \frac{C_1}{(1+r)} + \frac{C_2}{(1+r)^2} + \frac{C_3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{C_t}{(1+r)^t}$$

Si designamos por  $C_0$  la cantidad correspondiente a la inversión inicial, a la que podemos considerar como el flujo negativo correspondiente al momento inicial, 0 (año cero), tendremos:

$$\text{Valor actual neto} = -C_0 + \frac{C_1}{(1+r)} + \frac{C_2}{(1+r)^2} + \frac{C_3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{C_t}{(1+r)^t}$$

De forma abreviada:

$$\text{VAN} = -C_0 + \sum_{i=1}^t \frac{C_i}{(1+r)^i}$$

### b. Tasa Interna de Rentabilidad (TIR):

Esta tasa se puede definir como el tipo de interés compuesto que produce el dinero invertido en el proyecto.

La tasa interna de rentabilidad es la tasa de descuento que hace que el VAN de un proyecto sea 0.

A partir del VAN, e igualando la misma a 0, obtenemos la siguiente expresión:

$$0 = -C_0 + \frac{C_1}{(1+r)} + \frac{C_2}{(1+r)^2} + \frac{C_3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{C_n}{(1+r)^n}$$

Su cálculo mediante calculadora, implica aplicar el método de prueba y error.

c. El Período de Recuperación (PAYBACK):

A través de este método se trata de calcular el período de tiempo que tarda la inversión en recuperarse.

Para el supuesto de que todos los flujos que genera el proyecto sean constantes, su formulación es:

$$\text{Período de recuperación} = \frac{\text{Inversión inicial}}{\text{Flujo anual}}$$

Cuando los flujos no sean constantes, habrá que irlos sumando hasta que su importe acumulado iguale a la inversión inicial, siendo el período de recuperación el número de años necesarios para que se produzca esta igualdad.

**7. Ratios económico-financieros complementarios para el análisis de proyectos. Estimaciones e índices.**

a. Análisis de liquidez:

i.  $\text{Ratio de solvencia a corto plazo} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} \geq 1$

ii.  $\text{Ratio de liquidez inmediata} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Existencias} - \text{Activos No Corrientes mantenidos para la venta}}{\text{Pasivo corriente}} \geq 1$

iii.  $\text{Ratio Tesorería} = \frac{\text{Tesorería}}{\text{Pasivo corriente}} \geq 0.1$

**Nota:** Equilibrio Financiero: El Fondo de Maniobra, ofrece una medida del equilibrio financiero de manera que:

- Si F.M. > 0: El Pasivo No Corriente, más el Patrimonio Neto, financian parte del Activo Corriente
- Si F.M. < 0: Parte del Activo No Corriente, esta financiado con Deudas a corto plazo
- Para hacer comparaciones entre EMPRESAS, se puede utilizar el siguiente RATIO:

$$\frac{\text{FONDO DE MANIOBRA}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

b. Análisis del Endeudamiento y de Estructura:

i. Análisis de Endeudamiento:

1.  $\text{Ratio de garantía} = \frac{\text{Activo real}}{\text{Deudas totales}}$

$$2. \text{ Ratio de Endeudamiento} = \frac{\text{Exigible total}}{\text{Pasivo} + \text{Patrimonio Neto}}$$

ii. *Estructura del Activo:*

$$a.. \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Activo No Corriente}}$$

$$b.. \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Activo Total}}$$

$$c. \frac{\text{Activo No Corriente (*)}}{\text{Activo Total}}$$

**Nota (\*):** En Empresas Hosteleras debe oscilar entre 0.75 y 0.85.

iii. Ratio de Cobertura del Inmovilizado:

$$\frac{\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo No Corriente}}{\text{Activo No Corriente}} > 1$$

iv. Ratio de Coeficiente Básico de Financiación:

$$\frac{\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo No Corriente}}{\text{Activo No Corriente} + \text{F.M. (Mínimo)}} = 1$$

**Nota:** Los Recursos Ajenos, deben oscilar entre el 40% y el 60% del total Pasivo + Patrimonio Neto. Si se trata de Empresas Hosteleras el porcentaje optimo esta próximo al 35%.

c. Ratios de Rentabilidad:

i. *Ratios de Rentabilidad sobre ventas:*

$$\frac{\text{Margen Bruto} = \text{ventas} - \text{coste mercaderías vendidas}}{\text{Ventas}}$$

$$\frac{\text{Beneficio antes de Intereses e impuestos}}{\text{Ventas}}$$

$$\frac{\text{Beneficio antes de impuestos}}{\text{Ventas}}$$

d. Ratios de Eficiencia Operativa:

$$i. \text{ Rotación del Activo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

**Nota:** La rotación del activo, es un buen indicador de la eficiencia de la dimensión del patrimonio de la Empresa. Cuando mayor sea su valor, más eficiente será la dimensión de la empresa.

$$\text{ii. Rotación del Activo Corriente} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Corriente}}$$

$$\text{iii. Rotación del Stocks Corriente} = \frac{\text{Coste de Mercancía Vendida}}{\text{Existencias (Promedio)}}$$

**Nota:** Cuando mayor sea el valor de la ratio, mayor será la rotación de las existencias, lo que indica que la gestión de stocks es mas eficiente.

$$\text{iv. Permanencia de Mercancías} = \frac{\text{Existencia (Promedio)}}{\text{Promedio de consumos diarios}}$$

**Nota:** Cuando menor sea la permanencia de las mercancías en el almacén, mejor será la gestión del mismo. No obstante, debe ponerse especial interés en no dejar desabastecido el almacén, para evitar la pérdida de posibles ventas.

e. Fondo de Maniobra Necesario:

$$\text{Gasto Medio Diario (G.M.D)} = \frac{\text{Materias Primas} + \text{Mano Obra} + \text{Gastos Generales}}{365 \text{ días (o número de días operativos año)}}$$

$$\text{Fondo de Maniobra necesario} = \text{G.M.D.} \times \text{Periodo Medio de Maduración (PMM)}$$

f. Ratios de la situación financiera de la Empresa a largo plazo:

$$\text{i. Ratio de Solvencia} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Exigible Total}} > 1$$

$$\text{ii. Capacidad de Devolución de Prestamos} = \frac{\text{Bº Neto} + \text{Amortizaciones} + \text{Deterioros}}{\text{Deudas por Prestamos recibidos}}$$

$$\text{Beneficio Neto} = \text{Resultado del Ejercicio.}$$

iii. Ratio de Cobertura de Gastos Financieros:

$$\text{Cobertura de Gastos Financieros} = \frac{\text{BAIT}}{\text{Gastos Financieros}}$$

$$\text{BAIT} = \text{Beneficios de Intereses e Impuestos.}$$



**Nota:** Un buen dato es  $> 2.5$ .

$$\text{iv. Ratio del coste Medio del Pasivo} = \frac{\text{Gastos Financieros} + \text{Dividendos}}{\text{Total Fuentes de Financiación}}$$

**Nota:** Este ratio debe ser inferior a la rentabilidad del Activo, ya que de lo contrario, sería insostenible a largo plazo. La Empresa debe procurar reducir al máximo el valor de esta ratio.

**g. Análisis de la Rentabilidad:**

**i. *Rentabilidad Económica (R.E.)***

$$R.E. = \frac{BAIT \text{ (Beneficios antes de Intereses e impuestos)}}{\text{Activo total Medio (A.T.M.)}}$$

**Nota:** R.E.  $>$  coste medio de las fuentes de financiación.

**ii. *Rentabilidad Financiera:***

$$R.F. = \frac{BAT \text{ (Beneficios antes de impuestos)}}{\text{Fondos Propios (F.P.)}}$$

**iii. *Ratio de rentabilidad sobre el Activo total Medio:***

$$R.E. = \frac{BAIT}{A.T.M.} \times \frac{BAIT}{Ventas} \times \frac{Ventas}{A.T.M.}$$

Donde:

BAIT = Beneficio Antes de Intereses e Impuestos

ATM = Activo Total Medio

**iv. *Coficiente de Apalancamiento Financiero:***

$$\frac{\text{Rendimiento Fondos Propios}}{\text{Rendimiento Activo Total Medio}} > 1$$

**v. *Rentabilidad del Accionista:***

$$R.A. = \frac{\text{Dividendo Bruto}}{\text{Capital Aportado}} > 1$$

**Nota:** Cuando mayor sea su valor, mejor para el accionista.

**vi. Ratio de Autofinanciación:**

$$1. \text{ Autofinanciación generada sobre ventas} = \frac{B.N. + \text{Amortizaciones} + \text{Deterioros}}{\text{Ventas}}$$

**Nota:** Cuando mayor sea el valor de esta ratio, mayor será la autofinanciación generada por las ventas de la Empresa.

$$2. \text{ Autofinanciación generada sobre activos} = \frac{B.N. + \text{Amortizaciones} + \text{Deterioros}}{\text{Activo Total}}$$

**Nota:** Cuando mayor sea el valor de esta ratio, mayor será la autofinanciación generada por los activos de la empresa.

**vii. Ratios de Crecimiento Empresarial:**

$$1. \text{ Evolución de las ventas} = \frac{\text{Ventas Año } N}{\text{Ventas Año } N - 1}$$

**Nota:** El crecimiento de las ventas debe ser mayor que la inflación anual.

$$2. \text{ Evolución del Activo} = \frac{\text{Activo Medio Año } N}{\text{Activo Medio Año } N - 1}$$

**Nota:** Si el crecimiento del Activo es inferior al crecimiento de las ventas, indica un crecimiento o incremento de la productividad.

$$3. \text{ Evolución de la Denda} = \frac{\text{Deuda Media Año } N}{\text{Deuda Media Año } N - 1}$$

**Nota:** Un crecimiento de la deuda inferior al crecimiento del Activo, indica un sólido crecimiento con un bajo nivel de riesgo.

$$4. \text{ Evolución del Beneficio} = \frac{\text{Beneficio Año } N}{\text{Beneficio Año } N - 1}$$

**Nota:** Cuando mayor sea el valor de esta ratio, mayor será la evolución de la Empresa.

**h. Estimaciones de Cuentas a Cobrar y Cuentas a Pagar:**

$$\text{i. Estimación de Cuentas a Cobrar} = \frac{\text{importe Ventas Credito}}{365 \text{ días}} \times \text{Per. medio cobro}$$

$$\text{ii. Estimación de Cuentas a Pagar} = \frac{\text{importe Compras Credito}}{365 \text{ días}} \times \text{Per. medio pago}$$

i. Otros índices y Ratios de interés:

i.  $\text{Índice de Rentabilidad} = \frac{\text{Suma de valores actuales de Flujos de Fondos}}{\text{Inversion Inicial}}$

- a) Si el Índice > 1: Proyecto Empresarial Rentable
- b) Su dato supone el número de veces la Inversión Inicial.

ii.  $\text{Tasa de Valor Actual} = \frac{\text{VAN}}{\text{Inversion Inicial}}$

- a) Si la Tasa > 0: El Proyecto Empresarial es aconsejable.
- b) Su dato supone, que por cada EURO invertido en el proyecto, se obtienen datos de VAN.

## BLOQUE J: ANEXOS

### Información precisa a obtener:

1. Inversión en Activo No Corriente:
  - a. Inmovilizado Intangible.
  - b. Inmovilizado Material.
  - c. Inversiones Inmobiliarias.
  - d. Inversiones Financieras a largo plazo y en Empresas del Grupo y Asociadas a largo plazo.
2. Inversión en Capital Circulante:
  - a. Activo Corriente.
  - b. Pasivo Corriente.
  - c. Capital circulante o Corriente.
  - d. Activo No Corriente.
  - e. Patrimonio Neto.
  - f. Pasivo No Corriente.
  - g. Capital circulante o Corriente.
3. Financiación del Proyecto. Fuentes de Financiación:
  - a. Préstamos y créditos a medio y largo plazo.
  - b. Financiación a través del mercado de valores o capitales.
  - c. Capital-riesgo.
  - d. Sociedades de garantía recíproca. (S.G.R.)
  - e. Arrendamiento:
    1. Financiero. LEASING.
    2. Operativo.
  - f. RENTING.
  - g. Ayudas y Subvenciones públicas y privadas.
4. Calcular el coste de la Financiación.
5. Establecer los Cash-Flow y proceder a analizar las inversiones, durante los periodos que comprende el horizonte temporal del estudio:
  - a.  $\text{Cash-Flow} = \text{Fondos Generados} - \text{Fondos Absorbidos}$ .
  - b. Valor Actual Neto (V.A.N.)
  - c. Tasa Interna de Retorno (T.I.R.)
  - d. Periodo de Recuperación de la Inversión (Payback).
6. Calcular los Ratios Económico-Financieros Asociados al Proyecto de Empresa:
  - a. Ratios de Liquidez.
  - b. Ratios de Endeudamiento y Estructura.
  - c. Ratios de Rentabilidad.
  - d. Ratios de Eficiencia Operativa.
  - e. Fondo de Maniobra Necesario.
  - f. Ratios de la situación financiera de la Empresa a largo Plazo.
  - g. Análisis de la Rentabilidad.
  - h. Estimaciones de Cuentas a Cobrar y Cuentas a Pagar.
  - i. Otros Índices y Ratios de interés.

7. Proceder a realizar las estimaciones y cálculo de índices:
  - a. Estimaciones de Cuentas a Cobrar.
  - b. Estimaciones de Cuentas a Pagar.
  - c. Índice de Rentabilidad.
  - d. Tasa de valor actual.

## **BLOQUE K:** **PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES.** **DOCUMENTACIÓN. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.**

### **A. Objetivos.**

1. Planificar las actividades básicas de puesta en marcha del proyecto.
2. Identificar los trámites necesarios que deben realizarse para llevar a cabo la creación legal de la empresa.
3. Redactar documentos básicos relativos a la creación formal de la empresa.
4. Realizar el plan de operaciones del proyecto empresarial.
5. Elaborar un informe-dossier general del proyecto.
6. Confeccionar un informe-resumen de presentación del proyecto.
7. Presentar el proyecto argumentando los criterios seleccionados y las decisiones tomadas para su confección.

### **B. La Planificación de la Empresa.**

Planificar consiste en seleccionar opciones con el objetivo de conseguir unas metas determinadas. La planificación conecta el presente con el futuro deseado.

En las empresas existen diferentes tipos de elementos de planificación que podemos clasificar por orden de importancia de la forma siguiente:

1. *Misión*: es el significado básico de la organización. Producción de bienes y servicios.
2. *Objetivos*: son los fines que se quieren alcanzar. Por ejemplo, reducir costes y maximizar plazos.
3. *Estrategias*: despliegue de recursos con un determinado objetivo. Por ejemplo, aumentar la productividad.
4. *Políticas*: son las premisas que sirven a todos los niveles para poder tomar decisiones. Por ejemplo, contratación externa de personal para determinadas tareas.
5. *Procedimientos*: son las formas o maneras de actuación, y detallan cómo realizar una actividad. Por ejemplo, la preparación de una visita de ventas.
6. *Programas*: son la combinación de los elementos anteriores y acompañan a sus respectivos presupuestos.

### **C. Representación Gráfica de la Planificación.**

La planificación puede ser representada por:

1. Agenda de operaciones.
2. Cronogramas.
3. Diagramas de planes.
4. PERT (Programas de Evaluación y Revisión Técnica)
5. GANTT (creado por Harry L. Gantt)
6. Otros.

Con carácter general, la base de estas representaciones es una tabla de doble entrada, en una columna aparecen las actividades programadas y en otra los tiempos de ejecución.

## D. Constitución Legal de la Empresa.

Comprende el conjunto de trámites ante distintos organismos (internacionales, estatales, autonómicos y locales), tendentes a que la entidad o empresa adquiriera personalidad jurídica.

### 1. Trámites para constituir una empresa:

| ORGANISMO                                        | TRÁMITE                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Notaría                                          | Otorgamiento de la Escritura Pública.                                                                                                                                                                        |
| Hacienda Pública                                 | Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales.<br>C.I.F.<br>I.A.E. (Declaración)<br>Declaración Censal.<br>Libros de Hacienda.                                                                                  |
| Registro Mercantil                               | Certificación negativa del nombre de la Sociedad.<br>Registro de la Empresa (sólo sociedades)<br>Legalización de los Libros Obligatorios.                                                                    |
| Ministerio de Trabajo<br>(Consejería de Trabajo) | Comunicación de Apertura.<br>Libros de Visitas.<br>Libro de Matrículas (si hay trabajadores)                                                                                                                 |
| Seguridad Social                                 | Inscripción de la Empresa.<br>Alta en Mutua de Accidentes (I.N.S.S. o privada)<br>Alta en Régimen de Autónomo (Empresario)<br>Afiliación a la Seguridad Social.<br>Alta en el Régimen General (Trabajadores) |
| Ayuntamiento                                     | Licencia de Obras.<br>Licencia de Actividades e Instalaciones.<br>Cambio de Titularidad.<br>Cambio de Actividad.                                                                                             |

### 2. Documentación básica para la creación legal de la Empresa:

- a. Escritura de Constitución.
- b. Estatutos de la Sociedad.

## E. Puesta en marcha de la Actividad.

Los promotores de la empresa deberán planificar y ejecutar las siguientes actuaciones, al margen de las descritas en el apartado anterior:

1. Captación de Fondos propios y ajenos.
2. Trámites de creación legal.
3. Adquisición o alquiler de locales y naves.
4. Contratos de suministros (agua, luz, teléfono, fax, Internet, etc.)

5. Acondicionamiento de plantas y locales comerciales.
6. Solicitud de subvenciones.
7. Adquisición e instalación de Inmovilizado básico (maquinaria, utillaje, mobiliario, elementos de transporte, equipos para proceso de información, etc.)
8. Cursos de formación de promotores.
9. Contratos de servicios (seguros en general, seguridad, limpieza, mantenimiento, etc.)
10. Comunicación inicial (campana inicial de promoción, publicidad)
11. Contratación de personal.
12. Selección de proveedores.
13. Adquisición de Materias Primas y/o Mercaderías.
14. Primeras pruebas de funcionamiento general.
15. Presentación de la Empresa.
16. Inauguración y puesta en marcha.

## F. Presentación y Comunicación de Proyectos.

1. *La Presentación del Proyecto:*  
La presentación del Proyecto Empresarial cumple la función de dar a conocer el proyecto. El documento de presentación ha de contener:
  - a. Las características básicas de la Empresa.
  - b. Los puntos fuertes.
  - c. Las estrategias a utilizar.
  - d. Los productos o servicios.
  - e. Las oportunidades de negocio.
  - f. Los mercados y tipos de clientes.
  - g. Las previsiones de ventas.
  - h. Las políticas de comunicación.
  - i. Las cuentas básicas previsionales (Balance, Cuenta de Pérdidas y Ganancias, Estado de Cash-Flow)
  - j. Las ratios de viabilidad.
2. *La Comunicación por escrito del Proyecto (Dossier General):*  
Este documento debe contener:
  - a. Carta de presentación.
  - b. Preliminares que incluya:
    - i. Portada.
    - ii. Índice.
    - iii. Prólogo.
    - iv. Agradecimientos.
  - c. Introducción que resuma:
    - i. Objeto.
    - ii. Equipo.
  - d. Hechos y situaciones que desarrolle:
    - i. Situaciones.
    - ii. Análisis de causas.
    - iii. Datos.
    - iv. Oportunidades y amenazas.
    - v. Puntos fuertes y débiles.
    - vi. Objetivos.



- e. Soluciones propuestas que analice:
    - i. Argumentos.
    - ii. Criterios seleccionados.
    - iii. Resultados esperados.
  - f. Conclusiones que resuma:
    - i. Planificación.
    - ii. Apéndices y anexos.
    - iii. Bibliografía.
3. *La Comunicación oral del Proyecto:*  
 En la presentación oral hay que tener en cuenta que la primera impresión es muy importante. Los interlocutores se formarán una imagen nuestra formada por las siguientes causas:
- a. Forma de presentarse. ¿Cómo me presento?
  - b. Forma de hablar. ¿Cómo hablo?
  - c. Contenido de los mensajes. ¿Qué digo?
  - d. ¿Cómo escucho?
- Todo lo anterior aconseja formarse un guión-resumen del mismo.
4. *Presentación oral del Proyecto. Esquema:*
- a. Informe oral.
  - b. Presentación.
  - c. Introducción (Objetivos, destinatarios, método, equipo)
    - i. Parte expositiva: datos, hechos, problemas.
    - ii. Proyecto: soluciones, resultados, programa.
  - d. Conclusiones (peticiones)
  - e. Documentos finales (notas, anexos, bibliografía)

**BLOQUE K: ANEXOS**  
**A) PLANIFICACIÓN DE OPERACIONES**

**a). Elementos de Planificación Empresarial:**

1. Misión.
2. Objetivos.
3. Estrategias.
4. Políticas.
5. Procedimientos.
6. Programas.

**b). Actuaciones de puesta en marcha de la actividad:**

1. Captación de fondos propios y ajenos.
2. Creación legal de la entidad.
3. Adquisición o alquiler de locales, naves, etc.
4. Contratos de suministros.
5. Acondicionamiento de plantas y locales comerciales.
6. Solicitud de subvenciones.
7. Adquisición e instalación del inmovilizado básico.
8. Contratación de seguros.
9. Contratación de personal.
10. Selección de proveedores.
11. Adquisición de aprovisionamiento (materias primas, materiales, etc.)
12. Presentación de la empresa, inauguración y puesta en marcha.

**A) MODELOS FISCALES MÁS HABITUALES: ACTIVIDAD EMPRESARIAL:**

| <b>MODELO</b>  | <b>ALCANCE</b>                                                                                                                                                                   |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 04-I.V.A.      | Solicitud de aplicación del tipo del 4% a vehículos destinados a transportar habitualmente a personas con minusvalía en sillas de ruedas o con movilidad reducida.               |
| 039-I.V.A.     | Comunicación de datos relativos al régimen especial del grupo de entidades en el I.V.A.                                                                                          |
| 300-I.V.A.     | Régimen General Declaración Trimestre.                                                                                                                                           |
| 303-I.V.A.     | Autoliquidación.                                                                                                                                                                 |
| 308-I.V.A.     | Solicitud de devolución Régimen Especial Recargo de Equivalencia y sujetos pasivos ocasionales.                                                                                  |
| 309-I.V.A.     | Declaración liquidación no periódica.                                                                                                                                            |
| 310-I.V.A.     | Régimen Simplificado. Declaración – Liquidación Ordinaria.                                                                                                                       |
| 311-I.V.A.     | Régimen Simplificado. Declaración – Liquidación Final.                                                                                                                           |
| 320-I.V.A.     | Grandes Empresas. Declaración Mensual                                                                                                                                            |
| 322-I.V.A.     | Grupo de Entidades. Modelo Individual. Autoliquidación Mensual.                                                                                                                  |
| 330-I.V.A.     | Exportadores y Otros Operadores económicos. Declaración Mensual.                                                                                                                 |
| 332-I.V.A.     | Grandes Empresas, inscritas en el registro de Exportadores. Declaración Mensual.                                                                                                 |
| 340-I.V.A.     | Declaración informativa de operaciones incluidas en los libros de registro.                                                                                                      |
| 341-I.V.A.     | Solicitud de reintegro compensaciones en el Régimen Especial de Agricultura, Ganadería y Pesca.                                                                                  |
| 349-I.V.A.     | Declaración recapitulativa de operaciones intracomunitarias.                                                                                                                     |
| 353-I.V.A.     | Grupo de Entidades. Modelo agregado: Autoliquidación Mensual.                                                                                                                    |
| 361-I.V.A.     | Solicitud de devolución por empresarios o profesionales no establecidos en el territorio de aplicación del Impuesto.                                                             |
| 362-I.V.A.     | Solicitud de reembolso en el marco de las relaciones diplomáticas, consulares y de los organismos internacionales reconocidos por España.                                        |
| 367-I.V.A.     | Régimen Especial servicios prestados por vía telemática o electrónica. Declaración Trimestral.                                                                                   |
| 370-I.V.A.     | Régimen General y Simplificado. Declaración Trimestral ordinaria.                                                                                                                |
| 371-I.V.A.     | Régimen General y Simplificado. Declaración Trimestral final.                                                                                                                    |
| 380-I.V.A.     | Declaración – liquidación en operaciones asimiladas a las importaciones.                                                                                                         |
| 390-I.V.A.     | Declaración Resumen Anual I.V.A.                                                                                                                                                 |
| 392-I.V.A.     | Declaración Resumen Anual I.V.A. Grandes Empresas.                                                                                                                               |
| 115-I. Sdades. | Retenciones e Ingresos a Cuenta. Arrendamientos. Arrendamientos de Inmuebles urbanos.                                                                                            |
| 117-I. Sdades. | I.R.P.F.: I. Sdades: I.R.N.R. Retenciones e Ingresos a Cuenta. Rentas procedentes de Transmisión reembolso de acciones o participaciones en Instrumentos de Inversión Colectiva. |

|                                 |                                                                                                                                       |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 123-I. Sdades.                  | I.R.P.F. I. Edades. I.R.N.R. Establecimientos Permanentes, Retención e Ingreso a Cuenta. Determinación Rdo. Capital Mobiliario.       |
| 200-I. Sdades.                  | Declaración-Liquidación                                                                                                               |
| 201-I. Sdades.                  | Declaración- Liquidación Simplificada.                                                                                                |
| 202-I. Sdades.                  | Pagos Fraccionados: Régimen General.                                                                                                  |
| 218-I. Sdades.                  | Pagos Fraccionados: Grandes Empresas.                                                                                                 |
| 220-I. Sdades.                  | Declaración-Liquidación: Régimen de tributación de los Grupos de Sociedades.                                                          |
| 222-I. Sdades.                  | Pago Fraccionado Régimen Tributario de los Grupos de Sociedades.                                                                      |
| 225-I. Sdades.                  | Documento de ingreso o devolución (Sociedades Patrimoniales).                                                                         |
| 030-CENSOS                      | Declaración censal de alta en el Censo de obligados tributarios, cambio de domicilio y/o de variación de datos personales.            |
| 036-CENSOS                      | Declaración Censal de alta, modificación y baja en el censo de obligados tributarios.                                                 |
| 037-CENSOS                      | Declaración Censal simplificada de alta, modificación y baja en el Censo Empresarios, Profesionales y Retenedores.                    |
| 038-CENSOS                      | Relación de operaciones realizadas por entidades inscritas en registros públicos. Declaración informativa en euros.                   |
| 189-CENSOS                      | Declaración informativa anual acerca de valores, seguros y rentas.                                                                    |
| 346-CENSOS                      | Declaración anual: Resumen de subvenciones e indemnizaciones a agricultores o ganaderos.                                              |
| 347-CENSOS                      | Declaración anual operaciones con terceras personas.                                                                                  |
| (430)                           | Declaración-Liquidación mensual                                                                                                       |
| (480)                           | Declaración-Liquidación Anual.                                                                                                        |
| 600-I.T.P.A.J.D.                | Declaración I.T.P.A.J.D.                                                                                                              |
| 610-I.T.P.A.J.D.                | Paso a metálico del Impuesto que grava los documentos negociados por Entidades colaboradoras: Declaración de la Entidad Colaboradora. |
| 611-I.T.P.A.J.D.                | Declaración Resumen Anual de los pagos en metálico del Impuesto que grava los documentos negociados por Entidades Colaboradoras.      |
| 651-I. Sucesiones y Donaciones. | Adquisiciones Inter-Vivos.                                                                                                            |
| 652-I. Sucesiones y Donaciones. | Adquisiciones Mortis-causa. Declaración simplificada.                                                                                 |
| 714-I. sobre el Patrimonio.     | Documento de Ingreso.                                                                                                                 |
| (777)                           | Declaraciones-Liquidaciones extemporáneas y complementarias. Documento de Ingreso o devolución.                                       |
| 791-Auditoria                   | Tasa de control de la actividad de la Auditoria de Cuentas.                                                                           |
| 840-I.A.E.                      | Declaración del Impuesto de Actividades Económicas.                                                                                   |
| 848-I.A.E.                      | Comunicación del Importe Neto de la Cifra de Negocios. Impuesto de Actividades Económicas.                                            |

## BLOQUE L: GLOSARIO DE TÉRMINOS

---

**ACCIÓN:** Documento representativo de la aportación del socio al capital de la sociedad.

**ACTIVO FINANCIERO:** Títulos valores.

**APLICACIONES INFORMÁTICAS:** Programas de ordenador.

**AVAL:** Garantía entregada por un tercero en virtud de la cual se compromete a hacer frente al cumplimiento de una obligación en caso de que el deudor originario no lo haga.

**CANON:** Cuota de arrendamiento o cuota que grava una concesión administrativa.

**CAPITAL:** Aportaciones comprometidas por los socios de la Empresa.

**CONCESIÓN ADMINISTRATIVA:** Importe satisfecho a la Administración Pública por la concesión por parte de ésta del derecho a gestionar un servicio o un bien público.

**CRÉDITO:** Préstamo concedido por la empresa a un tercero con la condición de que se le devuelva tanto el principal como los intereses en unas fechas determinadas.

**DEPÓSITO:** Efectivo entregado o recibido para su custodia durante un determinado periodo de tiempo.

**DERECHOS DE TRASPASO:** Cantidad satisfecha por la empresa para adquirir los derechos de arrendamiento de un local.

**DEVENGO:** Principio contable que indica que la imputación de ingresos y gastos deberá hacerse en función de la corriente real de bienes y servicios que los mismos representan y con independencia del momento en que se produzca la corriente monetaria o financiera derivada de ellos.

**DISOLUCIÓN DE UNA EMPRESA:** Es el paso previo a la liquidación de la misma. Es la primera fase del proceso de extinción de una sociedad. La disolución no es la extinción de la sociedad, ésta existe mientras no se liquide.

**EFFECTOS COMERCIALES:** Documento por el que una persona física o jurídica se compromete a pagar una cantidad determinada, en una fecha concreta y en el lugar que se indica. Cuando la empresa ha recibido un efecto a cambio de un bien vendido o un servicio prestado es un efecto comercial activo. Cuando la empresa entrega un efecto a cambio de una compra es un efecto comercial pasivo.

**FIANZA:** Importe entregado o recibido para garantizar el cumplimiento de una obligación.

**INTERESES:** Importe a pagar como remuneración de una cantidad de dinero recibida en concepto de préstamo.

**LEASING:** Arrendamiento. Es una forma de financiación utilizada por las empresas en sus adquisiciones de bienes muebles o inmuebles. Consiste en la firma de un contrato de arrendamiento sobre un determinado bien, incorporando una opción de compra al final del mismo, cuyo importe suele coincidir con el de una cuota mas de alquiler.

**LIQUIDACIÓN DE UNA EMPRESA:** Es un proceso por el que se vende el activo empresarial, se hace frente a todo el pasivo exigible y los recursos sobrantes, si los hay, se le reintegran a los socios.

**NOMBRE COMERCIAL:** Nombre que designa a una determinada sociedad diferenciándola del resto. Para que una empresa tenga el derecho de uso exclusivo de un determinado nombre comercial debe inscribirlo en el registro público pertinente.

**OBLIGACIONES:** Son títulos emitidos por las empresas para conseguir recursos en el mercado financiero, de forma que el comprador de los mismos tiene el compromiso de la empresa emisora, tanto del reembolso de la cantidad desembolsada como del pago de unos intereses. Todo ello en unas fechas concretas.

**PATENTE:** Documento que acredita a su titular la propiedad industrial de un determinado invento, garantizándole el monopolio de su explotación por un determinado periodo de tiempo y por el que se paga una determinada cantidad a las arcas del Estado.

**PLAN GENERAL DE CONTABILIDAD:** Texto aprobado por la legislación española en el que se recogen los principios y normas que han de aplicar las empresas en el registro contable de las operaciones mercantiles que llevan a cabo.

**PROCESO PRODUCTIVO:** Conjunto de actividades que desempeña la empresa en la elaboración del producto o en la prestación del servicio, desde la adquisición los *inputs* necesarios hasta la venta de sus *outputs*.

**RECURSOS ECONÓMICOS:** Inversiones realizadas por la empresa para dotarse de la infraestructura que le permita acometer los planes de producción previstos. Los medios económicos integran el activo empresarial.

**RECURSOS FINANCIEROS:** Fuentes de financiación utilizadas por la empresa para costear sus medios económicos. Los medios financieros integran el pasivo empresarial.

**REDUCCIÓN DE CAPITAL:** Supone disminuir la cifra representativa del valor de las aportaciones realizadas por los socios.

**SOCIEDAD ANÓNIMA:** Es una empresa de responsabilidad limitada en la que el capital se divide en acciones. Los socios no responden de las deudas de la sociedad con su patrimonio personal, solo responden con sus acciones.

**TÍTULOS VALORES:** Documento que otorga a su dueño un derecho sobre una sociedad o sobre el Estado (acciones, obligaciones, letras del tesoro, etc.).

**CONSUMOS DE EXPLOTACIÓN:** Compras (de materias primas o de mercaderías) + Existencias Iniciales – Existencias Finales; es decir, Compras  $\pm$  Variación de Existencias.

**CONTRAPRESTACIÓN:** Prestación que debe una parte contratante por razón de la que ha recibido o debe recibir (definición del Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua).

**DESCUENTO POR PRONTO PAGO:** Descuento concedido sobre el precio de venta de los productos o servicios a cambio del pago inmediato de la factura.

**DIFERENCIAS NEGATIVAS DE CAMBIO:** Gastos financieros soportados por la empresa como consecuencia de una variación en el tipo de cambio en valores de renta fija, créditos, deuda y efectivo, en moneda extranjera.

**DIFERENCIAS POSITIVAS DE CAMBIO:** Ingresos financieros obtenidos por la empresa como consecuencia de una variación en el tipo de cambio en valores de renta fija, créditos, deuda y efectivo, en moneda extranjera.

**PARTÍCIPE EN EL NETO PATRIMONIAL:** Socio.

**TERCEROS:** Terceras personas, físicas o jurídicas, relacionadas con la empresa.