



**UNIVERSIDAD DE LEÓN**  
**FACULTAD DE DERECHO**  
**DEPARTAMENTO DE DERECHO PRIVADO Y DE LA EMPRESA**

## **Guía para la planificación en la pyme**

Las decisiones empresariales en la gestión de la pequeña y  
mediana empresa española

**D. José Manuel Martí Ramos**

**30 de junio del 2010**





**INFORME DEL DIRECTOR DE LA TESIS  
(Art. 11.3 del R.D. 56/2005)**

El Dr. D. Juan José Fernández Domínguez, como director de la tesis doctoral “Guía para la planificación en la pyme: Las decisiones empresariales en la gestión de la pequeña y mediana empresa española”, realizada por D. José Manuel Martí Ramos en el Departamento de Derecho Privado y de la empresa, informa favorablemente el depósito de ésta, dado que reúne las condiciones necesarias para su defensa.

Lo que firmo, para dar cumplimiento al art. 11.3 del R.D. 56/2005, en León a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_.





**ADMISIÓN A TRÁMITE DEL DEPARTAMENTO**

**(Art. 11.3 del R.D. 56/2005 y  
Norma 7.ª de las Complementarias de la ULE)**

El Departamento de Derecho Privado y de la empresa, en su reunión celebrada el día \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, ha acordado dar su conformidad a la admisión a trámite de lectura de la tesis doctoral “Guía para la planificación en la pyme: Las decisiones empresariales en la gestión de la pequeña y mediana empresa española”, dirigida por el Dr. D. Juan José Fernández Domínguez, elaborada por D. José Manuel Martí Ramos y cuyo título en inglés es el siguiente: “Guidelines for planning in SMEs (small and medium sized enterprises): Entrepreneurial decisions in the management of small and medium-sized Spanish companies”.

Lo que firmo, para dar cumplimiento al art. 11.3 del R.D. 56/2005, en León a \_\_\_ de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_.

El secretario

Fdo.: \_\_\_\_\_

V.º B.º

El director del Departamento

Fdo.: \_\_\_\_\_



**Director Dr. D. Juan José Fernández Domínguez**  
**Departamento de Derecho Privado y de la Empresa**  
**Facultad de Derecho, Universidad de León**

# **Guía para la planificación**

## **en la pyme**

**Las decisiones empresariales en la gestión de la  
pequeña y mediana empresa española**

**D. José Manuel Martí Ramos**  
**30 de junio del 2010**





# ÍNDICE



**Guía para la planificación en la pyme.**  
**Las decisiones empresariales en la gestión de la pequeña y**  
**mediana empresa española**

Índice

Consideraciones preliminares: Por qué y para qué esta tesis .....	15
0. Introducción. El plan de empresa .....	21
0.1 A quién puede ser útil esta guía .....	23
0.2 La empresa y su entorno .....	26
0.3 El empresario: habilidades directivas .....	32
0.4 Funciones básicas del directivo.....	37
0.5 La planificación en el ciclo de gestión de la empresa.....	39
0.6 ¿Para qué un plan? .....	42
0.7 Consideraciones prácticas antes de elaborar un plan .....	46
0.8 El modelo de las ocho etapas para la elaboración del plan de empresa.....	50
1. Primera etapa. Rediseño de la misión de la empresa.....	55
1.1 Definición de la actividad de la empresa .....	57
1.2 Los propósitos, la misión, la visión y los valores .....	59
1.3 El “par” producto/mercado .....	62
1.4 Las singularidades de la empresa frente a su mercado y competidores.....	65
1.5 Esquema propuesto para la etapa 1. Rediseño de la misión de la empresa y del par producto/mercado.....	66
2. Segunda etapa. Análisis externo a la empresa.....	67
2.1 Entornos jurídico, económico, político, tecnológico, etc.....	69
2.2 Situación del sector: la oferta y la demanda. El ciclo de vida del sector .....	70
2.3 El análisis competitivo .....	73
2.4 El entorno próximo al establecimiento .....	74
2.5 Las fuentes de información externas.....	75

2.6 La estimación de la demanda futura para la empresa .....	77
2.7 Esquema propuesto para la etapa 2. Análisis externo .....	83
3. Tercera etapa. Análisis interno de la empresa .....	85
3.1 Diagnóstico de los factores comerciales, técnicos, jurídicos, humanos y de organización, así como de los sistemas de información, financieros y de gestión general.....	87
3.2 Las fuentes de información internas. Las estadísticas y la documentación e información internas .....	93
3.3 Esquema propuesto para la etapa 3. Análisis interno.....	97
4. Cuarta etapa. Síntesis, diagnóstico de situación .....	103
4.1 La técnica DAFO: amenazas y oportunidades externas y debilidades y fortalezas internas .....	105
4.2 Factores clave del éxito en el sector y en la empresa.....	109
4.3 Identificación y evaluación de estrategias y acciones alternativas .....	110
4.4 Esquema propuesto para la etapa 4. Síntesis DAFO de situación.....	111
5. Quinta etapa. Líneas estratégicas y objetivos empresariales.....	113
5.1 Líneas estratégicas (de posicionamiento, diferenciación, etc.).....	115
5.2 Objetivos empresariales básicos (de ventas, mercado, rentabilidad, etc.).....	118
5.3 Esquema propuesto para la etapa 5. Líneas estratégicas y objetivos empresariales .....	121
6. Sexta etapa. Planes de actuación .....	125
6.1 Plan de marketing.....	130
6.2 Plan de operaciones y logística .....	146
6.3 Plan jurídico-mercantil, fiscal y laboral .....	149
6.4 Plan de organización y recursos humanos .....	175
6.5 Plan de tecnologías de la información .....	183
6.6 Otros planes (I+D+i, calidad, mercados exteriores, prevención de riesgos laborales, responsabilidad social de la empresa, etc.).....	186
6.7 Plan económico-financiero .....	189

7. Séptima etapa. Calendario .....	223
7.1 Calendario de implantación, distribución de responsabilidades y parámetros de control.....	225
7.2 Esquema propuesto para la etapa 7. Calendario de implantación.....	228
8. Octava etapa. Viabilidad .....	229
8.1 Coherencia del plan.....	231
8.2 Viabilidad (comercial, técnica, económica, financiera, etc.).....	231
8.3 La sistemática del futuro control. El cuadro de mando.....	232
8.4 Plan de contingencias.....	234
8.5 Planes a largo plazo.....	235
8.6 Esquema propuesto para la etapa 8. Viabilidad .....	236
Conclusiones.....	239
Anexos.....	245
A.1 Ejercicio APROS. Funciones básicas del directivo .....	247
A.2 Baraja de la planificación.....	253
A.3 Problemática especial de la empresa familiar .....	259
A.4 El control en la empresa. Áreas clave para el seguimiento de la actividad e indicadores de gestión .....	264
A.5 Tendencias actuales en gestión directiva .....	302
A.6 Conceptos clave relacionados con la planificación.....	313
A.7 Fuentes de investigación utilizadas para la elaboración de esta guía.....	419
A.8 Fuentes de información. Bibliografía, direcciones de páginas web y legislación aplicable .....	421
A.9 Documentos de soporte para la elaboración del plan de empresa.....	452
A.10 Modelo informático para la elaboración del plan económico financiero.....	501



**CONSIDERACIONES  
PRELIMINARES:  
POR QUÉ Y PARA QUÉ  
ESTA TESIS**





## Consideraciones preliminares: por qué y para qué esta tesis

La **pequeña y mediana empresa** (pyme) tiene en la economía española un peso definitivo. Más del 97% de las empresas tienen menos de 20 trabajadores<sup>1</sup> y se crean (y cesan su actividad) más de 350.000 pymes al año.<sup>2</sup>

En la pyme, propietarios y gerentes (casi siempre la misma persona) toman decisiones trascendentales para la vida de la empresa.

Pese a la importancia de “diseñar el futuro” y de tomar decisiones sobre las variables bajo control de la empresa (y teniendo en cuenta los elementos incontrolables del entorno), la realidad es que la **planificación**, tanto anual (plan operativo anual) como a medio/largo plazo (3 a 5 años), es **mínima** en este tipo de organizaciones.

Las decisiones “se improvisan” sobre la marcha, urgidas por las exigencias del “día a día” (lo urgente sustituye a lo importante).

El punto de partida de este documento es la constatación de que existe muy poca planificación en la pyme española.<sup>3</sup> Es escasa en relación con la estimación de ventas futuras, pobre respecto a los resultados económicos y casi desconocida en cuanto a necesidades financieras o de tesorería.

Ante esta situación se necesita una **herramienta de apoyo para la planificación**, aplicada a las circunstancias (entorno turbulento, nueva Ley General Contable, mercado globalizado más competitivo, etc.) y adaptada a la pyme española.

<sup>1</sup> Empresas activas a 1 de enero del 2009, por intervalo de asalariados:

	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>	<b>% acumulado</b>
Sin asalariados	1.767.470	52,7	52,7
De 1 a 2 asalariados	919.092	27,4	80,1
De 3 a 5 asalariados	332.671	9,9	90,0
De 6 a 9 asalariados	151.232	4,5	94,5
De 10 a 19 asalariados	101.601	3,0	97,5
De 20 o más asalariados	83.763	2,5	100
Total	3.355.830	100%	

www.ine.es, inebase. Directorio Central de Empresas (DIRCE).

Resultado a 1 de enero del 2009, publicado el 10 de agosto del 2009.

2

### 2009

Se dan de baja	398.229 empresas
Se dan de alta	334.072 empresas
Permanecen	3.021.758 empresas

DIRCE (Directorio Central de Empresas, INE).

<sup>3</sup> El autor ha visitado cerca de un millar de pymes en los últimos 15 años, como consultor o asesor en la elaboración del plan de empresa.

El objetivo de este trabajo es proponer una herramienta de planificación que sea la mejor síntesis para todas las áreas de la empresa (comercial, productiva, recursos humanos, jurídico-mercantil, fiscal y financiera), al nivel que requiere el público objetivo, destinatario de la investigación: los propietarios y los profesionales de las pymes de este país.

Supone la integración de conocimientos económicos, jurídicos y sociales. Es una visión transversal orientada a facilitar la planificación. La peculiaridad es que esta metodología se ha probado en casos reales y se ha ido elaborando y perfeccionando durante los últimos años.<sup>4</sup>

Este sistema de elaboración del “plan de empresa” debe promover una reflexión profunda sobre la adaptación al entorno de cada empresa, a corto y largo plazo, y dar criterios para la toma de decisiones en los aspectos clave de aquélla.

Antes de concluir estas consideraciones preliminares, deseo expresar mi agradecimiento:

- A mi director de tesis, D. Juan José Fernández Domínguez, y a la Universidad de León por su acogida.
- A los catedráticos, profesores y colaboradores que me han aportado sugerencias constructivas. Muy especialmente a T. Casillas, profesor y consultor, con el que se elaboró una primera maqueta de este texto.
- A las empresas con las que ha sido posible discutir esta metodología.
- A la EOI, coincidente con los criterios de esta sistemática. A sus directivos, profesores y alumnos, que han ayudado a la realización de este proyecto.
- A mi hija Marina, que ha mecanografiado el documento original. Y al grupo Comunico, que ha realizado la corrección gramatical y la maqueta final.
- A mi esposa, Mara, a mis hijos y a mis nietos. Este documento no habría sido posible sin su apoyo.

---

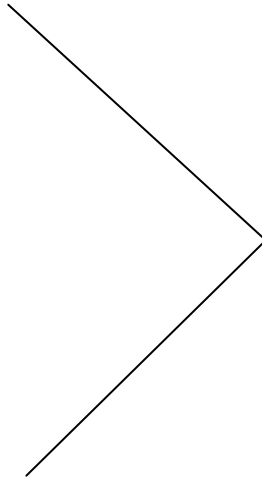
<sup>4</sup> Al mismo tiempo que se reforzaba una metodología paralela para “emprendedores” (creación de empresas), plasmada en: Casillas, Thierry y Martí, José Manuel. *Guía para la creación de empresas*. EOI, Madrid (3.ª ed.), octubre del 2006. Existe una actualización en soporte digital del 2009.

## POR QUÉ Y PARA QUÉ ESTA TESIS

### Punto de partida

El 90% de las empresas españolas tiene menos de 6 trabajadores.

Apenas realizan planificación comercial, operativa, jurídica, económica, financiera, etc.



### Propósito

Elaborar una herramienta de planificación útil, sencilla y aplicable, dirigida a los responsables de las pymes y concebida como la mejor síntesis posible (según la documentación existente y basada en una investigación de campo de empresas reales).



# **0. INTRODUCCIÓN.**

## **EL PLAN DE EMPRESA**



## 0. Introducción. El plan de empresa

### 0.1 A quién puede ser útil esta guía

Las personas que pueden sacar provecho de este manual son **gestores empresariales**, especialmente de pequeñas y mediana empresas, profesionales o propietarios de la empresa que se planteen mejorar o establecer un sistema de planificación en la organización.<sup>5</sup>

El punto de partida es una empresa en funcionamiento. Se pretende conocer su mercado, realizar un diagnóstico “de situación” de la propia organización, confirmar o modificar sus líneas básicas de actuación, introducir mejoras en sus diferentes áreas, valorar la inversión adicional necesaria y la forma de financiarla y estudiar la nueva rentabilidad económica, entre otros objetivos.

En resumen, el objetivo es conocer qué **cambios** deben introducirse en la organización y prever su viabilidad comercial, técnica, económica y financiera, para tomar las decisiones necesarias para el éxito de la microempresa o pequeña-mediana empresa.

Por otra parte, el usuario de esta guía, según las circunstancias concretas de cada caso, puede suprimir o reducir algunos temas y añadir otros que considere prioritarios. De este modo podrá elaborar:

---

<sup>5</sup> Existen en España, según los datos del 10 de agosto del 2008 (correspondientes a 1 de enero 2008), 3.154.059 empresas, el 52,7% sin empleados, el 27,4% con 1 o 2 empleados, el 9,9% entre 3 y 5 empleados (el 90% con 5 o menos empleados).

#### EMPRESAS ACTIVAS SEGÚN SECTOR ECONÓMICO, POR INTERVALO DE ASALARIADOS

	TOTAL	INDUSTRIA	CONSTRUCCIÓN	COMERCIO	RESTO SERVICIOS
TOTAL	3.355.830	243.729	441.956	830.911	1.839.234
Sin asalariados	1.767.470	86.932	224.417	414.504	1.041.614
De 1 a 2 asalariados	919.092	61.416	105.152	255.918	496.606
De 3 a 5 asalariados	332.671	34.785	50.978	88.226	158.682
De 6 a 9 asalariados	151.233	19.957	26.354	37.029	67.893
De 10 a 19 asalariados	101.601	19.564	20.484	21.090	40.463
De 20 o más asalariados	83.763	21.075	14.571	14.141	33.976

DIRECTORIO CENTRAL DE EMPRESAS, DIRCE, www.ine.es, inebase 2008.

- Un **plan estratégico** para la empresa. Para ello se rediseñarán las líneas básicas de actuación y la orientación de la empresa, así como sus productos, mercados, posicionamiento, etc.
- Un **plan de mejora** para hacer más eficiente la gestión, gracias a la revisión de la realidad de la empresa y la introducción de cambios en algunas áreas de la actividad o de sus tareas (sin modificar la estrategia actual).
- Un **plan de desarrollo** de la empresa. Éste incluirá una oferta para nuevos clientes o la presentación de nuevos productos o servicios.
- El **plan de una nueva unidad** de negocio, con productos o mercados distintos de los actuales y una evaluación económica separada de su actual empresa.

Como hemos comentado, esta guía pretende ser una ayuda para directivos y gestores de pyme<sup>6</sup> cuyo interés sea elaborar un proyecto de empresa en el que se incluya tanto el análisis de la situación como el propio plan de actuación. Por ello preferimos la palabra *proyecto*, que, en este caso, incluye el análisis y un plan, que podría incluir sólo las decisiones sobre los cambios en el futuro.

Por lo tanto, la guía es un apoyo que cada gestor adaptará y modificará a la situación de su empresa. No debe concebirse como un método rígido, ni es necesario responder a cada línea propuesta en él.

La elaboración del proyecto también permite estudiar en profundidad varias opciones y elegir las más adecuadas (cuadro 0.1.1).

Buscamos con esta guía contribuir a la consolidación, el fortalecimiento y el desarrollo de la pyme.<sup>7</sup>

<sup>6</sup>De acuerdo con la comisión de la Unión Europea, las pymes pueden clasificarse:

	<i>MICROEMPRESAS</i>	<i>PEQUEÑA EMPRESA</i>	<i>EMPRESA MEDIANA</i>
Trabajadores	< 10	< 10	< 250
Volumen de negocio anual (en euros)	< 10	< 7 millones	< 40 millones
Balance	< 10	< 5 millones	< 27 millones

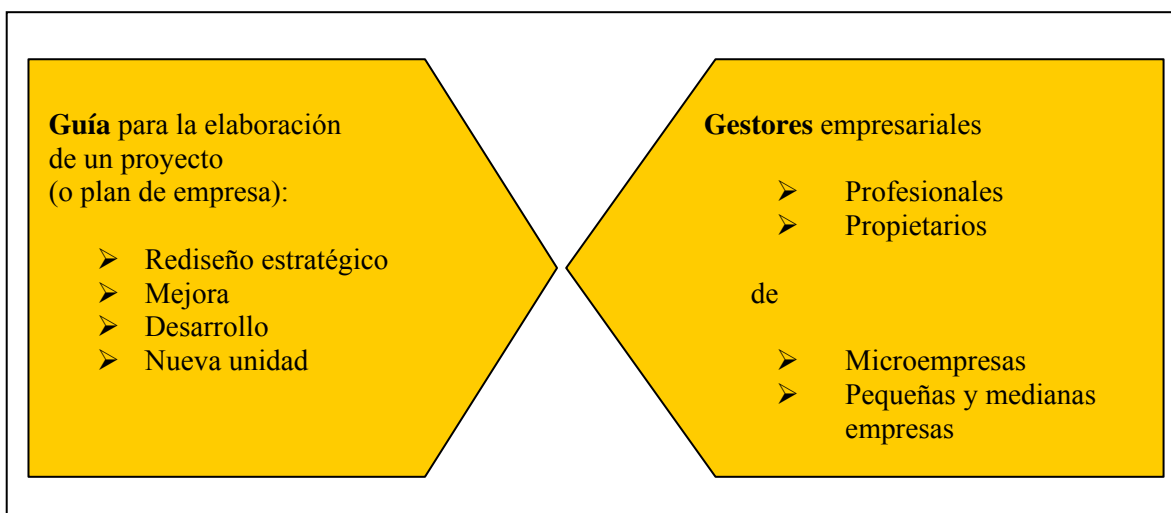
Si más del 25% del capital corresponde a otra empresa, la pyme no puede considerarse independiente. Recomendación de la Comisión Europea, de 3 de abril de 1996, publicada en el Diario Oficial (DOCE) n.º L107, de 30/04/1996.

<sup>7</sup> Un análisis sobre la situación de las pymes españolas, en general, puede consultarse en *Pymes en España*, Colección EOI Empresas, 2007.



### **Cuadro 0.1.1 ¿A quién va dirigida esta guía? (público objetivo)**

Se ofrece una metodología integradora (con análisis y planificación para todas las áreas de la empresa), sistemática (en 8 etapas) y práctica (sencilla en su aplicación).



## 0.2 La empresa y su entorno

El **gestor** desea ofrecer productos y servicios que satisfagan los deseos y las necesidades de sus clientes mediante una actividad económica que denominamos empresa.

El emprendedor le otorga “valores” a productos o trabajos para determinados **clientes**. Esta relación es básica para que la empresa sobreviva: si los clientes empiezan a no valorar la actividad de la empresa y prefieren otras opciones, la empresa desaparece. Si la empresa “crea” nuevos clientes y mantiene a los actuales, la empresa crece y se desarrolla.

Pero existen otras personas o entidades interesadas en el entorno de la empresa que también deben ser tenidas en cuenta (en inglés *stakeholders*), dado que pueden afectar o ser afectadas por las actividades de una empresa.

El gestor o empresario contó, y podría necesitará contar en el futuro, con capital para invertir en su negocio, pero su situación o el interés no le permiten aportarlo completamente. En cualquier caso, aparte de la opción de solicitar un crédito, existe la posibilidad de incorporar **socios** capitalistas, no trabajadores, que contribuyan a los recursos necesarios (dinero, maquinaria, puntos de venta, etc.). Estos socios, accionistas (Sociedad Anónima) o partícipes (Sociedad Limitada o Sociedad Limitada Nueva Empresa), corren con el riesgo empresarial de la empresa, y los beneficios de su inversión dependerán de los resultados de la actividad (a diferencia del préstamo que conceden las entidades financieras, con cuotas de devolución, capital e intereses preestablecidos).

La empresa suele necesitar la ayuda de **trabajadores** (además de la del socio o socios trabajadores) y de colaboradores, a tiempo completo o parcial. Los trabajadores reciben su compensación salarial por su aportación en forma de trabajo.

También la **sociedad** y las administraciones (central, autonómica y local) están interesadas en el buen funcionamiento de la economía, en general, y de cada empresa,

en particular. Las decisiones de estas entidades afectan a la empresa en aspectos como la legislación aplicable a cada sector, los tipos impositivos de la fiscalidad, la regulación de las sociedades mercantiles, la normativa laboral, las ayudas disponibles, etc. La sociedad pide productos seguros y empresas que cumplan con sus obligaciones.

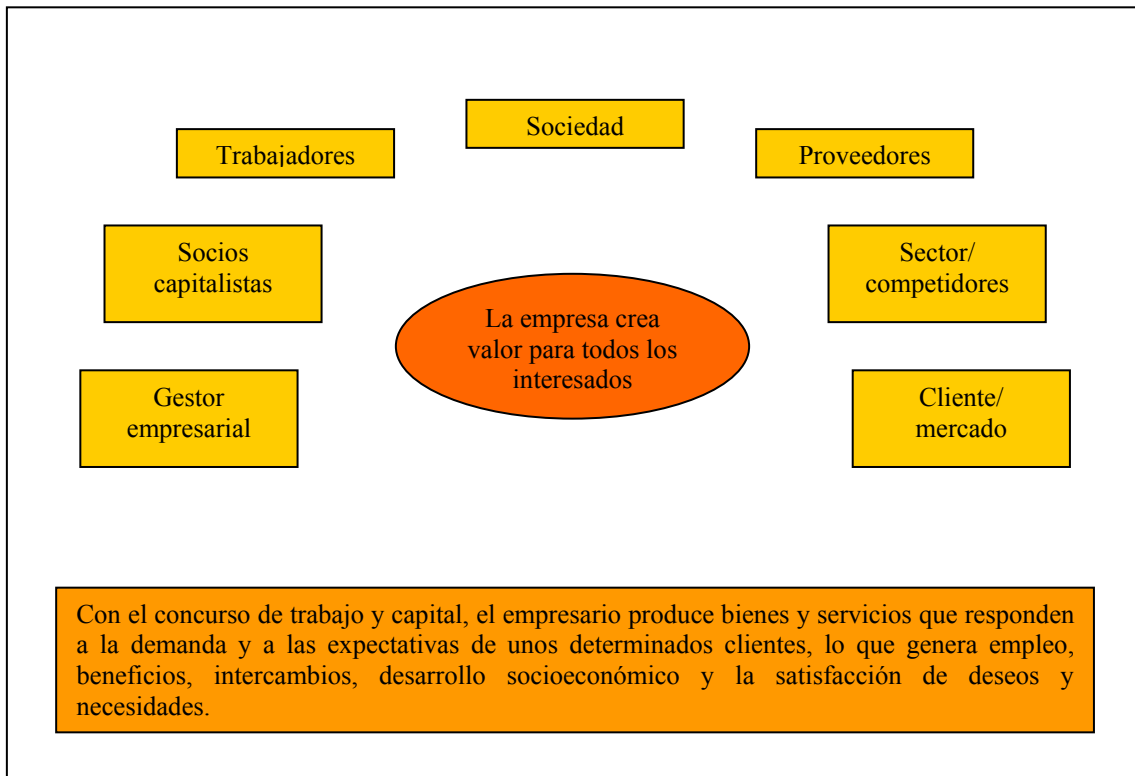
Otro elemento externo a la empresa, pero interesado en ella, son los **proveedores**, que ofrecen materias primas, equipos y servicios, y que desean realizar intercambios interesantes para las dos partes. De la buena marcha de sus clientes dependerá la propia situación.

Otro “público interesado” del entorno de la empresa, influyente en su actividad y en su desarrollo futuro, **es el sector y los competidores**. Es una relación de colaboración y de antagonismo al mismo tiempo. Con el sector tendrá unos intereses comunes (frente a la Administración, por ejemplo) y con los competidores, unos intereses contrapuestos (ser “mejor” que la competencia).

Por lo tanto, la empresa es un sistema que influye en todo su entorno y que, a su vez, está influido por todos los elementos de éste. La empresa es un **sistema abierto** que interactúa, que intercambia cosas con el entorno.

En definitiva, la empresa crea valor, no sólo para los clientes, sino también para todos los interesados en ella (cuadro 0.2.1).

### Cuadro 0.2.1 La empresa y su entorno (elementos influyentes en su actividad)

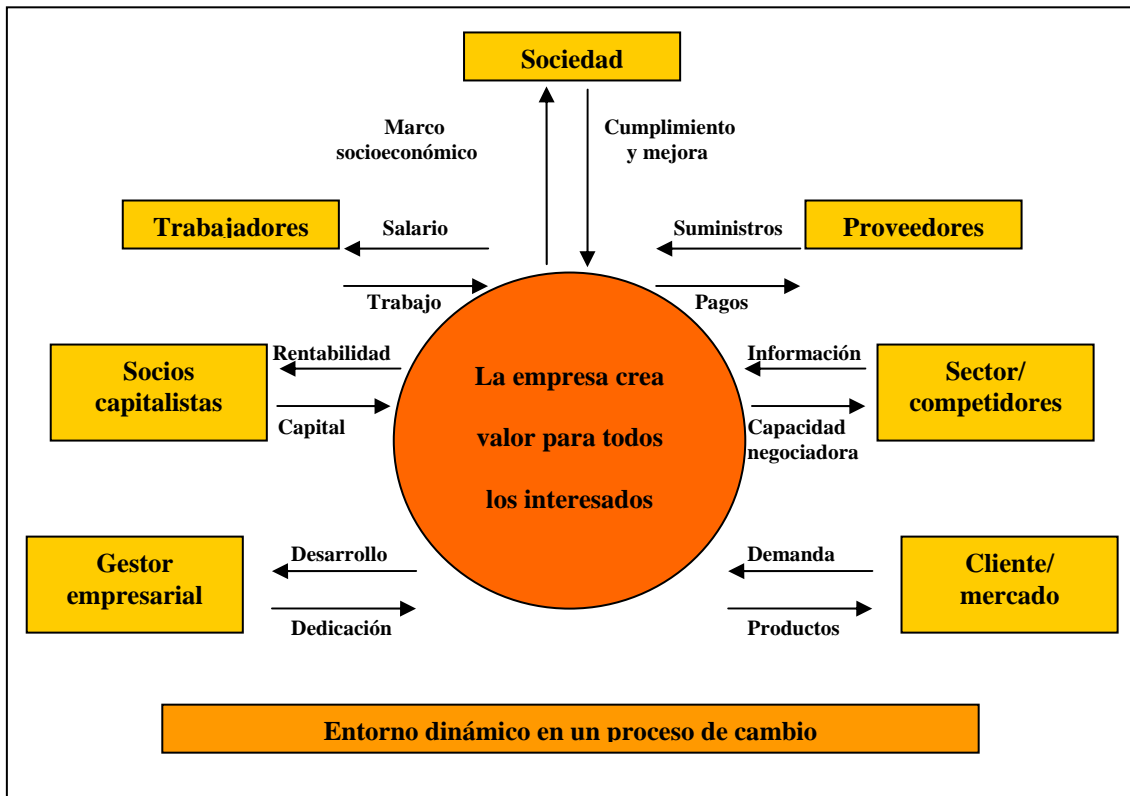


La empresa recibe la gestión del empresario, las aportaciones de los socios capitalistas, el trabajo de los empleados y colaboradores, el marco económico y social, los suministros de los proveedores, la información y el apoyo del sector y la demanda de los clientes.<sup>8</sup>

La empresa devuelve su capacidad de consolidación y desarrollo, devuelve la rentabilidad al capital, la remuneración al trabajador, el cumplimiento de las restricciones de marco socioeconómico y el desarrollo a la sociedad, el pago a los proveedores, la capacidad negociadora al sector y la satisfacción al cliente (cuadro 0.2.2).

<sup>8</sup> En 1984, Edward Freeman formuló su paradigma sobre los agentes interesados en la empresa (Stakeholders), que ha tenido amplia difusión. Una reciente formulación puede encontrarse en Freeman, R. E. y otros. *Managing for Stakeholders*. Yale University Press, oct. 2007.

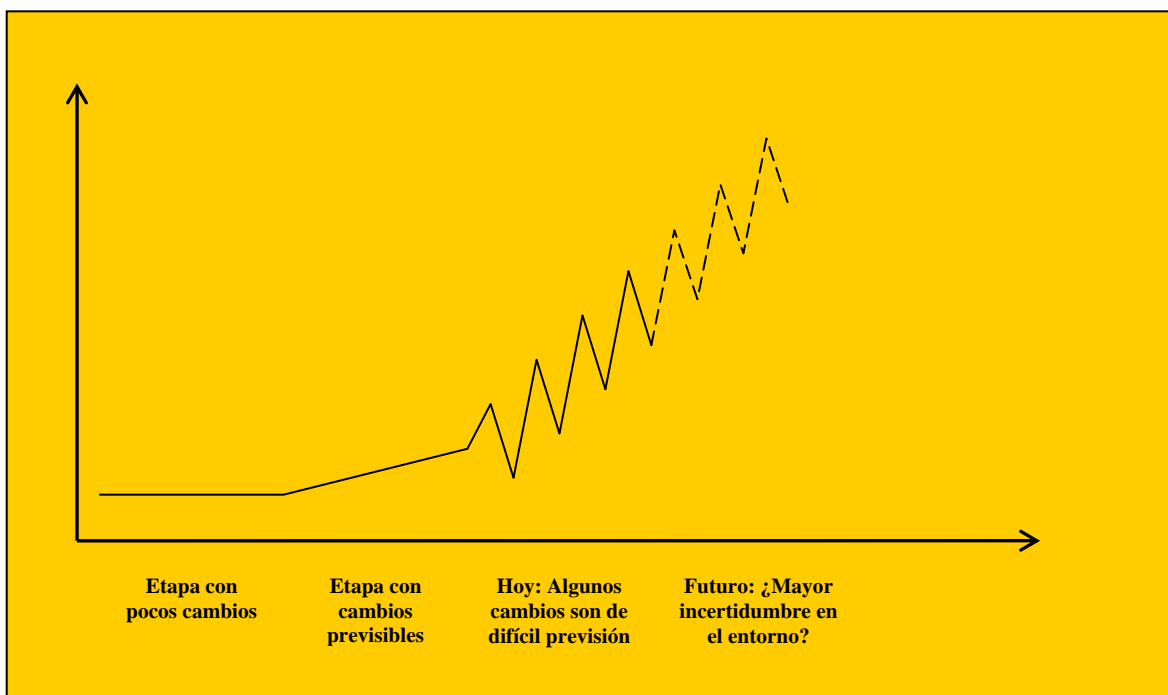
**Cuadro 0.2.2 La empresa como sistema abierto en un entorno cambiante.**



En la gran empresa, los papeles del gestor, de los socios y de los trabajadores están claramente definidos. En la pyme, estos papeles se solapan y pueden fusionarse en una sola persona, el gestor –propietario de la empresa–, que es el primer trabajador.

Los autores clásicos de economía ponen mucho énfasis en los **recursos**, materiales, financieros, humanos o técnicos, que eran necesarios para permitir el desarrollo de las empresas y de las naciones. Hoy también destacamos la importancia paralela de una **gestión** correcta. Por ello, en el “círculo de la empresa” destaca la “gestión de los recursos” (cuadro 0.2.2). El “sistema empresa” supone una serie de elementos (recursos, funciones, etc.) coordinados y referidos a unos objetivos comunes. Los recursos y las funciones son el núcleo de la empresa (cuadro 0.2.3).

### Cuadro 0.2.3 El cambio es cada vez mayor y más difícil de prever



Las pymes no suelen necesitar grandes recursos y pueden crecer autofinanciando el desarrollo, al menos en parte. Un mínimo de recursos es necesario, pero una correcta gestión (incluyendo un buen “proyecto de empresa”) marcará los límites de un crecimiento adecuado.

El elemento diferenciador entre empresas tiene mucho que ver con la **capacidad directiva de gestión**, para irse adaptando a los cambios del entorno y, muy especialmente, del mercado.

La empresa, a través de su gerencia, administra los recursos (que siempre son limitados) en todos sus aspectos (comercial, personal, producción, finanzas, administración, desarrollo de productos, etc.) y en un entorno en permanente proceso de cambio (cuadro 0.2.3). Es la gerencia la que debe decidir cuál es la mejor combinación de recursos para cada momento. La permanente revisión de esa combinación es clave para la permanencia y el desarrollo de la empresa en el mercado.

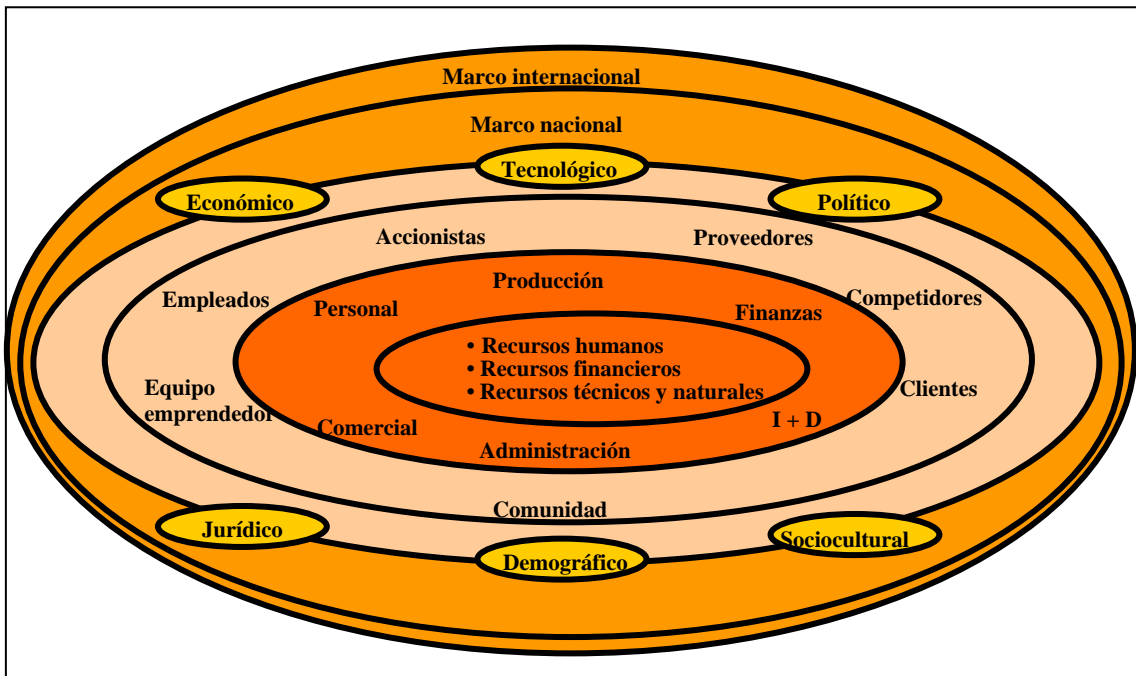
Este escenario dinámico, a veces turbulento, y de difícil previsión obliga a adoptar nuevas decisiones, a elaborar un plan de consolidación y desarrollo, a adaptar el

“sistema empresa” a las modificaciones que surgen con los clientes, la competencia, la sociedad, la legislación etc.

Y el gestor tendrá que adaptar su organización (recursos, áreas funcionales, etc.) a los cambios del entorno en el ámbito en el que actúe: local, nacional o internacional (cuadro 0.2.4).

Uno de los papeles básicos del gestor de la pyme es ser “**gestor del cambio**”.

**Cuadro 0.2.4 El medio ambiente empresarial**



### 0.3 El empresario: habilidades directivas

El gestor empresarial es la persona que organiza los diferentes recursos que están en juego para sacar adelante la empresa. Normalmente sobre la base de un plan, pone en marcha el proceso de consolidación y crecimiento de la empresa.

Su iniciativa, su creatividad, la correcta utilización de los recursos (eficiencia), la consecución de los objetivos (eficacia) y su esfuerzo hacen posible el avance de la empresa, que ofrece productos y servicios, trabajo, retribución de capital, pago de impuestos, etc. En definitiva, crea “valor” para todos los interesados en ella.

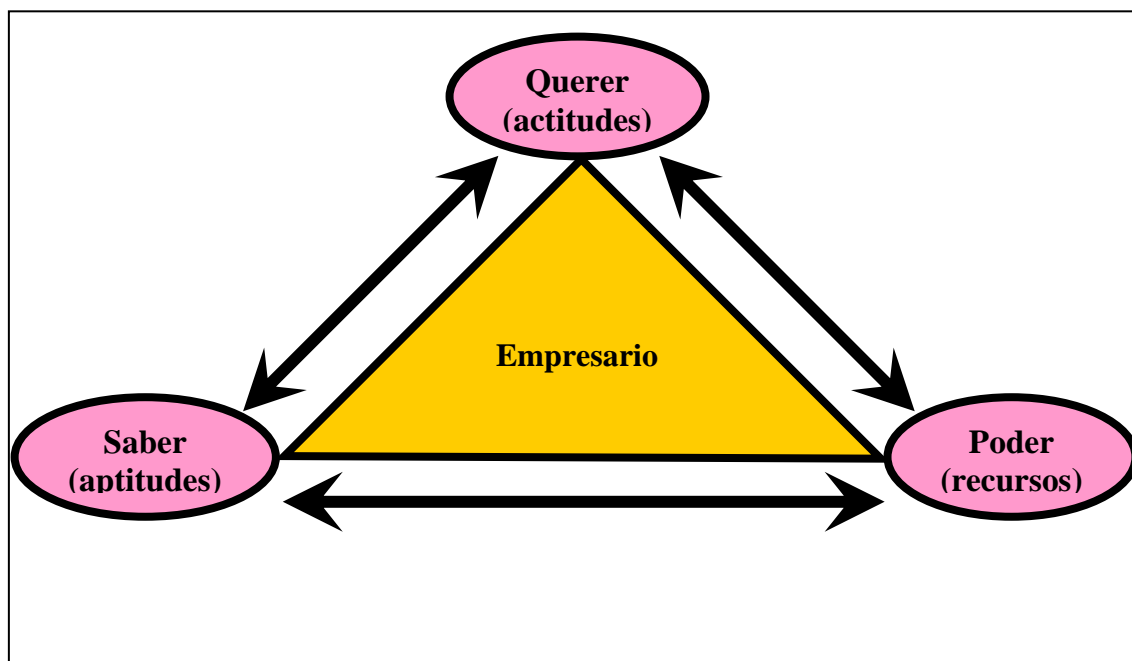
La gestión supone un conocimiento o saber (aptitud) que puede adquirirse y desarrollarse, supone también voluntad o querer (actitud) para desarrollar la empresa y, por último, implica disponer de los recursos necesarios (poder). Es el llamado “**triángulo del éxito**” para el empresario: **saber, querer y poder** (cuadro 0.3.1) en el ámbito empresarial.

Este triángulo se traducirá en **decisiones** (coordinadas en un plan) y en **conductas** (que suponen la realización del plan).

La existencia del gestor es el punto de partida de la nueva empresa para la “empresa renovada”. Es condición necesaria para su mejora, aunque puede no ser suficiente si no se poseen los conocimientos, la voluntad o los recursos necesarios.



**Cuadro 0.3.1 El empresario y el triángulo del éxito**

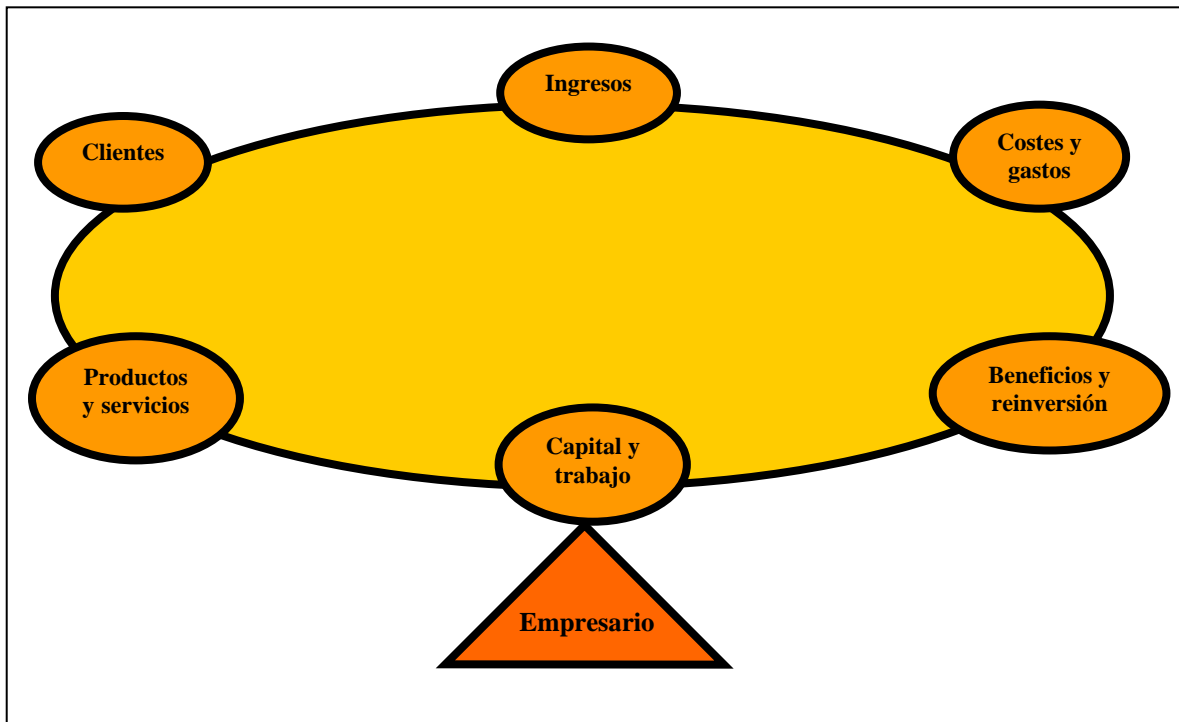


El gestor empresarial tiene que **equilibrar un sistema complejo**, donde confluyen diferentes intereses, en ocasiones contrapuestos (bajos precios, más salarios y beneficios, por ejemplo).

Como gestor, debe captar los recursos necesarios, transformarlos en productos y servicios que ofrecer a los clientes y dar respuesta a las expectativas y demandas de éstos, así como generar satisfacción en los empleados, conseguir una contrapartida económica que consiga cubrir todos los costes directos y los gastos generales de la empresa, para así mantener un margen de beneficios suficientes y poder reinvertir y desarrollar el negocio.

El **perfil del gestor** incluye creatividad, poder de comunicación y negociación, capacidad para tomar decisiones y asumir riesgos, resistencia al fracaso, energía, orientación hacia el mercado y búsqueda de resultados, que tendrá que desarrollar en todo su potencial.

**Cuadro 0.3.2 El empresario como gestor de un sistema en equilibrio**



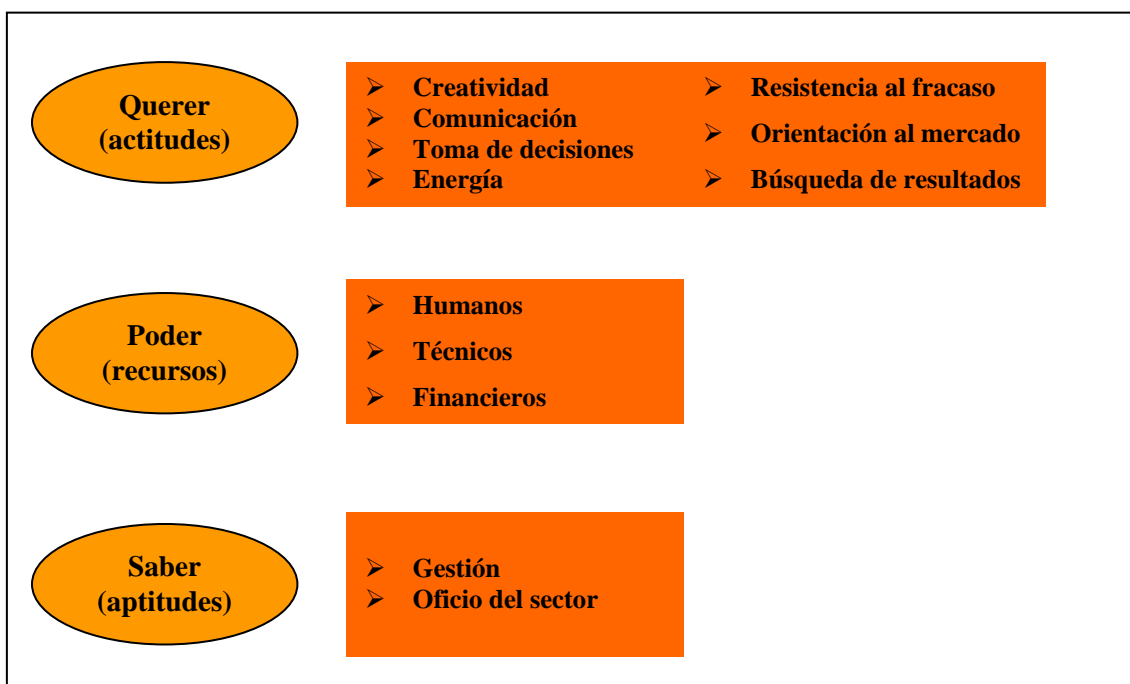
Además, deberá tener conocimientos de dos tipos: formación empresarial y “oficio” del sector.

Su **formación como gestor** está dirigida hacia la empresa en su conjunto. Es un “hombre orquesta”, capaz de elaborar un proyecto de empresa y ponerlo en marcha. No es necesario que sea un gran experto en todas las áreas de la empresa, pero sí que cuente con criterios para tomar decisiones de marketing, legalidad, recursos humanos, informática, finanzas, etc. Esta formación conviene que la mantenga actualizada (nuevas tecnologías de la información, cambios legislativos, etc.).

El **conocimiento del sector**, o del “oficio”, es necesario para competir en un sector específico. Lo normal es que se tenga experiencia en él. Pero si no es así (caso de un gestor profesional que entra en un nuevo sector para él) deberá aprender rápidamente los “usos” (para respetarlos o para cambiarlos) o conseguir la colaboración de un especialista en el sector.

Este conocimiento del sector supondrá múltiples contactos con organizaciones empresariales, clientes potenciales, entidades financieras, asesores, administradores públicos, cámaras de comercio, etc. El objetivo es conocer a los clientes, los competidores, las reglas de juego en el sector, las posibles estrategias de diferenciación, de posicionamiento inicial y las ventajas competitivas sostenibles de la empresa frente a su competencia.

**Cuadro 0.3.3 Contenido del “triángulo del éxito”**



El éxito profesional del gestor de la empresa requiere:

- Alguna **idea** (o ideas en diferentes áreas, hasta formar un conjunto “diferenciable”) **innovadora** en el sector, diferenciadora en algún aspecto (o, tal vez, a caballo entre varios sectores, por ejemplo, pan caliente en gasolineras de 24 horas).
- Estudiar el **entorno** económico general y, en particular, el sector, para encontrar oportunidades donde sea posible hacer crecer la empresa.
- Analizar las **propias capacidades**, las fortalezas y las debilidades en relación con las oportunidades del mercado.
- Elaborar un **proyecto** consistente realista, tomando las decisiones oportunas.
- **Aplicar el plan** establecido de manera correcta.

- Controlar los resultados reales en relación con el plan establecido. Tomar medidas correctivas cuando sea necesario.
- **Adaptarse a los cambios** que se irán produciendo en el mercado, actualizando el análisis, el plan, la realización y el control. Supone anticipar los cambios y “aprovecharse” de ellos. Cambios en la empresa en cuanto a economía, tecnologías, necesidades y deseos de la población, teniendo en cuenta la demografía, la cultura social, los estilos de vida, etc. (cuadro 0.3.4).

#### **Cuadro 0.3.4 El éxito profesional del gestor empresarial**

- **Desarrollar ideas innovadoras para la empresa**
- **Estudiar el entorno y el mercado**
- **Analizar la propia situación (diagnóstico de la empresa)**
- **Elaborar un plan consistente y realista**
- **Aplicar el plan de manera diligente y eficiente**
- **Controlar los resultados**
- **Adaptarse a los cambios futuros del mercado**

## 0.4 Funciones básicas del directivo<sup>9</sup>

A continuación, relacionamos las **funciones del directivo o gestor** empresarial (que podrían aplicarse al responsable de cualquier grupo que se propone una meta, adaptando su aplicación al grupo concreto).

- **Analizar** la situación, conocer los hechos, dentro y fuera de la empresa, y evaluar los cambios futuros en el entorno y su impacto en la actividad.
- **Decidir la orientación estratégica y fijar los objetivos**, de acuerdo con las conclusiones obtenidas del análisis de la realidad circundante y las expectativas de sucesos, con objeto de anticiparse a los cambios.
- Tomar decisiones de mejora y desarrollo coherentes entre sí, **planificar**, concretando las metas y los objetivos perseguidos por la organización, y asignar las tareas que hay que realizar para conseguirlos.
- **Organizar** el equipo humano y las unidades disponibles y definir procedimientos que permitan distribuir, coordinar y facilitar la realización de las tareas necesarias.
- **Realizar**, poner en práctica los planes y conseguir transformar los objetivos y los planes establecidos, en objetivos de la eficacia.
- Hacer el **seguimiento** de la actividad y de los resultados, controlar que los planes y procedimientos se aplican conforme a lo previsto y que se alcanzan los objetivos.

Todas estas funciones deben desarrollarse con **eficiencia** (relación entre medios utilizados y resultados obtenidos), es decir, con la mejor combinación de factores, los más baratos, los más rápidos, los que mayor valor añadido aportan a la sociedad en su conjunto y a la organización (cuadro 0.4.1).

---

<sup>9</sup> Para no sesgar los resultados obtenidos, antes de iniciar la lectura de este apartado se recomienda realizar el **ejercicio APROS**, del anexo 1.

Este conjunto de funciones puede resumirse en:

- Análisis externo e interno
- Planificación y organización
- Realización (eficacia)
- Seguimiento o control (eficiencia)

#### **Cuadro 0.4.1 Funciones del directivo/gestor**

- **Analizar la situación y evaluar los cambios**
- **Decidir la orientación estratégica y fijar los objetivos**
- **Planificar la forma de alcanzar las metas**
- **Organizar el grupo humano y los medios disponibles**
- **Poner en práctica y obtener resultados (eficacia)**
- **Realizar el seguimiento de los resultados y controlar la utilización de los medios (eficiencia)**

## 0.5 La planificación en el ciclo de gestión de la empresa

El **análisis** que realiza el gestor incluye el estudio de la situación presente, tanto fuera de la empresa (entorno general, mercado, etc.) como dentro de ella (diagnóstico de situación). Interesa conocer no sólo los hechos, sino también estimar los cambios previstos.

El **plan** se basa en el estudio anterior. Supone la toma de decisiones, tanto a nivel global de la empresa (estratégicos) como a nivel táctico u operativo (planes de actuación).

El plan desemboca en la **realización**, en la puesta en práctica, para alcanzar los objetivos propuestos, con los costes y el tiempo óptimo, es decir, con eficacia y eficiencia.

El **control** o seguimiento de la actividad cierra el ciclo de gestión, viendo las desviaciones entre el plan y la realidad, estudiando las causas y poniendo en marcha, si es posible, acciones correctoras para poner en línea plan y realidad. Ese control debe planificarse de tal manera que el propio sistema evite los errores; el control se debe realizar de manera preventiva o como mínimo de manera continuada durante el desarrollo de la acción. Actualmente, se trata de un control a priori y no, como se hacía antes, de un control a posteriori que sólo permite ver que hay algo que no coincide con lo previsto.

El estudio de las desviaciones debe hacerse de manera periódica y en algunos casos especiales (por ejemplo, cuando se producen cambios fundamentales en la empresa o en su entorno). Esta investigación nos llevará a la necesidad de nuevos análisis y planificación, con lo que hemos cerrado el ciclo de gestión.

El **proyecto** de mejora o desarrollo que aquí se propone comprende las funciones de **análisis y planificación** y será la base de la realización de los cambios oportunos y del control.

Dentro del **ciclo de gestión de la empresa**, el plan se basa en el estudio de las necesidades y los deseos de los clientes, reales o potenciales y de las posibilidades de la empresa para satisfacerlos. A mejor información, menor es el riesgo.

La planificación, también llamada plan estratégico, es el diseño del futuro para la empresa.

El plan supone la **toma de decisiones** globales para la empresa y para las áreas funcionales (marketing, operaciones, finanzas, etc.). El plan implica elección entre alternativas estratégicas, determinación de objetivos, establecimientos de políticas, integración de personas, coordinación entre actividades, etc. El plan guía la actuación posterior.

La **realización** pone en práctica el plan establecido.

El **control** compara los resultados obtenidos con los objetivos fijados en el plan, estudia las desviaciones, etc., de modo que se vuelve a analizar la situación, lo que permitirá un nuevo plan (cuadro 0.5.1).

Hay que considerar como una práctica obligada la realización anual de un plan de empresa con un horizonte temporal de tres años, concretando el año uno en función de las experiencias, del resultado del año presente y de las expectativas del próximo y, además, estableciendo las previsiones para los dos años siguientes (planificación rodante con horizonte temporal de tres años).

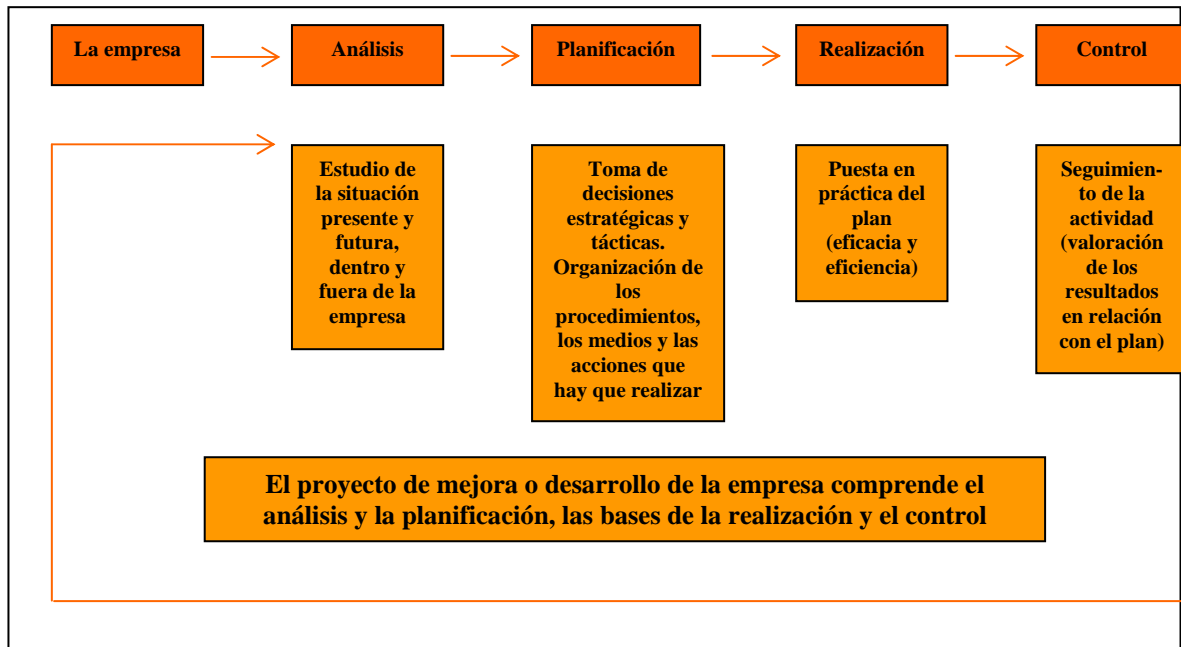
Algunos profesionales tienen una visión de la empresa (especialmente de las grandes) organizadas en funciones departamentales o áreas funcionales: marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas, etc., coordinadas por la dirección general o la función estratégica. Éste es un punto de vista complementario a las funciones de **análisis/plan/realización/control**.

En relación con cada área funcional será necesario el análisis, el plan, etc. En marketing será necesario investigar el mercado, elaborar el plan de marketing, realizar las ventas y hacer el seguimiento de los ingresos. Algo parecido ocurre con las otras



áreas y, por supuesto, con el conjunto de ellas. El ciclo de gestión “envuelve” todas las áreas de la empresa.

**Cuadro 0.5.1 La planificación en el ciclo de gestión de la empresa**



## 0.6 ¿Para qué un plan?

Se trata de elaborar un **proyecto integrador**, global, de todas las áreas de la empresa, coherente hacia dentro (lo que se espera vender es lo que se compra o se produce, hay que saber cómo financiar las inversiones, etc.) y respecto a las posibilidades del mercado.

Este proceso de análisis y planificación permite:

- Conocer la situación y la evolución estimada del sector en el que se desarrollará la actividad. Captar nuevas necesidades y deseos, que pueden ser nuevos productos para la empresa.
- Los clientes a los que acceder y por qué vías.
- Las acciones que realiza la competencia.
- Las competencias internas existentes y las que es necesario desarrollar por el gestor empresarial o por el equipo promotor.
- Establecer el “rumbo del viaje” (las líneas estratégicas) y el destino (objetivos) de cada etapa.
- Tomar las decisiones y fijar las acciones que la empresa debe llevar a cabo en este escenario. El plan integra y da coherencia a las decisiones, con lo que establece las modificaciones necesarias a la organización.
- Prever las correcciones que puedan ser necesarias, si se incurre en determinadas contingencias.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Una introducción, muy pedagógica, al plan de empresa, puede encontrarse en Frajal, José Luis y Castaño, Francisco Javier. *Proyecto empresarial*. Editex, 2001. También puede verse un panorama general sobre la planificación en *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*, Ediciones Díaz de Santos, 2004, y *La planificación en la empresa*, Edicions 2000, 2004, ambos de Andrés Fernández Romero.

### Cuadro 0.6.1 ¿Para qué un plan?

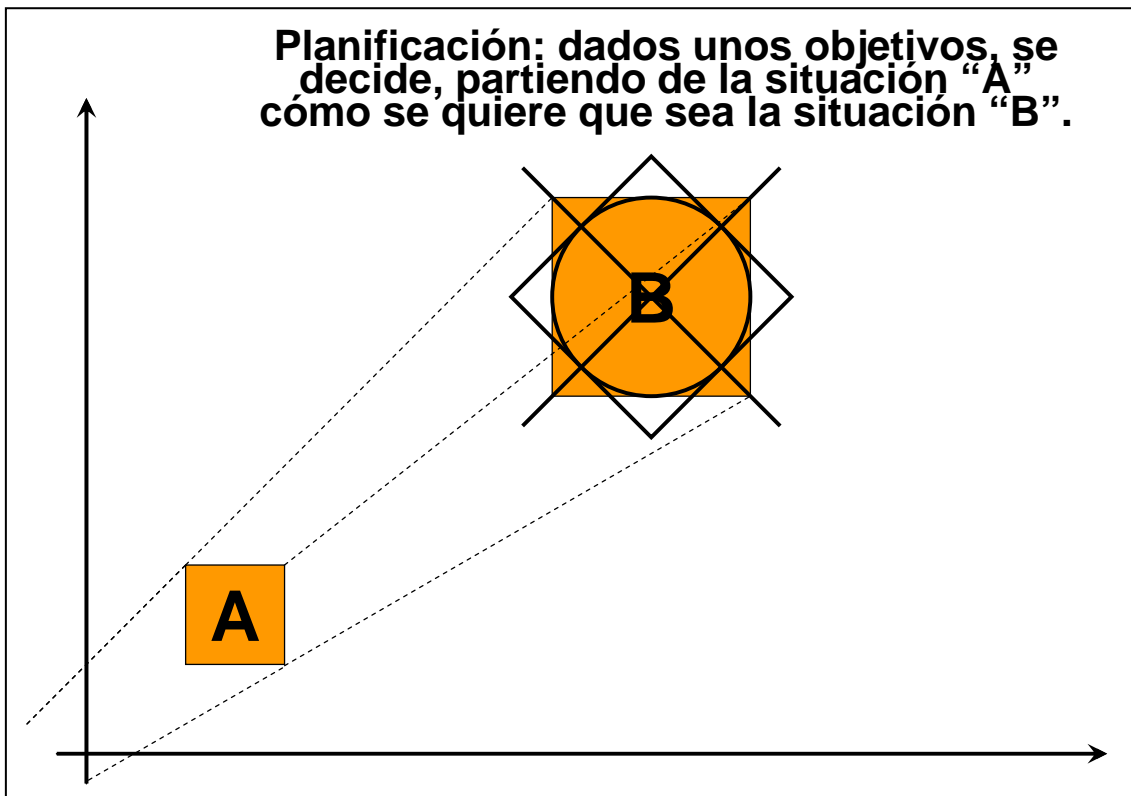
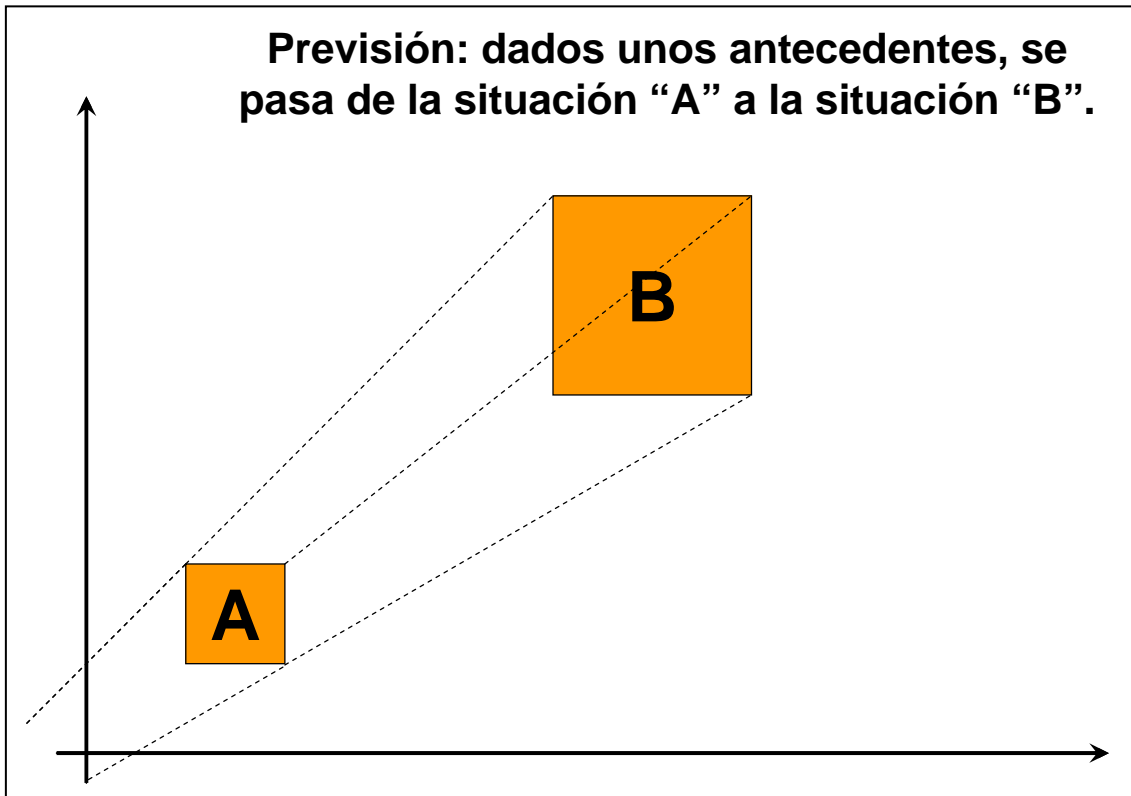
Es un proyecto global de futuro, integrador de toda la empresa.

El proceso de análisis y planificación permite:

- Conocer la situación y la evolución estimada del sector
- Determinar acciones probables de la competencia
- Definir clientes a los que acceder y por qué vías
- Detectar competencias internas existentes que deben desarrollarse
- Establecer el “destino del viaje” y fijar “el rumbo” de cada etapa
- Delimitar las decisiones/acciones que la empresa debe tomar en cada escenario
- Prever las correcciones que puedan ser necesarias ante determinadas contingencias

El punto de partida es el conocimiento de la situación actual y de los cambios previstos. Nos planteamos la situación deseada en el futuro (con un horizonte temporal de al menos tres años) y vemos qué **acciones se deben tomar para pasar de la situación actual a la situación deseada.**

**Cuadro 0.6.2 Situación actual y futura: previsión y planificación**



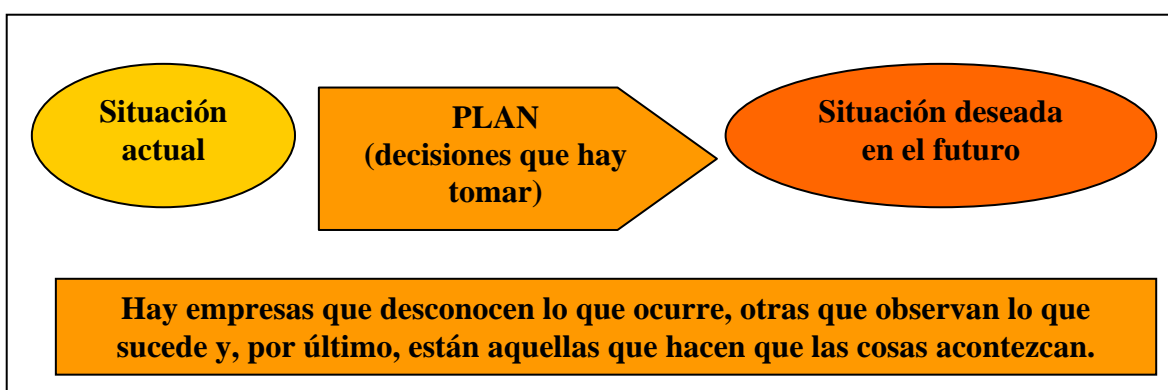
En este segundo caso, al planificar decidimos construir el futuro, que éste sea como queremos o quisiéramos que fuera. En algunas ocasiones menores, el gestor puede o debe planificar cómo cerrar una actividad o parte de ella.

Es posible que, con las limitaciones del entorno (tecnología o financiación disponible, por ejemplo), no se pueda alcanzar el objetivo deseado. Dicho en otras palabras, que no existan decisiones o acciones razonables que permitan alcanzar el primer objetivo propuesto. No hay concordancia entre objetivos y medios. Ello supone que será necesario modificar los objetivos, normalmente para hacerlos más modestos, hasta alcanzar un total acuerdo entre medios y fines. Hasta que estemos convencidos de que con “estos medios” podemos alcanzar “estas metas”.

Si pasado el tiempo se alcanzan las metas deseadas, ello será debido a un correcto **análisis/planificación** (que llamamos proyecto empresarial) y a una acertada **puesta en práctica** del plan. Los dos elementos, proyecto y realización, son fundamentales para el éxito. Es necesario ponerlo por escrito y pasarlo a los hechos.

Las decisiones que tomamos en el plan de empresa son las que hacen que las cosas ocurran. Pasamos de “lo que se espera que ocurra” (previsión) a lo que “queremos que ocurra” (planes), contando con los medios adecuados. Sin estos últimos, los objetivos no son más que “sueños” imposibles de alcanzar.

**Cuadro 0.6.3 El plan como integrador de las decisiones de la empresa**



## 0.7 Consideraciones prácticas para elaborar un plan

La calidad de un proyecto (análisis y planes) y su consistencia son proporcionales al “**oficio**” del gestor (a mayor conocimiento y experiencia en el sector, mayor calidad) y al **esfuerzo** aplicado a su desarrollo. Es un ejercicio permanente de “inspiración” y de “transpiración” (esfuerzo para la elaboración del proyecto).

Es un **proceso “recurrente”**. Ningún capítulo del proyecto está cerrado hasta que no se complete todo el proyecto. Es un proceso de afinación y maduración continua. A lo largo de su elaboración puede ser necesario reconsiderar lo ya realizado (y conviene hacerlo periódicamente). En algunos casos, puede ser necesario cambiar la idea inicial de mejora, por no resultar ésta viable o no disponer de los medios necesarios (tecnología, recursos económicos, etc.) (cuadro 0.7.1).

Otra consideración, especialmente para los gestores de origen técnico o con buen conocimiento de un proceso productivo, es la necesidad de realizarlo con **orientación al mercado**. Se trata de producir bienes o de prestar servicios interesantes y demandados por los clientes (y no sólo para la satisfacción de su productor).

“El papel lo aguanta todo”, pero no porque algo esté escrito se va necesariamente a cumplir. Para una nueva unidad de negocio la cifra de ventas es difícil de estimar, pero no debe hacerse sólo en función del cálculo del punto de equilibrio (o umbral de rentabilidad o punto muerto). En todos los casos, hay que **estudiar, decidir y escribir** las conclusiones.

Otro riesgo frecuente es tener un **optimismo excesivo** sobre las **nuevas ventas**, después de introducir las mejoras que se planifican. Por otra parte, también puede **minimizarse algún coste directo** o algún nuevo gasto general. Dentro de los gastos conviene establecer una cifra para “imprevistos”, pues la experiencia demuestra que siempre aparece algún gasto no previsto.

En el nuevo plan, además de la cifra de ventas (tema absolutamente crítico), es importante:

- La inversión adicional necesaria y su forma de financiación (el origen de los nuevos fondos).
- La cuenta de explotación futura, demostrando la mejora en la rentabilidad.
- La cuenta de tesorería, para que no haya problemas de falta de liquidez.

Otro aspecto importante es la correcta **adecuación de las personas a los puestos** y la selección de los colaboradores externos. El proyecto debe ser viable desde criterios comerciales (es posible vender), operativos (capacidad productiva, logística, conocimiento técnico, etc.), económicos (es rentable), financieros (puede financiarse) y humanos (contamos con el equipo humano necesario para desarrollarlo de la mejor manera posible). Al introducir mejoras, el “periodo de aprendizaje” puede ser más largo de lo deseable y previsto.

La **información disponible** (nuevos mercados, costes del desarrollo de un nuevo producto, etc.) no es siempre la deseable. En ocasiones, además de la información secundaria (ya publicada) disponible, será necesario elaborar nueva información “primaria” a través de observación, experimentación, encuestas, etc.

En la pyme, el gestor suele tener varias funciones (estratega, comercial, administrador, realizador, etc.). Puede ser especialista en alguna de ellas, pero debe conocer “un mínimo” de cada una de ellas, para elaborar el plan. Esta guía puede ayudar a este cometido.

La elaboración de un proyecto de mejora supone un “**trabajo extra**” para el gestor, puesto que no puede abandonar el “día a día”.

El **documento** que debemos elaborar ha de ser un “producto **multiuso**”, útil, total o parcialmente, para cualquier finalidad: como guía, para la negociación con entidades financieras o con socios, para la obtención de ayudas o la documentación promocional de la empresa, etc.

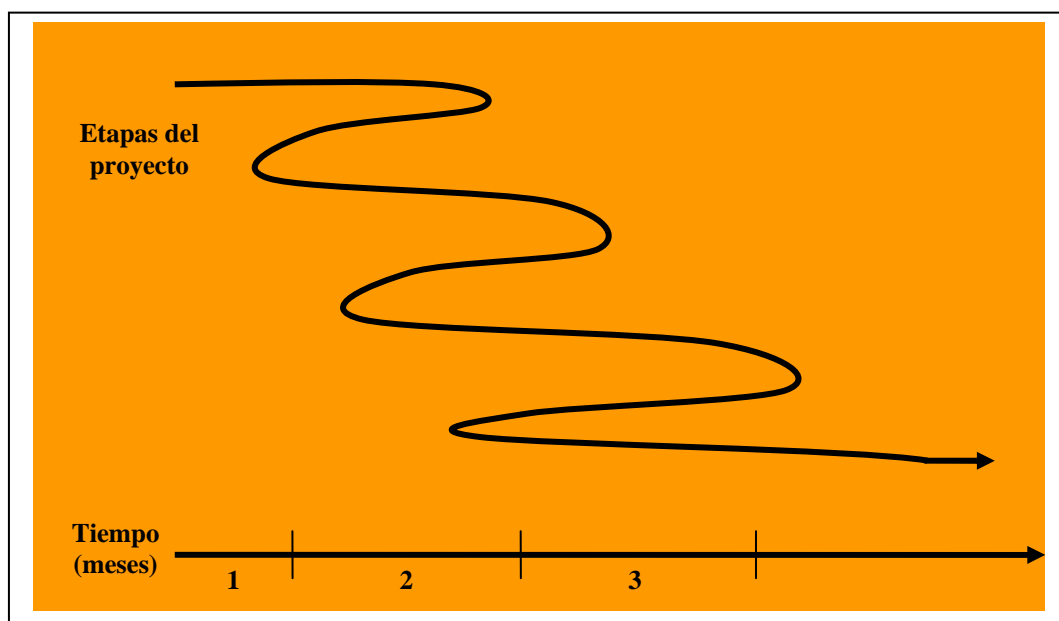
El **texto** debe ser:

- **Claro**, entendible por profesionales no necesariamente del sector.
- Contar con **terminología empresarial**.

➤ **Concreto.**

El proyecto debe contener las conclusiones del análisis y las decisiones. Todo el material adicional (información del mercado, cuestionario de investigación, listas de clientes, nuevos trámites legales, fuentes de información, manual de imagen corporativa, etc.) puede incluirse, si es relevante, mediante **anexos** (cuadro 0.7.1).

**Cuadro 0.7.1 Consideraciones prácticas antes de elaborar un plan**



- La calidad y la consistencia de un proyecto son proporcionales al conocimiento del sector por parte del gestor y al **esfuerzo** aplicado a su desarrollo. Es un ejercicio de “inspiración” y de “transpiración”.
- Es un **proceso “recurrente”**. Ningún capítulo está cerrado hasta que no se completa el proyecto.
- ¡Orientación al mercado!
- Estudiar, decidir y escribir (aunque no por estar escrito se va a cumplir).
- Estudiar ventas futuras (y después comparar con “punto de equilibrio”).
- Contemplar todos los costes y gastos adicionales.
- Buscar la mejor adecuación de personas y puestos.



- El proyecto debe ser viable desde los puntos de vista comercial, técnico, económico, financiero y humano.
- La información disponible, interna y externa, no siempre es la deseada.
- La elaboración del proyecto es un “trabajo extra”.
- El documento debe ser “multiuso” (socios, organismos, bancos, etc.).
- El texto debe ser claro, concreto, con terminología empresarial.
- La información no esencial puede pasar a “anexos”.

## 0.8 El modelo de las ocho etapas para la elaboración de un proyecto empresarial

El proyecto de consolidación, mejora, crecimiento o desarrollo de la empresa debe incluir un análisis de la realidad, tanto del entorno externo como de la situación interna de la empresa y un plan de acción.

En la **etapa 1** vamos a redefinir la actividad de la empresa. ¿Queremos seguir actuando en los mercados actuales y con los productos ofertados en este momento o queremos entrar en nuevos mercados, con nuevos productos? Ese **rediseño de la misión** (puede ser que se desee seguir con los clientes y productos actuales) debe incluir la definición del ámbito de mercado (o segmento de mercado, tipo de clientes) y de los productos/servicios que se quieren ofrecer en el futuro. Es muy importante, desde este momento, pensar en la singularidad (diferencia, mejora, valor añadido, ventaja competitiva, etc.) que se va a ofrecer a los clientes, teniendo en cuenta la situación competitiva de la empresa. La pregunta que debemos contestar sería: **¿qué queremos hacer?**

Con esta base se entra en el análisis de la situación, incluyendo el conocimiento de los hechos y la evolución previsible estimada. El análisis incluye las etapas 2, 3 y 4 del modelo propuesto.

Conviene iniciar el análisis tratando de investigar el escenario en el que se está actuando, el **entorno, en su sentido más amplio**: social, jurídico y económico de la actividad, así como el **mercado**, el **sector** y la **competencia**. Se trata de averiguar las posibilidades para la empresa en un entorno dinámico, en proceso de cambio, con creciente competitividad.

La **etapa 2** responde a la pregunta: **¿qué nos permite la situación?**, siempre con una proyección de futuro (además de saber cómo es hoy, debemos conocer cómo, previsiblemente, evolucionará).

Este conjunto de investigaciones es fundamental para poder juzgar, más adelante, las posibilidades de consolidación, crecimiento, desarrollo, viabilidad, etc., de la empresa. Esta etapa 2 es lo que llamamos el **análisis externo**.

En paralelo al estudio del entorno y de los clientes, buscando nuevos “huecos” de mercado, se lleva a cabo la **etapa 3** o el **análisis interno**, que nos permite obtener un **diagnóstico** de la empresa y de sus **capacidades** para afrontar los retos futuros y las oportunidades detectadas. Será la respuesta a la pregunta: **¿qué podemos hacer como organización?**, en relación con la situación externa.

Como consecuencia de los análisis externo e interno conviene hacer un balance de situación conjunto. Este balance correspondería a la **etapa 4**, en la que responderíamos a la pregunta: **¿dónde estamos?** Es una etapa resumen, de **síntesis** de todo el análisis. Aquí se definen los factores importantes, positivos o negativos, tanto internos como externos, relacionados entre sí (esta empresa en este mercado). La etapa 4 puede completarse con el estudio de los **factores clave del éxito en el sector**, tomados del análisis externo, y definir cuáles posee o puede llegar a tener la empresa.

Con esta base, pueden establecerse alternativas de acciones (de corto alcance) y estrategias (más amplias y globales para toda la empresa) para valorarlas y más adelante, en la planificación, tomar decisiones.

Hasta aquí hemos completado el análisis, el estudio del entorno y de la empresa, pero no hemos tomado decisiones sobre la futura acción.

Con la **etapa 5** iniciamos la planificación, basada en el análisis. En este nuevo “bloque” el empresario toma decisiones para su posterior puesta en práctica.

En primer lugar se fijan las **líneas estratégicas** y los **objetivos**: ¿hacia dónde queremos ir?, con un horizonte temporal de al menos tres años (revisables una vez al año, como mínimo).

En una empresa en funcionamiento la decisión puede ser mantener las actuales estrategias y sólo actualizar los objetivos.

Estas líneas básicas de actuación y objetivos generales se concretan en la **etapa 6**, es decir, en los **planes de las áreas funcionales**. Si no es posible alcanzar los objetivos propuestos, será necesario revisarlos, tal vez buscar nuevos datos (volver a las etapas de análisis) e incluso revisar la misión y la actividad de la empresa (etapa 1).

La etapa 6 se centra en el **¿cómo llegar?**, a través de actuaciones en las áreas funcionales de la empresa. Si no existe un “camino” (planes operativos) razonable hacia los objetivos y estrategias, éstas son sólo deseos voluntaristas, imposibles de alcanzar. Así, se impone la revisión de los primeros objetivos y estrategias formuladas.

La organización de los medios será el contenido de la **etapa 6**. Aquí será necesario detallar las acciones planificadas, con relación a:

- Los clientes, **plan de marketing** (a veces llamado plan comercial o plan de ventas).
- El **plan de operaciones** consiste en el aprovisionamiento (compras, transportes, almacenaje y distribución) y la producción (u organización del servicio).
- El **plan jurídico** mercantil, fiscal y laboral.
- La **organización** interna de la empresa y de sus recursos humanos.
- Plan de **tecnologías de la información**.
- **Otros planes** de interés para la empresa son I+D+i, la calidad, la prevención de riesgos laborales, etc.
- El presupuesto, o **plan económico-financiero**, que resume todos los planes en términos cuantitativos.

A este conjunto de decisiones sobre las áreas funcionales lo denominamos **plan de actuación** o plan operativo (etapa 6).

Esta serie de acciones debe ser coherente entre sí (lo que se compra con lo que se produce, lo que se produce con lo que se vende, lo que se vende con lo que se cobra, etc.), con las líneas estratégicas y objetivos de la empresa (etapa 5), con las posibilidades del mercado y las capacidades de la entidad (etapas 2, 3 y 4) y con la definición de la empresa (capítulo 1).

Por ello, en algunos casos, será necesario volver hacia atrás, en el proceso de análisis y planificación, y profundizar en algún aspecto del análisis que nos permita asegurarnos, en la medida de lo posible (reduciendo el riesgo), la bondad de las decisiones tomadas. En situaciones límite será necesario replantearse la actividad desde el principio, incluyendo el producto o la clientela definidos en la primera etapa.

Los planes de actuación son la respuesta a **¿cómo llegar a los objetivos?**

Las acciones más importantes y, muy especialmente, las modificaciones sobre la forma de actuar actual se relacionan en la **etapa 7**, en la que se elabora el **calendario de implantación** y se señalan las fechas o los periodos de realización (así como el responsable de que se lleve a cabo, en empresas con varios trabajadores), de modo que el control y las revisiones de plazos sean fáciles cuando llegue el momento. Ello responde a la pregunta: **¿cuándo deben realizarse las diferentes mejoras?**

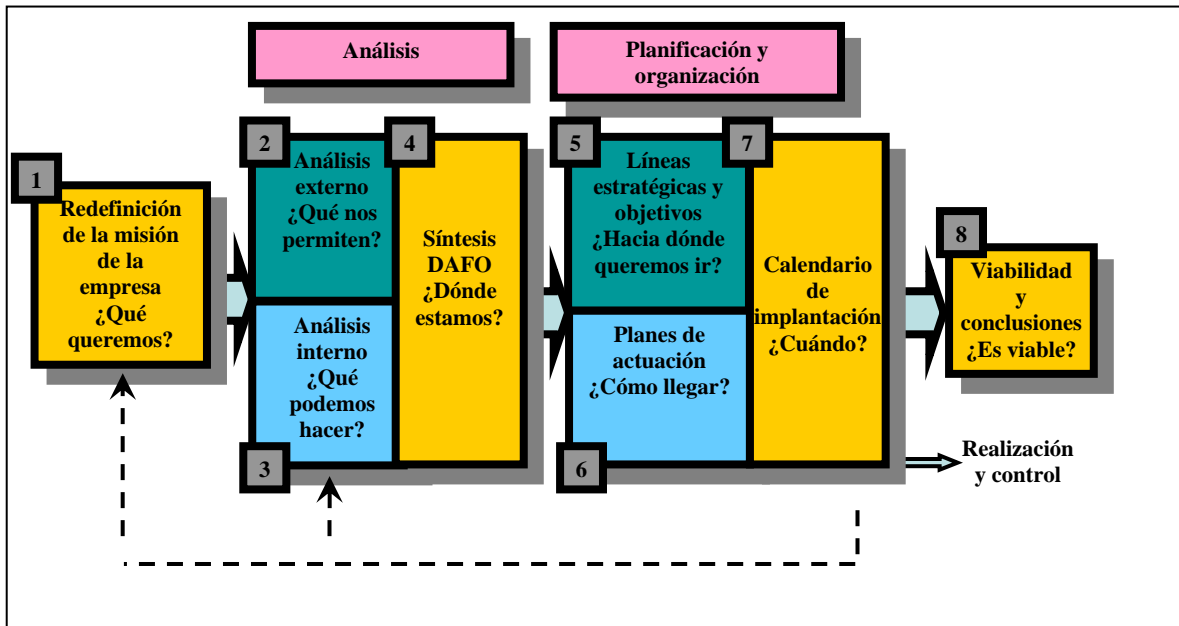
La **etapa 8**, pues, corresponde al periodo final del proyecto. En ésta habremos reunido las conclusiones del proyecto: coherencia del plan, viabilidad conjunta, rentabilidad, riesgos y amenazas (posibles planes de contingencia). También aquí puede plantearse la sistemática del control del plan (indicadores a utilizar) y los planes a largo plazo, para después de realizar el plan, aun pendiente de concreción y cuantificación.

La pregunta central de este periodo es: **¿la empresa “renovada” es viable desde todos los puntos de vista?**

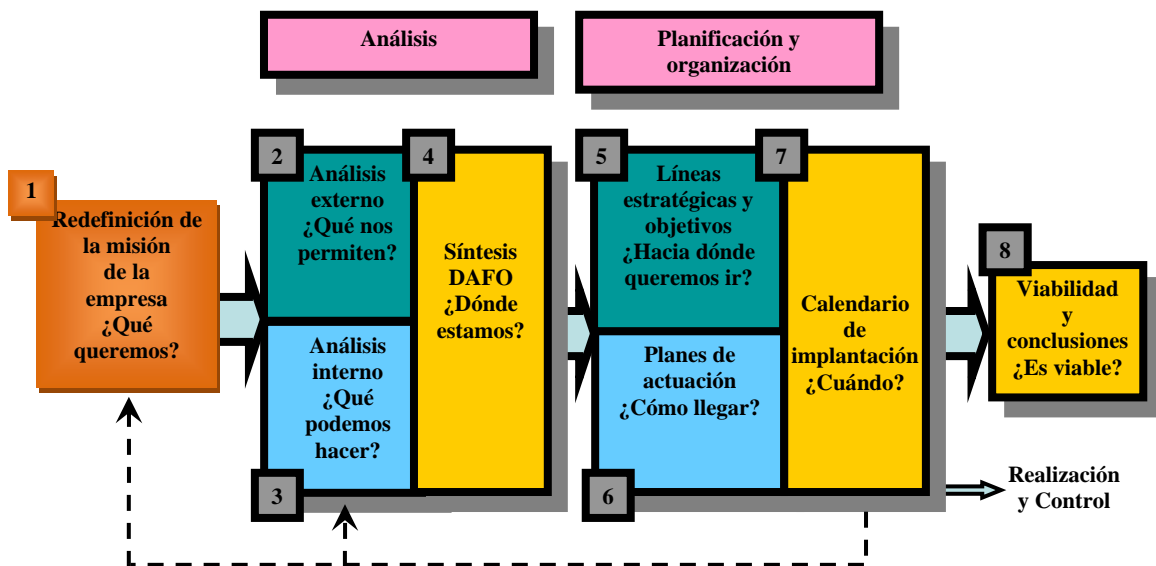
La salida lógica y esperada de todo el proyecto es la puesta en práctica de las decisiones tomadas (etapas 5, 6 y 7) y la realización del plan. En paralelo a la obtención de resultados se iniciará el control activo: se determinarán desviaciones, se buscarán las causas y se tomarán medidas concretas, hasta la revisión anual del plan.

A continuación se desarrolla con más detalle cada una de las ocho etapas (cuadro 0.8) que componen esta guía, para la elaboración de proyectos empresariales y la consolidación y el desarrollo de la empresa.

**Cuadro 0.8 Las ocho etapas para la elaboración de un proyecto empresarial  
(consolidación y desarrollo)**



# 1. PRIMERA ETAPA. REDISEÑO DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA







## 1. Primera etapa. Rediseño de la misión de la empresa

### 1.1 Definición de la actividad de la empresa

La primera etapa en la elaboración del proyecto empresarial que guiará el futuro de la empresa o de la unidad de negocio debe ser la definición de la actividad, presente y futuro de la empresa, la **definición de su misión**, sus productos (o servicios), su mercado y la singularidad de la oferta, desde la perspectiva de los clientes.

La definición de la actividad debe ser concisa –puesto que más adelante se desarrollará– y precisa, de modo que cualquier persona pueda entenderla. Una conocida marca de automóviles definirá su actividad como “la producción y comercialización de vehículos automóviles”, mientras que un pequeño comercio puede definirse como “la comercialización de tal en la población equis” (o barrio, zona, colonia, etc.).

En esta **breve definición** puede incluirse:

- El nombre de la sociedad, si existe, y su forma jurídica (S. L., C. B., etc.).
- Marca comercial que utiliza.
- Fechas en las que inició la actividad y se constituyó bajo la forma actual.
- Ubicación de la actividad: tipo de establecimiento y zona.
- Socios.
- Otros antecedentes de interés.
- Recursos básicos de la empresa:
  - ✓ Humanos: número de personas y organización, etc.
  - ✓ Técnicos: local, maquinaria básica e instalaciones, equipos de almacén y transporte, etc.
  - ✓ Financieros: volumen de la inversión, de las ventas, fuentes básicas de financiación, etc.
  - ✓ Comerciales: área básica de distribución y forma de comercializar, etc.

Se trata de enumerar una serie de elementos básicos, como la descripción de la realidad. En la etapa 3 se realizará el diagnóstico o la valoración de esos elementos, y a partir de la etapa 5 las acciones de mejora que corresponde emprender.

Puesto en un documento escrito, este capítulo 1 no debería ocupar más de una o dos páginas.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> También para una empresa ya en funcionamiento es importante introducir una dosis de creatividad en la redefinición de la empresa. Pueden aplicarse diferentes técnicas, como “Seis sombreros para pensar” de De Bono, Edward (Granica, 1997). El resultado final puede ser seguir con la misma actividad, pero después de explorar otras opciones.

## 1.2 Los propósitos, la misión, la visión y los valores

El **propósito fundamental** de la empresa o del negocio respondería a la pregunta: ¿para qué realizamos esta actividad? Este fin puede ser único (ganar dinero, por ejemplo) o, con frecuencia, múltiple (vender unos productos dando respuestas a las expectativas de los clientes, rentabilizar un bien del que ya se dispone, desarrollar una actividad, prestar un servicio útil y necesario para la comunidad, generar autoempleo y dar empleo, aprovechar unos conocimientos adquiridos, mantener una tradición familiar, generar beneficios, obtener rentabilidad sobre la inversión, contribuir al desarrollo de una población, etc.).

Este propósito debe servir a la empresa de orientación básica en la actuación diaria y a largo plazo, y es conveniente que todos, dentro y fuera de aquélla, lo conozcan y sepan que ese fin va a condicionar la actuación de la entidad en todo momento.

No es imprescindible, en todos los casos, definir de forma explícita este propósito. Si éste es parecido a otras empresas del sector, puede perfectamente omitirse. Pero cada vez es más frecuente encontrar empresas con un propósito de tipo social (dar empleo a determinadas minorías, comercio justo, desarrollo de habilidades de interés social, etc.), además del necesario equilibrio económico.

La definición de la **misión** puede sustituir o completar la descripción de la actividad de la empresa. El contenido de ésta supone “la satisfacción de determinadas necesidades y deseos de ciertos grupos de personas (consumidores o clientes) que, en conjunto, forman sus mercados”. La misión de la empresa supone una orientación hacia sus potenciales clientes, y superar así otros enfoques más tradicionales como producción, tecnología, ventas, etc.

La misión implica centrarse en una oportunidad de negocio (que ya se venía explotando u otra nueva) en un hueco o nicho de mercado específico que se quiere abarcar plenamente.

Es conveniente recordar que la definición de la misión de la empresa o de la unidad de negocio debe hacerse siguiendo la secuencia señalada (primero definición de las necesidades de mercado que atendemos y luego los productos o servicios que ofrecemos). Se trata, preferentemente, de ofrecer productos que cubran las necesidades y los deseos de los clientes, más que “empujar” el producto que sabe hacer la empresa hacia el mercado.

Un error frecuente es definir el área de negocio en función de los productos o servicios que se venden actualmente, sin pararse a pensar en el atractivo que tienen para el mercado seleccionado o para alguno de los segmentos elegidos, es decir, sin estudiar si hay o no un mercado potencial satisfactorio.

Téngase en cuenta que el entorno o el medio ambiente empresarial está en continuo proceso de cambio, por lo que la “vieja” definición de la misión puede no ser válida. Si la empresa no se adapta a los cambios del mercado, se quedará fuera de éste. Y los cambios pueden producirse tanto en los mercados como entre los competidores, los clientes y los proveedores, en la tecnología, etc.

La redefinición de la misión de la empresa conviene hacerla con una **visión** de futuro amplia y de largo plazo, aunque, en el corto plazo, se concrete en una parcela o en un aspecto (“no fabricamos faros antiniebla, sino accesorios para automoción”, “no vendemos fotocopiadoras, sino que atendemos las necesidades de comunicación de las empresas y los profesionales” o “no vendemos cubitos de hielo, alegramos la bebida”).

Llegadas a este punto, algunas empresas quieren poner por escrito sus **valores**, (satisfacción de las expectativas del cliente, espíritu de equipo, desarrollo de las personas, cuidado del medio ambiente, tecnología actualizada, etc.), que son la expresión de su filosofía básica, en relación con los clientes, los productos, los empleados, la sociedad, etc. Éste es un concepto que está actualmente muy de “moda” en la gestión de empresas, pero es importante porque manifiesta o quiere incorporar en la gestión diaria de la empresa otros elementos de gestión además de los puramente financieros a corto plazo.

En definitiva, el plan en esta primera etapa se basa en alinear los cambios en el entorno con el rediseño de la misión (y, más adelante, con la estrategia, la organización y los procedimientos, así como con la “cultura” de la organización).

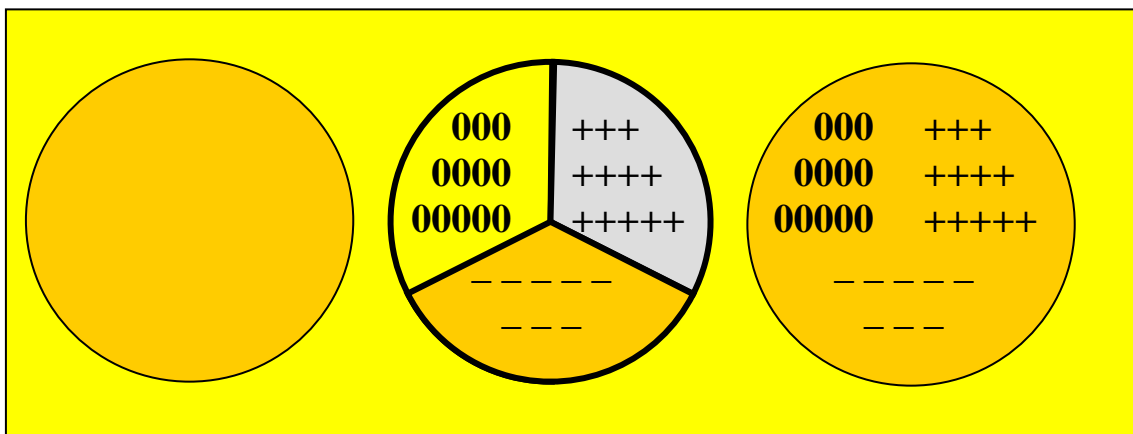
### 1.3 El “par” producto/mercado

Derivada de la misión, y con frecuencia incluida en ella, surge la exigencia de **definir los productos o servicios** que permiten aprovechar la oportunidad de negocio, es decir, satisfacer las necesidades de los clientes.

La misión de la empresa suele concretarse en uno o varios productos, para uno o varios mercados. La situación “mínima” es una empresa con un producto para un tipo de cliente. Ésta sería su definición **par producto/mercado**. Es la descripción del producto y de a quién sirve.

Pero es posible, incluso probable, que el mercado no sea homogéneo, sino que pueda subdividirse en **segmentos de mercado**<sup>12</sup> y que cada uno de ellos contenga unidades (personas, empresas, organizaciones) con algunas características similares (motivo de compra, situación socioeconómica, utilización del producto, etc.). El límite es el conocimiento individual, con sus características, de cada cliente real o potencial, con lo que la oferta puede adaptarse “caso a caso” o “persona a persona” (cuadro 1.3.1).

**Cuadro 1.3.1 Segmentación del mercado**

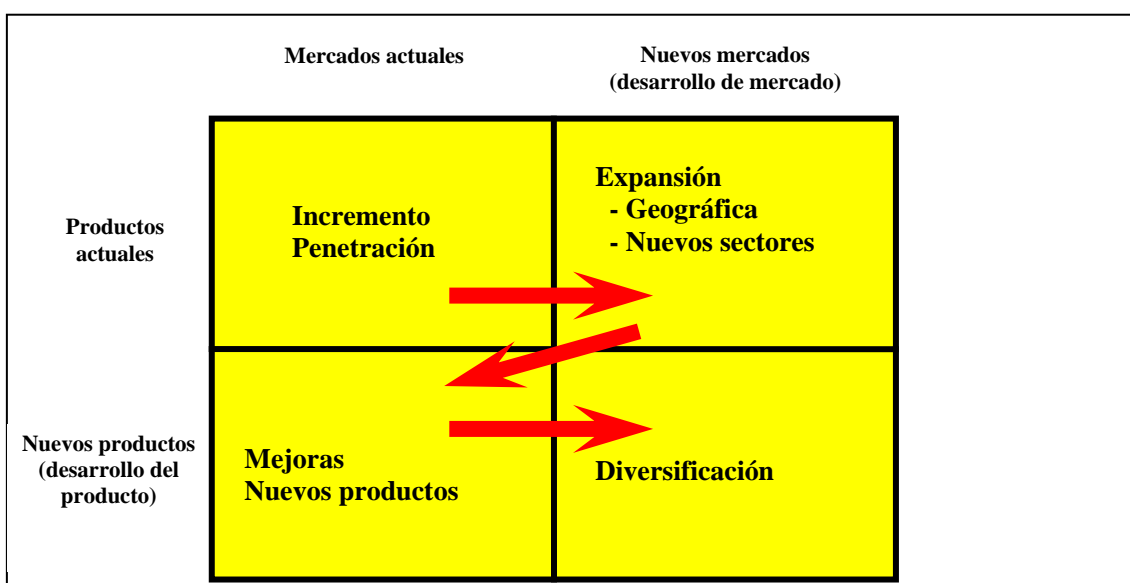


<sup>12</sup> Una segmentación nueva, diferente de la hasta ahora realizada, puede abrir cauces de desarrollo a la empresa, adaptando su oferta a cada segmento o grupo de clientes. Puede consultarse Prado Picón, Eduardo y otros. *Segmentación de mercados: Aspectos estratégicos y metodologías*. Pearson Educación, Madrid, 2007.

Partiendo de los productos/mercados actuales, las **opciones que se le presentan a la empresa** son las siguientes (cuadro 1.3.2):

- **Mayor penetración** en el mercado actual con los productos disponibles, a través de:
  - ✓ Mayor consumo por parte de los actuales clientes de la empresa.
  - ✓ Atracción de clientes de la competencia.
  - ✓ Incorporación al mercado de no consumidores.
  
- Búsqueda de **nuevos mercados** para los productos actuales de la empresa, ya sean mercados geográficamente diferentes u otros sectores de actividad a los que se puede ofertar esos productos.
  
- Desarrollo de **nuevos productos**, y mejorar, adaptar o buscar nuevos productos que ofrecer a los actuales clientes (no necesariamente fabricados por la empresa).
  
- Tender a la **diversificación total** mediante el desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados.

**Cuadro 1.3.2 Opciones de la empresa,  
partiendo de sus productos/mercados actuales**



También es posible que la empresa disponga de varios productos, líneas o familias de producto, incluyendo futuros desarrollos. En esta situación, para definir la situación de los productos/mercados aparece una matriz (cuadro 1.3.c) con las diferentes combinaciones de productos y mercados. Es posible que la empresa no quiera entrar en todos “los cruces”, sino centrarse en algunos de ellos (concentración en algunos segmentos de mercado).

En cada segmento existe un mercado total potencial, un mercado real del sector (ventas de toda la “industria”) y un mercado de la empresa (ventas reales). Y respecto a cada “celda”, será posible decidir una estrategia diferente (retirarse, “cosechar” beneficios, penetrar, incrementar ventas, etc.), que se definirán a partir de la etapa 5. En este punto, se trata de definir las **unidades estratégicas del negocio** que, más adelante, se analizarán y se planificarán, a veces conocidas como “unidades de negocio estratégicas” o UNES (del inglés *Strategic Business Units*).

Asimismo, conviene indicar el ámbito geográfico de actuación (zonal, local, provincial, autonómica, nacional, internacional, etc.) de cada producto o de cada unidad de negocio y señalar la evolución temporal prevista.

**Cuadro 1.3.3 Unidades estratégicas de negocio**

		Mercados o segmentos de mercado de la empresa			
		M1	M2	M3	...
Productos o líneas de productos	P1	UEN 1.1	UEN 1.2	UEN 1.3	UEN 1.n
	P2	UEN 2.1	UEN 2.2	UEN 2.3	UEN 2.n
	P3	UEN 3.1	UEN 3.2	UEN 3.3	UEN 3.n
	...	UEN n.1			



## 1.4 Las singularidades de la empresa frente a su mercado y competidores

Para terminar esta primera etapa, la **singularidad** o las singularidades de la oferta señalan las diferencias de la oferta de la empresa frente al mercado, en relación con la competencia. En esta “oferta singular” se apoyará la empresa (etapa 5) para definir y comunicar la estrategia competitiva.

Estas singularidades pueden ser de diferentes tipos. Señalamos algunos:

- Mejor realización del producto o prestación del servicio, con más calidad, menor precio o de forma más rápida que sus competidores.
- Uso de recursos o habilidades, diferentes o superiores a los de la competencia.
- Planteamientos novedosos u originales.
- Patentes, licencias, concesiones, marcas o limitaciones legales o comerciales.

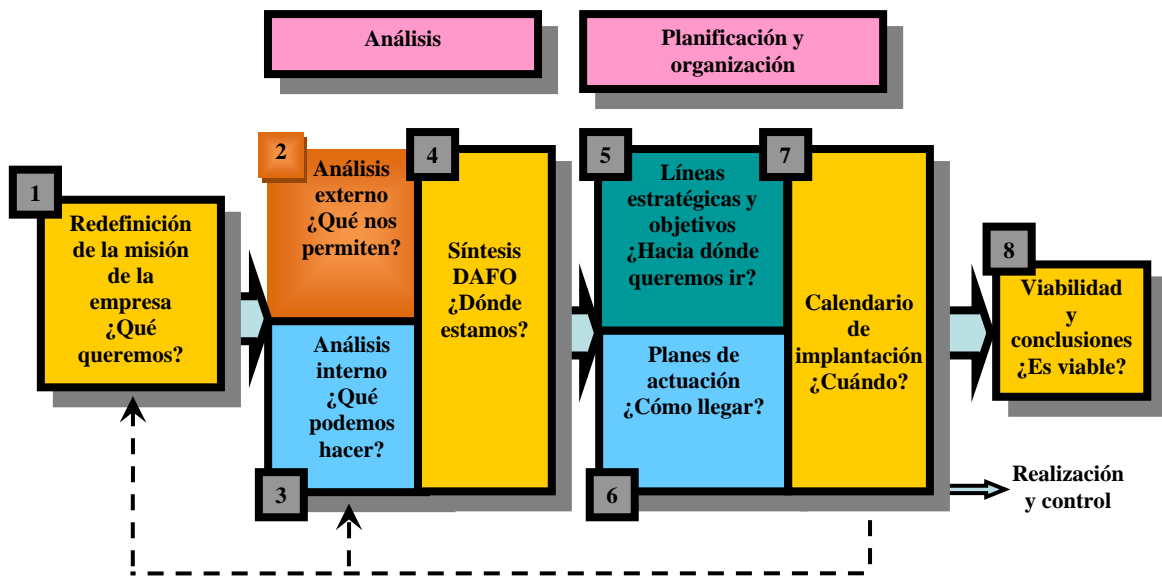
Esta “ventaja”, que debe ser apreciada por los clientes a los que la empresa se dirige (público objetivo), puede basarse en ventajas “históricas” que posee la empresa y que refuerza y comunica en el diseño de renovadas ventajas. En esta primera etapa, se trata únicamente de señalar las singularidades que podrán ser utilizadas más adelante en la planificación. Si una empresa no es capaz de señalar alguna “ventaja” o “diferenciación”, se halla en una situación débil en el mercado.

Por otro lado, recomendamos que esa “ventaja” o singularidad no sea nunca el precio, pues siempre hay alguien que puede vender más barato (incumpliendo la normativa laboral o vendiendo un producto deficiente o de dudosa procedencia). La estrategia de precio bajo casi siempre va a ir unida a una imagen de baja calidad o de deficiencia en el servicio. Siempre habrá de buscarse, dentro de las limitaciones de precio que impone la competencia, un elemento diferenciador de otro tipo.

## **1.5 Esquema propuesto para la etapa 1. Rediseño de la misión de la empresa y del par producto/mercado**

<b>1.1 Definición de la actividad (actividad básica, forma jurídica, marca comercial, antecedentes, recursos, socios)</b>
<b>1.2 Misión (propósito fundamental, necesidad del mercado que satisface, visión de futuro, valores)</b>
<b>1.3 Segmentos de mercado (presente y futuro)</b>
<b>Ámbito geográfico (presente y futuro)</b>
<b>Productos o servicios (presente y futuro)</b>
<b>1.4 Singularidades (presente y futuro)</b>

# 2. SEGUNDA ETAPA. ANÁLISIS EXTERNO A LA EMPRESA





## 2. Segunda etapa. Análisis externo a la empresa

El propósito de esta etapa es el **análisis** detallado del **entorno** en el que se desenvuelve la empresa, tanto en la actual situación como en el futuro próximo para cada mercado en que la empresa está presente o quiere estarlo. Se trata de estudiar los elementos que intervienen y su influencia en la actividad, la situación del mercado, de la competencia y del escenario próximo cuando éste existe.

Este análisis puede realizarse desde lo más general hasta lo más inmediato, pasando por el estudio del sector, que determina la situación competitiva de la empresa en éste.

### 2.1 Entornos jurídico, económico, político, tecnológico, etc.

Los factores que hay que tener en cuenta en el **entorno general** o macroentorno pueden ser de diferente tipo:

- Entorno legal
- Político
- Económico
- Demográfico
- Tecnológico
- Social y cultural
- Otros factores de entorno

Estos factores condicionan el desarrollo futuro del mercado y de la empresa. Su cambio, que suele ser constante, puede brindar nuevas oportunidades de negocio o constituir una amenaza para el crecimiento de la empresa.

Dado que la pyme tiene poco tiempo y recursos para este análisis, debe centrarse en estimar los cambios previstos (por ejemplo, un cambio de legislación) y su efecto, positivo o negativo, en el desarrollo del negocio. Este tipo de evaluación se denomina en ocasiones ANÁLISIS PEST (político, económico, social y tecnológico).

## 2.2 Situación del sector: la oferta y la demanda. El ciclo de vida del sector

El análisis del entorno general debe completarse con el estudio de la **situación del sector**:

- **Mercado:** tamaño, tendencias, segmentos básicos, funcionamiento y características.

Una correcta medición del mercado y de cómo está evolucionando es fundamental para el plan de empresa. Una mala estimación del mercado puede resultar funesta. El dimensionamiento del mercado futuro no es sólo un tema del área de marketing, sino que éste afecta a toda la empresa (es estratégico, por tanto).

- **Clientes:** hábitos de compra y de uso, y perfil del cliente (edad, sexo, nivel sociocultural, poder adquisitivo, estilo de vida, profesión, lugar de residencia, prescriptores y usuarios o grandes grupos de clientes). Definición de los interlocutores en la negociación comercial con el usuario, el decisor, la persona que realiza el pago, etc.). Por qué y para qué compra.

- **Competidores:** Identificación, posicionamiento, cuota de mercado, resultados económicos y estrategias de éxito.

Para completar el análisis de los principales competidores, puede ser útil realizar un **análisis comparativo** entre la empresa y sus principales competidores. Se trata de elegir unos factores básicos (del orden de 10) y valorarlos (entre 1 y 10) para la propia empresa y para los competidores básicos. Si se considera necesario, puede ponderarse la importancia relativa de cada factor analizado (sólo cuando algunos factores sean básicos frente a otros secundarios). La suma de puntos de la empresa y de cada competidor nos da idea de su fortaleza y de sus elementos de éxito. En cada caso o sector será necesario adaptar los factores de éxito considerados (cuadro 2.2).

- **Canales de distribución:** canales existentes y alternativos, márgenes y ayudas al canal.
- **Proveedores:** número y nivel de concentración.
- **Otros elementos** del sector que hay que tener en cuenta.

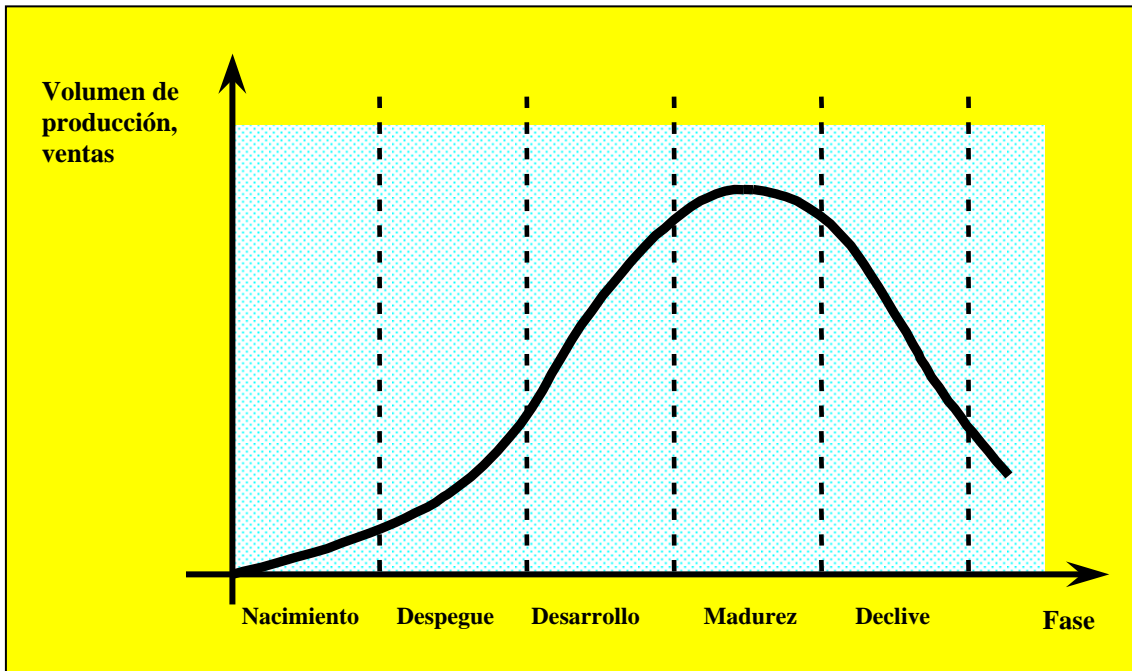
En relación con el **ciclo de vida del producto** genérico (no estamos hablando de la marca concreta de la empresa), cabe decir que las ventas de cualquier producto con éxito en el mercado tienden a tener una vida en ventas (y también en beneficios y en producción) predecible en el tiempo.

Después de una etapa de investigación y desarrollo, el producto “nace” al mercado, con dificultades para “darse a conocer”. Es la etapa de introducción. Si el producto encuentra el favor de los clientes, se produce un despegue de las ventas, con ventas en cada periodo superiores al anterior, hasta llegar a la etapa de desarrollo, donde siguen creciendo las ventas, en cantidad absoluta pero con tasas de crecimiento estables o decrecientes, hasta llegar a la etapa de madurez, donde las ventas se mantienen estables (tal vez crezcan como la población o como el crecimiento industrial). Esta etapa puede ser de larga duración, con buenas relaciones con los clientes. Esta etapa se cierra con el declive del producto, donde las ventas decrecen periodo tras periodo, en cifras absolutas y relativas.

Es importante conocer el momento en que se encuentra el producto, para ajustar la planificación a esta circunstancia. Para muchos productos en madurez, será más difícil la entrada de nuevos competidores (una ventaja para los que ya están), pero la lucha por diferenciarse, por ofrecer alguna ventaja añadida y por comprar-productir-vender a menor precio será dura.

En las primeras etapas, la novedad del producto hace que el precio sea una variante menos crítica y prima la comunicación de la novedad, la industrialización del producto, la mejora que supone para los clientes, etc.

**Cuadro 2.2 Ciclo de vida del producto**





## 2.3 El análisis competitivo<sup>13</sup>

En este punto estudiaremos el sector en términos competitivos, en un sentido amplio (cambios que pueden afectar a la actual situación competitiva), más allá de los competidores actualmente existentes (estudiados en el apartado 2.2). Se busca conocer la situación y si ésta tiene efectos sobre la competitividad existente.

- Posibles **nuevos competidores** que pueden estar interesados en acceder a este mercado; **barreras de entrada** con las que se encontrarán (todo tipo de dificultades o trabas, de cualquier orden: legales, financieras, humanas, técnicas, comerciales, de aprovisionamiento, etc., que puedan encontrarse al querer entrar en un sector nuevo); y **barreras de salida** del sector, si existen, que se refieren al coste, económico y de imagen, que supone dejar una actividad.
- **Poder de negociación de los clientes.** Indica la capacidad de presión de los clientes sobre nuestra empresa o cualquier otra del sector. Este poder será más grande cuanto mayor sea la concentración de aquéllos, por su tamaño o por sus acuerdos de compra conjunta.
- Posibles **estrategias** por parte de algunos competidores **como respuesta** a nuestra actividad. Existen sectores en los que la competencia es feroz y declarada y otros en que la competencia es menor o está más controlada por acuerdos o normas.
- **Poder de negociación de los proveedores.** Recoge la capacidad de presión, en este caso de nuestros proveedores, derivada de la escasez de éstos o del grado de compromiso con algunas empresas del sector. Es muy elevado, por ejemplo, en el caso de las franquicias.
- **Productos o servicios sustitutivos.** Existencia de éstos y evolución de los precios (son productos distintos pero que cubren la misma necesidad básica).

---

<sup>13</sup> Adaptado de Porter, M. E. *Estrategia Competitiva*. CECSA, México, 1982.

## 2.4 El entorno próximo al establecimiento

Por último, dentro de este análisis externo puede ser útil estudiar el entorno próximo de la empresa o microentorno, en el ámbito geográfico local o en el subsector de actuación (en especial interesa este apartado para establecimientos comerciales abiertos al público). Como siempre, conviene estudiar la situación actual y los cambios presentes en el ámbito de actuación próximo a la empresa.

- **Clientes** reales y potenciales: numerosos o escasos, conocidos o desconocidos.
- **Proveedores**: escasos o numerosos, conocidos o desconocidos, próximos o alejados, etc.
- **Competidores**: Escasos o numerosos, conocidos o desconocidos, directos o indirectos.
- **Otras circunstancias** que hay que tener en cuenta, como acontecimientos que están sucediendo o que se prevén y que pueden tener un impacto directo, tanto positivo como negativo, en la actividad. Por ejemplo, la instalación de una parada de autobús o de metro ante un local comercial, determinadas obras en la calle, la remodelación de accesos a un polígono, etc.

En algunas ocasiones, los “sistemas de información geográfica” (GIS) pueden ayudar a este análisis y a las siguientes tomas de decisión.

Existen varios sistemas disponibles en el mercado español y determinados ayuntamientos.

Causas de comercio que tienen informatizado íntegramente el mapa industrial y comercial de su zona.

## 2.5 Las fuentes de información externas

La recogida de información sobre el entorno y el mercado, que permitirá realizar este análisis externo, puede realizarse a través de diferentes fuentes de información. Vamos a relacionar aquí algunas “pistas” externas a la empresa (en el apartado 3.2 se tratan las fuentes de información internas) que pueden ayudar.

- Estadísticas oficiales en el ámbito de la Administración central (Instituto Nacional de Estadística, Ministerio de Industria, Ministerio de Economía, Dirección General de la Pequeña y Mediana Empresa, Instituto de Comercio Exterior, etc.).
- Estadísticas autonómicas y locales (consejerías de las comunidades autónomas, concejalías de los ayuntamientos, etc.).
- Euroventanillas para potenciales exportadores.
- Agentes de desarrollo local o de promoción económica.
- Programas nacionales, regionales y locales de ayuda y promoción de empresas.
- Instituto de la mujer para emprendedoras.
- Memorias y estados financieros de sociedades competidoras.
- Periódicos y prensa económica.
- Bancos de datos especializados por sectores.
- Boletines oficiales (por ejemplo, el Boletín Oficial de Estado).
- Anuarios y registros de empresas publicados.
- Estadísticas e informes de asociaciones de empresarios.
- Ferias especializadas.
- Internet.
- Páginas amarillas o guías similares.
- Datos financieros básicos de los principales clientes, proveedores y competidores de la empresa. Esos datos, públicos, pueden obtenerse directamente en el Registro Mercantil o mediante empresas especializadas (por ejemplo, en [www.registradores.org](http://www.registradores.org)), siempre que la empresa que se va a analizar tenga forma mercantil o que el empresario haya depositado sus datos.

Hasta aquí se han señalado **fuentes de información secundarias**, datos ya publicados que se pueden obtener sin coste o con bajo coste. Conviene conocer la información que directamente afecta al negocio.

Con frecuencia, será necesario obtener datos que no estén elaborados, **fuentes de información primaria**, con diferentes metodologías.

- **Observación** (ventas de la competencia, tráfico de compradores, disposición de los establecimientos de ventas, comportamiento del cliente, etc.).
- **Experimentación** (prueba de una nueva línea de productos, cambio potencial de algún medio de comunicación de la empresa, etc.).
- **Entrevistas** con clientes actuales o potenciales, proveedores, profesionales del sector o expertos en el producto (cuestionarios, entrevistas en profundidad, reuniones de grupo), ya sea por medio postal, telefónico, correo electrónico o personal.

Esta información versará básicamente sobre el mercado, para conocer los factores importantes en la decisión de compra y las características del producto o servicio que suponen ventajas o beneficios que pueden ser percibidos y ofrecidos a los clientes de cada segmento. Ello permitirá mejorar las ventas de la empresa y realizar un plan de marketing más adaptado a la clientela.

## 2.6 La estimación de la demanda futura de la empresa<sup>14</sup>

En las etapas de planificación será necesario fijar el **plan de ventas**. Probablemente, la cifra global de ventas de la empresa se convertirá en un objetivo básico (etapa 5) y se concretará de alguna manera: por áreas geográficas, secciones, líneas de producto, etc., en los planes de marketing y ventas (etapa 6, apartado 1). Este plan de ventas debe estar basado en un análisis concreto del mercado. O dicho de otro modo, el análisis del mercado (etapa 2) debe permitir formular unas estimaciones de ventas con un riesgo limitado. Asimismo, será imprescindible para fijar otros parámetros numerosos dentro de la empresa: aprovisionamiento necesario, contratación de personal, capacidad productiva y/o de almacenamiento requerida, fondos necesarios, etc.

Por lo tanto, conviene orientar el estudio del mercado para la **medición de la demanda** (quién utiliza el producto, cuál es el índice de uso, quién compra y paga, cuáles son las motivaciones de compra) y **prever las ventas futuras de la empresa**. Una buena identificación de las oportunidades comerciales de la empresa permitirá una planificación, una realización y un control correctos.

Será un proceso continuo para la empresa. La segunda estimación resultará mejor que la primera, la tercera aún estará más ajustada y así sucesivamente. En cualquier caso, para realizar la segunda antes hay que llevar a cabo la primera.

La estimación de la demanda conjunta o potencial del mercado debe hacerse

- para un producto;
- para un sector o un tipo de clientes;
- en un área geográfica;
- y en un periodo concreto.

---

<sup>14</sup> Existen muchos textos modernos sobre investigación de mercados, tanto cuantitativa como cualitativa, pero de difícil aplicación a las pymes. Un texto clásico es Ortega, E. *Manual de investigación comercial*. Pirámide, Madrid, 1998.

Conviene realizarla en unidades físicas y monetarias (lo que implica estimar un precio medio por unidad).

En relación con el **mercado**, y previa valoración del entorno, podemos distinguir:

- **Potencial de ventas** del mercado, en condiciones ideales de demanda.
- **Ventas reales**, en los pasados periodos (por ejemplo, últimos años).

Respecto a la **empresa**, la traducción de esta estimación debe concretarse en:

- **Potencial de ventas**, como el máximo posible que la empresa puede vender.
- **Ventas reales**, en el pasado.

Con esta base se realiza la:

- **Previsión de ventas** de la empresa, como una estimación razonable de las ventas posibles, siguiendo los planes de marketing y ventas. Antes era habitual hacer varias estimaciones: optimista, pesimista, razonable, etc., pero nosotros recomendamos hacer sólo una: la que puede y debe hacerse.

La previsión de ventas ha de concretarse en las etapas de planificación, pero aquí debe estar toda la justificación necesaria de “las cifras”, que se propondrá conseguir la empresa (incluyendo “cuotas de venta”, como objetivo que se asigna a las diferentes unidades de marketing: territorios de ventas, secciones, vendedores, sucursales, etc.).

Este paso, desde estimaciones del mercado total y estimaciones para la empresa a objetivos de ventas, es una de las decisiones más difíciles para el empresario y de mayor riesgo. Por ello, cuanto más fundamentadas están, en datos históricos y respecto a la situación actual del entorno, mayor garantía de éxito ofrecen.

Como ya indicamos, cuando se decida el objetivo de ventas, basado en el estudio ahora realizado, se verán afectados por ella no sólo la dirección general, sino también el área de marketing, que incluye las ventas, las áreas técnica y de operaciones, los recursos humanos necesarios y el presupuesto económico.

Para preparar la previsión de la demanda y de las ventas de la empresa se emplean diferentes **técnicas**, entre las que cabe señalar:

**Observación** de las “mejores prácticas” de la competencia (también llamado *benchmarking*), directamente o a través de publicaciones e informes. Observación del comportamiento de la clientela.

**Experimentación**, pruebas o tests de mercado (lanzamiento limitado del nuevo producto o servicio para extrapolar los resultados a toda la empresa).

**Investigación** de las expectativas del usuario o prospección de clientes (respuesta de los clientes en relación con el consumo esperado).

Cabría distinguir entre técnicas cualitativas:

- ✓ Entrevista en profundidad
- ✓ Cliente misterioso (pseudocompra)
- ✓ Reunión de grupo
- ✓ Acompañamiento de vendedores

Y técnicas de carácter cuantitativo:

- ✓ Cuestionario postal
- ✓ Cuestionario telefónico
- ✓ Cuestionario por Internet
- ✓ Cuestionario personal
- ✓ Encuesta ómnibus (para varios clientes)
- ✓ Panel (muestra estable)

Las preguntas que se formulan pueden ser cerradas, semicerradas, abiertas, de escala o filtro.

**Estimación** de las ventas por clientes y del número de clientes.

**Opinión del personal de ventas** (estimación de cada vendedor respecto a su zona, ajustada posteriormente por la gerencia).

**Opinión del equipo directivo** (con cuestionarios separados).

**Opinión de expertos**, en reunión de trabajo o a través del método Delphi (opiniones independientes individuales, resumen y medias, retroalimentación para cada persona, nueva opinión, etc.).

**Según datos secundarios externos**, como índices territoriales y estadísticas de mapas comerciales.

**Según datos secundarios internos**, como la cartera de pedidos o el análisis de series temporales históricas de ventas (hay que descomponer la información en tendencia, ciclo y factores estacionales), lo que supone buscar una relación entre tiempo y ventas, extrapolar los datos del pasado a los del futuro y realizar un análisis estadístico de la demanda o una búsqueda de correlación entre las ventas y otra variable básica que permita prever el futuro. Probablemente, éste es el método que mejores resultados suele dar, aunque desde luego requiere disponer de estadísticas comerciales fiables de la trayectoria de la empresa.

Estos métodos no son excluyentes, sino complementarios, y conviene utilizar varios simultáneamente.

La búsqueda de datos del mercado para la empresa es una tarea recurrente, permanente. Los objetivos deben ser flexibles en el medio plazo, cuando hay una razón para ello (las circunstancias internas o del mercado cambian). Equivocarse es un error, no rectificar es un error mucho más grave.

En resumen, en esta **segunda etapa** de las planificaciones, se realiza una **descripción** de la realidad y su previsible evolución, y una **valoración** en relación con



la actividad de la empresa. Básicamente, determinar si un elemento del entorno ofrece una oportunidad para el futuro o una amenaza para la organización.

Este análisis puede dividirse en cuatro ámbitos:

- **Entorno general** (o escenario macroeconómico en que la empresa va a actuar).
- **El sector**, descubriendo el mercado, tanto en el aspecto de empresas que ofertan como en el de clientes demandantes, de principales competidores y el momento en el ciclo de vida del producto.
- **La situación competitiva**, contemplando los diversos condicionamientos y factores que intervienen: competidores directos, clientes, proveedores, canales de distribución, nuevos competidores, evolución de los productos sustituidos, etc.
- **Entorno próximo**, o microentorno, referido al ámbito geográfico local y zonal o al subsector objetivo de la empresa. Este apartado puede llegar a ser el más importante en determinadas circunstancias o ser poco relevante cuando la clientela está repartida en un mercado amplio.

El resultado de este análisis puede obligar a redefinir la “misión” que tenía establecida la empresa para adaptarse a la evolución de los mercados.

## 2.7 Esquema propuesto para la etapa 2. Análisis externo

2.1 Variables del entorno general	Descripción y análisis	A	O
• Legal			
• Político			
• Económico			
• Demográfico			
• Tecnológico			
• Social y cultural			
• Otros factores de entorno			

2.2 Situación del sector	Descripción y análisis	A	O
Mercado (tamaño, tendencias, segmentos, características)			
Clientes (hábitos de compra y de uso). “Perfil del cliente”			
Competidores (identificación, posicionamiento, cuotas de mercado, resultados, estrategias de éxito)			
Canales de distribución (canales existentes, márgenes y ayudas al canal alternativo)			
Proveedores (datos básicos, relaciones, niveles de concentración)			
Otras variables que hay que tener en cuenta			

## Análisis comparativo de la empresa frente a sus principales competidores

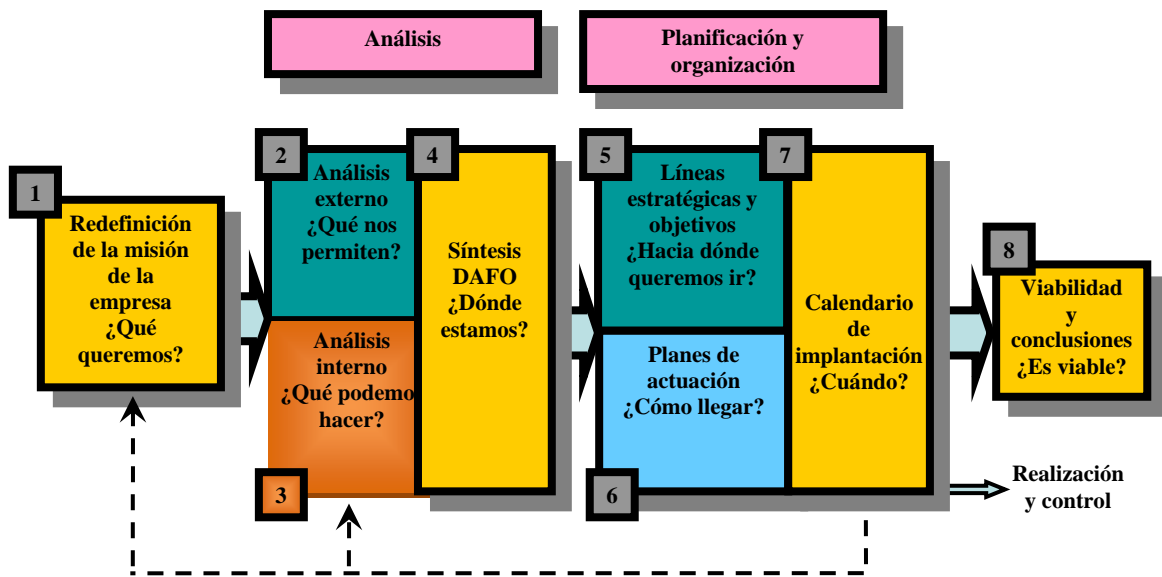
Principales características	Competidor 1	Valor	Competidor 2	Valor	Competidor 3	Valor	Empresa	Valor
Área de actividad								
Segmentos de mercado								
Estructura jurídica								
Localización								
Recursos humanos								
Recursos técnicos								
Recursos financieros								
Principales productos								
Política de precios								
Estrategia de distribución								
Comunicación								
Antigüedad								
Imagen de empresa								
Notoriedad de la empresa								
Cuota de mercado								
Puntos fuertes								
Puntos débiles								
Estrategia general								
Evolución experimentada								
Crecimiento previsto								
Sumatorio de puntos	Total puntos		Total puntos		Total puntos		Total puntos	

<b>2.3 Análisis competitivo</b>	<b>Descripción y análisis</b>	<b>A</b>	<b>O</b>
Posibles nuevos competidores			
Poder de negociación de los clientes			
Posibles estrategias de respuesta de los competidores			
Poder de negociación de los proveedores			
Productos o servicios sustitutos			

<b>2.4 Entorno próximo al establecimiento</b>	<b>Descripción y análisis</b>	<b>A</b>	<b>O</b>
Clientes potenciales (numerosos o escasos, conocidos o desconocidos, etc.)			
Proveedores (escasos o numerosos, conocidos o desconocidos, próximos o alejados, etc.)			
Competidores (escasos o numerosos, conocidos o desconocidos, directos o indirectos, etc.)			
Otras circunstancias que hay que tener en cuenta			

# 3. TERCERA ETAPA.

## ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA





### **3. Tercera etapa. Análisis interno de la empresa**

#### **3.1 Diagnóstico de los factores comerciales, técnicos, jurídicos, humanos y de organización, sistemas de información, financieros y de gestión general**

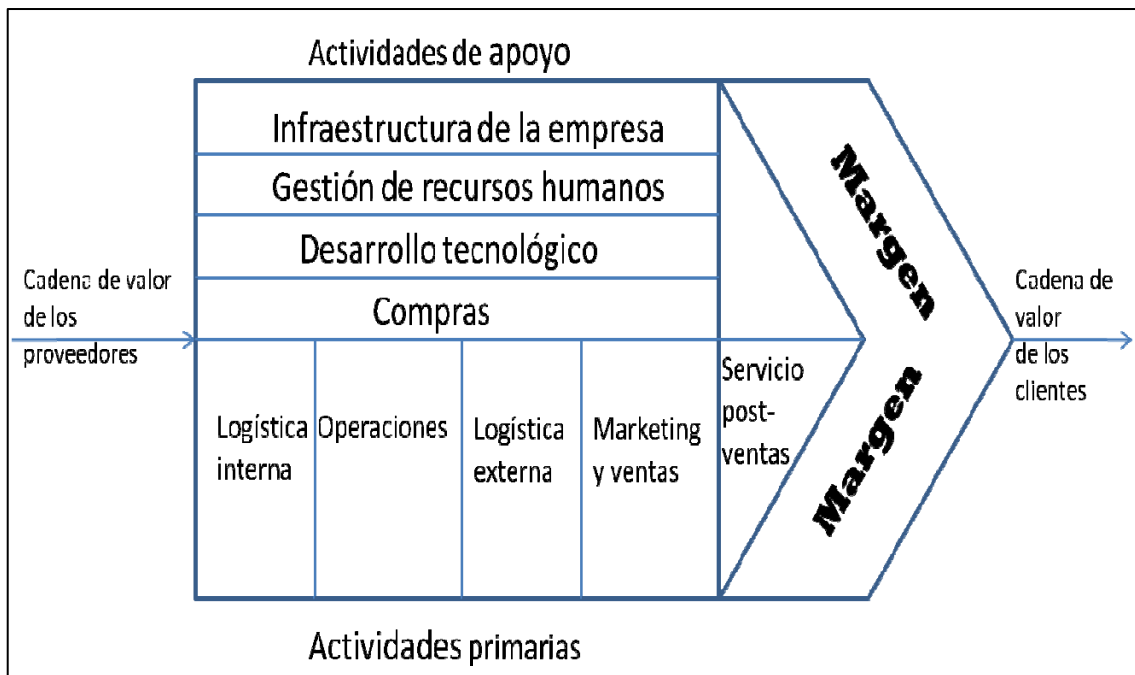
Ésta es una etapa con especial trascendencia en la empresa, pues permite ver su adaptación actual y potencial al entorno y al mercado (etapa 2). Es una reflexión interna sobre los puntos fuertes que posee o puede desarrollar y los puntos débiles que le afecten.

Este **análisis** debe ser crítico y lo más imparcial posible (siempre tenemos “cariño” a la empresa y tendemos a justificar sus deficiencias, pero el mercado es poco generoso con los menos eficientes), por ello suele ser interesante que participen en él varias personas de la misma empresa, equipo directivo, socios y/o algún asesor externo de confianza.

Una herramienta que es posible utilizar es la “cadena de valor” (cuadro 3.1.1). Implica desagregar la empresa de sus actividades básicas para comprender el comportamiento de los costes y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtendrá ventaja competitiva desempeñando estas actividades más barato o mejor que sus competidores. “Valor” es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona.

Una empresa es rentable si el valor que los clientes están dispuestos a pagar excede los costes implicados en producir y vender el producto.

**Cuadro 3.1.1 Sistema de valor (según M. Porter en sus escritos sobre Estrategia competitiva y Ventaja competitiva)**



Este **análisis interno** puede realizarse analizando las diferentes áreas funcionales de la empresa y sus principales factores:

### **Capacidades comerciales**

- Definición del producto o servicio (en relación con las exigencias del mercado).
- Estructuras de las ventas (grado de concentración en los principales clientes, por productos, por mercados, etc.).
- Existencia de clientes “cautivos” o con relaciones preferentes.
- Gama de productos (amplia o corta, diversificada, consistente, con muchos o pocos artículos, por línea de producto, etc.).
- Nuevos lanzamientos de productos previstos (grado de desarrollo).
- Momento en el ciclo de vida de los productos en el mercado (determinar situación y consecuencias para la planificación).
- Posicionamiento de las marcas (cómo son percibidas por los clientes).
- Segmentos de clientes (definición de tipologías).



- Distribución geográfica de las ventas (dispersas o concentradas).
- Red comercial, fuerza de ventas (recursos disponibles y sistemas de ventas).
- Política y nivel de precios.
- Publicidad y promoción.
- Comunicación de la empresa.
- Imagen de la empresa (existencia o no de un manual de imagen corporativa, logotipo, etc.).
- Notoriedad de la empresa (dentro de su público objetivo).
- Otros factores relacionados con marketing y ventas.

### **Capacidades técnicas**

- Nivel tecnológico (por ejemplo: avanzado, productivo, competitivo, automatizado o manual, obsoleto, etc.).
- Instalaciones, maquinaria, utillaje (adecuado, etc.).
- Ingeniería, proceso productivo y métodos (existencia y grado de desarrollo).
- Mantenimiento (establecido o no, interno o externo, preventivo o “curativo”).
- Productividad (comparada con la media del sector; por ejemplo, facturación por empleado, coste/hora, margen tras la mano de obra, etc.).
- Calidad objetiva (comparación con estándares, nivel de homologación, etc.).
- Acuerdos, licencias y patentes.
- Sistemas de gestión y control para el área productiva (existencia y grado de desarrollo).
- Distribución de la planta y de los espacios y capacidad de las instalaciones (en relación con la producción y las ventas futuras).
- Seguridad e higiene en el trabajo (valoración de la seguridad y el riesgo).
- Gestión de compras, control de stocks y organización de los almacenes.
- Capacidad de producción (en función de las expectativas de ventas).
- Planificación de la producción (existencia y nivel de aplicación).
- Gestión y control de costes directos y gastos generales (existencia y nivel de aplicación).
- Otros factores relacionados con los aprovisionamientos, la investigación y el desarrollo o la producción.

## **Capacidades jurídicas**

- Situación mercantil de la empresa (estructura jurídica y accionarial: empresario individual, tipo de sociedad o cooperativa, participación de los socios, titularidad del inmovilizado, etc.).
- Situación fiscal (estimación directa, estimación objetiva por módulos, etc.).
- Situación laboral de socios y trabajadores (régimen en la seguridad social, nivel de cotización, tipos de contratos, etc.).
- Principales contratos y obligaciones implicadas (alquileres, *leasing*, franquicia, oferta tipo a clientes, condiciones generales de venta, etc.).
- Seguros (grado de cobertura de riesgos).
- Patentes y marcas (grado de protección).
- Otros aspectos jurídicos relevantes.

## **Capacidad organizativa y factores humanos**

- Organización, estructura y procedimientos (por ejemplo: flexible, con polivalencia, adaptada a la actividad, orientada a resultados, etc.).
- Eficiencia organizativa (comparación entre el esfuerzo y los resultados; alta o baja).
- Cultura, clima laboral, motivación e integración de los trabajadores.
- Retribuciones (adecuada a los puestos de trabajo, competitiva con el mercado, motivadora, basada en retribución fija y variable, etc.).
- Nivel de formación (adecuado, insuficiente, con posibilidad de carrera profesional, adaptado a las necesidades de los proyectos, etc.).
- Problemática para encontrar personal cualificado.
- Grado de conflictividad, laboral o entre socios.
- Otros factores relacionados con la organización y las capacidades personales que hay que tener en cuenta.

## **Capacidades relacionadas con los sistemas de información**

- Infraestructura de *hardware* (equipos, red y seguridad).

- Infraestructura de *software* (sistema operativo, programas, información y control disponible).
- Comunicaciones de voz y datos, conexiones y presencia en Internet.
- Otros temas de tecnologías de la información y la comunicación.

### **Capacidades financieras**

- Rentabilidad económica, ROI (sobre la inversión total).
- Rentabilidad financiera, ROE (sobre fondos propios).
- Liquidez de la empresa. Fondo de maniobra. Tesorería.
- Solvencia e independencia financiera. Nivel de endeudamiento.
- Capacidad financiera futura (posibilidad de conseguir nuevos recursos).
- Margen comercial (alto, bajo, evolución, etc.).
- Riesgo de la actual inversión (alto o bajo).
- Periodo medio de cobro.
- Periodo medio de pago.
- Nivel de morosidad.

### **Capacidades de gestión**

- Tipo de gestión (por ejemplo: familiar, profesional, innovador, tradicional, etc.).
- Estilo de dirección (por ejemplo: por objetivos, participativo, consultivo, autoritario, etc.).
- Toma de decisiones (por ejemplo: planificada, certificada, etc.).
- Gestión y control (existencia y aplicación).
- Antigüedad de la empresa y evolución.
- Conocimientos de gestión (altos, medios o bajos).
- Calidad del equipo directivo (actitudes y aptitudes).
- Responsables de áreas (existencia o no).
- Otros factores relacionados con la gestión general.

Esta clasificación de factores es una sugerencia general que convendría adaptar a cada sector y a cada empresa (donde algunos factores pueden no ser relevantes).

De cada factor seleccionado convendrá hacer las correspondientes **descripción y valoración**, con vistas a considerarlo una debilidad de la empresa o una fortaleza, teniendo en cuenta la situación del mercado y la competencia.

La consecuencia final del análisis interno puede ser retocar la redefinición de la misión de la empresa, establecida en la etapa 1.

### **3.2 Las fuentes de información internas. Las estadísticas y la documentación e información internas**

La sistemática de ventas, fundamentales para la supervivencia de la empresa, está basada en un conjunto de procedimientos relacionados que tienen por finalidad “perfeccionar” unas ventas rentables.

Estos procedimientos suelen generar diversos documentos en papel o en soporte informático, que forman parte de los datos internos de la empresa.

Estos documentos, en la medida en que se apliquen a una pyme concreta, pueden proporcionar información del mercado, la clientela y la competencia.

Los documentos internos, que pueden ser útiles para conocer el mercado y realizar la estimación de ventas, podemos agruparlos en:

- Informes de visitas:
  - ✓ Visitas de prospección y de ventas
  - ✓ Informes sobre competencia
  - ✓ Presencia de productos en el punto de venta
  - ✓ Precios (propios y de la competencia) en el punto de venta
  - ✓ Causas de no aceptación de ofertas
  - ✓ Otros
  
- Documentos de compra-venta:
  - ✓ Peticiones de oferta
  - ✓ Ofertas a través de catálogo, anuncios e Internet
  - ✓ Ofertas-presupuestos
  - ✓ Pedidos recibidos personalmente, por teléfono, fax, carta, etc.
  - ✓ Facturas
  - ✓ Albarán de entrega
  - ✓ Tarjeta de garantía
  - ✓ Otros

- Documentos de pago:
  - ✓ Recibo
  - ✓ Ticket de caja
  - ✓ Entrada (espectáculo, etc.)
  - ✓ Justificante de banco
  - ✓ Abono (transporte, etc.)
  - ✓ Transferencia
  - ✓ Cheque
  - ✓ Pagaré
  - ✓ Letra de cambio
  - ✓ Tarjeta de crédito
  - ✓ Otros

Los documentos que alimentan este sistema de datos internos varían de una empresa a otra, en función del sector y de su sistemática de ventas.

En una empresa de fabricación para almacén, los documentos básicos pueden ser: informe de visitas de venta, pedido, albarán, facturas, etc.

Una empresa de fabricación sobre presupuesto: visitas, petición de ofertas, presupuesto, no aceptación de oferta o pedido, albarán, factura, etc.

Y en una empresa de prestación de servicios: petición de oferta, visita, presupuesto, no aceptación de oferta o pedido, prestación del servicio, factura, etc.

Los documentos e informes internos de la empresa nos permiten obtener datos valiosos. Por ejemplo:

**Documento****Información que se puede obtener**

El pedido

Qué.....	nos han comprado
Quién.....	
Cuánto.....	
A cuánto.....	
Dónde.....	
Por medio de.....	
En qué condiciones...	

El presupuesto

Qué.....	nos podrían comprar
Quién.....	
Cuánto.....	
A cuánto.....	
Dónde.....	
Por medio de.....	
En qué condiciones...	

Visitas de ventas

Pedido:       ¿Por qué nos han comprado?  
                   ¿Por qué no nos han comprado?

Competencia: ¿Por qué compran a otras empresas?

No adaptación oferta: ¿Por qué no nos han comprado?

En esta etapa, la empresa mira “hacia adentro”, diagnosticando sus **debilidades** y **fortalezas** actuales, y evalúa sus **capacidades** hacia el futuro, con el telón de fondo del entorno, el mercado y la competencia.

Repasa todas las áreas de la empresa:

- Gestión general
- Comercial
- Técnica
- Jurídica

- De organización y recursos humanos
- Sistemas de información
- Financiera

En busca de puntos que es posible mejorar o sobre los que apoyarse en el desarrollo de la organización.

En el **CD de apoyo** se incorpora un modelo sencillo de obtención y seguimiento de las principales estadísticas comerciales de la empresa. Se persigue analizar, a través de la recogida de unos pocos datos internos, los siguientes aspectos:

- Ventas en € y en unidades
- Compras en € y en unidades
- Estacionalidad de las ventas
- Estacionalidad de las compras
- Márgenes (brutos comerciales) por meses
  
- Clientes
- Proveedores
  
- Productos 2006: ventas y compras por familias de productos
- Márgenes por productos 2006, % S/ventas y contribución
- Productos 2007: ventas y compras por familias de productos
- Márgenes por productos 2007 , % S/ventas y contribución
  
- Estructura geográfica
- Estructura comercial



### 3.3 Esquema propuesto para la etapa 3. Análisis interno

Capacidades comerciales	Descripción y análisis	D	F
Definición del producto o servicio			
Estructuras de las ventas			
Existencia de clientes “cautivos” o con relaciones preferentes			
Gama de productos			
Nuevos lanzamientos de productos previstos			
Momento en el ciclo de vida de los productos en el mercado			
Posicionamiento de las marcas			
Segmentos de clientes			
Distribución geográfica de las ventas			
Red comercial, fuerza de ventas			
Política y nivel de precios			
Publicidad y promoción			
Comunicación de la empresa			
Imagen de la empresa			
Notoriedad de la empresa			
Otros factores relacionados con marketing y ventas			

Capacidades técnicas	Descripción y análisis	D	F
Nivel tecnológico			
Instalaciones, maquinaria y utillaje			
Ingeniería, proceso productivo y métodos			
Mantenimiento			
Productividad			
Calidad objetiva			
Acuerdos, licencias y patentes			
Sistemas de gestión y control para el área productiva			
Distribución de la planta y de los espacios y capacidad de las instalaciones			
Seguridad e higiene en el trabajo			
Gestión de compras, control de stocks y organización de los almacenes			
Capacidad de producción			
Planificación de la producción			
Gestión y control de costes directos y gastos generales			
Otros factores relacionados con los aprovisionamientos, la investigación y desarrollo o la producción			

<b>Capacidades jurídicas</b>	<b>Descripción y análisis</b>	<b>D</b>	<b>F</b>
Situación mercantil de la empresa			
Situación fiscal			
Situación laboral de socios y trabajadores			
Principales contratos y obligaciones que suponen			
Seguros			
Patentes y marcas			
Otros aspectos jurídicos relevantes			

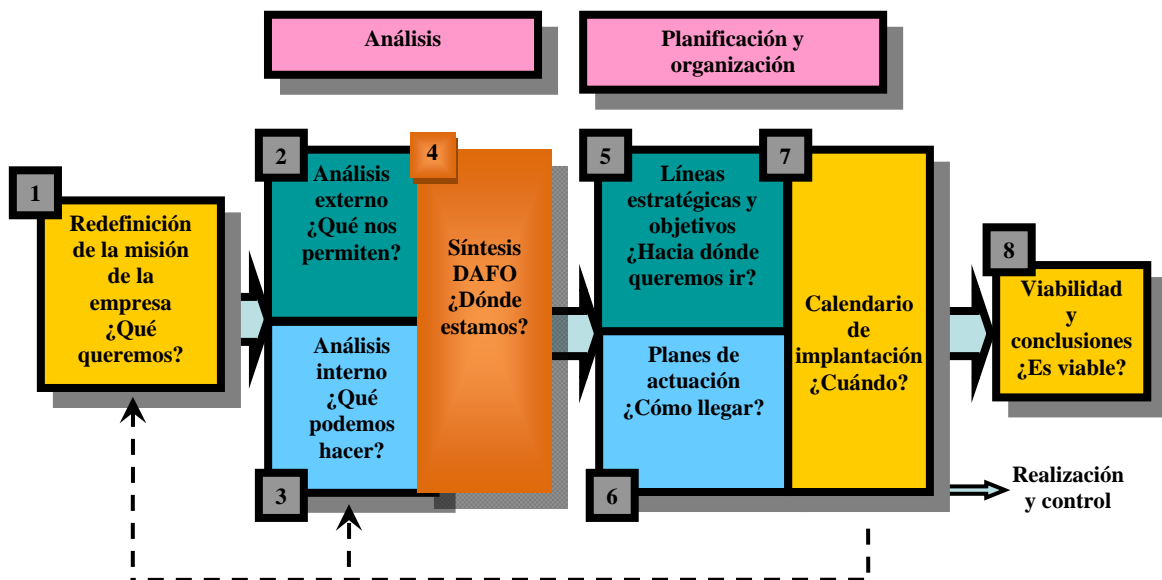
<b>Capacidad organizativa y factores humanos</b>	<b>Descripción y análisis</b>	<b>D</b>	<b>F</b>
Organización, estructura, y procedimientos			
Eficiencia organizativa			
Cultura, clima laboral, motivación e integración de los trabajadores			
Retribuciones			
Nivel de formación			
Problemática para encontrar personal cualificado			
Grado de conflictividad laboral o entre socios			
Otros factores relacionados con la organización y las capacidades personales que hay que tener en cuenta			

<b>Capacidades relacionadas con los sistemas de información</b>	<b>Descripción y análisis</b>	<b>D</b>	<b>F</b>
Infraestructura de <i>hardware</i>			
Infraestructura de <i>software</i>			
Comunicaciones de voz y datos, conexiones y presencia en Internet			
Otros temas de tecnologías de la información y la comunicación			

Capacidades financieras	Descripción y análisis	D	F
Rentabilidad económica, ROI			
Rentabilidad financiera, ROE			
Liquidez de la empresa. Fondo de maniobra. Tesorería			
Solvencia e independencia financiera. Nivel de endeudamiento			
Capacidad financiera futura			
Margen comercial			
Riesgo de la actual inversión			
Periodo medio de cobro			
Periodo medio de pago			
Nivel de morosidad			

<b>Capacidades de gestión</b>	<b>Descripción y análisis</b>	<b>D</b>	<b>F</b>
Tipo de gestión			
Estilo de dirección			
Toma de decisiones			
Gestión y control			
Antigüedad de la empresa y evolución			
Conocimientos de gestión			
Calidad del equipo directivo			
Responsables de áreas			
Otros factores relacionados con la gestión general			

# 4. CUARTA ETAPA. SÍNTESIS, DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN







## 4. Cuarta etapa. Síntesis, diagnóstico de la situación

### 4.1 La técnica DAFO: amenazas y oportunidades externas frente a debilidades y fortalezas internas

Como consecuencia del análisis externo e interno, realizado en las etapas 2 y 3, podemos realizar un resumen en forma de **diagnóstico de la situación**. Con ello se completará el análisis, que servirá de base a la planificación y que se iniciará con la formulación de las líneas básicas de actuación y los objetivos estratégicos del negocio.

Este diagnóstico puede realizarse con diferentes herramientas. Una de las más aceptadas por las empresas es la denominada **síntesis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)**, también llamado análisis FODA (sigla habitualmente empleada en Latinoamérica y construida mediante la inicial de las mismas palabras pero en diferente orden) o SWOT (sigla de las palabras inglesas *Strengths, Weaknesses, Opportunities* y *Threats*).

DAFO es una herramienta de gestión que, de forma clara, rápida y resumida, permite ver la situación externa-interna de la empresa. Aquí están resumidas y relacionadas las oportunidades y amenazas externas que se estiman para el futuro de la empresa, en relación con las fortalezas y debilidades internas. El posible aprovechamiento de una oportunidad será máximo cuando esté relacionada con una fortaleza interna. Y el riesgo será extremo cuando una amenaza corresponda con un actual punto débil de la empresa.

Se busca seleccionar algunos puntos clave del análisis, teniendo en cuenta la situación del entorno y de la empresa.

El nombre del instrumento lo constituyen las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación:

- **Oportunidades.** Se encuentran en el entorno de la empresa (o se espera que aparezcan en un futuro próximo) y pueden ser aprovechadas por ésta para su

mejora y desarrollo. En principio, son “oportunidades” para todo el sector y por lo tanto también aprovechables por la competencia. Pueden ser más accesibles para unas empresas que para otras en función de su situación interna. Asimismo, aquellas empresas que antes se preparen para incorporarlas a su planificación más oportunidades tendrán.

- **Amenazas.** Son situaciones que se dan o se espera que se presenten en el entorno de la empresa y que podrían afectar a la actividad de ésta. Por ser externas también afectan al resto del sector, y será mediante la planificación como se intentará minimizar su impacto.
- **Fortalezas** o puntos fuertes de la empresa. Son características propias que facilitan y favorecen el logro de éxitos empresariales (consolidación, mejora o desarrollo de la actividad).
- **Debilidades** o puntos débiles. Son características propias (por lo tanto pueden ser diferentes de otros competidores) que constituyen obstáculos internos para el logro de su misión y de sus objetivos.

Es evidente que las letras O y A se refieren a conceptos externos a la empresa, mientras que F y D lo hacen sobre aspectos internos. La O y la F serían positivas y la A y la D tienen, en principio, una influencia negativa en el futuro de la organización. La D y la A derivan del análisis externo y la F y la D se obtienen como consecuencia del análisis interno.

Esta síntesis será dinámica, por lo que periódicamente será necesario revisarla. Dado su carácter de “base para la estrategia” tendrá un horizonte temporal de, al menos, tres años. (Aunque recomendamos que este análisis se haga al menos una vez al año, también puede ser interesante diferenciar diferentes DAFO en función de mercados, productos o departamentos diferentes).

A continuación mostramos **ejemplos de aspectos de cada categoría:**

**Oportunidades** (factor externo).

- Mercado en auge
- Cambios en el estilo de vida que favorece al sector
- Nueva tecnología accesible para la empresa
- Apertura de nuevos mercados geográficos
- Posibilidad de desarrollo de nuevos segmentos de mercado

**Amenazas** (factor externo)

- Mercado en declive
- Escasez en el suministro de materias primas o servicios necesarios
- Aparición de productos o servicios sustitutivos
- Nueva legislación que puede condicionar negativamente la actividad
- Posibilidad de entrada de nuevos competidores
- Previsible respuesta de la competencia

**Fortalezas** (factor interno)

- Conocimiento y experiencia en el sector de la actividad
- Contactos de los promotores o directivos
- Formación y motivación del equipo directivo
- Diferenciación de la empresa
- Calidad de los diseños
- Clientes fidelizados

**Debilidades** (factor interno)

- Desconocimiento de una función básica de la empresa (marketing, finanzas, etc.).
- Limitación de los recursos financieros
- Procedimientos inadecuados en la organización
- Tecnología obsoleta o parcialmente obsoleta

Cada plan de empresa, en su sector de actividad, presentará unas características especiales.

Tras la correcta realización del análisis interno-externo (etapas 2 y 3) llega el turno del resumen, teniendo en cuenta su mutua relación (tal empresa para X entorno y ese mercado). Se trata de identificar los elementos clave y ver su posible influencia en el negocio, catalogándolos como amenazas y oportunidades externas, en relación con debilidades y fortalezas internas.

Por ser una síntesis, deben recogerse los factores realmente importantes y significativos para la marcha del negocio. Lo normal es señalar 4 o 5 puntos en cada uno de los cuatro factores, con un máximo de 8 a 10.

Puede comentarse en un documento donde se reflejen los aspectos seleccionados y se indique, en una última columna, si se considera O-A o F-D, pero lo más práctico es elaborar un documento esquemático, tipo folio dividido en cuatro partes, tal como se recoge en el modelo 4.1.

**Cuadro 4.1 Síntesis DAFO de situación**

<b>Análisis de los factores externos</b>	<b>Análisis de los factores internos</b>
<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>

## 4.2 Factores clave del éxito en el sector y en la empresa

Un resumen complementario o sustitutivo del DAFO consiste en establecer los **factores clave del éxito en el sector** (derivados del análisis externo), jerarquizarlos desde la perspectiva del cliente (en algunos sectores existen estudios en este sentido) y valorar en qué medida la empresa posee estos factores críticos (derivados del análisis interno). Si no es posible jerarquizarlos, los factores críticos del sector pueden considerarse de importancia alta, media o baja, en el presente y en el futuro.

**Cuadro 4.2 Factores clave del éxito en el sector y su presencia en la empresa**

Descripción	En el sector		En la empresa	
	Importancia en la actualidad	Importancia en el futuro	Presencia en la actualidad	Presencia en el futuro
(Pueden ser factores que afecten al área estratégica, comercial, técnico-productiva, de personal, etc.) <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>				

### 4.3 Identificación y evaluación de estrategias y acciones alternativas

En la medida de lo posible, el DAFO no debe quedarse en una mera descripción, sino que debe plantear un abanico de alternativas estratégicas y acciones de corto plazo que se pueden realizar para **aprovechar las oportunidades, potenciar las fortalezas, afrontar las amenazas y corregir las debilidades.**

De esta manera se facilita la secuencia análisis externo e interno, síntesis, alternativas de actuación, decisiones sobre estrategias y objetivos (esta última fase está incluida en la etapa 5).

Las **alternativas estratégicas** suponen el planteamiento de alternativas básicas para la empresa en un horizonte de largo plazo (mínimo 3 años) y su evaluación con vistas a elegir los más favorables para la actividad (o una combinación de las alternativas).

Complementariamente a las **estrategias alternativas** pueden plantearse **acciones de corto plazo** que –sin tener el carácter de estrategias empresariales globales– también permiten, en el corto plazo, aprovechar oportunidades, potenciar fortalezas, afrontar amenazas y corregir debilidades.

En resumen, esta cuarta etapa trata de sintetizar el análisis externo y el interno, teniendo en cuenta los dos aspectos simultáneamente (una oportunidad para el sector puede no serlo para una determinada empresa, al corresponderse aquélla con una debilidad interna de ésta, por ejemplo). El análisis externo para la empresa se concreta en oportunidades y amenazas, y el análisis interno en fortalezas y debilidades. Este diagnóstico puede completarse con la estimación de los factores clave del éxito en el sector y en qué medida están presentes en la empresa.

Por último, el diagnóstico de situación estudia las diferentes alternativas, estratégicas y de corto plazo, a la luz del análisis DAFO, que permitirán tomar decisiones, a partir de la etapa cinco.

#### 4.4 Esquema propuesto para la etapa 4. Síntesis DAFO de situación

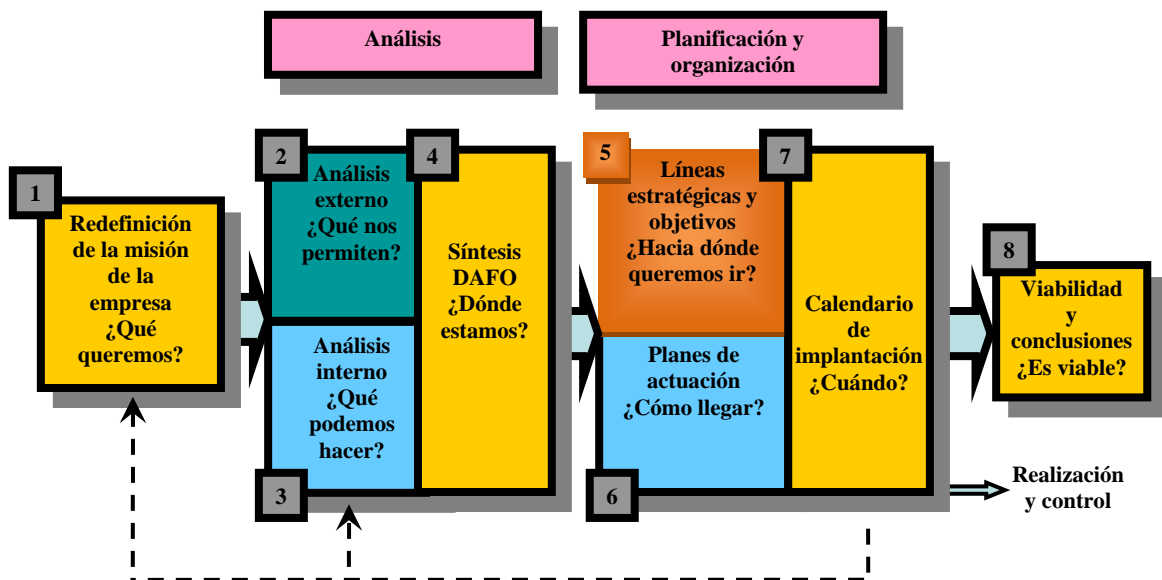
<b>Análisis de los factores externos</b>	<b>Análisis de los factores internos</b>
<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>
<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>
<b>Factores clave del éxito en el sector</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<b>Factores clave del éxito en la empresa</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>

**Identificación y evaluación de estrategias y acciones alternativas que es posible desarrollar (análisis CAPA basado en el DAFO)**

<b>Factores externos</b>	<b>Factores internos</b>
<b>Aprovechar oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<b>Potenciar fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>
<b>Afrontar amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<b>Corregir debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>



# 5. QUINTA ETAPA. LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS EMPRESARIALES





## 5. Quinta etapa. Líneas estratégicas y objetivos empresariales

### 5.1 Líneas estratégicas (de posicionamiento, diferenciación, etc.)

Derivadas de la síntesis DAFO y de la definición de las alternativas estratégicas, se podrán definir, con precisión, las nuevas **líneas estratégicas** (o reafirmarse en las anteriores), así como los objetivos de la empresa dentro de la esfera de acción que determinará la misión.

Las líneas estratégicas, o su modificación respecto a las ya establecidas (por escrito o no formalizadas, pero conocidas por la dirección), tienen como base el análisis. Son decisiones básicas que deberán traducirse en acciones que afectan al conjunto de la empresa, con un horizonte temporal de varios años (aunque revisables, al menos, anualmente).

En esta etapa también se deben definir los **objetivos generales** de la organización, sobre los cuales se van a diseñar los planes de acción. Los objetivos son concreciones cuantificadas en el tiempo de las estrategias. Los objetivos deben ser claros y concretos, cuantificados y fechados, e indicar al responsable de su realización y los factores básicos de control de su cumplimiento (quién y cuándo).

Los objetivos deben ser realizables (no sueños o deseos imposibles). Si en la elaboración de los planes se ve que no es posible su realización, será necesario cambiar los objetivos, hasta que éstos y los planes sean considerados coherentes.

Se busca “alinearse” el entorno y el mercado con la estrategia, los objetivos y los planes.

Las líneas estratégicas deben ser breves, concretas y adaptadas a cada empresa. Pueden hacer referencia a varios aspectos:

- Estrategia de posicionamiento: modo como la empresa quiere ser percibida y recordada por sus clientes, actuales o potenciales. De acuerdo con el

posicionamiento deseado por los clientes, se realizarán acciones de comunicación, definición de nuevos productos, desarrollo de imagen, etc.<sup>15,16</sup>

Por ejemplo, la marca de automóviles VOLVO logró posicionarse con la idea de tener los coches “más seguros”, hasta casi apropiarse de ella, durante años.

Una agencia de viajes puede desear posicionarse como especializada en una zona geográfica, en determinado tipo de clientes (empresas, jóvenes, grupos, etc.), en viajes de bajo coste o en determinado tipo de viajes (de aventura, lujo, para jóvenes, etc.).

Un taller de automóviles puede posicionarse como especializado en una determinada zona geográfica, en una marca, en un tipo de vehículos (camiones, furgonetas, flotas, particulares, etc.) o en una parte del automóvil (frenos, electricidad, motor, etc.).

- Establecer la “diferenciación estratégica competitiva” de la oferta de la empresa para un determinado público objetivo, basada en las oportunidades del mercado y en las fortalezas de la empresa. Otra forma de expresarlo sería seleccionar la “ventaja diferencial competitiva” con valor para los clientes que constituyen el público objetivo.<sup>17</sup>

El “comportamiento competitivo” de una empresa puede ser agresivo, neutro o defensivo (dejando aparte el abandono o las liquidaciones).

- Orientarse a determinados sectores o huecos de mercado y a determinados productos (“focalización”).
- Desarrollo de producto y mercados (buscar la penetración en el mercado por aumento de consumo, extensión del mercado, desarrollo de nuevos productos o diversificación).

---

<sup>15</sup> Trout, J. y Ries, A. *Posicionamiento, la batalla por su mente*. Mc Graw-Hill Interamericana de España, 1981.

<sup>16</sup> Trout, J. *El nuevo posicionamiento*. Mc Graw-Hill Interamericana de España, 1995.

<sup>17</sup> Muchos autores actuales destacan la importancia de seleccionar una estrategia correcta, cambiando, si es necesario, la existente, “además” de buscar mejoras en organización, ventas, costes, etc. Varios estudios de la consultora The Boston Consulting Group insisten en esta prioridad desde la década de los setenta. Véase, por ejemplo, *Ideas sobre estrategia*, Editorial Deusto, 1998. Esta consultora ha realizado aplicaciones en España, pero centradas en grandes empresas. También puede consultarse Sainz de Vicuña, José María. *El plan estratégico en la práctica*. ESIC, 2003.

- Ofrecer un nivel de calidad y de precios.
- Definir la financiación del crecimiento (autofinanciación, “apalancamiento financiero”, desinversiones parciales).
- Búsqueda de sinergias (I+D+i, aprovisionamiento, producción y tecnología, clientes y mercados).
- Otras líneas estratégicas, adaptadas a las singularidades y características de la empresa.

El posicionamiento, la diferenciación y otras estrategias, son fundamentales para el planteamiento del desarrollo de la empresa. Los cambios en los mercados exigen un replanteamiento de las estrategias (aunque el resultado puede ser reafirmarse en las actuales líneas de actuación).

La formulación de la estrategia, en algunos organismos, puede tomar la forma de “hoja de ruta”.

## **5.2 Objetivos empresariales (de ventas, de mercado, de rentabilidad, etc.)**

Los objetivos son metas cuantitativas que la empresa se propone alcanzar en un periodo de tiempo determinado. Pueden existir varias “áreas” de objetivos que, procediendo en un área funcional (marketing, producción, finanzas, etc.) pasan a ser objetivos empresariales (y comprometen a toda la empresa).

Son objetivos clave y determinantes para la empresa:

### ➤ **Objetivos de ventas**

- ✓ en unidades físicas
- ✓ en unidades monetarias
- ✓ volumen anual mínimo de ventas necesario para alcanzar el punto de equilibrio en unidades físicas y monetarias (lo ideal es estar por debajo del 75%)
- ✓ en crecimiento sobre el año anterior

El objetivo de ventas se refiere al volumen de ventas que se espera que alcance la empresa, en función del potencial de ventas estudiado en la etapa 2 y del plan que se está diseñando (que define el precio, el esfuerzo promocional, etc.).

El volumen posible de ventas que puede alcanzar la empresa presupone una definición del mercado que se quiere atender. La cifra debe ser realista (o realizable), de acuerdo con las capacidades de la organización.

Este objetivo debe cuantificarse y detallarse cuanto se pueda aquí (por tipo de clientes, zonas geográficas, líneas de producto, etc.) o mejor en los planes comercial o de marketing (etapa 6.1), además de estimar su evolución en el tiempo. El fundamental se refiere al próximo año (plan operativo) pero también debe indicarse la evolución prevista en los siguientes años (mínimo 3 años).

### ➤ **Objetivos de rentabilidad**

- ✓ margen bruto sobre ventas en % (ventas – costes directos/ventas).
- ✓ beneficio neto en % sobre ventas (beneficio neto/ventas).
- ✓ rentabilidad sobre inversión total en % (ROI) (beneficio antes de intereses e impuestos/activo total).
- ✓ rentabilidad sobre recursos propios en % (ROE) (beneficio antes de intereses e impuestos/recursos propios).
- ✓ plazo de recuperación de los fondos propios o de los fondos adicionales, si son necesarias nuevas inversiones, en años.

Este objetivo representa los beneficios que se espera obtener como resultado de la actividad de la empresa. Supone una estimación de ventas, costes directos y gastos generales.

Estos objetivos se expresan normalmente en porcentaje sobre las ventas o sobre las inversiones realizadas y por realizar.

### ➤ **Otros objetivos empresariales**

Otras metas, cuantificables, pueden ser consideradas objetivos de la empresa, como:

- ✓ plazo para la aplicación de mejoras
- ✓ plazo de lanzamiento de nuevos productos o servicios
- ✓ evolución de la cuota de mercado
- ✓ número de clientes nuevos
- ✓ nivel de endeudamiento
- ✓ otras ratios de rentabilidad (tasa interna de rentabilidad, valor actualizado neto, etc.)
- ✓ volumen de producción
- ✓ número de empleados
- ✓ etc.

En esta etapa, los objetivos adquieren el carácter de básicos para toda la organización. Son limitados en número y se expresan de forma simplificada y resumida. En los planes de las áreas funcionales (marketing, operaciones, recursos humanos) estará el necesario desglose y los medios para su consecución. La evolución de estos planes puede exigir la revisión de los objetivos inicialmente propuestos. Después de los ajustes y revisiones oportunas (aproximaciones sucesivas) los planes operativos deben ser coherentes (se compara lo necesario para la producción, se produce lo conveniente para las ventas, etc.) con las estrategias y los objetivos empresariales.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Una propuesta parecida a la presentada en este documento puede encontrarse en Abascal, Francisco. *Cómo se hace un plan estratégico. La teoría del marketing estratégico*. ESIC, Madrid, 2008. Allí se describen los datos básicos necesarios para la elaboración del plan estratégico (etapas 2 a 4, en la presente documentación) y se relacionan diferentes técnicas de planificación, siempre desde la perspectiva de “los clientes-el mercado”. Se complementa con el libro, del mismo autor, *Cómo se hace un plan estratégico. Modelo de desarrollo de una empresa*, donde se explica un caso real.



### 5.3 Esquema propuesto para la etapa 5. Líneas estratégicas y objetivos empresariales

#### 5.1 Líneas estratégicas:

Estrategia de posicionamiento

Diferenciación de la oferta (ventaja diferencial competitiva)

Nivel de calidad y precio

Otras estrategias

#### 5.2 Objetivos empresariales

##### 5.2.1 Objetivos de ventas

Objetivos de ventas	Año 1	Año 2	Año 3
• Ventas totales en unidades monetarias			
• Volumen anual mínimo de ventas necesario para alcanzar el punto de equilibrio en unidades monetarias			
• Crecimientos estimados de ventas en %			

### 5.2.2 Objetivos de rentabilidad

Objetivos de rentabilidad	Año 1	Año 2	Año 3
<ul style="list-style-type: none"><li>• Margen bruto sobre ventas en %. (ventas – costes directos/ventas)</li></ul>			
<ul style="list-style-type: none"><li>• Beneficio neto en % sobre ventas (beneficio neto / ventas)</li></ul>			
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rentabilidad sobre inversión total en % (ROI) (beneficio antes de intereses e impuestos / activo total)</li></ul>			
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rentabilidad sobre recursos propios en %. (ROE) (beneficio después de intereses e impuestos/recursos propios)</li></ul>			
<ul style="list-style-type: none"><li>• Plazo de recuperación de los fondos propios en años</li></ul>			

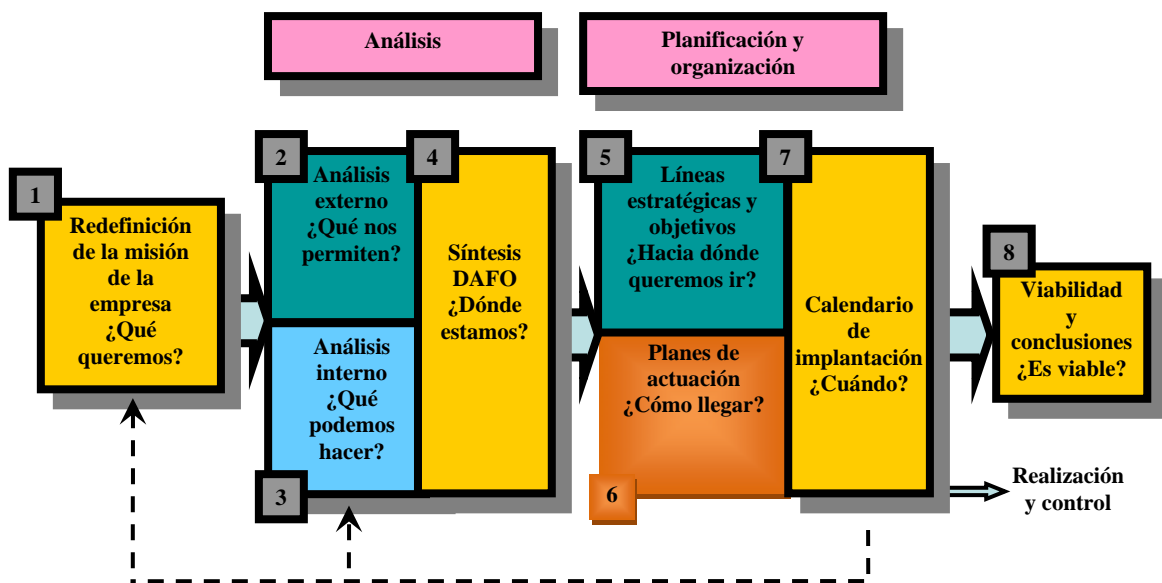
### 5.2.3 Otros objetivos empresariales

Otros objetivos (se indican algunos ejemplos)	Año 1	Año 2	Año 3
• Cuota de mercado			
• Número de productos nuevos que lanzar ese año			
• Número de clientes nuevos que incorporar ese año			
• Número de empleados			



# 6. SEXTA ETAPA.

## PLANES DE ACTUACIÓN

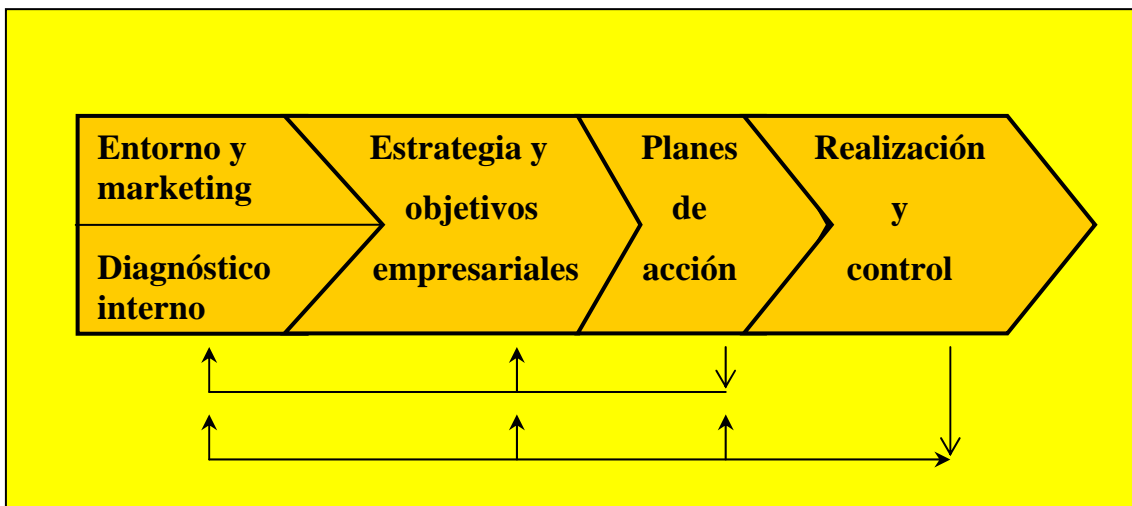




## 6. Sexta etapa. Planes de actuación

Una vez establecidas las **líneas estratégicas** y **los objetivos** de la empresa, conviene establecer los planes de actuación, que permitirán alcanzar las metas propuestas. Esta planificación, también llamada táctica y operativa, de programas, planes de acción, etc., debe ser **coherente** (compras con producción, marketing con producción, etc.) con las líneas estratégicas y los objetivos (si los objetivos no son alcanzables, será necesario modificarlos para adecuarlos a las posibilidades reales) y con las posibilidades del entorno y del mercado (cuadro 6.0.a).

**Cuadro 6.0.a Búsqueda de coherencia entre análisis-planificación-realización y control**



El **plan de actuación en la pyme** debe tener un horizonte temporal de al menos 3 años, aunque haciendo especial hincapié en el primer año (plan operativo anual) (las empresas de capital riesgo y algunos organismos oficiales suelen pedir cada vez más estudios y proyecciones a cinco años) y dando una visión general de los dos siguientes. El horizonte de planificación depende de las nuevas inversiones y de su periodo de recuperación, por lo que determinados proyectos de ampliación o mejora pueden requerir un periodo de planificación superior a los tres años. Esta planificación debe ser **dinámica**, adaptarse a los cambios de circunstancias internas y externas y actualizarse al menos una vez al año, cuando se incorporarán las experiencias recientes y se añadirá un nuevo año a la planificación. De esta forma, al realizar el **plan operativo anual**, se

estudia por tercera vez este periodo, y en cada ocasión se corrige la planificación según las nuevas circunstancias (cuadro 6.0.b).

**Cuadro 6.0.b Ejemplo de planificación a tres años, con revisión anual**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>En el momento 0</b>	<b>Plan operativo anual</b>	<b>2.º año</b>	<b>3.º año</b>	<b>Horizonte de planificación, 3 años</b>	
<b>Al final del primer año</b>	<b>Real</b>	<b>POA</b>	<b>2.º año</b>	<b>3.º año</b>	
<b>Al final del segundo año</b>	<b>Real</b>	<b>Real</b>	<b>POA</b>	<b>2.º año</b>	<b>3.º año</b>

El plan de actuación debe dividirse en secciones o subetapas, que serán los planes de cada una de las **áreas funcionales** consideradas básicas en la empresa.

En la pyme es normal considerar, al menos, 6 planes:

- Plan de marketing
- Plan de operaciones (incluyendo compras o aprovisionamientos)
- Plan jurídico, fiscal y laboral
- Plan de organización y recursos humanos
- Plan de tecnologías de la información
- Plan económico-financiero

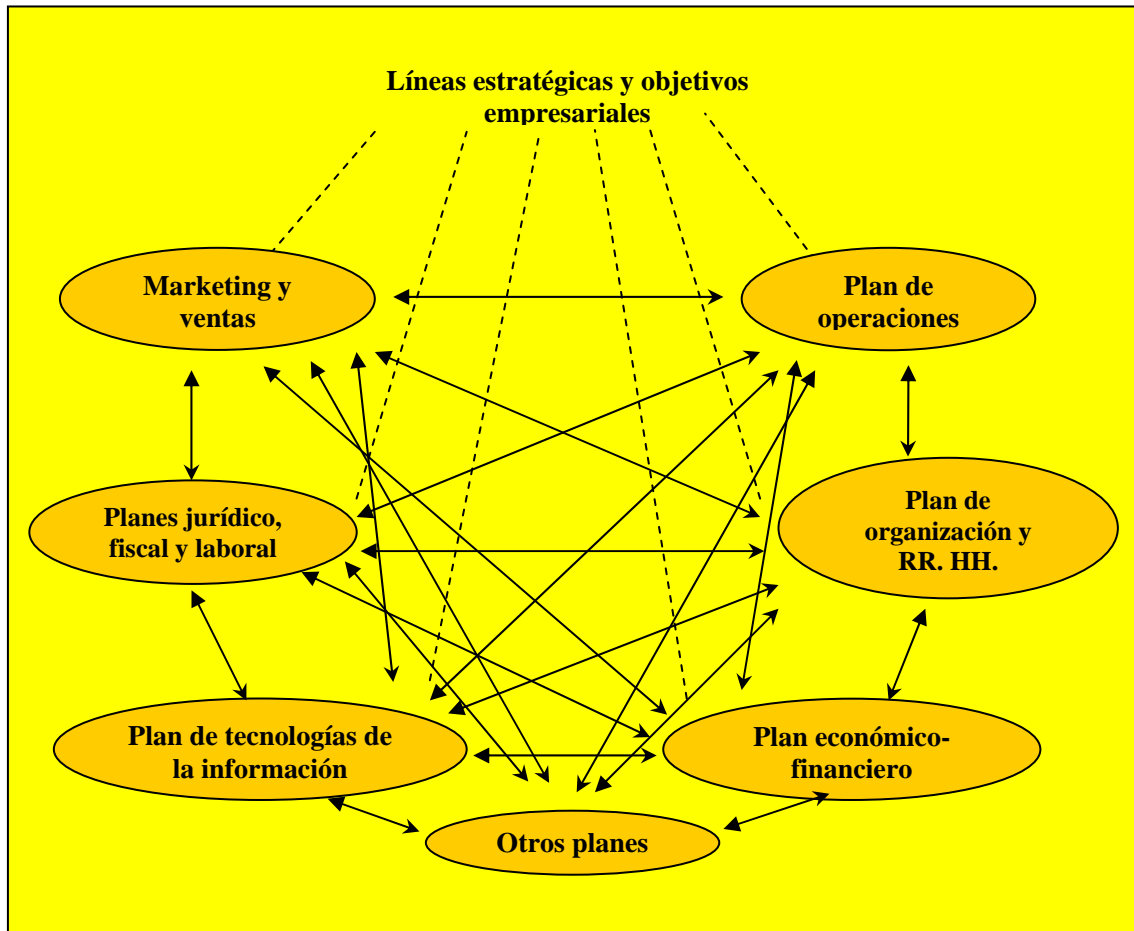
Pueden existir otros planes, en función de la actividad de la empresa: plan de investigación, desarrollo e innovación, (I+D+i); plan logístico (compras, almacenaje y transporte); plan de calidad; plan de prevención de riesgos laborales; plan de seguridad e higiene en el trabajo; plan de medioambiente, cuyas acciones también pueden estar incluidas en alguno de los planes.

Aunque los planes suelen estar realizados por la dirección de forma secuencial, debe mantenerse una visión conjunta de todos ellos, dado que se condicionan



mutuamente. El plan de marketing indicará posibilidades de mercado, mientras que el plan de producción indicará capacidades y el plan financiero limitaciones presupuestarias, etc. (cuadro 6.0.c).

**Cuadro 6.0.3 Relaciones entre planes**



Estos planes, y especialmente su resumen cuantitativo, el plan económico-financiero, indicarán la viabilidad y la rentabilidad del proyecto futuro de la empresa. El análisis y el plan (el proyecto de desarrollo) serán la guía para la acción de mejora de la empresa y permitirán la búsqueda de inversores o financiadores externos, si así se ve necesario.

A continuación, veamos con más detalle cada uno de los planes operativos básicos.

## 6.1 Plan de marketing<sup>19</sup>

Esta primera parte del plan de actuación establece las relaciones entre la empresa y su mercado. El plan de marketing definirá el público objetivo deseado, el nuevo posicionamiento que la empresa pretende inculcar en los clientes (y las acciones para modificarlo), las transformaciones y modificaciones en la gama de productos, los cambios en los precios y las condiciones de venta, la política de comunicación, la forma de distribución, el plan de ventas, etc.

Es posible que todo o una parte del plan de marketing convenga ser presentado al personal de la empresa, e incluso a la red de ventas (propia y ajena). Debe ser escrito de manera que sea comprensible por una amplia variedad de personas de diferentes niveles. Los gráficos y las tablas pueden ayudar a su comprensión.

Esta parte del plan es crítica, ya que establece la manera de incrementar el actual mercado de la empresa, que es la base del desarrollo y del éxito empresarial.

Además, las cifras de ventas condicionan las compras, la producción, la gestión del almacén, el desarrollo de nuevos productos, la actividad técnica, los precios, los ingresos de la empresa, etc.

Algunos temas del área de marketing, por su importancia y por afectar a toda la empresa, suelen pasar al área estratégica: el posicionamiento estratégico, la ventaja diferencial competitiva o las cifras básicas de ventas.

Las acciones comerciales posibles (también llamadas estrategias comerciales) pueden resumirse en:

- Mejorar las ventas (por incremento de ventas o mejora de márgenes comerciales).
- Disminución de costes: costes variables o gastos fijos
- Revisión de precios: incremento o disminución
- Racionalización de la gama de productos
- Reposicionamiento de producto en el mercado

---

<sup>19</sup> La orientación estratégica de la empresa hacia el marketing ha sido ampliamente tratada por Philip Kotler en varios manuales, en las dos últimas décadas, con amplia difusión. Kotler, Ph. *Marketing: planificación y control*. Prentice Hall, 1999. Jean-Jacques Lambin es otro autor “clásico” sobre el tema del marketing estratégico. Lambin, Jean-Jacques. *Marketing estratégico*. McGraw\_Hill, Madrid, 1995.

- Reorganización del punto de venta
- Desarrollo de productos relacionados
- Desarrollo de mercados relacionados
- Diversificación (nuevos productos en nuevos mercados)

El plan de marketing se puede estructurar sobre los siguientes puntos:

- Descripción del **público objetivo** al que decide dirigirse prioritariamente la empresa.
- Descripción del **producto/servicio** que se va a ofrecer, modificaciones a la oferta actual, catálogo de productos.
- Política de **precios**: criterios para la determinación del precio, tarifas de precios, descuentos, elementos que incluye y fórmulas de pago.
- Política de **comunicación**: publicidad, relaciones públicas, promociones, *merchandising*, relaciones con los medios de comunicación o imagen corporativa.
- **Canales de comercialización** y gestión de ventas: sistema de ventas y medios por los que llega la oferta de la empresa al mercado.
- **Plan de ventas**, que incluye los objetivos de ventas desglosados por productos, por meses y tal vez por tipos de clientes, territorios de ventas, etc. También incluye la plantilla, la cuota o la participación de mercado (en la pyme este dato no siempre es accesible, por no conocerse la totalidad del mercado real de la zona).
- **Presupuesto** de las acciones de marketing.
- Distribución **en el tiempo** de las acciones de marketing.

### *6.1.1 Público objetivo*

En la etapa 2, la del análisis externo, se ha descrito el mercado, su tamaño, funcionamiento y segmento y las características del cliente. Aquí se trata de definir a qué **clientes se va a dirigir**, a partir de la puesta en práctica del plan, la acción de marketing y ventas de la empresa (siempre que esta información no esté ya incluida en las líneas estratégicas).

### *6.1.2 Producto/servicio*

Definición de los productos básicos de la empresa y de sus características físicas, funcionales y psicológicas, así como la “calidad del servicio” que se ofrece al cliente.

Los **atributos físicos** hace referencia a los materiales con los que está elaborado el producto, con qué ingredientes, cuáles son sus plazos de producción y entrega, qué servicios tiene asociados, etc., así como a las características estéticas (color, forma, olor, sabor, peso, etc.).

Los **atributos funcionales** explican para qué sirve un producto, incluyendo el envase, el embalaje y los servicios posventa.

Los **atributos psicológicos** son más intangibles y relacionan el producto con la marca, la calidad, etc., desde la perspectiva del cliente. El cliente compra los “servicios” que el producto le ofrece.

También es importante planificar la mejora de la **calidad del servicio** que se ofrece a la clientela, mejorando aquellas dimensiones que más valora el mercado objetivo (como la accesibilidad, la comunicación, la profesionalidad, la cortesía, la credibilidad, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad, los elementos tangibles, la garantía, la comprensión y la empatía con el cliente).

Puede ser interesante estudiar el momento del **ciclo de vida del producto** genérico en el que se encuentra cada uno de los productos de la empresa, o al menos los

más importantes (nacimiento, despegue, desarrollo, madurez y declive), en relación con las ventas y los beneficios.

Hay que citar aquí la importancia de la **marca**, como nombre y como logomarca, que representa la identidad de la marca. Las empresas en funcionamiento tienen una “marca de empresa”, que tal vez sea bueno “repensar”, y un “logo”, que puede modificarse para transmitir actividad, personalidad, beneficios para el cliente, etc. Un nombre correcto es fundamental para la vida de la empresa (se habla del *naming* estratégico).

En la medida de lo posible, el nombre tiene que ser diferente, fácil de recordar y pronunciar, sonoro, que identifique la marca y sus productos, registrable y con connotaciones positivas.

Los distintos productos (o bienes de producto) de la empresa pueden tener marcas propias asociadas o no a la marca de la empresa (independientes o protegidos por marca general), dependiendo de la estrategia de comunicación que se elija.

Un nuevo producto protegido por una marca conocida tiene más posibilidades de éxito (precio, penetración, etc.), pero un fracaso de un nuevo producto puede afectar seriamente a la marca de la empresa y a su cartera de productos.

La marca es el signo que distingue en el mercado los productos o servicios de una empresa. Es un signo distintivo que permite diferenciar e individualizar la oferta de la empresa. Es un medio de promoción. Una marca conocida se asocia a calidad.

El nombre comercial de la empresa es el signo o la denominación que identifica a una empresa. Puede ser una denominación o una expresión gráfica. Es reconocible que la empresa tenga una marca mixta: combinación de elementos denominativos y gráficos (nombre con una forma de representación). La marca debe ser eufónica (que suene bien y se asocie con elementos positivos para la oferta) y fácilmente memorizable.

Puede registrarse por 10 años, renovables. Para ello se paga una tasa por cada clase en la que inscriba a nivel nacional (hay 45 clases de productos o servicios). El

registro se realiza a través de la Oficina Española de Patentes y Marcas (www.oepm.es)<sup>20</sup> del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Las tasas para el año 2010 de signos distintivos, marca o nombre comercial son 154,38 euros para la primera clase y 100 euros para las siguientes.<sup>21</sup>

### 6.1.3 Política de precios

Probablemente, para la **determinación de los precios** la empresa combine varios criterios:

- El **coste** directo más una parte de los gastos fijos o generales de la empresa.
- El uso como referencia de los precios de la **competencia** (puede fijar un precio inferior para incrementar las ventas o superior para valorar las ventajas diferenciales del producto o de la marca).
- Precios recomendados por el **proveedor** (artículos de lujo, franquicias, etc.) o fijados por la **Administración**.
- Precios basados en lo que los **clientes** están dispuestos a pagar por el producto o servicio (típico en productos de novedad en el mercado).

A la problemática básica de revisión de los precios de la **tarifa** se añaden varias decisiones más:

- **Evolución de los precios** en el tiempo (reducción en función de la mayor experiencia en producción y ventas, incremento en función del mejor conocimiento por parte del mercado, de la marca, etc.).
- Política de **descuentos** (por cantidad, por compras en el establecimiento de la empresa, etc.) y de **rebajas** (en determinadas temporadas, por liquidación del almacén de un producto, por ajuste de inventarios, para estimular rotación, etc.).

---

<sup>20</sup> Ley 17/2001 de 7 de diciembre, de Marcas. Se desarrolla por Real Decreto 687/2002, de 12 de julio, BOE 167, 13/7/2002.

<sup>21</sup> Ley 26/2009, de 23 de diciembre, BOE 309, 24/12/2009

En toda información al consumidor sobre el precio de los bienes y servicios se facilitará el precio completo, incluidos los impuestos (IVA, etc.).<sup>22</sup>

- **Precios para el canal** de distribución y para el cliente final.
- **Elementos que incluyen** el precio (transporte, seguro, adiestramiento, garantía, etc.) y los accesorios que pueden ser cobrados de forma independiente (instalación o formación complementaria).
- **Sistema de cobros:** metálico, con tarjeta, recibo bancario, etc.
- **Plazo de cobro:** periodo de aplazamiento del pago por el cliente, garantías y gastos financieros. La venta a crédito estimula las ventas pero reduce beneficios y puede crear graves problemas de tesorería a la pyme (peligro de suspensión de pagos, si no se controlan adecuadamente los créditos y los cobros a los clientes).

#### 6.1.4 Política de comunicación

Supone la definición de los objetivos del mensaje que se ha de transmitir y de los medios que debemos utilizar:

- **Promociones de ventas** para estimular las ventas de un producto, una zona, etc.
- **Campañas publicitarias** con el mensaje y el medio que utilizar: prensa, radio, televisión, *mailing*, buzoneo, telemarketing, páginas amarillas, folleto, catálogo, tarjetas de visita, página web, etc.
- **Relaciones públicas** y relaciones con los medios de comunicación y patrocinios.
- **Merchandising**, rediseño del punto de venta para conseguir mayor animación, mayor atractivo y favorecer las ventas.

---

<sup>22</sup> En relación con la información al consumidor o usuario se dice: “d) Las condiciones esenciales del contrato, en particular sobre sus condiciones jurídicas y económicas y la información sobre el precio completo, incluidos los impuestos, o presupuesto, en su caso. En toda información al consumidor sobre el precio de los bienes o servicios, incluida la publicidad, se informará del precio final completo, desglosando, en su caso, el importe de los incrementos o descuentos que sean de aplicación, de los gastos que se repercutirán al consumidor y usuario y de los gastos adicionales por servicios accesorios, financiación u otras condiciones de pago similares”. Ley 44/2006, de 29 de diciembre, BOE 312, 30/12/2006, artículo 1, punto 7, apartado d, sobre mejora de la protección de los consumidores y usuarios.

- **Imagen de empresa**, marcas, colores, logotipos, papelería, rótulos, uniformes, vehículos, catálogos, etc.

Relacionamos a continuación los medios publicitarios disponibles. El “gobierno” de la pyme, en su función de marketing, deberá decidir cuáles manejar y en qué proporción (“mix de medios”), buscando la máxima eficacia en “impactos” para su público objetivo.

#### MEDIOS CONVENCIONALES

Diarios  
 Dominicales  
 Revistas  
 Radio  
 Cine  
 Televisión  
 Exterior  
 Internet

#### NO CONVENCIONALES

*Mailing* personalizado  
 Buzoneo/folletos  
 Marketing telefónico  
 Regalos publicitarios  
 PLV, señalización y rótulos  
 Ferias y exposiciones  
 Patrocinio, mecenazgo y marketing social  
 Patrocinio deportivo  
 Publicaciones de empresas  
 Anuarios, guías y directorios  
 Catálogos  
 Juegos promocionales  
 Tarjetas de fidelización  
 Animación punto de venta

### 6.1.5 Canales de comercialización y gestión de ventas

En este apartado es conveniente tomar las decisiones sobre:

- **Sistema de ventas**: gestión de la red de ventas (propia o ajena) y mejoras en los procedimientos.
- **Canales de comercialización**, es decir, los mecanismos y medios que la empresa utiliza para hacer llegar sus productos o servicios a los clientes, (¿nuevos canales?, ¿nuevo funcionamiento?, ¿nuevos apoyos?, etc.).



- El **local o punto de venta**, mejoras que introducir en el local abierto al público o en la oficina donde se opera. Cambios en la distribución interior, decoración, tipo de contrato (alquiler, alquiler con opción a compra, propiedad, etc.), de acuerdo con la zona y el tipo de cliente y basado en el estudio del “entorno próximo” elaborado en el análisis externo (etapa 2).

Si se está pensando en un cambio de local, se deben tener en cuenta estos criterios para valorar la conveniencia del cambio (o la instalación de una sucursal), entre varias opciones:

- Flujo de peatones (a más personas –posible público objetivo–, mayor interés de la ubicación)
- Tráfico rodado
- Facilidad de aparcamiento
- Bien comunicado (transporte público y privado)
- Tejido comercial en la zona (competencia o complementario)
- Situación del local (distancia respecto al “centro comercial”, visibilidad y posición dentro de los establecimientos comerciales (¿es una esquina con dos fachadas?, ¿tiene amplio escaparate?, ¿está “esquinado a la derecha”?, etc.)
- Régimen del local: alquiler o compra (el arrendamiento tiene menos “barreras de salida”). El ideal es el alquiler con opción a compra
- Amplitud y características internas
- Reformas necesarias<sup>23</sup>

#### 6.1.6 Plan de ventas

En la definición de los objetivos empresariales (etapa 4) se habrá definido las cifras globales u objetivos estratégicos de ventas (en unidades físicas y monetarias).

---

<sup>23</sup> Una ampliación de este tema puede verse en Rodríguez, Beatriz. *Venta franquicia y negocio*, número 23 (enero-febrero), 2004, pp. 84-85.

El presente plan servirá para definir con más detalle estas ventas, por tipo de producto, servicio o cliente, por territorio de ventas, etc., según la necesidad de cada empresa.

Las ventas estimadas corresponden al plan de marketing planificado (otro plan con otro presupuesto daría unas ventas directas).

Los conceptos que se han de definir serían:

- El pronóstico de **ventas** totales conviene detallarlo **por meses** para el próximo año (plan operativo anual), aunque existan unas cifras anuales para los siguientes años. Estas cifras tendrán en cuenta la tendencia general de ventas del sector y la tendencia de la empresa, modificada en función del plan de marketing diseñado. Su distribución por meses considerará las variaciones estacionales dentro del año (meses o periodos valle y periodos “de temporada”). Todas las actividades tienen una variación estacional que es fundamental conocer para poder pronosticar las variaciones de los niveles de venta a lo largo del año y las implicaciones que éstas suponen en otros departamentos o áreas de la empresa: capacidad productiva, aprovisionamiento, personal, cobros y pagos, etc.
  
- **Ventas por productos** o servicios, o por grupos de productos (familias) si se maneja un catálogo de productos amplio. Se puede recomendar que “las familias” sean de productos homogéneos y, a efectos de previsión y control, que no superen la decena (el control de almacén también es necesario pero se realiza de manera distinta: producto a producto).
  
- En ocasiones es interesante la estimación de ventas por **tipo de clientes**, segmentos de mercado o áreas geográficas.
  
- Para realizar la labor de ventas puede ser necesario contar con una “**plantilla**” **comercial**. Aquí será necesario decidir la fuerza de ventas necesaria, su retribución (fija y/o variable), los cambios sobre la actual estructura y a quién venden (el canal comercial y los puntos de venta del producto al cliente final).

Un índice utilizado para conocer el grado de penetración en el mercado de la empresa es la **cuota de mercado** o participación. El porcentaje estimado sobre el total de ventas en el mercado que la empresa espera captar será la cuota de mercado, como objetivo del plan de marketing (si no está ya expresado en los objetivos de la empresa, correspondiente a la etapa 5).

Cuando el mercado es muy amplio o difícil de medir, este valor puede tener poca importancia para la pyme. Cuando sea mensurable, su evolución puede ser muy significativa de la “salud” de la empresa.

**Cuadro 6.1.6.1 Evolución de la cuota de mercado (ejemplo)**

	<b>Año n</b>	<b>Año n + 1</b>	<b>Año n + 2</b>	<b>Año n + 3</b>
<b>Mercado</b>	<b>1.000</b>	<b>1.060</b>	<b>1.134</b>	<b>1.225</b>
<b>Incremento de mercado</b>		<b>6%</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>
<b>Ventas de la empresa</b>	<b>100</b>	<b>108</b>	<b>119</b>	<b>143</b>
<b>Incremento neto de la empresa</b>		<b>7%</b>	<b>9%</b>	<b>17%</b>
<b>Cuota de mercado</b>	<b>10,0%</b>	<b>9,8%</b>	<b>9,5%</b>	<b>8,6%</b>

### *6.1.7 Distribución en el tiempo de las acciones de marketing*

Es frecuente que las modificaciones previstas en el área comercial no se realicen todas al mismo tiempo, ni al principio del plan. Por ello, será necesario establecer un calendario de estas mejoras (nuevos territorios de ventas, nuevos productos, campañas de publicidad y promoción, modificación de precios, etc.). Las acciones más destacadas de este plan pasarán al calendario general de la etapa 7.

### *6.1.8 Presupuesto de marketing*

Las acciones comerciales que se han de realizar, como continuación o modificación de las que se venían realizando, tendrán una cuantificación económica que será necesario estimar. Un resumen de este presupuesto pasará a la subetapa 6.7, el plan

económico-financiero, como coste variable por unidad o como gasto fijo, independiente de la cifra de ventas.

### 6.1.9 Ratios comerciales

El volumen de ventas, junto con el resultado de explotación y la rentabilidad (etapa 6.7. Plan económico financiero) son indicadores económicos fundamentales para juzgar la situación de la empresa.

A continuación, señalamos algunos indicadores de interés relacionados con las ventas:

- Expansión de las ventas:

$$\text{Expansión anual de ventas} = \frac{\text{Ventas año actual}}{\text{Ventas año anterior}}$$

$$\text{Expansión mensual de ventas} = \frac{\text{Ventas mes actual}}{\text{Ventas mes anterior}} ; \frac{\text{Ventas mes actual, año actual}}{\text{Ventas del mismo mes, año anterior}}$$

A menudo, el resultado se expresa en tantos por cien (por encima de 100 indica crecimiento).

- Cuota de mercado. Relaciona las ventas de la empresa con las ventas del sector de actividad.

$$\text{Cuota de mercado} = \frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas del sector}}$$

(o participación de mercado)

Este índice sólo puede hallarse después de definir el sector o el mercado potencial de la empresa y conocer esta cifra de ventas global (dato no siempre accesible para pymes).

- Participación de cada producto/servicio en las ventas de la empresa.

$$\text{Participación del producto o servicio} = \frac{\text{Ventas del producto A}}{\text{Ventas totales de la empresa}}$$

(pueden ser líneas de producto, secciones o familias de producto).

Puede estudiar la evolución histórica de la participación (por años o meses).

- Este tipo de índice (y su evolución) puede hacerse por vendedores, empleados, territorios de ventas, tipos de clientes, etc.

$$\text{Participación en las ventas por vendedor} = \frac{\text{Ventas vendedor A}}{\text{Ventas totales}}$$

$$\text{Ventas por empleado} = \frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{N.º medio de empleados}}$$

- Clientes fallidos. Se busca ir reduciendo este índice

$$\text{Clientes fallidos} = \frac{\text{Saldo de clientes fallidos}}{\text{Ventas}}$$

- En cada caso, es interesante decidir qué valores se quieren controlar y con qué indicador, por ejemplo para una empresa que venda bajo presupuesto:

$$\frac{\text{Ofertas aceptadas}}{\text{Presupuestos presentados}}$$

Dejando para la perspectiva del plan financiero (al final de la etapa 6) la rentabilidad financiera (beneficios según los fondos propios) y económica (beneficios según el activo neto), la función comercial debe controlar el margen bruto en relación con las ventas:

	%
<b>VENTAS NETAS</b>	100
<b>Costes directos no comerciales</b> (variables en función de las ventas)	XX
<b>Costes directos comerciales</b> (variables en función de las ventas)	XX
<b>MARGEN BRUTO</b>	XX

(Porcentaje margen bruto sobre ventas)

#### 6.1.10 Esquema propuesto para la subetapa 6.1. Plan de marketing

<b>6.1.1 Descripción del público objetivo</b>
<b>6.1.2 Descripción del producto/servicio</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características básicas</li> <li>• Atributos funcionales</li> <li>• Atributos intangibles</li> <li>• Calidad del servicio</li> <li>• Momento en el ciclo de vida del producto</li> </ul>
<b>6.1.3 Política de precios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios para la determinación de precios</li> <li>• Listado de precios (tarifa). Descuentos y rebajas</li> <li>• Elementos que se incluyen en el precio y valor de los accesorios</li> <li>• Sistemas y plazos de cobro</li> </ul>
<b>6.1.4. Política de comunicación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad, promociones de ventas, relaciones públicas, <i>merchandising</i>, imagen de empresa, etc.</li> </ul>
<b>6.1.5 Gestión de ventas y canales de comercialización</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de ventas</li> <li>• Canales de comercialización</li> <li>• Local o punto de venta</li> </ul>

<b>6.1.6 Plan de ventas</b>			
• <b>Ventas anuales</b>			
▪ Producto 1			
▪ Producto 2			
▪ ...			
▪ Producto o servicio 2			
• <b>Ventas por tipo de clientes, segmento o áreas geográficas</b>			
▪ Grupo 1			
▪ Grupo 2			
▪ ...			
• <b>Plantilla comercial necesaria</b>			
▪ Puesto 1			
▪ Puesto 2			
▪ ...			
• <b>Cuota de mercado</b>			
<b>6.1.7 Distribución en el tiempo de las acciones de marketing</b>			
• <b>Acciones futuras de marketing</b>			
Acciones			
<b>6.1.8 Presupuesto de marketing</b>			
• <b>Presupuesto de marketing</b>			
Unidades monetarias			







## **6.2 Plan de operaciones y logística**

El plan de empresa debe contemplar todos los elementos relacionados con el modo como la empresa obtiene sus productos y servicios, con especial énfasis en “las mejoras” que se han de introducir (posibles nuevos proveedores, producción propia o subcontratación, nuevos equipos o mejoras de procesos, necesidades de personal operativo, etc.).

La dimensión de la producción estará muy relacionada con las necesidades indicadas en el plan de ventas de la subetapa 6.1.

Por su parte, el plan de operaciones dará al plan de marketing las máximas capacidades posibles. Por ello, estos dos planes deben estar perfectamente coordinados (ventas de acuerdo con compras y producción).

El plan de operaciones también está muy relacionado con el plan de organización y recursos humanos y con el presupuesto global del plan económico-financiero.

Los puntos sobre los que conviene tomar decisiones dentro del plan de operaciones de la pyme (pueden ser planes independientes si tienen la suficiente importancia para la empresa) son los siguientes:

### *6.2.1 Desarrollo de nuevos productos*

Forma en que se realizará el desarrollo de nuevos productos o servicios, o su mejora. Protección de patentes o aplicaciones de uso. Descripción técnica de los productos, de acuerdo con la “descripción del producto/servicio”, de la subetapa 6.1.

### *6.2.2 Aprovisionamientos y logística*

Incluye proveedores, sistema de transporte tanto de aprovisionamientos para la producción, como de distribución física comercial (sistema logístico de la empresa),

almacenaje, forma de pago, proveedores sustitutos, tamaño de los pedidos y organización interna del proceso de compra (quién compra, cuándo, cómo, etc.), sistema de gestión del almacén o plazos de entrega y reparto.

### *6.2.3 Fabricación o realización*

Supone la definición de los recursos materiales (materias primas y componentes) que se van a necesitar en la futura fabricación de un producto o en la realización de un servicio. Puede incluir:

- Modificación de instalaciones, maquinaria o equipamiento.
- Los recursos humanos necesarios (necesidades cuantitativas y organización interna) y el perfil cualitativo de los puestos (descripción de las funciones de los puestos, que puede encontrarse aquí o en el plan de organización y recursos humanos) (subetapa 6.4).
- Proceso productivo, mejoras en la automatización, nivel de subcontratación y capacidad productiva. Disposición de la planta y de las instalaciones.
- Planes de control de calidad, o cómo se va a realizar el control de calidad (homologada o no). Resolución de defectos.
- Plan de prevención de riesgos laborales.
- Plan medioambiental.

### *6.2.4 Determinación de costes operativos*

Realización de escandallos de costes, desglosando los diferentes conceptos de costes directos que se incorporan para la obtención del producto y su aportación a los gastos generales. Los costes para el plan operativo anual (de acuerdo con las ventas) y los gastos generales será necesario estimarlos mes a mes, para tener resultados mensualizados del primer año del plan.

### 6.2.5 Servicio posventa

Según el tipo de empresa, puede ser necesario la redefinición de este servicio, en ocasiones denominado asistencia técnica. Su objetivo es mantener en perfecto estado de uso los productos o mantener actualizado el servicio. Pero puede ser también una estupenda arma promocional para la empresa (vigilando los costes en que se incurre). En algunos casos, puede ser una “unidad de negocio” independiente, una fuente adicional de ingresos (por ejemplo, en el sector automóvil, la asistencia técnica y los repuestos). Todo ello en conexión de calidad del servicio (6.1.2).

### 6.2.6 Sistemas de planificación y control de las operaciones

Valores estándar o estimados de producción por equipos, forma de calcular los valores reales y las desviaciones, posibles acciones correctoras, periodicidad, responsables, etc.

### 6.2.7 Esquema propuesto para la subetapa 6.2. Plan de operaciones y logística

<b>6.2.1</b>	<b>Desarrollo de nuevos productos (enfoque del desarrollo, patentes, etc.)</b>
<b>6.2.2</b>	<b>Aprovisionamiento y logística (relaciones con proveedores, almacenamiento, transporte y entregas)</b>
<b>6.2.3</b>	<b>Fabricación o realización (descripción del proceso mejorado de los recursos materiales necesarios y de los recursos humanos (puestos-personas), producción estimada, control de calidad, prevención de riesgos laborales y protección medioambiental)</b>
<b>6.2.4</b>	<b>Determinación de costes operativos (costes directos y gastos generales de producción)</b>
<b>6.2.5</b>	<b>Servicio posventa</b>
<b>6.2.6</b>	<b>Sistema de planificación y control (valores estimados, forma de calcular los valores reales, desviaciones, acciones correctoras, responsables y fechas)</b>

## 6.3 Plan jurídico-mercantil, fiscal y laboral

### 6.3.1 Situación y cambios en la forma jurídico-mercantil de la empresa

La primera decisión que es necesario tomar, dentro de este plan, es sobre la naturaleza jurídica en que se desarrolla la actividad.<sup>24</sup>

Las pymes suelen estar constituidas como **persona física (empresario individual)**, que dirige la empresa y asume los riesgos, o como **persona jurídica**, ya sea sociedad o cooperativa. De las más de 3.300.000 empresas existentes en España, 1.800.000 corresponden a personas físicas, 1.100.000 a S.R.L. y 110.000 a S.A.<sup>25</sup>

El empresario individual que realice una actividad agrícola, industrial, comercial o profesional responde con todos sus bienes (incluso con los gananciales obtenidos en el matrimonio, salvo que el matrimonio se rija por el “régimen” de separación de bienes) presentes y futuros.<sup>26</sup> Los resultados de la actividad empresarial o profesional tributan en la base del IRPF del titular de la actividad.

Por ello, los empresarios que pueden llegar a adquirir cierto grado de riesgo frente a sus proveedores, trabajadores y otros terceros (organismos públicos básicamente) procuran limitar esta situación mediante la creación de una sociedad mercantil –Sociedad Limitada Nueva Empresa (S.L.N.E.) o Sociedad Limitada (S.L.)– y la transferencia de la actividad empresarial a la sociedad, con un capital mínimo de 3.012 €. De esta manera, el patrimonio personal y familiar se separa del de la empresa (que podría ser incluso “unipersonal”, con todas las participaciones en manos de un

---

<sup>24</sup> Muchas guías “para la creación de empresas” de organismos oficiales de apoyo a la empresa (Cámaras de Comercio, CEEI, etc.) resumen correctamente los aspectos jurídicos, en especial, los mercantiles, descuidando la “orientación de mercado” (sin clientes, la empresa no puede sobrevivir).

<sup>25</sup> Para datos precisos, se puede consultar: Directorio Central de Empresas (DIRCE), 2009. Instituto nacional de Estadística. Disponible en: [www.ine.es](http://www.ine.es) → Inebase → Economía → Empresas → Directorio Central de Empresas 2009.

Personas Físicas	1.793.897	53,4%
S.R.L.	1.140.820	34,0%
S.A.	109.330	3,3%
Otras condiciones jurídicas	311.783	9,3%
Total	3.355.830	100%

<sup>26</sup> De acuerdo con el artículo 1.911 del Código civil, “Del cumplimiento de las obligaciones responde el deudor con todos sus bienes, presentes y futuros”.

único propietario, una fórmula que no recomendamos por criterios de imagen) y se limita el riesgo al capital invertido (siempre que la quiebra no sea dolosa o fraudulenta; en estos casos la responsabilidad del o de los administrador/es sería total).

Existen otras formas mercantiles y asociativas, de las que el ejemplo típico es la Sociedad Anónima (S.A.), con un capital mínimo de 60.100 €, dividido en acciones.

En la S.A., el consejo de administración tiene funciones estratégicas (globales y de medio/largo plazo), mientras que el comité de dirección tiene la gestión ordinaria del cumplimiento de los objetivos estratégicos. En la pyme, aunque sea una S.A., estos dos papeles tienden a confundirse (muy especialmente en la empresa familiar).<sup>27</sup>

En cuanto a la responsabilidad por deudas empresariales en relación con el patrimonio personal, podemos resumir algunas precauciones y observaciones:

- ✓ Al separar legalmente los bienes de los cónyuges, se consigue que las responsabilidades empresariales de uno de ellos no afecten al otro.  
Eso sí, pese a tal separación pueden existir algunos bienes indivisos al 50% que son difíciles de embargar y subastar.  
Sin embargo, hay que señalar que es delito el “alzamiento de bienes”, poner a nombre de familiares parte del patrimonio, para ocultarlo, si se ha entrado en situación de crisis.
  
- ✓ El empresario individual puede inscribirse voluntariamente en el Registro Mercantil para dejar constancia del régimen económico del matrimonio de separación de bienes (de manera que el cónyuge no responda con sus bienes de la actividad empresarial).

---

<sup>27</sup> La Pyme familiar (propiedad y gerencia de miembros de la familia) es muy frecuente en España y añade una complejidad adicional a la gestión, con problemáticas como los órganos de gobierno, quién tiene derecho a trabajar en la empresa, la sucesión, el protocolo familiar, etc.

En el anexo 3 de este documento puede encontrarse una cuantificación de la empresa familiar y una introducción a su problemática específica.

Documentación complementaria puede encontrarse en:

– Vivas Moreno, Braulio. *Guía de aproximación a la empresa familiar*. EOI, 2006.

– Varios autores. *El cambio generacional en la empresa familiar*. Boletín del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid, n.º 27, octubre 2003.

– Dirección General de Política de la Pyme. *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar* (6.ª edición, noviembre 2008).

– Nogales, Fernando. *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión*. EOI, 2007.

- ✓ Los activos inmobiliarios y la actividad corriente de la empresa pueden separarse en dos sociedades distintas.
- ✓ También se pueden dividir las actividades poco relacionadas entre sí, para que la posible crisis de una no repercuta en las otras.
- ✓ Debe separarse claramente el patrimonio de la empresa del personal, dejando constancia de todos los pagos, incluyendo la cuantía del salario del gestor. Es conveniente que la retribución del administrador esté estipulada en los estatutos de la sociedad.
- ✓ Hay que tratar de evitar el aval personal de los créditos o préstamos de la empresa, ello supone la confusión del patrimonio empresarial y personal, y hace inútil la creación de una sociedad mercantil para limitar la responsabilidad. En ese sentido, es preferible pasar un activo inmobiliario a un bien corriente para garantizar el pago de la financiación (la cuantía debe ser el 60 o el 70% del valor del bien).
- ✓ El socio de una sociedad mercantil no se responsabiliza de sus deudas, pero sí lo hace el administrador, quien se encarga de que se cumplan todas las obligaciones legales (si no lo hace, responde con sus bienes).
- ✓ El concurso de acreedores presentado a tiempo, por insolvencia inminente, protege y da margen de maniobra (hasta 4 meses) para salir de la crisis. Permite llegar a un convenio de acreedores renegociando las deudas.  
Al presentarse la insolvencia, el administrador tiene dos meses para solicitar en los juzgados el concurso de acreedores (antes llamado suspensión de pagos).

En este momento de la planificación, el empresario debe reflexionar sobre si su situación mercantil es la óptima o prefiere cambiarla. En facturaciones anuales superiores a 120.000-150.000 €, o en actividades de riesgo (comercial u operativo), es recomendable constituir una sociedad mercantil. También es habitual empezar la

actividad con formas jurídicas sencillas, para posteriormente adaptarlas a las necesidades de crecimiento.

Las **formas jurídico-mercantiles** de la actividad económica (con repercusión en la fiscalidad aplicable) pueden resumirse en:

- **Empresario individual o despacho profesional** (regidos por el Código de comercio). Asume personal y directamente las obligaciones y las responsabilidades que le impone la legislación.<sup>28</sup>
- **Entidades colectivas sin personalidad jurídica propia** (atribución individual de rentas).<sup>29</sup>

Estas formas jurídicas son sencillas de tramitación y permiten la elección entre los regímenes de estimación directa o de módulos, pero tienen responsabilidad ilimitada mediante sus socios.

- ✓ C.B. Comunidad de bienes (Código civil). Sus socios, comuneros o partícipes responden de forma solidaria entre ellos de las deudas originadas por la actividad de la entidad. Tributan según las normas del IRPF, con declaraciones trimestrales de pagos fraccionados por la parte que les corresponde. Pueden estar en el régimen de estimación directa o el de módulos.
- ✓ S.C. Sociedad Civil, incluida la S.A.T. (Sociedad Agraria de Transformación). Las S.A.T. están excepcionalmente sometidas al impuesto de sociedades.<sup>30</sup>
- ✓ Sociedades irregulares.

➤ **Sociedades mercantiles**

La más frecuente es la Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L. o S.L.), seguida de la S.A. (cuando se requiere una capital más importante). Estas sociedades mercantiles aportan la limitación de responsabilidad, con la separación patrimonial entre la sociedad y los socios. Existe la

---

<sup>28</sup> La Dirección General de la Pyme tiene una reciente publicación (abril, 2010) sobre “El empresario individual”. El Instituto Madrileño de Desarrollo Empresarial (IMADE) dispone de un “Manual del empresario autónomo. 2009”. La segunda parte del documento está dedicada a la consolidación y expansión de la empresa.

<sup>29</sup> Artículo 33 de la Ley General Tributaria, y Ley 58/2003, de 17 de diciembre (BOE 18/12/2003).

<sup>30</sup> Código civil, R.D.1.776/181 (BOE 19/08/1981), y orden de 14 de septiembre de 1982 para S.A.T.



posibilidad de realizar operaciones entre los socios y la sociedad (como trabajadores arrendadores de locales y prestamistas). Fiscalmente estas operaciones pueden tener un carácter especial, como “operaciones vinculadas”.

La sociedad tributa por sus rendimientos a través del impuesto de sociedades. Si se reparten beneficios, estos dividendos tributarán en los respectivos IRPF, con un tratamiento específico.

Las sociedades mercantiles están en el régimen fiscal de estimación directa (nunca en estimación de objetivo por módulos).

Es frecuente encontrar a los socios de la pyme comprometiendo su patrimonio personal como avalistas de la sociedad (con lo que indirectamente responden de las deudas de la entidad).

También los administradores, con frecuencia miembros de la empresa familiar, tienen una especial responsabilidad solidaria.

El órgano de administración puede ser un administrador único, dos o más administradores (solidarios o mancomunados), o un consejo de administración. La elección o el cambio del órgano de administración y la delegación de facultades es un tema importante, dadas las responsabilidades que implica.

Las formas jurídicas posibles de sociedades mercantiles son:

- ✓ S.R.C. Sociedad Regular Colectiva.
- ✓ S. Com. Sociedad Comanditaria.
- ✓ S.L.N.E. Sociedad Limitada Nueva Empresa.<sup>31</sup> Puede constituirse telemáticamente, acudiendo luego al notario.
- ✓ S.L. Sociedad de Responsabilidad Limitada (con las siguientes variaciones: estándar o normal; S.L.U. Sociedad Limitada Unipersonal; y S.L.L. Sociedad Limitada Laboral).<sup>32</sup> La Sociedad Limitada Unipersonal puede ser de origen o sobrevenida. Su capital mínimo es 3.006 euros. Las participaciones son nominativas. Su constitución telemática todavía está en pruebas.

---

<sup>31</sup> Ley 7/2003, de 1 de abril (BOE 02/04/2003).

<sup>32</sup> Regida por la Ley 2/1995, y Ley 4/1997 (BOE 24/03/1997), para sociedades laborales.

- ✓ S.A. Sociedad Anónima (con las siguientes variaciones: estándar, unipersonal y S.A.L. o Sociedad Anónima Laboral).<sup>33</sup> Su capital mínimo es 60.102 euros (con un desembolso inicial no inferior al 25%). Las acciones pueden ser nominativas o al portador.
- ✓ Agrupaciones especiales o cooperación interempresarial (AIE, Agrupación de Interés Económico; UTE. Unión Temporal de Empresas; etc.).<sup>34</sup>
- ✓ S. Coop. Sociedades Cooperativas (Cooperativas de Trabajo Asociado).<sup>35</sup>

En este punto, debemos advertir de la conveniencia de revisar todos los trámites de constitución –bien si se ha decidido permanecer como persona física (empresario individual), bien si se ha optado por convertirse en sociedad mercantil– para asegurar que se han realizado correctamente. Es normal encargar estas operaciones a una gestoría empresarial.

Tanto la S.L.N.E. como la S.L.<sup>36</sup> pueden realizar (o más precisamente, iniciar) los trámites de constitución por medios telemáticos.<sup>37</sup>

En el caso de que se vaya a constituir una sociedad mercantil, conviene disponer de la siguiente información, necesaria para el trámite notarial y la elaboración de los estatutos.

- Nombre de la sociedad, mediante certificación negativa del nombre (certificado de que el nombre propuesto no está inscrito en el Registro Mercantil). Se puede obtener telemáticamente.
- Objeto social.
- Forma jurídica (S.L.N.E.; S.L.; S.A.; etc.).

---

<sup>33</sup> Ley 1.564/1989 (BOE 27/12/1989).

<sup>34</sup> Ley 12/1991 (BOE 30/04/1991), para AIE, y Ley 18/1982 (BOE 9/06/1982), para UTE.

<sup>35</sup> Ley de Cooperativas 27/1999 (BOE 17/07/1999) y normas autonómicas.

<sup>36</sup> Tramitación a través de Puntos de Asesoramiento en Inicio de Tramitación (PAIT). Se puede consultar en: [www.circe.es](http://www.circe.es).

<sup>37</sup> Real Decreto 628/2003, de 7 de junio, y Real Decreto 1.332/2006, de 21 de noviembre. Tramitación a través de Puntos de Asesoramiento en Inicio de Tramitación (PAIT). Se puede consultar en: [www.circe.es](http://www.circe.es).

- Capital social; aportaciones y distribución de éste.
- Identificación de los participantes o accionistas.
- Sede social.

Toda sociedad mercantil debe estar inscrita en el Registro Mercantil, de sociedades laborales, cooperativas, etc., según le corresponda. Se puede y conviene registrar la marca de los productos/servicios o el nombre comercial (en la Oficina Española de Patentes y Marcas) y los dominios en Internet (.com; .es; etc.).

Una vez que las empresas están en funcionamiento, es necesario tener en cuenta las obligaciones contables, que varían entre:

- Empresarios, comunidades de bienes y sociedades civiles, en estimación directa normal (libro diario y libro de inventarios y balances).
- Empresarios en estimación directa simplificada. Las pequeñas empresas pueden utilizar el criterio contable de “caja” (cobros y pagos) en vez del general de “devengo” (ventas y compras).

Deben llevar un libro de ingresos, gastos y bienes de inversión.

- Empresarios en estimación objetiva por módulos. Deben llevar un libro de bienes de inversión para deducir las amortizaciones.
- Sociedades mercantiles (estimación directa).

Deben llevar un libro diario, un libro de inventarios y balances, un libro de actas, un libro de socios (sólo para S.L. o S.L. con acciones nominativas), un libro de contratos (con el único socio de las sociedades unipersonales) y un libro mayor para el impuesto de sociedades.

Todo empresario inscrito en el Registro Mercantil como sociedad debe presentar anualmente las “cuentas anuales”. Las pymes lo harán de una forma abreviada.<sup>38</sup>

Con frecuencia, las empresas, incluso las pymes, se estructuran como un grupo para separar la gestión del negocio y el patrimonio afecto al mismo, para diferenciar la fabricación de la comercialización, para establecer diferentes núcleos familiares o establecer diferentes sectores o mercados. La forma de estructurarse tiene repercusiones

---

<sup>38</sup> Ley 16/2007 (BOE 05/07/2007), adaptación contable a las normas internacionales. Real Decreto 1.514/2007, Nuevo Plan General Contable (BOE 20/11/2007). Real Decreto 1.515/2007 NPGC para Pymes (BOE 21/11/2007).

mercantiles y fiscales. Los “grupos” de empresas tienen un tratamiento específico respecto al impuesto de sociedades y el IVA.

### 6.3.2 Régimen fiscal de la empresa<sup>39</sup>

#### 6.3.2.1 Puesta en marcha

Para abrir una nueva empresa o independizar una unidad de negocio será necesario considerar la **tributación** en la fase de **puesta en marcha** que supone:

- Alta censal en el registro fiscal y solicitud del código de identificación fiscal (CIF). Supone la elección del régimen fiscal (modelo 036/037) y la declaración de los locales afectos a actividad.<sup>40</sup>
- Las pymes están exentas del pago del impuesto sobre personas físicas (modelo 840), así como las empresas cuya facturación no supone un millón de euros durante los dos primeros años de actividad. Hay bonificaciones posteriores.
- Alta en la Seguridad Social (del trabajador autónomo, del trabajador por cuenta ajena, etc.).
- Licencia municipal de apertura del local.
- Pueden existir otras licencias especiales o sectoriales (Registro de Operadores Intracomunitarios (ROI), por ejemplo).

#### 6.3.2.2 Fase operativa

Los **aspectos tributarios** de la empresa en la **fase operativa** se centran en:

##### 1. Tributación de las transacciones

---

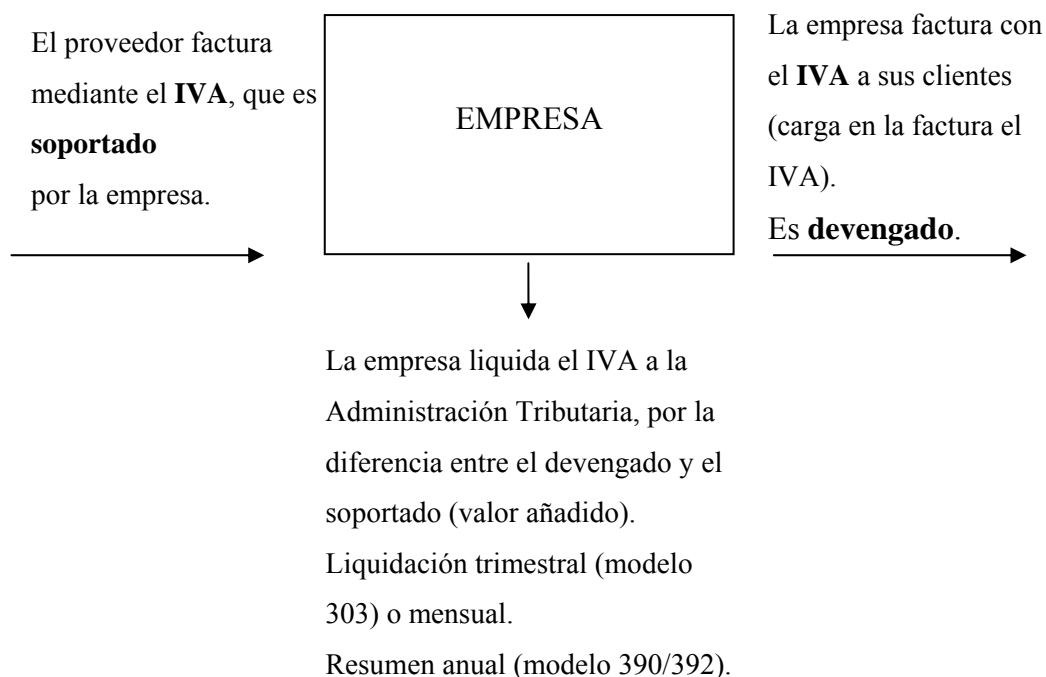
<sup>39</sup> Una buena sistemática del tema fiscal empresarial puede encontrarse en de Echagüe, José Antonio. *Fiscalidad de la empresa y del empresario*. EOI, 2003, pero requiere actualización legislativa.

<sup>40</sup> La Ley 51/2002, de 27 de diciembre (BOE 28/12/2002), modifica la normativa en el impuesto de actividades económicas.

- ✓ IVA o impuesto sobre el valor añadido, y IGIC, o el impuesto general indirecto canario, para la actividad en las Islas Canarias.
- ✓ ITP y AJD, en realidad, tres impuestos: Sobre Transmisiones patrimoniales onerosas, sobre operaciones societarias y sobre actos jurídicos documentados.
- ✓ Impuestos autonómicos y especiales.

El IVA es un impuesto general sobre el comercio típico de la Unión Europea, con ligeras variantes sobre los tipos impositivos.

No grava a los empresarios, sino al consumidor. En general, el empresario es un intermediario recaudador (excepto las empresas que son consumidores finales) y el impuesto no afecta a la cuenta de resultados.



Desde el 1 de julio del 2010, los tipos que generan el IVA son los siguientes:

- ✓ Tipo general: 18%
- ✓ Tipo reducido: 8% (alimentación, transporte de personas, hostelería, etc.)
- ✓ Tipo superreducido: 4% (alimentación básica, libros, medicamentos, etc.)

Si un mismo sujeto pasivo ejerce simultáneamente actividades exentas del IVA (médicos, enseñanza, etc.) y no exentas (IVA devengado), rige la “regla de prorrata” (el IVA soportado se reparte proporcionalmente a la facturación con y sin IVA; el IVA soportado, correspondiente a la facturación con IVA devengado, es deducible, pero el restante IVA soportado por el sujeto es el del “consumidor final” y un gasto para la empresa).

Los empresarios que están en el régimen de estimación objetiva por módulos del IRPF pueden acogerse al régimen simplificado del IVA, liquidado en función de “módulos” (personal, superficie del local, etc., y sectores de actividad). Liquidación trimestral y anual (modelos 310/311 y 390).

El comercio minorista tiene un régimen peculiar: “recargo de equivalencia”. Los proveedores (mayoristas, fabricantes, etc.) les cargan, además del IVA, entre el 4% (para un IVA del 18%), el 1% (para un IVA del 8%) y el 0,5 % (para un IVA del 4%). No tienen que declarar el IVA a Hacienda (la recaudación la hace el proveedor).

Existen otros regímenes especiales (agrario, de agencias de viajes, etc.) para el IVA y un tratamiento específico para el comercio exterior.

En la “factura”,<sup>41</sup> con fecha, numeración, datos completos del expedidor y destinatario, descripción de la operación y precio, debe indicarse el IVA aplicado y la cuota correspondiente (si la operación está exenta de IVA, se debe indicar explícitamente). En determinados casos, la factura puede ser sustituida por el tique.

---

<sup>41</sup> Real Decreto 1486/2003, de 28 de noviembre (BOE 29/11/2003), donde se aprueba el Reglamento regulador de las obligaciones de facturación.  
Plazos de pago de acuerdo con la Ley 3/2004, de 29 de diciembre (BOE 30/12/2004).

En resumen, para empresarios individuales:

<u>IVA</u>	<u>IRPF</u>
IVA. Régimen general	Estimación directa simplificada o normal
IVA. Régimen simplificado	Módulos (excepto comercio minorista).
IVA. Recargo de Equivalencia	Comercio minorista estimación directa, simplificada o módulos.

2. **Retenciones** fiscales a terceros, a cuenta del IRPF, o del impuesto de sociedades.

- ✓ Trabajadores
- ✓ Profesionales y artistas
- ✓ Consejeros y administradores
- ✓ Agricultores y ganaderos
- ✓ Empresarios que tributan en régimen de estimación objetiva para modelos, dados de alta en ciertos epígrafes
- ✓ Arrendadores de locales
- ✓ Perceptores de renta de capital
- ✓ Otras retenciones (premios, incremento de patrimonios, conferencias, 15%)

3. **Seguridad Social.** Declaración y liquidación mensual (modelos TC-1 y TC-2).

- ✓ Régimen especial de trabajadores autónomos (el empresario, familiares trabajadores que conviven con el empresario, determinados profesionales y socios).
- ✓ Régimen general de la Seguridad Social (trabajadores por cuenta ajena, determinados familiares y socios).

### 6.3.2.3 Resultados de la actividad

También es necesario prever los **aspectos tributarios de los resultados de la actividad.**

➤ Para **empresarios individuales** (profesionales, artistas, agricultores, comunidades de bienes y sociedades civiles).

- ✓ El “rendimiento neto” obtenido se integra directamente en su base imponible de la renta de las personas físicas (IRPF), sumándose a otras posibles rentas de la persona física, con la consecuencia de acumulación y progresividad para el titular de la actividad. La tributación se realiza en tres momentos: Retenciones, pagos fraccionados trimestrales (modelos 130 y 131) y declaración anual de renta.

**La estimación del rendimiento puede ser:**

- Estimación directa normal.  
(Ingresos computables – gastos fiscalmente deducibles = rendimiento neto).
  - Estimación directa simplificada (facturación inferior a 600.000 €). Puede adoptar el criterio de “caja” en vez del de “devengo”, respecto a los rendimientos, y reducir un 5% la diferencia entre ingresos y gastos (rendimiento).
  - Estimación indirecta por módulos o “Estimación objetiva por signos, índices o módulos”. Se aplica a una lista de sectores (epígrafes de IAE). La cifra de negocio debe ser inferior a 450.000 €.
- 
- ✓ Los tipos progresivos están entre el 24 y el 43% (cuota estatal y autonómica).  
Las rentas de capital mobiliario y los incrementos de patrimonio tributan entre el 19 y el 21%, (desde el 1 de enero del 2010).
- 
- ✓ Los rendimientos tributan:
    - Soportando retenciones
    - Mediante pagos fraccionados trimestrales
    - Mediante la declaración anual de renta (al año siguiente)



- **Para sociedades:** impuesto sobre sociedades (sociedades mercantiles, cooperativas o sociedades agrarias de transformación).
- ✓ El sujeto pasivo es la propia sociedad (y no sus socios). Existen diferentes tratamientos:
  - Régimen general
  - Régimen de grandes empresas (más de seis millones de euros de cifra de negocio)
  - Empresas de reducida dimensión. Es el sistema recomendado para las empresas que puedan acogerse a él
  - Régimen de declaración consolidada
  - Régimen de sociedades de arrendamiento de viviendas
  - Régimen de transparencia fiscal para UTE y AIE
  - Regímenes especiales sectoriales o territoriales
- ✓ Los administradores de la sociedad tienen responsabilidad personal.
- ✓ La base imponible es el “rendimiento neto fiscal”.
- ✓ La base imponible negativa se puede compensar en ejercicios posteriores (máximo 15 años).
- ✓ Debe ponerse especial atención al cálculo de:
  - Amortizaciones
  - Provisiones (fallidos comerciales)
  - Gastos no deducibles
  - Valoración del mercado
  - Incremento del patrimonio
- ✓ El tipo impositivo general es del 30%. Las empresas de reducida dimensión tributan al 25% los primeros 120.202,41 € de beneficio. Con una facturación inferior a 5.000.000 €, menos de 25 trabajadores y manteniendo o mejorando el empleo, las pymes, entre 2009-2011, pueden tributar entre el 25 y el 20%.

- ✓ Existen deducciones de la cuota –para inversiones en I+D+i (investigación, desarrollo e innovación tecnológica), creación de empleo, mercados exteriores, etc.)–. También existen deducciones por doble imposición de dividendos entre sociedades.
  
- ✓ Las liquidaciones del impuesto sobre sociedades se llevan a cabo en tres fases:
  - Retenciones a cuenta que soporta la empresa (alquileres, rentas de capital, etc.).
  - Pagos fraccionados (abril, octubre y diciembre; modelo 202).
  - Declaración anual de sociedades (del 1 al 25 de julio del año siguiente; modelos 200, 201, 220 y 225).
  
- ✓ Pago de dividendos a los socios:
  - Previo pago del impuesto de sociedades.
  - Hay reservas obligatorias y voluntarias.
  - Se retiene el 19% de rentas de capital al socio, persona física (impacto final entre el 19 y el 21%).

En el caso de personas jurídicas, se tienen en cuenta las deducciones por doble imposición.
  
- ✓ Además del régimen general del impuesto de sociedades existen otras especialidades: régimen de grandes empresas, régimen de empresas de reducida dimensión, régimen de cooperativas protegidas, etc. Por su interés para las pymes, destacamos el régimen de empresas de reducida dimensión (a partir del 1 de enero del 2005 el límite es de 8 millones de euros).
  
- ✓ El régimen de empresas de reducida dimensión, supone:
  - No hace falta solicitarlo, sino aplicarlo.
  - Aplicable a una facturación inferior a ocho millones de euros (en el ejercicio anterior).

- Gravamen reducido (25% para los primeros 120.202,41 € de beneficios y un 30% cuando los sobrepasa; entre los años 2009 y 2011 existen tipos especiales del 20 y 25%).
  - Amortizaciones aceleradas y libres (pequeñas inversiones de menos de 601,01 €).
  - Otras ayudas.
  - También aplicables a empresarios individuales y profesionales, en estimación directa, normal o simplificada, en su IRPF.
- ✓ Existe un calendario fiscal, que conviene respetar, con dos modalidades:
- Para empresarios individuales y profesionales.
  - Para sociedades.

En general, las empresas han venido delegando la preparación y la liquidación de los impuestos en gestorías. Nosotros solemos recomendar que así sea, igual que para la llevanza de los libros contables y su presentación, y para la preparación de las nóminas y seguros sociales. En principio, las gestorías disponen de personal preparado, de mejores contactos con las diversas administraciones, de programas informáticos específicos y de mayor y mejor información y experiencia en cómo, cuándo y dónde llevar la documentación y presentarla.

Lo anterior no quiere decir que sean infalibles y que, en muchos casos que conocemos, no hayan cometido errores que hayan supuesto graves perjuicios para las empresas, incluso su desaparición. Pero tampoco que no deban usarse; es absurdo, en la mayor parte de los casos, realizar esas labores directamente cuando no se cuenta con recursos humanos especializados, ni medios técnicos, ni conocimientos. En las pymes, lo habitual y recomendable es que el administrador, dueño o gerente se centre en su actividad y en las labores de gestión y que delegue esas funciones en los especialistas. El problema es hallarlos y seleccionarlos. Además se ha de controlar su funcionamiento y sus acciones. Se debe buscar un asesor que no sea un mero “rellenapapeles”, sino un

verdadero asesor que aporte valor añadido a la empresa y no contratarlo únicamente en función de su coste, sino en función del servicio que preste.

#### 6.3.2.4 Tenencia, transmisión y sucesión

En la fase de **tenencia, transmisión y sucesión de la empresa**, los aspectos tributarios de la empresa se centran en:

- IP, o impuesto sobre el patrimonio (bonificado el 100% desde el 1 de enero del 2008).<sup>42</sup>
- ITP y AJO, o impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados. Tributación de incrementos patrimoniales.
- IDS, o impuesto de donaciones y sucesiones hereditarias (según las comunidades autónomas, la bonificación es más o menos alta).
- IRPF. Es un impuesto sobre sociedades, por transmisiones *inter vivos*.

En general, la tenencia y la transmisión de activos afectos a actividades empresariales, profesionales y de sociedades familiares tienen importantes beneficios fiscales.

Los impuestos y las tasas para empresarios y empresas son gastos deducibles para la empresa. Sin embargo, los recargos y las sanciones de la Administración no son deducibles.

Existen otros impuestos y tasas como consecuencia del desarrollo de la actividad.

---

<sup>42</sup> Ley 4/2008, de 23 de noviembre (BOE 25/12/2008), y Ley 35/2006, de 28 de noviembre (BOE 29/11/2006).

**Resumimos** los impuestos y tributos vigentes relacionados con la pyme:

- Impuestos estatales (1): parcial o totalmente cedidos a las comunidades autónomas.
  - ✓ Impuestos directos:
    - IRPF, o impuesto sobre la renta de las personas físicas (1).
    - IP, o impuesto sobre el patrimonio (1), con cuota bonificada al 100%.
    - IS, o impuesto sobre sociedades.
    - IDS, o impuesto sobre donaciones y sucesiones (1).
    - IRNP, o impuesto sobre la renta de no residentes.
  - ✓ Impuestos indirectos:
    - IVA, o impuesto sobre el valor añadido (IGIC, en Canarias; IPSI, en Ceuta y Melilla).
    - ITP y ADJ, o impuestos sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentales (1).
    - Impuestos especiales: carburantes, tabaco, alcoholes, juego, matriculación de vehículos, etc.
    - Impuestos y tasas de aduanas.
- Impuestos no estatales:
  - IAE, o impuesto sobre actividades económicas, normalmente de gestión municipal (las pymes están exentas).
  - IBI, o impuesto sobre bienes inmuebles (contribución, urbana y rústica).
  - Tasas municipales de licencia de apertura y de obras.
  - Impuesto municipal de plusvalías (al enajenar inmuebles).
  - Impuesto de tenencia y circulación de vehículos.
  - Tasas de aduanas en las importaciones.

- Tasas y arbitrios municipales (basuras, aparcamientos, etc.).
- Impuestos especiales sobre ciertos productos.
- Impuestos específicos de algunas comunidades autónomas.
- Tasas de cámaras de comercio.

### *6.3.3 Situación jurídico-laboral de la empresa. Seguridad social de socios y trabajadores*

Además de los aspectos mercantiles y fiscales, la empresa debe cuidar los **aspectos laborales**, especialmente el correcto encuadramiento de socios y trabajadores en la **Seguridad Social**.<sup>43</sup>

Un empresario tiene diferentes formas de incorporar personal a su empresa:

- Contratar “empleados” (supone una **relación laboral**, con contrato de trabajo).
- Contratar profesionales “autónomos”, en la terminología utilizada por las empresas (supone una **relación mercantil**).
- **Otras formas** de contratación: a través de empresas de trabajo temporal (ETT), becarios, subcontratados por otra empresa, etc.

En el primer caso, el de la **relación laboral**, existe la obligación del empresario de establecer un contrato de trabajo y retribuir el trabajo conforme el convenio colectivo de aplicación, así como cotizar a la Seguridad Social (parte empresarial y parte correspondiente al trabajador).

La contratación de personal supone el siguiente trabajo administrativo:

- ✓ Inscripción de la empresa en la Seguridad Social (con su número patronal).

---

<sup>43</sup> Un manual reciente, *Guía Laboral 2010*, publicado por Cinco Días, estudia los aspectos jurídico-laborales de la empresa. Al final del texto (parte 11), hay un apéndice sobre la reforma laboral de junio del 2010. También está actualizado *Manual social 2010*, Ediciones Francis y Taylor, 2010, y la *Guía Laboral 2009*, del Ministerio de Trabajo e Inmigración.

- ✓ Alta del local como centro de trabajo, con libro de visitas a disposición de Ministerio de Trabajo.
- ✓ Afiliación del trabajador a la Seguridad Social, en el régimen general o en régimen especial que corresponda (agrario o marítimo), desde el primer día de trabajo.
- ✓ Alta del trabajador en la empresa.
- ✓ Contrato de trabajo ajustado a la realidad (temporal, indefinido, etc.). A los modelos de contrato existentes se les puede añadir cláusulas adicionales, como las de “pacto de permanencia”, “pacto de exclusividad”, “pacto de no competencia” o “polivalencia funcional”.
- ✓ Plan de prevención de riesgos laborales.
- ✓ Elaboración de la nómina. Deben pactarse cantidades brutas, incluyendo cuotas de seguridad social a cargo del trabajador y retenciones del IRPF.
- ✓ Baja, liquidación y finiquito, cuando proceda.

En la **relación mercantil** se contratan profesionales para funciones concretas. Esta relación tiene carácter excepcional. Se trata de un profesional con autonomía para organizar su trabajo, retribuido a través de “honorarios profesionales” (normalmente con IVA), responsable ante la Seguridad Social y ante Hacienda.

Al contratar a un “autónomo”, es conveniente reflejar el acuerdo en un contrato mercantil por escrito, donde aparezcan las funciones que aquél debe realizar, la forma de pago, la duración del contrato, etc. Los contratos más habituales son los de “arrendamiento de servicios” o “prestación de servicios”.

Los vendedores de los productos de la empresa pueden ser:

- ✓ Comerciales empleados (relación laboral común)
- ✓ Representantes de comercio (relación laboral especial)
- ✓ Agentes comerciales (relación mercantil)

Los trabajadores están en el régimen general de los trabajadores por cuenta ajena (con base de cotización y porcentaje a cotizar sobre la base, a compartir entre empresario y trabajador y derecho a percepción por desempleo). Los administradores, los socios (trabajadores con control efectivo de la sociedad, salvo excepciones), los

empresarios individuales y los profesionales cotizan en el régimen especial de trabajadores autónomos (RETA).

Los familiares, hasta segundo grado (hermanos, padres e hijos), que convivan con el empresario estarán en el RETA. Los hijos menores de 30 años, aunque convivan con el empresario, pueden ser contratados como trabajadores por cuenta ajena (no parte de la sociedad), pero quedan excluidos de la cobertura por desempleo.<sup>44</sup>

Las **subcontratas** suponen delegar en una empresa externa algunas actividades que se prefieren sean asumidas por personal exterior.

El empresario principal debe comprobar mes a mes que el contratista o subcontratista esté al corriente del pago de las cuotas a la Seguridad Social. En caso contrario, se convierte en responsable solidario de las obligaciones salariales y de los pagos a la Seguridad Social durante el periodo de vigencia del contrato.

**Las empresas de trabajo temporal (ETT)** reclutan personal para ponerlos a disposición de otras empresas (empresa usuario).

Los **becarios** corresponden a colaboraciones entre empresas e instituciones docentes que dan una formación práctica a los alumnos o recién titulados. Es prioritario el “entrenamiento” en el puesto de trabajo.

Los contratos laborales más utilizados en nuestro país son:

- Contratos temporales (si su duración es de 24 meses, en un periodo de 30 meses, adquieren la condición de trabajadores fijos).
- Contrato por obra y servicio determinado (exige una obra o servicio con sustantividad propia, limitada en el tiempo).
- Contrato eventual (máximo 6 meses, en un periodo de 12, según el Estatuto de los Trabajadores, salvo que el convenio colectivo de aplicación fije otra duración).

---

<sup>44</sup> Disposición adicional 1.ª del Estatuto del Trabajador Autónomo, Ley 20/2007, de junio (BOE de 12/07/2007).



- Contrato de interinidad (sustituye a un trabajador con derecho a reserva de puesto).
- Contrato para la formación (supone obtener una titulación y adquirir práctica, durante un máximo de 2 años y un mínimo de 6 meses). El salario puede ser el 60% del fijado en el convenio colectivo el primer año, y el 75% en el segundo año.
- Contratos de prejubilables: contrato de relevo (dedicación parcial de los 2 trabajadores) y contrato de sustitución.
- Contrato a tiempo parcial.
- Contrato indefinido.
- Los nuevos contratos indefinidos:
  - a) Contrato para fomentar la contratación indefinida, para determinados colectivos (jóvenes, mujeres y ciertas profesiones, parados de más de 6 meses, minusválidos, etc.), con un despido de 33 días de salario, en vez de 45 días, y un límite de 24 meses.
  - b) Programas de fomento del empleo, con bonificaciones en las cuentas de la Seguridad Social.<sup>45</sup>

Las “contrataciones fraudulentas” suponen dos riesgos: inspección y multa, a instancia del trabajador o de la propia inspección, y la denuncia a los tribunales (implica un procedimiento judicial con sentencia).

Un caso especial lo constituye el **periodo de prueba**. Durante su duración puede ser rescindido por cualquiera de las partes, sin previo aviso y sin derecho a indemnización. Debe estar indicado en el contrato de trabajo. Si el trabajador ha ocupado el puesto previamente, no existe “prueba”.

La duración máxima la indican los convenios colectivos o la legislación general (seis meses para universitarios y titulados de Formación Profesional, dos meses para empresas de 25 trabajadores o más y tres meses para empresas de menos de 25 trabajadores).

---

<sup>45</sup> Ley 43/2006, de 29 de diciembre, para la mejora del crecimiento y del empleo (BOE 30/12/2006).

La normativa laboral establece la **igualdad** de oportunidades entre el hombre y la mujer.<sup>46</sup>

- El hecho de ser mujer no puede justificar diferentes condiciones de trabajo (retribución, promoción profesional, etc.).
- El despido de una mujer embarazada es nulo.
- Existen bonificaciones en las cuotas de la Seguridad Social en determinados tipos de contrataciones.
- La madre (y el padre) puede reducir su jornada hasta que el hijo cumpla 8 años. También pueden suspender el contrato (excedencia) hasta un máximo de 3 años.

El **régimen disciplinario** y el **sistema de despido**, en relación con los incumplimientos laborales de los trabajadores, vienen regulados en los convenios colectivos de aplicación. El convenio de “cobertura de vacíos” existe cuando no se aplica el convenio o éste no se regula.

Las reglas básicas que hay que observar en relación con el poder sancionador del empresario son:

- Son sancionables las conductas tipificadas con faltas.
- La sanción debe ser adecuada y proporcional a la falta, de acuerdo con el convenio de aplicación. Las faltas se clasifican en leves, graves y muy graves, con sanción diferente en cada caso.
- Un incumplimiento laboral castigado no podría dar lugar a otra sanción.
- La sanción no puede consistir en una reducción de vacaciones, en una multa económica o en descuentos en la nómina.
- Las faltas graves y muy graves requieren comunicación escrita (impugnables en el plazo de 20 días).

**El despido** disciplinario es la sanción más grave y extrema dentro de la relación laboral. Supone un incumplimiento grave y culpable por parte del trabajador. Son causas de despido:

---

<sup>46</sup> Entre otras normativas puede verse la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de mayo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres (BOE 71, de 23/03/2007). El principio de igualdad está establecido en el artículo 14 del la Constitución Española, de 27 de diciembre de 1978 (BOE 29/12/1978).

- Faltas repetidas e injustificadas de asistencia o puntualidad.
- Indisciplina o desobediencia.
- Ofertas verbales o físicas al empresario o a sus familiares.
- Tránsito de la buena fe contractual y abuso de confianza.
- Disminución continuada y voluntaria en el rendimiento.
- Embriaguez habitual o toxicomanía, si repercuten negativamente en el desempeño de su trabajo.
- Acoso en el trabajo.

En el punto 6.2.3 ya se mencionaron los planes de prevención de riesgos laborales y medioambientales, muy relacionados con este aspecto.

El 18 de junio del 2010 entró en vigor el Real Decreto Ley<sup>47</sup> de **reforma laboral**, al mismo tiempo que se inició la tramitación como proyecto de Ley, en el Congreso de los Diputados, por lo que algunas reformas pueden verse modificadas en la tramitación parlamentaria.

Las **modificaciones** en la normativa laboral con los **contratos de trabajo** son:

- Los contratos por obra o servicio determinado tendrán una duración máxima de tres años (aplicable a 4 por convenio colectivo).
- Los contratos temporales se consideran “encadenados” cuando lo son para el mismo o distinto puesto de trabajo en la empresa o grupo de empresas.
- Se aumenta la indemnización por extinción del contrato de trabajo temporal, de forma progresiva, desde los 8 días actuales hasta 12 días, en el año 2015.
- Se facilitan los contratos formativos y en prácticas.
- El contrato ordinario por tiempo indefinido no tiene modificaciones porque se amplían los supuestos en los que se puede celebrar el contrato para el fomento de la contratación indefinida (especialmente trabajadores temporales).

---

<sup>47</sup> BOE 147, 17/06/2010, Real Decreto Ley 10/2010, de 16 de junio, de medidas urgentes para la reforma del mercado de trabajo.

La indemnización por extinción, basada en causas objetivas, declarada o reconocida como improcedente, será de 33 días de salario por año de servicio, con un límite de 24 mensualidades.

Otro de los aspectos modificados es la adopción de medidas de **flexibilidad interna** como alternativa a la extinción del contrato de trabajo (movilidad geográfica, modificación sustancial de condiciones de trabajo y suspensión del contrato de trabajo). También se regula la reducción temporal de la jornada de trabajo entre el 10 y el 70% por causas económicas, técnicas organizativas o de producción durante un año.

Asimismo, se redefinen causas y procedimientos de las **extinciones**, colectivas e individuales, del **contrato de trabajo por causas objetivas** (económicas, técnicas, organizativas y de producción o mercado). La nueva redacción de los motivos objetivos para el despido económico procedente (con indemnización de 20 días por año trabajado) los define como los que derivan de una “situación económica negativa” para la empresa.

El FOGASA (Fondo de Garantía Salarial) abonará 8 días de la indemnización para todos los despidos objetivos, sean procedentes (20 días por año) o improcedentes (45 o 33 días), de los nuevos contratos a partir del 17 de junio hasta la entrada en vigor del Fondo de capitalización (en principio el 1 de enero del 2012), cumpliendo los requisitos establecidos, entre ellos que la relación laboral haya durado más de un año.

Se regula la actividad de las de **agencias de colocación** con ánimo de lucro (pendiente de desarrollo reglamentario) y se revisan las restricciones a las **empresas de trabajo temporal**, derogando muchas de las restricciones existentes, a partir del 1 de enero del 2011.

Por último, la reforma laboral de junio del 2010 simplifica las **bonificaciones** a las cuotas de la Seguridad Social para la contratación indefinida.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> El Real Decreto de Ley 10/2010, de 16 de junio, modifica otros textos legales, en especial: Real Decreto Legislativo 1/1995, del Estatuto de los Trabajadores. Ley 12/2001, de 9 de julio, de medidas urgentes de Reforma del mercado de trabajo para el incremento del Empleo y la mejora de la calidad. Ley 56/2003, de 16 de diciembre, Ley de Empleo. Ley 14/1994, de 1 de junio de Empresas de Trabajo Temporal.

### 6.3.4 Características básicas de los principales contratos y acuerdos

Por último, dentro de los aspectos jurídicos se deben revisar las características de los principales **contratos o acuerdos** que tiene la empresa (o piensa firmar), indicando las implicaciones para la actividad.

Podemos señalar:

- El alquiler del local, maquinaria, vehículos, etc.
- Contrato de franquicia, si existe
- Aprovisionamientos
- Distribución
- Cláusulas de la oferta tipo a clientes
- Factura tipo y condiciones generales de venta
- *Leasing*
- Créditos y préstamos
- Seguros concertados

Como nota final, dentro de los aspectos jurídicos de la empresa tenemos que citar el necesario cumplimiento de:

- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre (BOE 14/12/1999), sobre Protección de Datos de Carácter Personal.

En relación con la inscripción de ficheros se puede consultar la dirección: [www.agpd.es](http://www.agpd.es) (canal del responsable de ficheros e inscripción de ficheros), en la que se encuentra toda la legislación aplicable y la posibilidad de inscripción de ficheros empresariales en línea o por correo (descargando el documento). La gestión es gratuita.

- Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (BOE 22/04/1996)
- Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico (Ley 34/2002, de 11 de julio) y modificaciones posteriores.

Puede consultarse una versión consolidada con todas las modificaciones en: [www.lssi.es](http://www.lssi.es), web elaborada por el Ministerio de Industria.

*6.3.5 Esquema propuesto para la subetapa 6.3. Plan jurídico-mercantil, fiscal y laboral*

<b>6.3.1 Situación y cambios en la forma jurídico-mercantil de la empresa</b>
<b>6.3.2 Régimen fiscal de la empresa</b>
<b>6.3.3 Situación jurídico-laboral de la empresa. Seguridad social de socios y trabajadores</b>
<b>6.3.4 Características básicas de los principales contratos y acuerdos</b>

## 6.4 Plan de organización y recursos humanos

El éxito de una empresa no sólo depende de la calidad de sus productos o del servicio prestado. El “equipo humano” que está detrás, especialmente la gerencia, contribuye de forma decisiva al desarrollo o al declive de la empresa.

El “clima laboral” en la empresa, el buen entendimiento entre los socios o directivos y el modo como se organiza el trabajo pueden contribuir a la mejora de la empresa.

Esta subetapa planifica las mejoras que se deben introducir en este campo, lo que pone en marcha el análisis interno realizado en la etapa 3 de la planificación.

En este punto, las cuestiones que debe considerar una pyme son:

### 6.4.1 Equipo directivo y socios trabajadores (*reparto de funciones*)

Papel que van a desempeñar en el futuro, perfil profesional deseable (necesidades de formación) y relaciones propiedad-gerencia (protocolo en empresa familiar).

Asimismo, hay que señalar la importancia de la mejora en **habilidades directivas** del equipo de gerencia y en **técnicas** de tipo empresarial (informática, idiomas, gestión financiera, técnicas de ventas, destrezas operativas, etc.).

Como habilidades directivas que es posible desarrollar se encuentran: comunicación y negociación, motivación, liderazgo, gobernanza del equipo de trabajo, gestión del tiempo, delegación, toma de decisiones, dirección de reuniones y técnicas de presentación eficaces.

### 6.4.2 La organización<sup>49</sup>

El **organigrama** es la representación formal de la estructura de la organización. Tanto si la empresa ya contaba con un organigrama como si no, habrá que establecer la distribución de puestos de trabajo y las funciones básicas que asume cada uno de ellos (definición de los puestos de trabajo). Sólo en algunas situaciones es necesario llegar a la valoración de los puestos.

El organigrama puede completarse con la descripción de los **procedimientos** más normales (compras, viajes, facturación, etc.) que supone la fijación de criterios generales (en casos excepcionales, con conocimiento de la gerencia, pueden “adaptarse” a una circunstancia especial).

También conviene considerar la actual “**cultura**” de la organización (valores compartidos) y si conviene realizar alguna acción para modificar la actual situación (por ejemplo, introducir retribución variable, en función de resultados, para mejorar la orientación al cliente).<sup>50</sup>

### 6.4.3 Plantilla necesaria y perfil deseable

Supone la definición del número de personas necesarias y sus características. En las áreas de comercial y operaciones, ya estarán definidos estos parámetros básicos, en sus respectivos planes.

### 6.4.4 Sistema de retribución

La política salarial que se va a seguir será un reflejo de la filosofía de la empresa. Pero además exige calcular la retribución total (coste para la empresa) de la plantilla, imprescindible para elaborar el plan financiero.

---

<sup>49</sup> A partir de Mintzberg, Henry. *El proceso estratégico*. Editorial Prentice Hall, 1997, y otros libros, la importancia de los sistemas de organización ha sido creciente, asociados a la ingeniería de procesos (Hammer y Champy). Sin embargo, todo este desarrollo está muy alejado de la pyme, y su posible aplicación práctica.

<sup>50</sup> Un ejemplo vivido por el autor de intervención para el cambio de cultura en una organización compleja puede verse en el artículo Marti, J. M. “Cambio de cultura en una organización compleja: el grupo de empresas del INI, 1983-1988”. *Revista Alta Dirección* 143 (número monográfico dedicado a la cultura empresarial) (enero-febrero), 1989.



Debe incluirse el salario fijo (calculado en base anual, teniendo en cuenta las pagas extraordinarias), la estimación de la retribución variable (incentivos, comisiones, etc.), los costes para la empresa de la Seguridad Social<sup>51</sup> y otros gastos (dieta de comida, sanidad complementaria, etc.) a cuenta de la empresa.

El trabajador debe soportar los gastos de la Seguridad Social a su cargo y la retención del IRPF.

Salario bruto	1	Salario líquido (incluidas pagas extraordinarias)
	2	Coste Seguridad Social trabajador
	3	Retención IRPF
Otros costes de la relación laboral	4	Seguridad Social empresa
	5	Otros gastos sociales

En este punto, debemos destacar la retribución estimada por **comisiones** y por **incentivos** relacionados con la consecución de objetivos, que pueden ser de empresa, de área (unidad de negocio, departamento, etc.) o del puesto en concreto. La transformación de los objetivos pactados en resultados reales suele estar asociada al cobro de una comisión, prima o incentivo, que será necesario calcular de forma estimativa.

El establecimiento de un sistema de dirección participativa por objetivos ayuda a la empresa a orientarse a los resultados deseados, pero supone un coste económico.

El sueldo de cada trabajador se compone del líquido que percibe, de la retención que se le practica a cuenta del impuesto sobre el rendimiento de las personas físicas y de

<sup>51</sup> El cálculo de cotizaciones puede realizarse a través del *Manual práctico de cotizaciones. Régimen General 2010*, disponible en <[www.seg-social.es](http://www.seg-social.es)> (Inicio > Cotización/Recaudaciones de Trabajadores > Área Informativa > Manuales Prácticos).

la parte de la Seguridad Social que corresponde al trabajador. La base de cálculo será la actual retribución de la plantilla, con las modificaciones que se consideren pertinentes.

#### *6.4.5 Otras políticas de personal*

Aquí es conveniente señalar otros aspectos relacionados con el personal, especialmente las modificaciones que se vayan a realizar sobre la situación actual, como selección interna y externa, plan de formación y promoción, nuevos incentivos, etc. Es necesario planificar la realización de estas actividades y calcular los costes en los que se incurre.

En la retribución, asociada a la motivación, la tendencia actual es incrementar las percepciones variables, en función de los resultados de la empresa, de la unidad o de la persona, a través del establecimiento de la dirección por objetivos o de la evaluación del desempeño profesional.

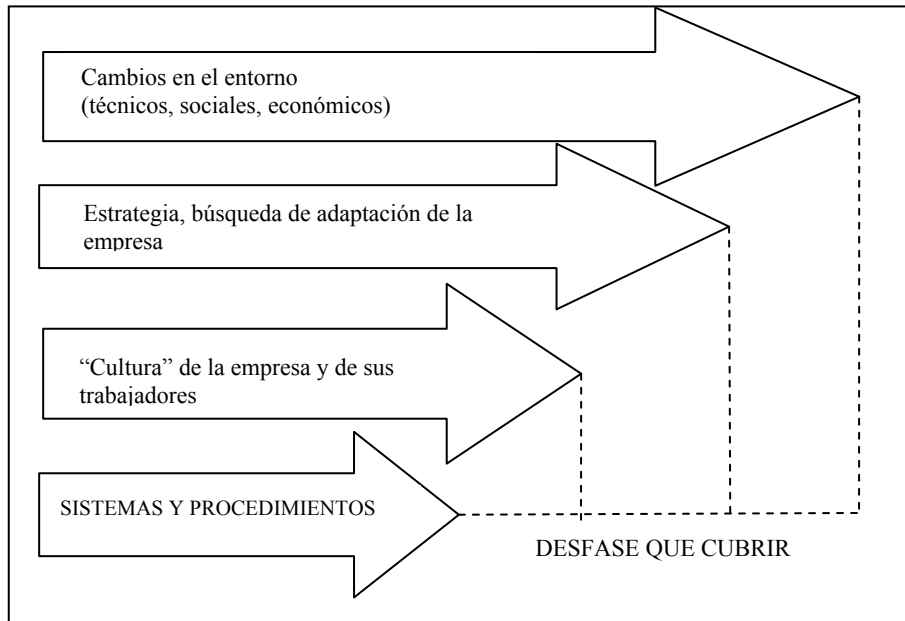
Por ejemplo, la retribución variable puede ser hasta el 30% del salario fijo, formado por una cantidad entre el 0 y el 15%, en función de los resultados de la empresa, y otra cantidad, también entre el 0 y el 15%, en función de la valoración de los resultados personales.

A efectos presupuestarios, será necesario estimar una cantidad promedio de logro de objetivos (si los incentivos son mayores de lo previsto, los resultados también deben serlo).

La complejidad del plan de recursos humanos dependerá tanto del tamaño de la empresa como de la diversidad de especializaciones. Conviene insistir en los cambios que se van a introducir para mejorar la situación presente.

Se trata de conseguir el máximo “alineamiento”<sup>52</sup> entre los cambios del entorno, la estrategia de la empresa, la “cultura” (valores compartidos) y la organización, incluyendo sistemas y procedimientos (cuadro 6.4.1).

**Cuadro 6.4.1 “Alineamiento” del entorno y la organización**



<sup>52</sup> Kaplan, R. S. y Norton, D. *Aligement*. Ediciones Gestión, 2000, y Kaplan, R. S y Norton, D. *The Exection Premium*. Ediciones Deusto, 2008 (con el subtítulo *Integrando la estrategia y las operaciones, para lograr ventajas competitivas*).

Cuadro 6.4.2 Retribución de los recursos humanos de la empresa WWW año 20\_\_

Conceptos	Líquido (1)	Ret. IRPF	Seguridad Social trabajador	Total sueldo	Seguridad Social empresa	Otros gastos soc.	Total coste empresa
Trabajador							
Socio 1							
Socio 2							
Socio 3							
Empleado 1 (2)							
Empleado 2							
Empleado 3							
Empleado 4							
Empleado 5							
Empleado 6							
Empleado 7							
Empleado 8							
Empleado 9							
Empleado 10							
Totales							

(1) Incluye salario fijo previsto, más incentivos y comisiones

(2) Puede hacerse la estimación por trabajador o por puesto de trabajo

**Cuadro 6.4.3 Evolución de la retribución de los recursos humanos de la empresa WWW**

Conceptos	Año 20__				Año 20__				Año 20__			
	Sueldos	SS Empresa	Otros Gastos	Coste Empresa	Sueldos	SS Empresa	Otros Gastos	Coste Empresa	Sueldos	SS Empresa	Otros Gastos	Coste Empresa
<b>Socio 1</b>												
<b>Socio 2</b>												
<b>Socio 3</b>												
<b>Empleado 1</b>												
<b>Empleado 2</b>												
<b>Empleado 3</b>												
<b>Empleado 4</b>												
<b>Empleado 5</b>												
<b>Empleado 6</b>												
<b>Empleado 7</b>												
<b>Empleado 8</b>												
<b>Empleado 9</b>												
<b>Empleado 10</b>												
<b>Totales</b>												

6.4.6 Esquema propuesto para la subetapa 6.4. Plan de organización y recursos humanos

<b>6.4.1</b> Equipo directivo y socios trabajadores: perfil deseable en el futuro, función que desarrollar, necesidades de formación, relaciones propiedad-gerencia, etc.			
<b>6.4.2</b> Organización: organigrama, procedimientos y “cultura” de la organización			
<b>6.4.3</b> Plantilla	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Área comercial (ver plan de marketing)			
Área operativa (ver plan de operaciones)			
Resto de áreas de la empresa			
Plantilla total			
Perfil de los puestos			
<b>6.4.4</b> Sistema retributivo (descripción de la política retributiva de la empresa)			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Retribuciones fijas</li> <li>✓ Incentivos, comisiones y otras retribuciones variables (D.P.O.)</li> <li>✓ Otros gastos sociales</li> <li>✓ Retribuciones totales (coste para la empresa)</li> </ul>			
<b>6.4.5</b> Descripción de otros aspectos relacionados con la gestión de los recursos humanos			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Selección</li> <li>✓ Formación y plan de carrera</li> <li>✓ Motivación</li> <li>✓ Otras políticas de recursos humanos: promociones, nuevos incentivos, etc.</li> </ul>			

## 6.5 Plan de tecnologías de la información

Esta etapa tiene una importancia creciente en la época actual. De hecho, muchas empresas y actividades dependen de la buena calidad y configuración de su sistema informático y de comunicaciones, por ello, y en función de la atención que se le preste, la empresa podrá beneficiarse de las ventajas de todo tipo que estas tecnologías proporcionan.

Como mínimo conviene analizar las capacidades presentes y las necesidades futuras en cuanto a los siguientes aspectos.

### 6.5.1 *Infraestructura de hardware*

Teniendo en cuenta la información y los procesos que se pretende gestionar con estos sistemas, es necesario concretar y, en su caso, planificar su sustitución o adaptación:

- El equipamiento de ordenadores, terminales punto de venta, periféricos, etc., necesarios para el desarrollo de la actividad.
- Si es necesaria o no la instalación de una red local.
- Los sistemas de copias de seguridad que se utilizarán, cobertura conseguida, etc.
- Los sistemas para garantizar la seguridad física de los propios aparatos y de la información.

### 6.5.2 *Infraestructura de software*

Aquí es necesario determinar si los programas que utiliza la empresa son los adecuados a su gestión, cómo y hacia dónde deben y pueden evolucionar:

- Qué sistema operativo se utilizará y por qué.
- Las medidas de seguridad.

- ¿Qué programas se utilizarán en cada uno de los procedimientos administrativos de la empresa: facturación, control de almacén, pedidos, contabilidad, etc.?
- ¿Qué herramientas ofimáticas se utilizarán y qué tipo de control se espera realizar con éstas?
- Si es necesario emplear algún programa específico, señalar cuál y por qué.
- Indicar los controles de gestión que se van a emplear y qué parámetros analizan.

### 6.5.3 Infraestructura de comunicaciones

En algunos casos, también será necesario analizar las necesidades bajo este punto de vista, hasta concretar:

- ¿Qué sistemas de comunicación se van a emplear (voz y datos)?
- Si es necesaria una conexión a Internet, correo electrónico, etc., ¿qué personas o puestos deben y pueden acceder y a qué información?
- Si hay o están planificadas varias sedes, indicar si estarán comunicadas entre sí, de qué forma, con qué intervalos, qué información compartirán, qué sistemas de comunicación se emplearán, etc.
- ¿Qué tipo de presencia se mantendrá en Internet y por qué?
- ¿Cómo se integran las transacciones en la Red (si las hay) con los sistemas de la empresa (pedidos, seguimiento de almacén, etc.)?
- ¿Cómo se utilizará toda esta estructura tecnológica para mejorar el servicio y la atención a los clientes y cómo mejorará la gestión de la empresa?
- ¿Qué compañía presta los mejores servicios integrados de transmisión de voz y datos?



6.5.4 Esquema propuesto para la subetapa 6.5. Plan de tecnologías de la información

<b>6.5.1</b>	<b>Infraestructura de <i>hardware</i></b>
<b>6.5.2</b>	<b>Infraestructura de <i>software</i></b>
<b>6.5.3</b>	<b>Infraestructura de comunicaciones</b>

## 6.6 Otros planes (I+D+i, aprovisionamientos, calidad, mercados exteriores, etc.)

### 6.6.1 Otros planes

Las pymes no suelen tener más planes de los indicados pero, por las circunstancias especiales de algunas de ellas, conviene darle un tratamiento independiente a alguna de las siguientes funciones de la empresa. Los temas que se citan a continuación pueden estar considerados datos de otros planes (plan de operaciones, plan de organización y recursos humanos, etc.).

- **Plan de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i).** Con frecuencia, estas actividades están integradas en el plan de operaciones.
  
- **Plan de aprovisionamientos.** Si ésta es una actividad crítica en la empresa (por ejemplo, una reducción en los costes supone un importante aumento de los beneficios) y su volumen los justifica, puede elaborarse un plan de compras, una logística de aprovisionamientos y distribución, así como de almacenaje, separado del plan de operaciones.
  
- **Plan de calidad.** En especial en la etapa en la que la empresa está tratando de obtener la homologación de la calidad de sus productos o de sus procesos, es conveniente la elaboración de un plan específico. Renovaciones, ampliaciones de la aplicación, etc., pueden justificar un tratamiento separado.
  
- **Plan de mercados exteriores.** La exportación de productos o servicios también necesita un plan adecuado. La empresa siempre debe estar abierta a oportunidades en este campo, buscando la seguridad en el cobro y tratando de conocer a los distribuidores locales.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Por estar muy actualizado, puede recomendarse el manual (10 cuadernos) “Internacionalización de la Pyme”, elaborado por un equipo de profesores de la EOI y publicado en marzo del 2010 por *Cinco Días*.

- **Plan de prevención de riesgos laborales.** Puesto que la prevención de riesgos ha de integrarse en las diferentes actividades empresariales, incluso en las primeras etapas de la vida de la pyme, la propia empresa tiene que asumir y controlar con medios propios una serie de acciones y asegurar la eficacia de lo realizado. Pero como la implantación de sistemas preventivos eficaces no es tarea fácil en la pyme, principalmente por su limitación de medios para la acción preventiva, a menudo conviene que recurran a la ayuda externa de los servicios de prevención ajenos, que tienen un papel clave en este proceso. Se recuerda que la obligatoriedad de disponer de un plan de prevención de riesgos en la empresa surge desde la contratación del primer empleado.
  
- **Plan de seguridad e higiene.** El plan de higiene es un conjunto de normas y procedimientos dirigidos a la protección de la integridad física y mental del trabajador, al que se le preserva de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde éstas se ejecutan. Se trata de un conjunto de conocimientos y técnicas dedicados a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.  

El plan en seguridad es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, dirigidas a eliminar las condiciones inseguras del ambiente y a instruir o convencer a las personas sobre la necesidad de implementación de prácticas preventivas. Esta seguridad del trabajo contempla tres áreas principales de actividad: prevención de accidentes, prevención de robos y prevención de incendios.
  
- **Plan de medio ambiente.** El plan medioambiental es un documento que integra los objetivos y metas previstas a partir de la política medioambiental de la empresa y de los requisitos legales. En éste se incluyen las medidas que va a adoptar la empresa para alcanzar los objetivos previstos y los plazos de ejecución, siendo su realización anual y susceptible de completarse con nuevos objetivos y metas.

- **Otros planes** en función de las particularidades de la empresa, de su entorno (por ejemplo, el plan de externalización de funciones).

*6.6.2 Esquema propuesto para la subetapa 6.6. Otros planes (aplicables en función de las necesidades)*

<b>6.6.1</b>	<b>Plan de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i)</b>
<b>6.6.2</b>	<b>Plan de aprovisionamientos y logística</b>
<b>6.6.3</b>	<b>Plan de calidad</b>
<b>6.6.4</b>	<b>Plan de mercados exteriores</b>
<b>6.6.5</b>	<b>Plan de prevención de riesgos laborales</b>
<b>6.6.6</b>	<b>Plan de seguridad e higiene</b>
<b>6.6.7</b>	<b>Plan de medio ambiente</b>
<b>6.6.8</b>	<b>Otros planes</b>

## 6.7 Plan económico-financiero

De algún modo, el plan económico-financiero es aquel en el que revierten todos los planes anteriores y el que da, o quita, coherencia financiera a cuanto se ha decidido anteriormente, por lo que tendemos a situarlo al final de los planes de actuación de la empresa.

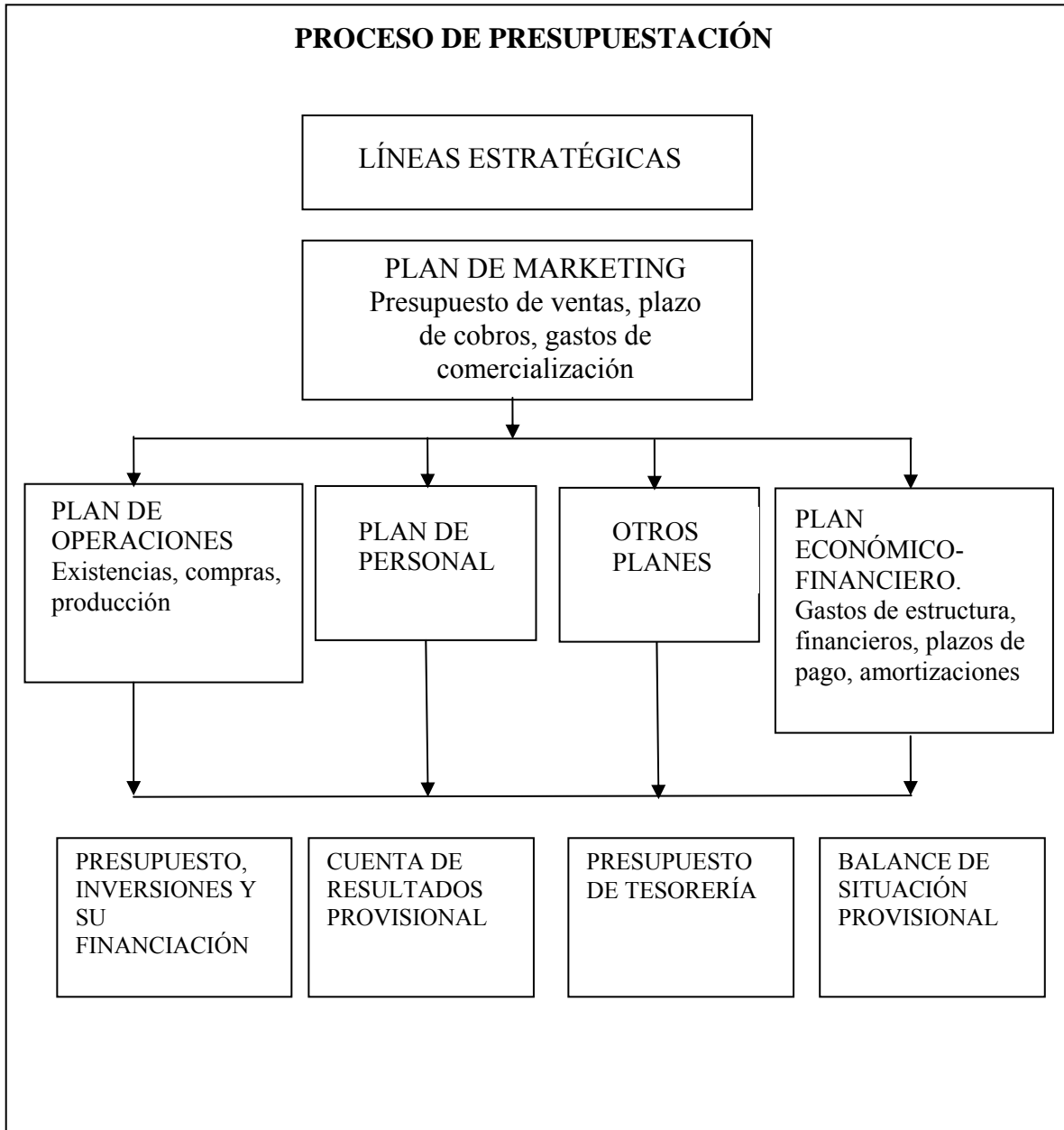
La planificación económico-financiera es la planificación cuantitativa, de toda la empresa, en términos monetarios.

En las subetapas anteriores del plan se han ido fijando las acciones que hay que seguir, se han estipulado inversiones, gastos, ingresos; ahora se trata de ver si todo ello es posible desde una perspectiva económica (rentabilidad) y financiera (flujo de tesorería).<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> Para ayudar a comprender los conceptos básicos de la gestión financiera y contable, que todo responsable de empresa conviene que conozca, puede consultarse la obra del catedrático Amat, Oriol. *Contabilidad y finanzas para no financieros*. Editorial Deusto, Bilbao, 2.ª edición, 2008. Están expuestos los estados financieros, de forma pedagógica y clara. Está adaptado al Plan General de Contabilidad y al Plan de Contabilidad especial para Pymes. También puede consultarse José Simón Corchero y otros, *Finanzas para emprendedores* (Fundación EOI, 2004).

**Cuadro 6.7.1**



**Cuadro 6.7.2**

**ESTADOS FINANCIEROS PREVISIONALES**

<i><b>PRESUPUESTO INVERSIONES Y SU FINANCIACIÓN</b></i>	<i><b>CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL</b></i>	<i><b>PRESUPUESTO DE TESORERÍA</b></i>	<i><b>BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL</b></i>	
Refleja incremento de activos y su financiación (propia o ajena)	Refleja resultados (beneficios o pérdidas)	Refleja liquidez o solvencia	Refleja la situación patrimonial y financiera	
	INGRESOS -Costes variables -Gastos generales <hr/> Pérdidas o ganancias (resultado de explotación)	Saldo inicial +Cobros (entradas) - Pagos (salidas) <hr/> Saldo flujo de efectivo	Activo	Patrimonio neto <hr/> Pasivo

El objetivo de esta etapa es formular unas estimaciones creíbles y comprensibles que reflejen las previsiones de resultados financieros y que van a determinar la viabilidad financiera del proyecto de mejora.

Para una pyme, el plan económico-financiero, también llamado plan de finanzas o presupuesto económico, tiene tres centros básicos de atención, y en ellos deberá centrarse el gerente de la empresa:

- Inversiones presupuestadas y su forma de financiación (origen de los recursos necesarios).
- Cuenta de explotación, con los resultados de ventas, costes directos y gastos generales.
- Flujo de caja o tesorería, para poder hacer frente a los compromisos de pago, con los cobros previstos.

Estos estados financieros previsionales deben estar combinados de forma armónica. Tratando de resumir al máximo, para que un proyecto de empresa se lleve a cabo (ya sea creación, puesta en marcha de una nueva unidad o desarrollo de una empresa existente) es necesario:

- Que el **patrimonio** de la empresa esté siempre **equilibrado**.
- Que el **resultado** sea **positivo** (para recuperar la inversión, devolver los recursos ajenos utilizados en su financiación y compensar el riesgo de los propietarios o accionistas).
- Que la **liquidez** de la empresa sea suficiente para hacer frente a todos los pagos generados por la actividad del día a día.

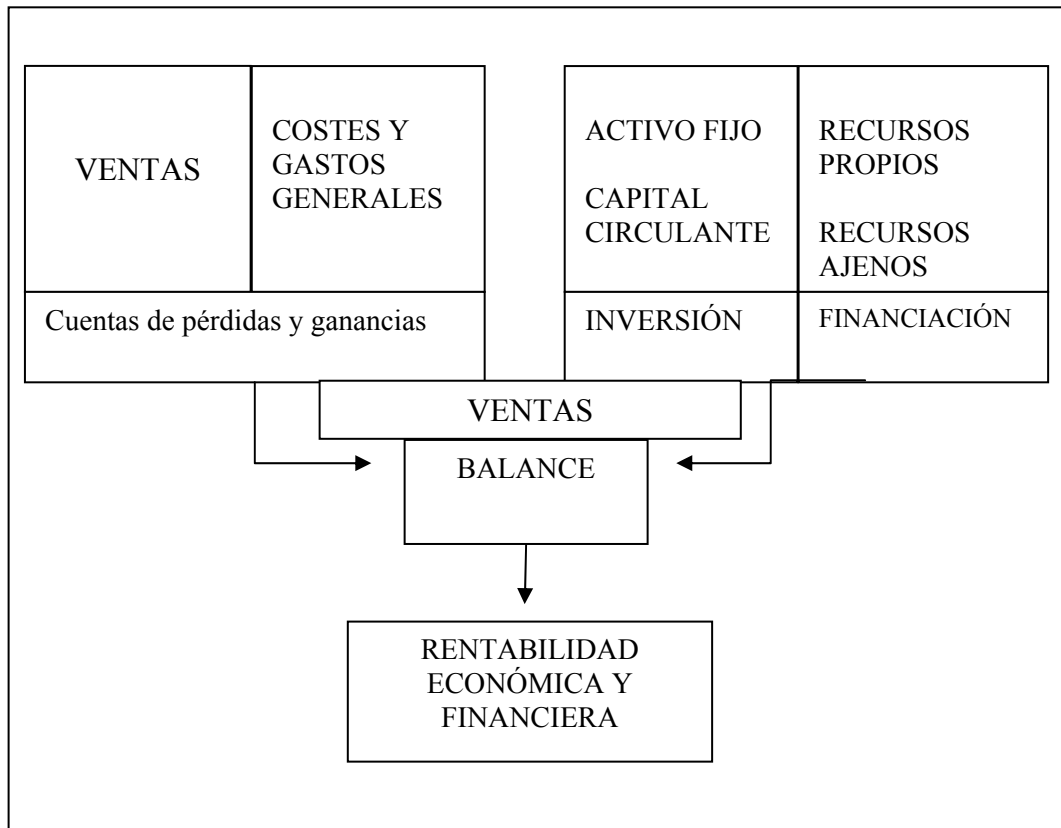
El empresario, basándose en la información resultante del presupuesto económico y del plan económico-financiero, deberá tomar una de estas tres decisiones:

- Rechazar el proyecto o plan de empresa por no viable.
- Aprobar el proyecto y ponerlo en marcha.
- Modificar los parámetros básicos y reiniciar el estudio del mercado y del producto, reformulando estrategias y planes de actuación en busca de un proyecto viable que desarrollar.

Una vez tenidas en cuenta estas consideraciones previas, la elaboración de un **plan económico-financiero** requiere la elaboración de unos documentos, que reflejamos en los siguientes cuadros. Éstos configuran el resumen cuantitativo del plan íntegro.



**Cuadro 6.7.3 Cálculo de la rentabilidad futura**



### 6.7.1 Planteamiento financiero

Todos los elementos que se recogen o analizan, en éste y en los siguientes puntos, han de ser descritos, explicando los criterios aplicados, en el plan de negocio de forma individualizada, con independencia de su posible reflejo en las tablas resumen (6.7.1 a y 6.7.5).

**El planteamiento financiero** de la empresa vendrá determinado por los diferentes criterios que se hayan adoptado históricamente a la hora de invertir y financiar la inversión y por las políticas que se decidan para las nuevas inversiones y su forma de financiación. La historia se encontrará materializada en determinados elementos patrimoniales, que se agrupan dentro de sus respectivas masas patrimoniales de **activo y patrimonio pasivo**. La relación establecida entre el activo y el patrimonio pasivo es de vital importancia para la estabilidad a corto y largo plazo de la empresa.

El pasado, activo y patrimonio pasivo, condiciona el futuro de la empresa, que se concreta en el **plan de inversiones**, en el que se deberán detallar los diferentes elementos en los que se van a materializar las inversiones futuras totales de la empresa:

**Inversiones en activo no corriente** (inmovilizado fijo):

Inversiones en inmovilizado material

Inversiones en inmovilizado intangible (inmaterial)

Inversiones inmovilizadas

Inversiones en inmovilizado financiero

Gastos amortizables

**Inversiones en activo corriente** (circulante):

Existencias iniciales

Deudores (realizable)

Tesorería inicial (disponible)

La empresa en funcionamiento puede realizar nuevas inversiones por adaptación a nuevas tecnologías, para reducir costes, para aumentar las ventas o para lanzar nuevos productos o servicios.

Estas inversiones se realizan mediante las **fuentes de financiación** de la empresa, que recogen la totalidad de los fondos de los que va disponer para relanzar su actividad. Debe indicarse de dónde proceden, cómo se consiguen, cuál es su reparto, qué garantías se aportan, en qué condiciones se obtienen y en qué plazo deben devolverse.

**Patrimonio (recursos propios)**. En el lanzamiento de la actividad, el patrimonio está constituido básicamente por la aportación inicial de los socios. Una vez iniciada la actividad de la empresa, se van generando unos resultados que si son positivos pueden permitir la creación de unas “reservas” (beneficios no repartidos entre los accionistas, partícipes o propietarios) que quedan en poder de la empresa y que ayudan a su autofinanciación. La decisión sobre la constitución de dichas reservas, una vez configuradas las que con carácter obligatorio expresa la ley, vendrá tomada por los socios al decidir sobre el destino del beneficio generado por la empresa: reparto vía dividendos o autofinanciación de la empresa vía constitución de reservas.

### Recursos ajenos:

**Bancarios:** debe especificarse qué tipo de crédito, plazo, cuantía, tipo de interés, garantías, etc.

**Acreedores:** normalmente, de suministradores de maquinaria o equipos.

A estas alturas, puede ser conveniente que se indique qué **subvenciones o ayudas de inversión o de funcionamiento** se han solicitado para lanzar o mantener la actividad; aunque las aportaciones que se vayan a conseguir por esta vía no deben en ningún caso ser el motivo fundamental del relanzamiento del negocio y debe saberse que puede no obtenerse la cuantía solicitada y que su cobro puede demorarse bastante.

**Cuadro 6.7.1.1**

INVERSIONES	FUENTES DE FINANCIACIÓN
<p>DECISIONES DE INVERSIÓN</p> <p>En el activo no corriente para:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Reducir costes</li><li>- Incrementos de ventas</li><li>- Desarrollo nuevos productos o nuevos mercados</li></ul> <p>Se selecciona las inversiones que consiguen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Rentabilidad</li><li>- Liquidez</li><li>- Riesgo soportable</li></ul>	<p>PATRIMONIO NETO</p> <p>Fuentes de financiación propias, con incremento de capital, autofinanciación a partir de reservas, subvenciones, etc.</p> <p>PASIVO</p> <p>Fuentes de financiación ajena (se ha de valorar el coste, el plazo y la garantía):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- A través de entidades financieras<ul style="list-style-type: none"><li>A largo plazo</li><li>A corto plazo</li></ul></li><li>- A través de emisiones de deuda (pagarés u obligaciones)<ul style="list-style-type: none"><li>- Préstamos de socios</li><li>- Capital riesgo</li><li>- Sociedades de garantía recíproca</li><li>- Financiación institucional</li></ul></li></ul>

## *6.7.2 Esquema propuesto para la subetapa 6.7.1 Plan económico-financiero: nuevas inversiones y su financiación*

En los cuadros siguientes se aporta un modelo básico de:

**Activo de partida o inicial:** es la valoración correspondiente al momento 0 del plan y el resultado del balance en el cierre del ejercicio anterior (cuadro 6.7.2.1).

**Patrimonio neto y pasivos de partida:** pasivo inicial, tomado del cierre del ejercicio anterior (cuadro 6.7.2.2).

**Plan de inversión a cinco años** (cuadros 6.7.2.3 y 6.7.2.4).

**Cuadro de amortización contable para los cinco próximos años** (cuadro 6.7.2.5)

Se debe indicar qué inversiones se van a hacer, en qué elementos se van a concretar y en qué fechas se van a realizar. Además, en este cuadro se recogen las amortizaciones acumuladas correspondientes a los diferentes elementos del activo inmovilizado:

- Amortización acumulada del inmovilizado material (**AAIM**).
- Amortización acumulada del inmovilizado inmaterial (**AAII**).
- Amortización acumulada de los gastos amortizables (**AAGA**).



**Cuadro 6.7.2.2**

**Patrimonio neto y pasivos de partida**

**Año 2009**

<b>PATRIMONIO NETO y PASIVO</b>	<b>Importe</b>	<b>% sobre el total</b>
<b>PATRIMONIO NETO-Recursos propios (no exigible)</b>	<b>0,0</b>	
Capital	0,0	
<i>Aportación en efectivo</i>		
<i>Aportaciones en especie</i>	0	
Reservas obligatorias *		
Reservas voluntarias *		
Remanente y resultados ejercicios anteriores *		
Resultado del ejercicio *		
Subvenciones, donaciones y legados		
<b>PASIVO-Recursos ajenos (exigible)</b>	<b>0,0</b>	
<b>Deudas a largo plazo</b>	<b>0,0</b>	
Acreeedores L.P. financieros-préstamos		
Acreeedores L.P. financieros- <i>leasing</i>		
Otros acreeedores L.P.		
<b>Deudas a corto plazo</b>	<b>0,0</b>	
Acreeedores C.P. financieros-créditos		
Acreeedores comerciales (proveedores y acreeedores varios)		
C/c con socios y administradores		
Salarios que hay que pagar *		
Administraciones públicas *	0,0	
<i>Organismos Seguridad Social acreedora *</i>		
<i>Hacienda pública acreedora *</i>		
<b>PATRIMONIO NETO y PASIVO TOTAL</b>	<b>0,0</b>	

(\*) Sólo para empresas en funcionamiento.

**Hacienda pública deudora por IVA soportado**

0,0

### Cuadro 6.7.2.3

#### Plan de inversiones y forma de financiarlas en 5 ejercicios económicos

Se considera que todas las inversiones se realizan a principios del ejercicio económico, y que el "importe de inversión que se ha de realizar", por cada concepto, sólo puede financiarse según alguna de las "formas de financiación" que aparecen escritas en el desplegable que se abre al pinchar la celda activada de color rojo.

Conceptos	Inversiones que hay que realizar en activos no corrientes y forma de financiarlas									
	Importe de inversiones que hay que realizar, ejercicio 20XX	Forma de financiación	Importe de inversiones que hay que realizar, ejercicio 20XX+1	Forma de financiación	Importe de inversiones que hay que realizar, ejercicio 20XX+2	Forma de financiación	Importe de inversiones que hay que realizar, ejercicio 20XX+3	Forma de financiación	Importe de inversiones que hay que realizar, ejercicio 20XX+4	Forma de financiación
Terrenos y bienes naturales										
Edificios y construcciones										
Instalaciones/condicionamiento										
Maquinaria										
Utillaje, herramientas, menaje, etc.										
Mobiliario										
Elementos de transporte										
Equipos informáticos										
Otro inmovilizado material										
<b>Inmovilizado material</b>	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Gastos de I+D										
Aplicaciones informáticas y páginas web										
Propiedad industrial										
Otro inmovilizado intangible										
<b>Inmovilizado intangible</b>	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Terrenos, bienes naturales y construcciones										
<b>Inversiones inmobiliarias</b>	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
<b>Inmovilizado financiero</b>										
<b>Resumen por forma de financiación</b>	<b>Inversiones de 2009</b>	<b>% Inversión total ejercicio</b>	<b>Inversiones de 2010</b>	<b>% Inversión total ejercicio</b>	<b>Inversiones de 2011</b>	<b>% Inversión total ejercicio</b>	<b>Inversiones de 2012</b>	<b>% Inversión total ejercicio</b>	<b>Inversiones de 2013</b>	<b>% Inversión total ejercicio</b>
Inversiones financiadas con tesorería										
Inv. financiadas con préstamos										
Inv. financiadas con ampliación de capital										
Inv. financiadas por <i>leasing</i>										
Inv. financiadas con subvenciones										
<b>Inversión total</b>	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
<b>IVA soportado</b>	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
<b>Formas de financiar otros activos</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>					
Variaciones de capital										
Otras subvenciones, donaciones y legados										
Otros préstamos a largo plazo										

### Cuadro 6.7.2.4

#### Resumen-Plan de inversiones

Conceptos	Activo inicial	Ejercicio 2009	Ejercicio 2010	Ejercicio 2011	Ejercicio 2012	Ejercicio 2013
Inmovilizado material	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>AAIM</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inmovilizado intangible	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>AAII</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inversiones inmobiliarias	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inmovilizado financiero	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gastos amortizables	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total inmovilizado	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Existencias	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Realizable	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tesorería	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total inversión</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0



## Cuadro 6.7.2.5

Para el cálculo de la cuota de amortización de las inversiones realizadas en cada ejercicio económico, suponemos que éstas se efectúan, siempre a comienzos del ejercicio.

Cuadro de amortización contable

Conceptos	Importes de los activos de partida	Tasa anual de amortización (en %)	Inversión inicial pendiente de amortizar	Tasa de amortización calculada (en %)	Años de vida restantes	Cuota anual amortización, ejercicio 20XX	Cuota anual amortización, ejercicio 20XX+1	Cuota anual amortización, ejercicio 20XX+2	Cuota anual amortización, ejercicio 20XX+3	Cuota anual amortización, ejerc. 20XX+4
Terrenos y bienes naturales	0,0	0,0%	0,0	3,0%	33	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Edificios y construcciones	0,0	3,0%	0,0	10,0%	10	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Instalaciones/condicionamiento	0,0	10,0%	0,0	10,0%	10	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Máquinaria	0,0	20,0%	0,0	20,0%	5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Utillaje, herramientas, menaje, etc.	0,0	10,0%	0,0	10,0%	10	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Mobiliario	0,0	20,0%	0,0	20,0%	5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Elementos de transporte	0,0	33,3%	0,0	33,3%	3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Equipos informáticos	0,0	20,0%	0,0	20,0%	5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otro inmovilizado material	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Inmovilizado material</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>			<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Gastos de I+D	0,0	25,0%	0,0	25,0%	4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Aplicaciones informáticas y páginas web	0,0	33,3%	0,0	33,3%	3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Propiedad industrial	0,0	20,0%	0,0	20,0%	5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otro inmovilizado intangible	0,0	10,0%	0,0	10,0%	10	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Inmovilizado intangible</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>			<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Terrenos, bienes naturales y construcciones	0,0	3,0%	0,0	3,0%	33	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Inversiones inmobiliarias</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>			<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
De primer establecimiento	0,0	100,0%	0,0	100,0%	1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
De constitución	0,0	100,0%	0,0	100,0%	1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Gastos amortizables</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>			<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Total anual</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>			<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

### 6.7.3 Explotación, previsión de ingresos y gastos y resultados

El punto de partida de este apartado va a ser un **pronóstico de ventas** desarrollado y justificado en el plan de marketing y ventas. Debe indicarse cuáles son las previsiones de ventas de la empresa, pormenorizadas por meses y por tipos de producto, al menos para el primer año (plan operativo anual). Es útil considerar el número de unidad de productos (en conjunto o por tipos, familias, categorías, etc.) que se venden y el precio medio de venta de cada uno de ellos. Este pronóstico de ventas se debió hacer previamente al plan financiero en el plan de marketing, en el punto **6.1.6. Plan de ventas.**

El plan de ventas es el punto de partida del proceso de planificación económico-financiero. A partir de esta previsión de ingresos, costes variables y gastos generales (fijos, independientes de las ventas), se obtienen unas **cuentas de pérdidas y ganancias previsionales.**

Según el NPGC, **la estructura de la cuenta de pérdidas y ganancias** es la siguiente:

<b>a. Operaciones continuas</b>
+ Ventas y otros ingresos de explotación
– Gastos de explotación
<b>a.1. Resultado de explotación</b>
+ Ingresos financieros
– Gastos financieros
<b>a.2. Resultado financiero</b>
<b>a.3. Resultado antes de impuestos</b>
+/- Impuestos sobre beneficios
<b>a.4. Resultado del ejercicio procedente de operaciones continuas</b>
<b>b. Operaciones interrumpidas</b>
+/- Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas
<b>a.5. Resultado del ejercicio</b>

Puesto en operativa podría tomar esta forma:

**VENTAS NETAS** (plan de ventas)

– COSTE DE VENTAS (coste variable de producción, comercialización y mano de obra directa)

= MARGEN BRUTO

– Gastos de estructura (gastos fijos operativos)

= RESULTADO OPERATIVO (EBITDA)

– Amortizaciones

= Beneficio antes de intereses e impuestos (BAII O EBIT)

– Gastos financieros

= Beneficio antes de impuestos y resultados excepcionales

± Beneficio antes de impuestos (BAI o ETB)

– Provisión impuesto sobre beneficios

= Resultado beneficio neto

Estas cuentas de pérdidas y ganancias previsionales deben calcularse, como regla general, para cuatro o cinco años. Recogerán los ingresos, costes y gastos proyectados, y por diferencia los beneficios estimados.

En este documento se aporta un modelo básico de:

- **Pronóstico de ventas y estacionalidad de las ventas.** Los datos para estos cuadros deben tomarse del **plan de marketing** (cuadros 6.1.9.a y b)
- **Pronóstico de costes variables de la empresa** (cuadro 6.1.9.a)
- **Cuenta de pérdidas y ganancias o resultados previsional, año 1 de la planificación (mes a mes)** (cuadro 6.7.4.1)
- **Cuenta de pérdidas y ganancias o resultados a 5 años** (cuadro 6.7.4.2.)

### Cuadro 6.7.3.1

Cuenta de pérdidas y ganancias, o de resultados  
 Todos los datos son sin IVA o impuesto equivalente

Ejerc.20XX

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Ventas (ingresos)</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Coste de ventas (costes variables)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Margen bruto/ventas</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Sueldos y salarios	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cargas sociales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tributos y tasas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Suministros (luz, agua, teléfono, gas)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gestoría, asesoría y auditorías (servicios profesionales independientes)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Material de oficina	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Primas de seguros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Trabajos realizados por otras empresas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Reparaciones, mantenimiento y conservación	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Arrendamientos y cánones	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Transportes y mensajería	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros servicios	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Resultado operativo (EBITDA)</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Dotación amortizaciones	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total gastos de explotación</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Resultado de explotación (EBIT) o (BAI)</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ingresos financieros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gastos financieros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Resultado financiero</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Resultado antes de impuestos y res. excepcionales</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
+/- Otros ingresos y gastos excepcionales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Resultado antes de impuestos (EBT) o (BAI)</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Resultado acumulado ejercicio antes de impuestos</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

<b>Beneficio bruto:</b>	0,0
-------------------------	-----

<b>Provisión impuesto sobre beneficios:</b>	0,0
---	-----

<b>Beneficio neto:</b>	0,0
------------------------	-----

<b>Costes fijos (o de estructura) anuales (ejercicio económico):</b>	0,0
Horas trabajo productivas/día	7,5
Número trabajadores productivos	21,0
Días productivos/mes	11,0
Meses productivos/año (ejercicio económico)	
<b>Horas estimadas trabajo productivas/año (ejercicio económico)</b>	<b>Horas/año (ejerc. ec.)</b>
<b>Coste fijo (o de estructura)/hora:</b>	<b>Euros/hora</b>

### Cuadro 6.7.3.2

#### Resumen cuentas de pérdidas y ganancias, o de resultados

	Valor según cuenta de P y G de cierre del ejercicio 20XX-1	% sobre Ventas	Cierre ejercicio 20XX	% sobre Ventas	Variación respecto al ejerc. anterior	Cierre ejercicio 20XX+1	% sobre Ventas	Variación respecto al ejerc. anterior	Cierre ejercicio 20XX+2	% sobre Ventas	Variación respecto al ejerc. anterior	Cierre ejercicio 20XX+3	% sobre Ventas	Variación respecto al ejerc. anterior	Cierre ejercicio 20XX+4	% sobre Ventas	Variación respecto al ejerc. anterior
Ventas (Ingresos)	0,0		0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%
Coste de ventas (costes variables)	0,0		0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%
Margen bruto s/ventas																	
Sueldos y salarios					5,0%			5,0%			5,0%			5,0%			5,0%
Cargas sociales					5,0%			5,0%			5,0%			5,0%			5,0%
Tributos y tasas					5,0%			5,0%			5,0%			5,0%			5,0%
Suministros (luz, agua, teléfono, gas)					5,0%			5,0%			5,0%			5,0%			5,0%
Gestoría, asesoría y auditorías (servicios profesionales indep.)					5,0%			5,0%			5,0%			5,0%			5,0%
Materia de oficina					5,0%			5,0%			5,0%			5,0%			5,0%
Primas de seguros					5,0%			5,0%			5,0%			5,0%			5,0%
Trabajos realizados por otras empresas					5,0%			5,0%			5,0%			5,0%			5,0%
Reparaciones, mantenimiento y conservación					5,0%			5,0%			5,0%			5,0%			5,0%
Arendamientos y alquileres					5,0%			5,0%			5,0%			5,0%			5,0%
Transportes y mensajería					5,0%			5,0%			5,0%			5,0%			5,0%
Otros servicios					5,0%			5,0%			5,0%			5,0%			5,0%
Resultado operativo (EBITDA)	0,0		0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%
Dotación amortizaciones					3,0%			3,0%			3,0%			3,0%			3,0%
Total gastos de explotación	0,0		0,0		3,0%	0,0		3,0%	0,0		3,0%	0,0		3,0%	0,0		3,0%
Resultado de explotación (EBIT) o (BAI)	0,0		0,0		3,0%	0,0		3,0%	0,0		3,0%	0,0		3,0%	0,0		3,0%
Ingresos financieros					3,0%			3,0%			3,0%			3,0%			3,0%
Gastos financieros					3,0%			3,0%			3,0%			3,0%			3,0%
Resultado financiero	0,0		0,0		3,0%	0,0		3,0%	0,0		3,0%	0,0		3,0%	0,0		3,0%
Resultado antes de impuestos y res. excepcionales	0,0		0,0		3,0%	0,0		3,0%	0,0		3,0%	0,0		3,0%	0,0		3,0%
+ -Otros ingresos y gastos excepcionales					3,0%			3,0%			3,0%			3,0%			3,0%
Resultado antes de impuestos (EBT) o (BAI)	0,0		0,0		3,0%	0,0		3,0%	0,0		3,0%	0,0		3,0%	0,0		3,0%
Provisión impuesto sobre beneficios					0,0%			0,0%			0,0%			0,0%			0,0%
Resultado neto	0,0		0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%
Valor contable del ejerc. 2008																	
Cash-flow económico	0,0		0,0			0,0			0,0			0,0			0,0		
(NS: porcentaje no significativo)																	

#### Propuesta aplicación del resultado

Conceptos	2009: Propuesta aplicación resultado del 2008 = 0		2010: Propuesta aplicación resultado del 2009 = 0		2011: Propuesta aplicación resultado del 2010 = 0		2012: Propuesta aplicación resultado del 2011 = 0		2013: Propuesta aplicación resultado del 2012 = 0	
	Distribución (en %)	Importe	Distribución (en %)	Importe	Distribución (en %)	Importe	Distribución (en %)	Importe	Distribución (en %)	Importe
A reservas legales obligatorias		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0
A reservas voluntarias		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0
A resultados pendientes de aplicación		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0
Reparto de beneficios (pago de dividendos)		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0
TOTAL	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0
Retención a cuenta IRPF del pago de dividendos		18,0%								

#### 6.7.4 Tesorería previsional

Para el primer año presupuestado, conviene calcular los **flujos de caja** con una periodicidad mensual, teniendo en cuenta las previsiones reales de **cobros y pagos** (entradas y salidas de tesorería): ello permitirá detectar posibles desfases de **tesorería** que obliguen a recurrir a créditos a corto plazo o a alterar las previsiones de necesidades de financiación inicialmente estimadas.

En los cuadros 6.7.4.1 y 6.7.4.2 se presenta un modelo de política de cobros y pagos, además de un plan de tesorería anual (mensualizado).

El estado de flujos de efectivo (terminología del NPGC-2008) explica los movimientos de tesorería de la empresa según tres grandes flujos:

- Por operaciones de explotación
- Por operaciones de inversión
- Por operaciones de financiación
- 

El presupuesto de tesorería informa de la liquidez que prevé generar la empresa y las necesidades de disponible:

1. SALDO INICIAL
  2. + TOTAL COBROS (cobros por ventas y otros cobros, IVA repercutido)
  3. – TOTAL PAGOS (pagos por compras y por gastos de estructura; otros pagos como dividendos e inversiones; devolución de préstamos e IVA soportado)
- = 1+2+3 Saldo parcial de tesorería
- 4 liquidaciones IVA (trimestral en pymes)
- = 1+ 2 – 3 – 4 SALDO FINAL DE TESORERÍA

**Cuadro 6.7.4.1**

**Política de cobros y de pagos**

**Ejercicio 20XX**

**Cobros por ventas**

Ventas del periodo + IVA repercutido	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Plazos de cobro</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>
% sobre total													
Contado	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
a 30 días	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
a 60 días													
a 90 días													
a 120 días													
a 150 días													
a 180 días													
<b>Total cobros ventas</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Cobros por deudas pendientes</b>													<b>Total</b>
Cobros pdtes de clientes													0,0
Cobros pdtes de otros deudores													0,0
													0,0

**Cobros con tarjetas de crédito**

% Coste que pagar a la entidad financiera	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Coste anual
% de Cobro de ventas con tarjetas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Coste financiero	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

**Pagos por compras y/o costes directos variables**

**Ejercicio 20XX**

Compras y/o costes D. V. del periodo + IVA soportado	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Plazos de pago</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Total</b>
% sobre total													
Contado	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
a 30 días	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
a 60 días													
a 90 días													
a 120 días													
a 150 días													
a 180 días													
<b>Total</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Pagos por deudas pendientes</b>													<b>Total</b>
Pagos pendientes a otros acreedores a largo plazo													0,0
Pagos pendientes a acreedores comerciales													0,0
Pagos pendientes a salarios que pagar													0,0
Pagos pendientes a administraciones públicas													0,0

## Cuadro 6.7.4.2

Control de inversiones	0,0	Control de Financiación	0,0
------------------------	-----	-------------------------	-----

### Plan de tesorería

Ejercicio 20XX

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Saldo Inicial (1)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cobro de ventas + IVA repercutido	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cobro deudas pdtes (de clientes y otros deudores)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Disposiciones de crédito a CP	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ingresos financieros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otras entradas (sin IVA)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Retenciones IRPF	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total entradas (2)</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pago de compras y otros costes variables + IVA soportado	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pago deudas pdtes. (a acreedores a LP, proveedores y adms. públicas)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Sueldos y salarios (del periodo en curso)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Sueldos y salarios (del periodo anterior)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cargas sociales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tributos y tasas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Suministros (luz, agua, teléfono, gas)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gestoría, asesoria y auditoras (servicios profesionales independientes)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Material de oficina	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Primas de seguros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Trabajos realizados por otras empresas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Reparaciones, mantenimiento y conservación	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Arrendamientos y cánones	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Transporte, mensajería y otros servicios	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gastos financieros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Devolución del capital del préstamo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Devolución préstamos de socios y administradores	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Recuperación coste <i>leasing</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Reembolsos de créditos a corto plazo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inversiones realizadas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otras entradas y salidas (sin IVA)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
IVA soportado inversiones y gastos de explotación	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total salidas (3)</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Liquidación trimestral del IVA (4)</b>													
<b>Liquidación IRPF (5)</b>													
Tesorería del periodo = (2)-(3)-(4)-(5)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Saldo final = tesorería periodo siguiente</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Acreedores a corto plazo. Financieros-créditos	Saldo dispuesto de crédito a corto plazo		Interés cantidades dispuestas		Comisión no dispuesto		Comisión no dispuesto		Comisión no dispuesto		Comisión no dispuesto		Total anual
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
Reembolsos crédito a corto plazo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
<b>TOTAL dispuesto de crédito</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
<b>Coste financiero</b>													



### 6.7.5 Balances de situación previsionales

Correspondientes a cada uno de los ejercicios que se proyectan. El **balance inicial** es el de cierre de la actividad en el periodo anterior (balance real). La estructura del balance<sup>55</sup> es la siguiente:

ACTIVO	PATRIMONIO NETO + PASIVO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activo no corriente</li> <li>• Activo corriente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrimonio neto</li> <li>• Pasivo no corriente</li> <li>• Pasivo corriente</li> </ul>

El balance refleja la situación patrimonial y financiera de la empresa al final de un periodo de tiempo y está afectado por las operaciones reflejadas a la cuenta de explotación y en el flujo de tesorería.

El proceso de forma operativa entre dos balances puede descubrirse de la siguiente manera:

	Balance inicial	Aumentos	Disminución	Balance final
<b>Activo</b>				
INMOVILIZADO – Amortización acumulada		+ Inversiones en inmovilizado – Amortización del periodo	– Bajas en inmovilizado  + Amortización acumulada incluido las bajas	Inmovilizado  – Amortización acumulada
EXISTENCIAS CLIENTES TESORERÍA		+ Compras  + Cobros de ventas	– Consumos  – Cobros de ventas	Existencias  Clientes  Saldo final del presupuesto de tesorería
<b>TOTAL ACTIVO</b>				

<sup>55</sup> De acuerdo con el Nuevo Plan General Contable, Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre (BOE n.º 278, de 20/11/2007) y N.P.G.C. de Pymes, Real Decreto 1515/2007, de 16 de noviembre (BOE n.º 279, 21/11/2007).

<b>Patrimonio neto</b>				
CAPITAL		+ Ampliación de capital	– Reducción de Capital	Capital
RESERVAS		+ Beneficios No distribuidos	– Reducción de Reservas	Reservas
RESULTADO				Saldo final de cuenta resultados previsional
<b>Pasivo</b>				
PRÉSTAMOS		+ Aumento de préstamos	– Devolución de préstamos	Préstamos
PROVEEDORES		+ Compras	– Pagos a proveedores	Proveedores
<b>TOTAL PASIVO + PASIVO NETO</b>				

El proceso de elaboración de los presupuesto es un proceso recurrente, de manera que si los resultados obtenidos en la aplicación del modelo son satisfactorios, las políticas y las estrategias se convierten en el plan que ejecutar. En caso contrario, será necesario revisar el proceso (objetivos, planes...). Se adjunta el modelo de balances de situación en 5 ejercicios (cuadro 6.7.5.1).<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> En el libro de Amat, Oriol. *Análisis económico financiero*. Ediciones Gestión 2000, 2.ª edición, 2008, se encuentra una acertada metodología de análisis de balances y su relación con la cuenta de resultados (adaptado al Plan General de Contabilidad). También puede consultarse Fernández, José Antonio y Navarro, Ignacio. *Cómo interpretar un balance*. Ediciones Deusto, 2005 e *Interpretación y análisis de balances*. Editorial RA-MA, 2010.

## Cuadro 6.7.5.1

### Resumen balances de situación

	Apertura ejerc. 2009		Cierre ejerc. 2009		Cierre ejerc. 2010		Cierre ejerc. 2011		Cierre Ejerc. 2012		Cierre Ejerc. 2013	
	Euros	%	Euros	%	Euros	%	Euros	%	Euros	%	Euros	%
<b>Activo no corriente ("Inmovilizado")</b>	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Inmovilizado material	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
<b>Amort. acumul. inmovil. material</b>	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Inmovilizado intangible	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
<b>Amort. acumul. inmovil. intangible</b>	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Inversiones inmobiliarias netas	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Inmovilizado financiero	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Gastos amortizables netos	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
<b>Activo corriente ("Circulante")</b>	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Existencias	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Realizable (clientes, deudores y H.P. deudora)	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Tesorería (disponible)	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
<b>Total activo</b>	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
<b>Patrimonio neto-recursos propios</b>	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Capital	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Reservas obligatorias	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Reservas voluntarias	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Remanente y resultados ejercicios anteriores	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Resultado del ejercicio	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Subvenciones, donaciones y legados	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
<b>Pasivo no corriente ("exigible a largo plazo")</b>	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Acreedores largo plazo. Financieros-préstamos	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Acreedores largo plazo. Financieros- <i>leasing</i>	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Otros acreedores largo plazo	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
<b>Pasivo Corriente ("exigible a corto plazo")</b>	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Acreedores corto plazo. Financieros-créditos	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Acreedores comerciales	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
C/c con socios y administradores	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Salarios que pagar	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Administraciones públicas (H.P. acreedora y S.S.)	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
<b>Total patrimonio neto y pasivo</b>	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%

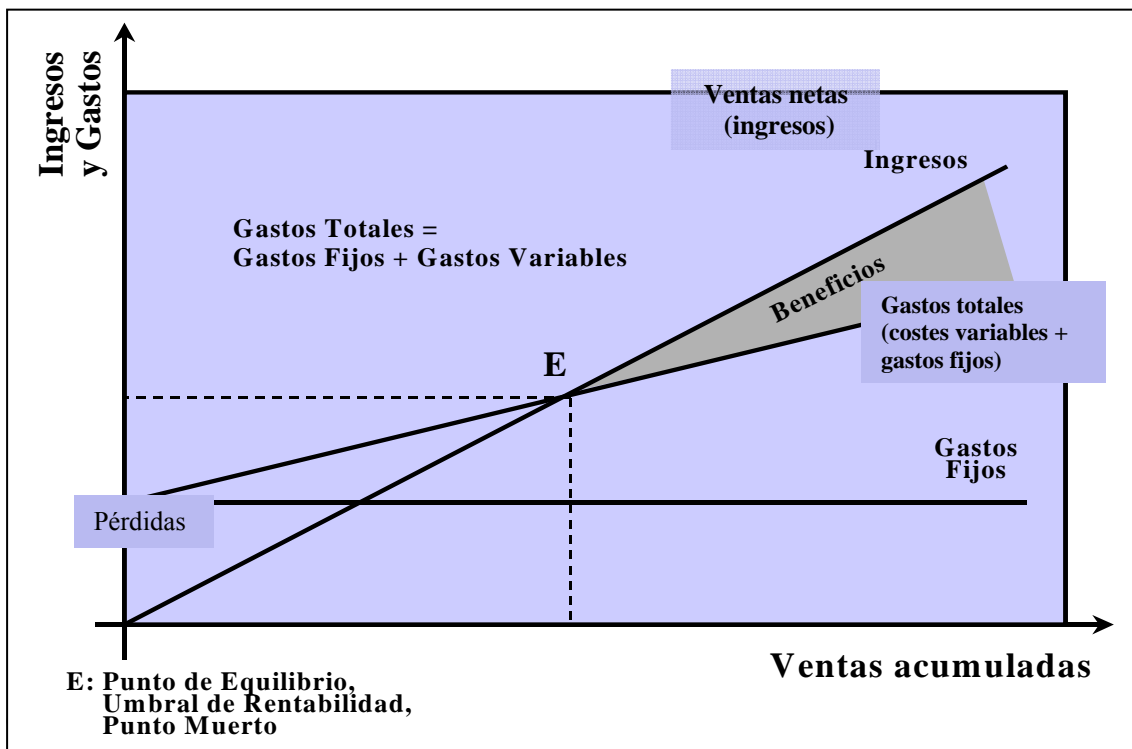
<b>Total recursos permanentes</b>	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
<b>Total recursos ajenos</b>	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Desdoble (activo/P. neto + pasivo)	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
(NS: Porcentaje no significativo)												

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Ajustes de pasivo posteriores al 1º ejercicio económico</b>					
Otros acreedores largo plazo					
Acreedores corto plazo. Financieros-créditos					
Acreedores comerciales					
C/c con socios y administradores					
Salarios que pagar					
Administraciones públicas					

### 6.7.6 Otras previsiones financieras

Incluimos el cálculo del **punto muerto o umbral de rentabilidad**, punto crítico, punto de indiferencia o **punto de equilibrio**, y de alguna otra **ratio** que se puede estimar conveniente calcular:

- **Punto muerto o punto de equilibrio o umbral de rentabilidad (*Break Even Point*)** es aquella cifra de ventas (ingresos) que cubre todos los costes directos variables y los gastos generales fijos (beneficio igual a 0).
- **En unidades físicas** =  $\text{gasto fijos} / (\text{precio de venta unitario} - \text{coste variable unitario}) = \text{gastos fijos} / \text{margen bruto por unidad vendida}$ .
- **En unidades monetarias** =  $\text{gasto fijos} / (1 - \text{coste variable por unidad monetaria vendida}) = \text{gastos fijos} / \text{margen bruto por unidad monetaria vendida}$ .



Para reducir el punto se puede aumentar las ventas o el precio de venta, reducir los costes variables y/o los gastos fijos.

### **Coefficiente de seguridad:**

Ventas totales/punto crítico

A partir de 1.4, como resultado de este índice, se considera segura la inversión (dicho de otra manera, el punto de equilibrio es del orden del 70% de las ventas previstas).

### **Ratios de rentabilidad**

#### **1. Retorno sobre inversión ROE (*Return On Equity*) o rentabilidad financiera:**

Beneficio neto/patrimonio neto (recursos propios) x 100

#### **2. Retorno sobre activo ROI (*Return On Investment*) o rentabilidad económica:**

Beneficio antes de intereses e impuestos/activo total x 100

#### **3. Margen sobre ventas ROS (*Return On Sales*)**

Beneficio antes de intereses e impuestos/ventas totales x 100

#### **4. EDITDA sobre ventas**

Beneficio antes de impuestos e impuestos y amortizaciones/ventas  
Totales x100

### **Ratios de liquidez y solvencia**

#### **1. Solvencia**

Activo total/pasivo x 100

#### **2. Tesorería, “Prueba ácida”**

(Realizable + disponible)/pasivo corriente x 100

#### **3. Disponibilidad**

Disponible/PASIVO corriente x 100

### **Endeudamiento y autonomía financiera**

#### **1. Endeudamiento o apalancamiento**

Pasivo/patrimonio x 100

#### **2. Capacidad de devolución de la deuda con acreedores financieros**

Beneficio neto + amortizaciones/acreedores financieros x 100

#### **3. Cobertura de intereses**

Beneficios antes de impuestos e impuestos/costes financieros x 100

## Otras ratios de interés

- **Plazos**

1. **Plazo medio de cobro en días**

$$\frac{\text{Clientes}}{\text{Ventas}} \times 365$$

2. **Plazo medio de pago en días**

$$\frac{\text{Acreedores comerciales}}{\text{Coste de ventas}} \times 365$$

3. **Cobertura de ventas en días**

$$\frac{\text{Saldo medio existencias}}{\text{Coste de ventas}} \times 365$$

- **Otras ratios de interés**

1. **Fondo de maniobra** (*Working Capital*). Dos fórmulas para calcularlo:

- a. (Patrimonio neto (recursos propios) + pasivo no corriente o pasivo exigible a largo plazo) – (pasivo exigible a largo plazo) activo no corriente

- b. Activo corriente – pasivo corriente

2. **VAN, o valor actual neto**

Se calcula el valor actual de los flujos de fondos “C” que se estima que va a generar el proyecto durante un número de  $n$  periodos, descontando esos flujos a una tasa de descuento “ $r$ ”.

$$VAN = -C_0 + \sum_{i=1}^n \frac{(C_i - P_i)}{(1+i_k)^n} + \frac{V_r}{(1+i_k)^n}$$

$C_0$ : Inversión inicial;  $C_i$ : Flujos de cobros esperados;  $P_i$ : Flujos de pagos esperados;  $V_r$ : Valor residual de la inversión;  $i_k$ : Tasa de interés esperada;  $n$ : Número de periodos en que se producen los flujos previstos.

### 3. Tasa interna de rentabilidad (TIR)

La tasa interna de rentabilidad es la tasa de descuento ( $i_k$ ) que hace que el VAN de un proyecto sea cero. La TIR viene representada por  $i$  en la siguiente fórmula:

$$VAN = -C_0 + \sum_{i=1}^n \frac{(C_i - P_i)}{(1+i_k)^n} - \frac{V_r}{(1+i_k)^n} = 0$$

### 4. Plazo de recuperación de la inversión (Pay Back).

Tiempo (en número de años) que tarda un proyecto en recuperar la inversión inicial efectuada.

$$\frac{\text{Inversión inicial}}{(\text{Beneficio neto} + \text{amortización})} \times 100$$

Una pyme no cierra porque haya equivocado el ROI, el VAN, el TIR o cualquier otro índice, por importantes que éstos puedan ser; una pyme desaparece porque un buen día no hay dinero en caja para pagar la nómina o para pagar a los proveedores. Por lo tanto, el aspecto que más se debe valorar del plan financiero será, con diferencia, la **tesorería**; sólo después de que ésta garantice que no va a haber problemas de liquidez se entrará a valorar la cuenta de pérdidas y ganancias y los demás elementos.<sup>57</sup> Se adjunta un modelo de ratios básicas (cuadro 6.7.6.1)

<sup>57</sup> Sobre el tema “Cuadro de mando”, puede consultarse a Alabarta, Eduardo y otros en *Cómo gestionar una pyme mediante un cuadro de mando*. ESIC, 2007. Un clásico es Kaplan, Robert y Norton, David. *Cuadro de mando integral*. Ediciones Gestión 2000, 2000, pero de difícil aplicación a pymes.

## Cuadro 6.7.6.1

### Ratios básicas

Rentabilidad	Fórmulas	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1. ROE ( <i>Return On Equity</i> )-rentabilidad financiera	Beneficio neto/recursos propios						
2. ROI ( <i>Return On Investment</i> )-rentabilidad económica	Beneficio antes de intereses e impuestos/activo total						
3. ROS ( <i>Return On Sales</i> )-margen sobre ventas	Beneficio antes de intereses e impuestos/ventas totales						
4. EBITDA sobre ventas	Beneficio antes de intereses, impuestos y amortizaciones/ventas totales						
Liquidez y solvencia	Fórmulas	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1. Solvencia	Activo total/pasivo total						
2. Tesorería (prueba ácida)	(Realizable + disponible)/pasivo corriente						
3. Disponibilidad	Disponible/pasivo corriente						
Endeudamiento y autonomía financiera	Fórmulas	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1. Endeudamiento	Pasivo total/patrimonio neto						
2. Capacidad de devolución de la deuda con acreedores financieros	(Beneficio neto + amortizaciones)/acreedores financieros						
3. Cobertura de intereses	EBIT/gastos financieros						
Plazos	Fórmulas	2008	2009				
1. Plazo medio de cobro (días)	(Clientes/ventas) x 365						
2. Plazo medio de pago (días)	(Acreedores comerciales/compras) x 365						
3. Cobertura de ventas (días)	(Saldo medio existencias/coste de ventas) x 365						
Fondo de maniobra	(Recursos propios + pasivo exigible a largo plazo) - activo no corriente, o (activo corriente - pasivo corriente) (activo corriente - pasivo corriente)						
Plazo de recuperación de la inversión ( <i>Pay Back</i> )	Número de años que se tarda en recuperar la Inversión Inicial						
Punto muerto (crítico) o punto de equilibrio o umbral de rentabilidad	Volumen de ventas a partir del cual se genera beneficio						
Coefficiente de seguridad	Ventas totales/punto crítico						

(NS: Ratio no significativa)



### 6.7.7 Legislación aplicable

Dentro del proceso de normalización de la legislación mercantil en materia contable de la Unión Europea, el Plan general de contabilidad de 1990 dejó de estar vigente el 31 de diciembre del 2007 y dio paso a uno nuevo, que entró en vigor el 1 de enero del 2008.

De acuerdo con la normativa en materia contable (Código de comercio), cualquier empresario debe llevar una contabilidad ordenada y adecuada a su actividad (lo que supone un seguimiento de sus operaciones y la elaboración periódica de estados contables).

Además, la normativa tributaria establece la obligación del pago de la deuda tributaria resultante de su actividad y de llevar los libros de contabilidad (régimen de estimación directa) o de registros obligatorios:

- Los empresarios, personas físicas sujetas al IRPF, a régimen de **estimación directa**, modalidad **simplificada**, no están obligados a llevar contabilidad y pueden adoptar el criterio contable de “caja” en vez del de devengo.

Los libros-registro necesarios son:

- Ingresos y ventas
- Gastos y compras
- Bienes de inversión

- **Entidades jurídicas**, sujetos pasivos del impuesto de sociedades y empresarios individuales en régimen de **estimación directa** en la modalidad **normal** están obligados a llevar una contabilidad y sus correspondientes libros contables, aparte de los libros-registros legalizados.

- Inventarios y cuentas anuales
- Libro diario
- Otros libros, según circunstancias (libro de actas en sociedades mercantiles, libro de acciones nominativas en S.A., libro de socios en S.L. o contratos entre el socio y la sociedad en S.L.U. etc.)

Las entidades jurídicas obligadas pueden ser S.A., S.L., sociedades cooperativas, agricultores con rendimientos en régimen de estimación directa, modalidad normal, comunidad de bienes y sociedades civiles, fundaciones y asociaciones con alguna explotación económica, uniones de empresa y agrupaciones de interés.

Las sociedades y el empresario que no rebasen ciertos límites pueden acogerse a una contabilidad simplificada (denominada “Registro único”).

Los empresarios, las personas físicas sujetas al IRPF, en régimen de **estimación objetiva** en la modalidad **módulos**, no están sometidos a las normas de contabilidad (excepto para amortizaciones del inmovilizado, que se requiere la libertad de bienes de inversión). En algunos casos del sector agrario, deben llevar libro de registro de ingresos y gastos.

En relación con el IVA, es necesario llevar libro de registro de:

- Facturas expendidas
- Facturas recibidas
- Bienes de inversión
- Determinadas operaciones intracomunitarias

Los libros de ingresos y gastos de los empresarios individuales pueden llevar una “columna” específica, por el IVA, para sustituir estos registros. Los libros obligatorios y su documentación justificativa deben conservarse durante 6 años.

El documento justificativo básico es la **factura**, que debe contener:

- La expresión “factura”.
- Fecha de expedición y numeración anual correlativa.
- Nombre, CIF/NIF y domicilio del expendedor.
- Destinatario, con CIF/NIF y domicilio (no es obligatorio en el caso del consumidor final del productor).
- Precio aplicado con el importe en € (si está en otra moneda debe incluirse su equivalente también en €).

- IVA, o impuesto equivalente, tipo aplicado y cuotas. En su caso, “recargo de equivalencia”. Si la operación está exenta de IVA, debe indicarse.
- Puede contener otros datos con fecha de pago.
- La factura es sustituible por el tique de compra cuando el importe de la adquisición no supera los 3.000 €. <sup>58</sup>
- La factura puede ser emitida por el destinatario de la operación.

El periodo de aprobación de las cuentas anuales por la junta de accionistas es de 6 meses a partir del cierre del ejercicio económico. El plazo de presentación en el Registro Mercantil es 1 mes, a partir de la aprobación.

Las pymes que no superen ciertos volúmenes de facturación, activos o personal no necesitan estar auditadas (informe de auditores externos) ni requieren un “informe de gestión”. Presentan sus cuentas de forma “abreviada”.

Las cuentas anuales y el informe de gestión depositado en el Registro Mercantil son de público acceso durante un plazo de 6 años.

**La estructura del Nuevo plan general contable**, que entró en vigor el 1 de enero de 2008, <sup>59</sup> es la siguiente:

– 1.ª parte: marco conceptual de la contabilidad

Las cuentas anuales deben ser una imagen fiel de la empresa.

La información que aporta debe ser relevante y fiable.

Las cuentas son:

- El balance
- La cuenta de pérdidas y ganancias
- El estado de cambio en el patrimonio neto
- El estado de flujos de efectivo
- La memoria

---

<sup>58</sup> R.D. 1496/2003, Reglamento de facturación (BOE 286 de 29/11/2009).

<sup>59</sup> La Ley 16/2007 de 4 de julio (BOE 5/07/2007) y Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, publicado el 20 de noviembre, que aprueba el nuevo plan general contable 2008.

El estado de flujos de efectivos no es obligatorio para las empresas que se acojan al NPGCPYMES 2008.<sup>60</sup>

Entre los principios contables destaca el de devengo: gastos e ingresos cuando se devengan, independientemente del flujo de caja (con excepciones para algunas pymes que pueden aplicar criterio “de caja”).

– 2.<sup>a</sup> parte: normas de registro y valoración

Los elementos que se registran en las cuentas anuales son:

- Balance: **activos y patrimonio neto-pasivo**.
- Cuenta de pérdidas y ganancias y, en su caso, el estado de cambios de patrimonio: **ingresos y gastos** (incremento y disminución de los recursos de la empresa).
- Flujos de efectivos: **cobros y pagos**.

Los gastos de constitución y de primer establecimiento no pueden activarse en el NPGC (son gastos del año). En el PGC de 1990 eran registrados en el activo y amortizables.

En el Nuevo plan general contable 2008 a los criterios ya conocidos en el anterior plan (coste histórico, valor neto realizable, valor de uso y valor actual, gastos de venta, coste amortizado, valor contable o en libros, valor residual) se añade el valor razonable, como el importe mediante el cual puede ser adquirido un activo o liquidado un pasivo (normalmente, el valor de mercado).

– 3.<sup>a</sup> parte: cuentas anuales. Normas de elaboración y modelos (normal y abreviado)

El modelo de cuentas puede estar en un formato normal u otro abreviado. Cuando durante dos ejercicios consecutivos no se superan los siguientes límites pueden formularse los formatos abreviados.

---

<sup>60</sup> Real Decreto 1.515/2007, de 16 de noviembre, publicado el 21 de noviembre, por el que se aprueba los criterios específicos para pymes y microempresas.

	Balance Cambios en el patrimonio Neto Memoria	Pérdidas y ganancias
Total activo	<2.850.000 €	<2.850.000 €
Cifra anual de negocio	<5.700.000 €	<5.700.000 €
Número medio de trabajadores	<50	<50

Dentro de estos límites, incluso en el menor de ellos, están todas las empresas pymes españolas.

–4.<sup>a</sup> parte: el cuadro de cuentas

Sigue una clasificación decimal, como el PGC de 1990. Consta de 9 grupos, que son los siguientes:

Grupo 1. Financiación básica	<i>Balance</i>	
Grupo 2. Inmovilizado		
Grupo 3. Existencias		
Grupo 4. Acreedores y deudores por operaciones comerciales		
Grupo 5. Cuentas financieras		
Grupo 6. Compras y gastos	Pérdidas y ganancias	Estado de cambios en el patrimonio neto
Grupo 7. Ventas e ingresos		
Grupo 8. Gastos imputables al patrimonio neto		
Grupo 9. Ingresos imputables al patrimonio neto		

El cuadro de cuentas no es obligatorio y cada empresa puede crear cuantas considere oportunas, con las subcuentas correspondientes.

–5.<sup>a</sup> parte: definiciones y relaciones contables. Establece criterios de carácter orientativo.

La **estructura del nuevo plan contable para pymes 2008**<sup>61</sup> sigue una estructura similar al NPGC, aunque con algunas diferencias, dirigidas a simplificar criterios de registros, valoración e información que se ha de incluir en la memoria.

<sup>61</sup> Para profundizar en esta materia, puede consultarse *Guía del nuevo plan general contable para pymes*, publicado por la Dirección General de Política de la Pyme (junio 2007, con actualizaciones posteriores) y

La disposición final primera de la Ley 16/2007, de 4 de julio del 2007, de reforma y adaptación de la legislación mercantil en materia contable para su armonización internacional con base en la normativa de la Unión Europea, autorizaba al Gobierno para que, de forma simultánea al NPGC y como norma complementaria de éste, aprobase el Plan general de contabilidad de pequeñas y medianas empresas (NPGCPYMES 2008), con el mandato de que recogiese los contenidos de éste que estuvieran relacionados con las operaciones realizadas, con carácter general, por estas empresas.

El NPGCPYMES-2008 tiene carácter voluntario para las empresas que cumplan las condiciones establecidas. Debe mantenerse la opción durante un mínimo de tres ejercicios (salvo que la empresa deba aplicar el NPGC como consecuencia del crecimiento). Las variaciones más significativas respecto al régimen general son:

- El estado de flujos de efectivo es de elaboración voluntaria.
- Se han eliminado las normas selectivas del fondo de comercio y las combinaciones entre empresas de un mismo grupo.
- Se han simplificado algunos criterios de registro y valoración.
- Los modelos de elaboración de las cuentas anuales para las pymes son idénticos a los modelos abreviados que se contemplan en el nuevo NPGC, prescindiendo de algunos subepígrafes y apartados.
- Se simplifica el estado de cambios en el patrimonio neto de las pymes.
- Del cuadro de cuentas se eliminan los grupos 8 y 9: ingresos y gastos registrados directamente en el patrimonio neto.

Para las empresas de muy reducida dimensión<sup>62</sup> o **microempresas** que cumplen las siguientes condiciones: total activo  $\leq 1.000.000$  €, cifra anual de negocios  $\leq 2.000.000$  € y número medio de trabajadores  $\leq 10$ , existen criterios específicos de registro y valoración. Básicamente son:

- En el arrendamiento financiero, la cuota devengada es un gasto en la cuenta de pérdidas y ganancias. Si se ejerce la opción de compra, pasa al activo, con el criterio valorativo del precio de adquisición.
- El gasto por impuesto sobre beneficios es equivalente al gasto por impuestos corrientes.

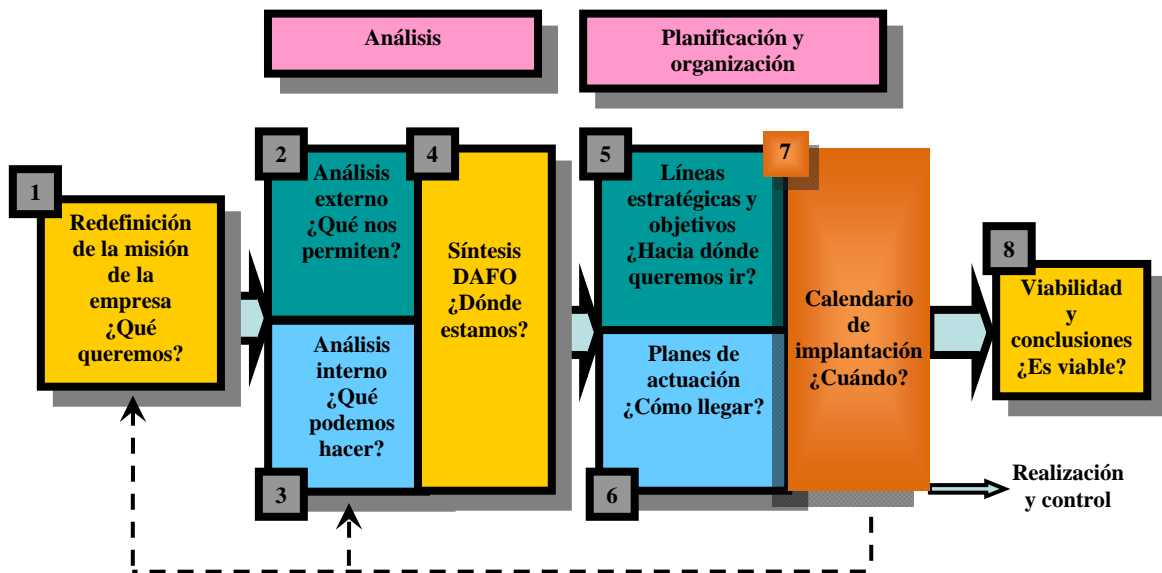
---

Gutiérrez Viguera, Manuel. *Ejemplos del nuevo PGC pymes: Casos resueltos y normativa comentada*. Editorial CISS S.A., 2008.

<sup>62</sup> Ley 16/2007, de 4 de julio (BOE 5/07/2007).

# 7. SÉPTIMA ETAPA.

## CALENDARIO







## 7. Séptima etapa. Calendario

### 7.1 Calendario de implantación, distribución de responsabilidades y parámetros de control

En la etapa 6, el plan de empresa, hemos establecido las actuaciones de mejora a introducir en la empresa. En esta séptima, la gerencia selecciona las acciones que se consideran básicas para la consolidación y el desarrollo de la empresa y para alcanzar los objetivos propuestos.

Se incluirán las **actividades** más relevantes, la **fecha** en la que se prevé que se realicen, el **responsable** de la realización (persona, puesto o departamento) y, si es posible, algún **parámetro de control** (presupuesto asignado, objetivo en cifras, porcentaje, etc.).

El calendario puede estar periodificado en semanas o en meses. Algunas actividades tienen un momento de inicio y otro de finalización (desarrollo de un prototipo, por ejemplo) y otras se inician y se continúan por tiempo indefinido en la organización (lanzamiento y ventas del nuevo producto). Determinadas acciones pueden necesitar desplazarse en varias actividades (presentación del nuevo producto e inicio de las ventas, por ejemplo). A un conjunto de actividades relacionadas también se le puede llamar programa.

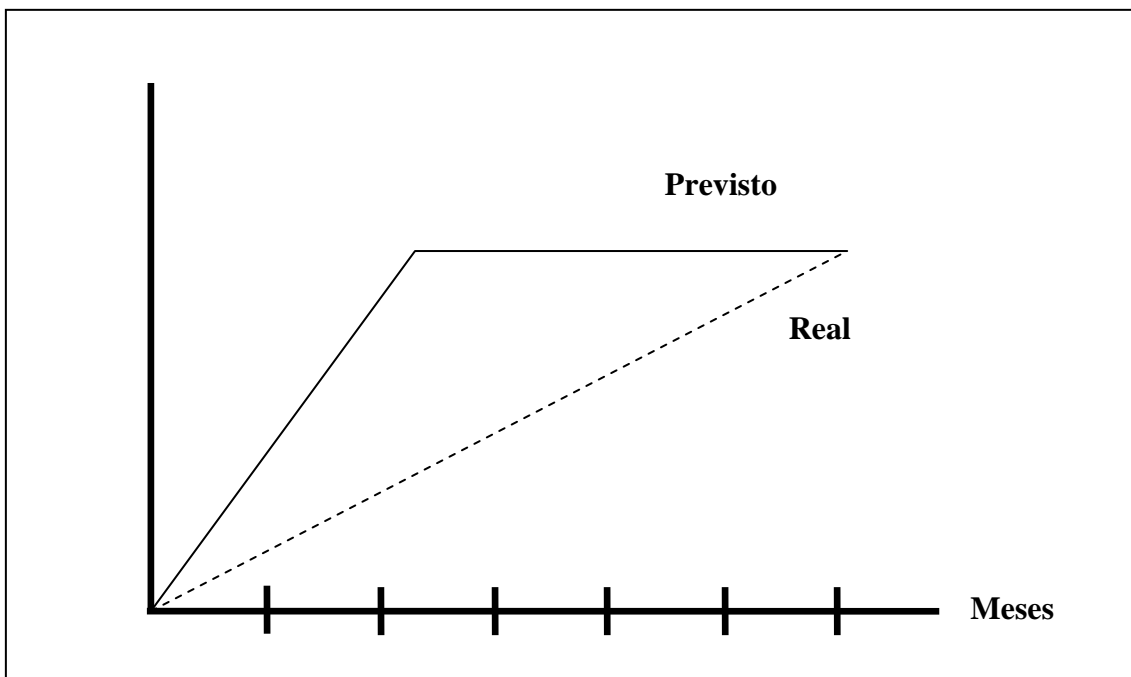
Lo más operativo para la empresa es utilizar la herramienta “Diagrama de Gantt” (cada actividad ocupa un espacio temporal), pero pueden utilizarse otros métodos más sofisticados, como el *Pert Time*.

Como en la realidad suelen aparecer contingencias no previstas y difíciles de prever (retrasos de los proveedores, aplazamientos respecto a los acuerdos, incumplimientos, etc.), es conveniente establecer los plazos con un margen de holgura, muy especialmente en las actividades “del camino crítico” (un retraso en la realización de una de ellas retrasa todo el proyecto). La experiencia indica que la implantación de cualquier mejora suele llevar algo más de tiempo del previsto en un principio.

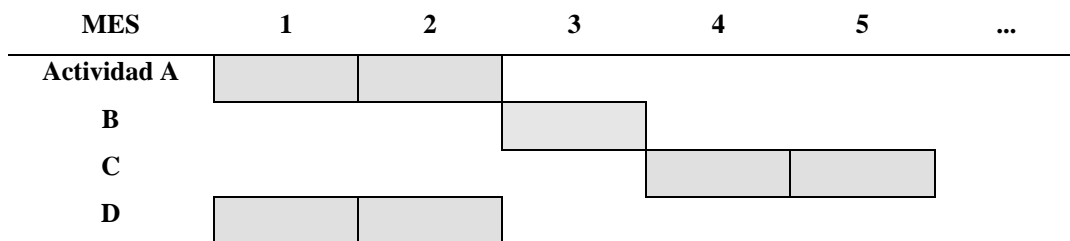
El calendario de implantación se puede establecer por área de actividad o por departamentos dentro de la empresa.

En la “microempresa” el empresario-gerente suele ser el responsable de la realización de todos los programas.

**Cuadro 7.1.1 Diferencia frecuente entre el tiempo previsto y real para la implantación de mejoras**



**Cuadro 7.1.2 Actividades críticas y con holgura**



La actividad B no puede empezar hasta la realización completa de la actividad A. La actividad C sólo puede iniciarse al completarse la actividad B. Son actividades críticas.

La actividad D requiere dos meses para su realización y debe estar completada al final del mes 5. En ese caso hay holgura.

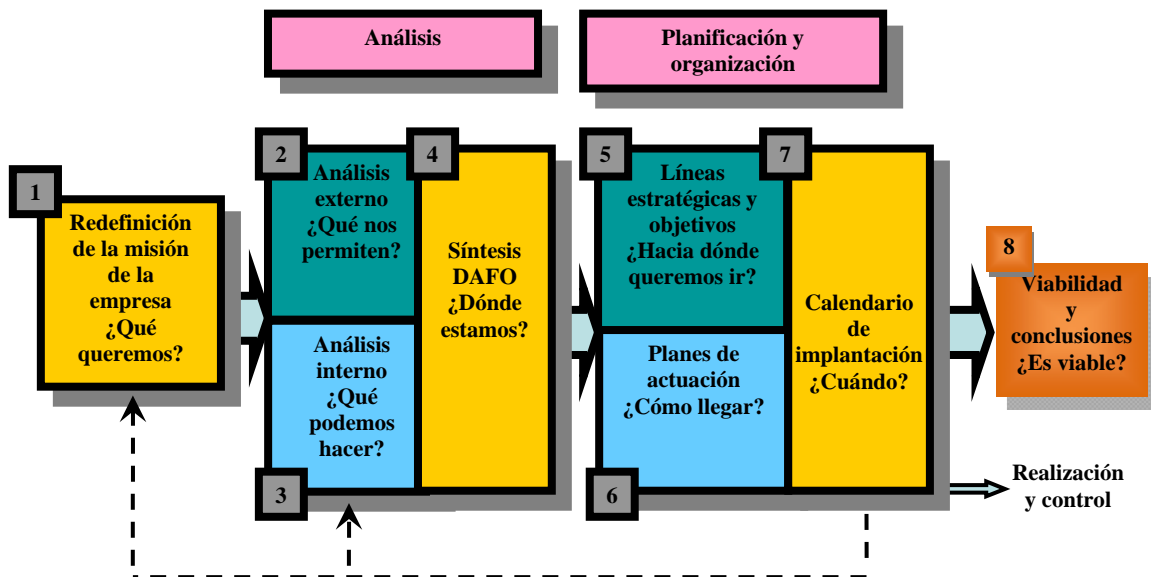
Además de programar las acciones y el resto de los parámetros indicados, como el presupuesto y el responsable de aquéllas, se debe programar el cómo, quién y cuándo establecer los **parámetros de control** para comprobar que las acciones se realizan en tiempo y coste.

## 7.2 Esquema propuesto para la etapa 7. Calendario de implantación

Área de...		Programación meses													
N.º	Acción	Objetivo o presupuesto	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

# 8. OCTAVA ETAPA.

## VIABILIDAD





## 8. Octava etapa. Viabilidad

Como cierre del plan es importante dedicar unas líneas a la **revisión global** del proyecto estratégico, de consolidación, de mejora, de desarrollo, etc., elaborado.

Constatadas las bondades del plan, se puede hacer una declaración en los términos que a continuación se indican o similares.

### 8.1 Coherencia del plan

- El plan tiene **coherencia interna** puesto que todas las acciones y todos los objetivos cuantificados están “alineados” y coordinados (compras, producción, ventas, cobros, etc.).

Existe adecuación entre los recursos disponibles, las acciones programadas y los objetivos propuestos. Existe coordinación y equilibrio entre las distintas áreas de la empresa.

- Tiene **coherencia externa** puesto que los objetivos de venta son razonablemente alcanzables (las cifras están justificadas) en el mercado seleccionado (mercado objetivo) con los recursos internos previstos.

El mercado (o los mercados) está aceptablemente identificado, tiene futuro y permite el desarrollo de la empresa.

### 8.2 Viabilidad (comercial, técnica, económica y financiera, etc.)

El plan es viable desde los siguientes puntos de vista:

- **Técnico** (incluyendo el desarrollo de nuevos productos)
- **Comercial**
- **Económico**. Rentabilidad sobre la inversión total, rentabilidad sobre los fondos propios, el plazo de recuperación de la inversión (en años), la cifra de ventas con un margen holgado sobre el punto de equilibrio.
- **Financiero**. Las inversiones adicionales necesarias es posible financiarlas, la tesorería se mantiene, mes a mes, con saldo positivo.

### 8.3 La sistemática del futuro control. El cuadro de mando

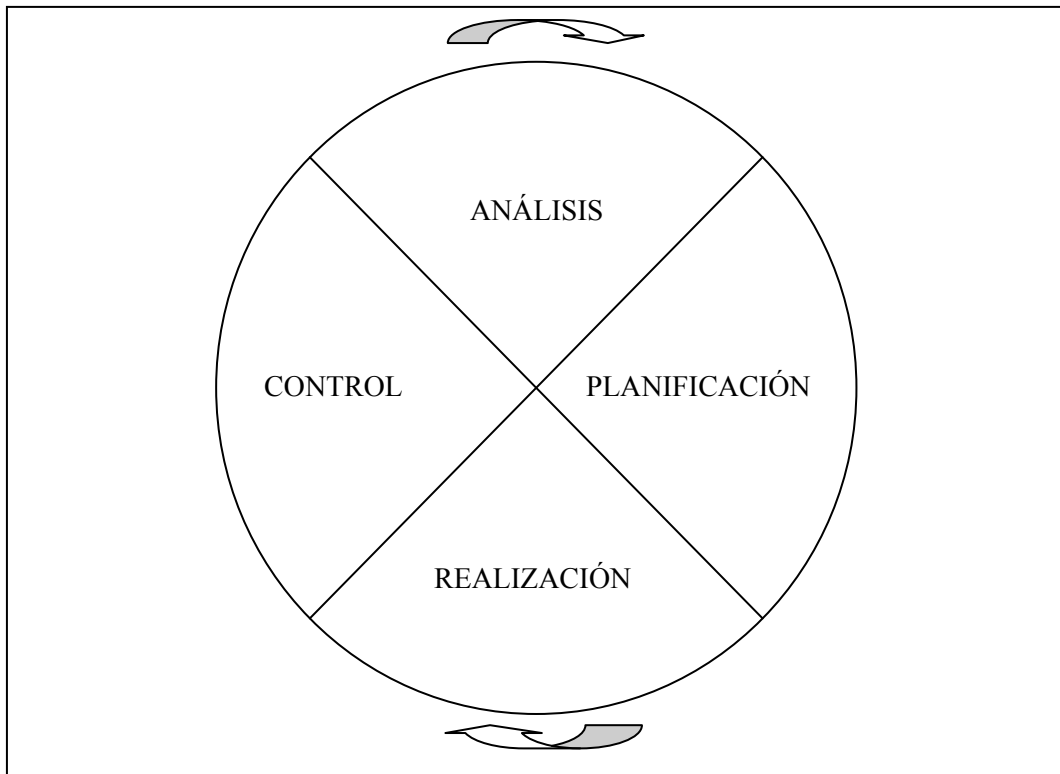
El plan se controlará a través de una serie de variables (ventas, por ejemplo), con un índice significativo (unidades físicas y unidades monetarias), en un periodo determinado (diario). El conjunto de valores sobre los que se debe realizar el seguimiento de la actividad constituye una herramienta de control imprescindible. El **cuadro de mandos** es útil y adecuado para asegurarse de que las acciones se realizan en los plazos previstos con los resultados previstos. En caso contrario, permite conocer las desviaciones con rapidez, investigar las causas y tomar medidas correctivas. El autocontrol que debe realizar la empresa se complementará con la información que puede elaborar una asesoría externa (gestoría, auditoría, consultoría, etc.).

El calendario de implantación que se elaboró en la etapa 7 formará parte del cuadro de mando para su control periódico.

Los resultados del año (plan operativo anual) serán la base para la revisión a finales del año del plan (¿a cinco años?).

Un **cuadro de mando** es un documento, normalmente una hoja de cálculo o base de datos, que recoge la información básica que requiere el gerente o el responsable del área correspondiente. Esa información, tabulada y comparada con el presupuesto y con datos de periodos anteriores, debe permitirle al gestor el control de la empresa o de su área de responsabilidad. Es un **instrumento de gestión** básico que cierra el ciclo de gestión, pues es la base del análisis para el siguiente ciclo (análisis, planificación, realización y control).





Es muy recomendable usar modelos sencillos y prácticos, adecuados al tipo de empresa y al sector, para medir la eficiencia de la gestión real respecto a la presupuestada.

El objetivo es hacer un análisis mediante la recogida de los siguientes datos internos:

- **De gestión**
- **Comerciales**
  - Ventas por clientes
  - Compras por proveedores
  - Ventas por familias de productos
  - Compras por familias de productos
  - Ventas por comercial
  - Ventas por áreas geográficas
  - Otros parámetros
- **Recursos humanos**
  - Gestión de los RR. HH.
  - Gastos de personal

- **Producción, calidad**
  - Proveedores
  - Productividad
  - Inventario
  - Espacio
  - Tiempo
  - Mantenimiento y reparación
  - Otros parámetros
  - Mejoras
- **Financieros**
  - Financiación
  - Deudores
  - Ratios financieros
  - Ratios de actividad
  - Ratios de rentabilidad

Será necesario decidir las variables que se deben controlar, la periodicidad y el indicador para medirlos (un plan sin control es como un barco sin rumbo). En función de la comparación real-plan, se tomarán las medidas adecuadas.

Dentro del plan, objetivo de este documento, se contempla la planificación del futuro control.

## **8.4 Plan de contingencias**

En la pyme el plan se elabora para el escenario que se considera más probable. Pero pueden existir amenazas, consideradas menos posibles que el escenario básico (origen del plan), que también pueden estudiarse aquí, al no estar consideradas anteriormente.

Si se presentan determinados imponderables, no controlados por la empresa, ésta aplicará unas **acciones alternativas** incluidas como planes de repuesto.

## 8.5 Planes a largo plazo

Por último, el plan puede indicar aquellas ideas que la empresa tiene previsto poner en marcha en el futuro, pero que no están cuantificadas ni periodificadas, pues superan el horizonte temporal del proyecto. Son **líneas de actuación** previstas para más allá del periodo de planificación, después de la puesta en práctica del actual plan, están pendientes de un estudio más detallado y se concretarán en próximas revisiones del plan, pero conviene ir teniéndolas en cuenta, en la medida en que el largo plazo se va transformando en medio plazo y éste en el plan operativo anual (cuadro 8.5.1), con frecuencia denominado “presupuesto”.

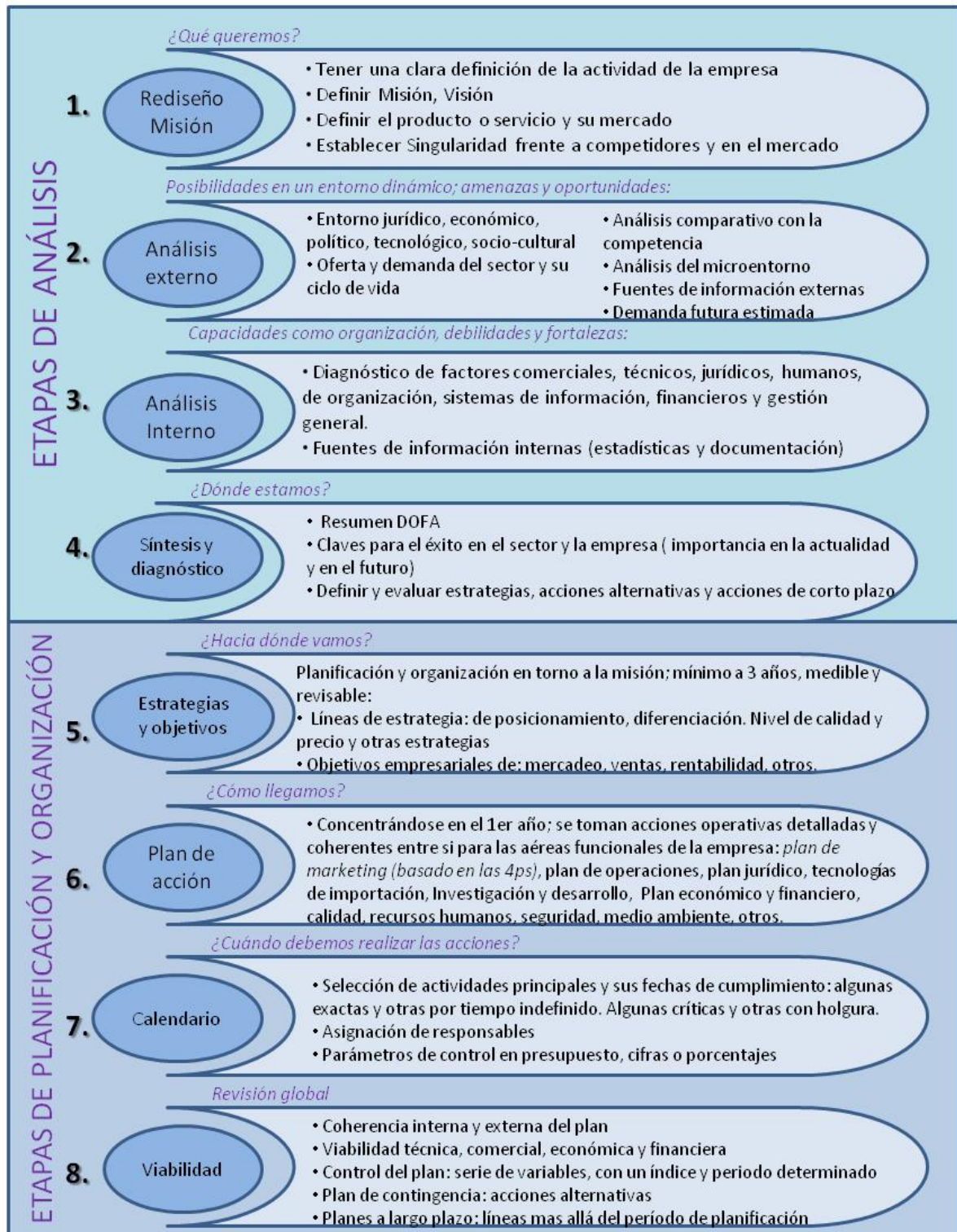
**Cuadro 8.5.1 Revisión cíclica anual del plan de empresa**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
PLAN DE EMPRESA (con un horizonte de 3 años)	POA			PLANES A LARGO PLAZO		
Un año más tarde	REAL	POA			PLANES A LARGO PLAZO	
Un año más tarde	REAL	REAL	POA			PLANES A LARGO PLAZO

## 8.6 Esquema propuesto para la etapa 8. Viabilidad

<b>8.1</b>	<b>Coherencia del plan (en relación con el entorno-mercado o interna)</b>
<b>8.2</b>	<b>Viabilidad técnica, comercial, económica y financiera</b>
<b>8.3</b>	<b>Control del plan (seguimiento de la actividad). Resultados que se deben controlar</b>
<b>8.4</b>	<b>Plan de contingencias (acciones alternativas)</b>
<b>8.5</b>	<b>Planes a largo plazo</b>

# PLANIFICACIÓN EN LA EMPRESA





# **CONCLUSIONES**





## CONCLUSIONES.

### LA PLANIFICACIÓN EN LA PYME ESPAÑOLA

1. La micro, pequeña y mediana empresa española planifica poco y muy deficitariamente, por lo que su adaptación a los cambios del entorno es lenta e improvisada. Existe escasa actividad anticipada.

Una sistemática clara y sencilla para realizar el proceso de planificación, adaptada a España y a la pyme, puede ayudar a superar esta situación.

La **metodología** que aquí se presenta pretende cubrir esta **necesidad** mediante la aportación de una síntesis que integre todas las áreas de la empresa y que sea aplicable y adaptable a este tipo de organizaciones, que permita elaborar su **plan de empresa**.

2. Análisis y planificación-organización son dos funciones irrenunciables del gestor empresarial, cualquiera que sea el tamaño de la empresa. Junto con la realización o puesta en práctica y el control o seguimiento de la actividad forman el “ciclo de gestión” de cualquier empresa.
3. Las empresas deben plantearse periódicamente, tal vez una vez al año, su “**misión**”. La definición de los **productos**, los **mercados** y la **singularidad** debe ser ofertada al mercado. Esta “visión” de la empresa, en el futuro, puede suponer cambios en relación con la actividad actual, en algunos aspectos (producto/servicios, tipos de clientes, diferenciación o especialización, etc.).

El resultado de esta “redefinición” también puede ser la continuación de la actividad actual, sin cambios básicos, con mejoras en la gestión operativa.

4. El análisis para una empresa en funcionamiento comprende, por una parte, el **análisis del entorno del mercado y de la competencia** (oportunidades y amenazas externas) y, por otra, el **diagnóstico de la propia empresa** (fortalezas y debilidades).

5. El análisis, interno y externo, se completa al “encajar” la situación y evolución previsible del entorno con las capacidades y posibilidades de la empresa, para **aprovechar oportunidades** y **prevenir amenazas** externas, al mismo tiempo que **potenciar fortalezas** y **corregir debilidades** internas.
6. **Las líneas básicas estratégicas** conforman el camino que se ha de seguir en los próximos años, con un horizonte mínimo de tres años, aunque revisables al menos una vez al año. Entre las posibles estrategias destaca la “ventaja diferencial competitiva” en la oferta para el segmento de mercado elegido.

Otras estrategias pueden hacer referencia a sistemas de venta, equilibrio calidad-precio, público objetivo y posicionamiento respecto a los clientes.

Los objetivos suponen “cifrar” (fecha, cantidad, etc.) las metas que pretende alcanzar conseguir la empresa, especialmente en el corto plazo (plan operativo anual).

7. La concreción de los medios para alcanzar los objetivos, área a área (normalmente con criterios funcionales: marketing y ventas, operaciones y finanzas), son los planes operativos. Si no existe un “camino” para alcanzar los objetivos, será necesario revisarlos.

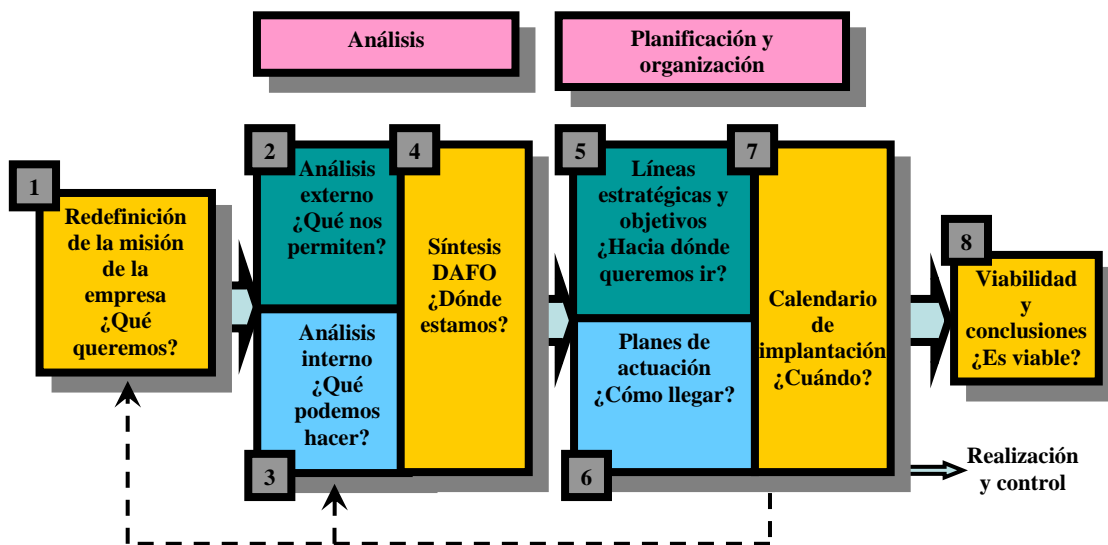
Los planes operativos hablan de distribuir los recursos humanos, técnicos, económicos, etc. Suponen un conjunto de decisiones, coordinadas en un plan integral.

8. Tomando como base las estimaciones de ventas de la empresa a su mercado (el objetivo de la empresa en su expansión conjunta, un plan de marketing y ventas desglosado), es importante elaborar un presupuesto o **plan económico-financiero** que incluya la estimación de las inversiones adicionales y su financiación (si procede), resultados de explotación o cuenta de pérdidas y ganancias y estimación de tesorería.

9. El plan es una guía para la acción, especialmente para los cambios que es necesario introducir en la organización para la consolidación, la mejora y el desarrollo de la empresa.
10. El control activo o el seguimiento de la actividad ve los 3 resultados, los compara con los objetivos previstos, analiza las causas de las desviaciones y propone medidas correctivas.

El control facilita nuevos datos sobre la empresa y su mercado que permita revisar el plan. Este debe ser examinado al menos con carácter anual (con un horizonte de un año para el plan operativo anual y con una visión de 3 a 5 años para los aspectos de medio y largo plazo).

La función “control” cierra el ciclo de gestión de la empresa, análisis-planificación y organización-realización y control.





# ANEXOS

## **Guía para la planificación en la pyme**

Las decisiones empresariales en la gestión de la pequeña y  
mediana empresa española

**D. José Manuel Martí Ramos**

**30 de junio del 2010**



## **A.1 Ejercicio APROS. Funciones básicas del directivo**

Este ejercicio está pensado para ser realizado de forma individual por emprendedores, profesionales y empresarios. Pretende poner en relieve las diferentes funciones que debe realizar un directivo y que aquí resumimos en cuatro.

En la pyme es fundamental buscar un equilibrio entre estas actividades de la gestión directiva. Es muy conveniente dedicar algún tiempo a cada una de las funciones (a veces el primer árbol, lo urgente, impide ver el bosque, lo importante).

El gestor no puede ser sólo reactivo a los cambios de entorno, si no que también desarrolla su faceta proactiva.

El documento A.1.1 incluye las instrucciones y el soporte para completar el ejercicio, mientras que A.1.2 ofrece la forma de tabular los resultados y A.1.3 unas primeras conclusiones de aplicación en la pyme.

### *A.1.1 Instrucciones*

A continuación, encontrará 96 propuestas, numeradas de 1 a 96, con dos términos cada una, relacionadas con la gestión directiva.

En cada caso, elija la que prefiere realizar. Conviene elegir siempre uno de los dos conceptos, poniendo una "X" en la función empresarial elegida. No lo piense mucho. Inclínese por la actividad que más le atraiga de las dos o por la que menos le desagrada realizar.

¿Prefiere analizar o planificar (propuesta 1)?

¿Prefiere estudiar o tomar decisiones (propuesta 2)?

...

	Analizar	1	Planificar	
	Estudiar	2	Tomar decisiones	
	Investigar	3	Organizar	
	Diagnosticar	4	Innovar	
	Analizar	5	Tomar decisiones	
	Estudiar	6	Organizar	
	Investigar	7	Innovar	
	Diagnosticar	8	Planificar	
	Analizar	9	Organizar	
	Estudiar	10	Innovar	
	Investigar	11	Planificar	
	Diagnosticar	12	Tomar decisiones	
	Analizar	13	Innovar	
	Estudiar	14	Planificar	
	Investigar	15	Tomar decisiones	
	Diagnosticar	16	Organizar	
A=				P=

	Analizar	17	Realizar	
	Estudiar	18	Ejecutar	
	Investigar	19	Poner en práctica	
	Diagnosticar	20	Obtener resultados	
	Analizar	21	Ejecutar	
	Estudiar	22	Poner en práctica	
	Investigar	23	Obtener resultados	
	Diagnosticar	24	Realizar	
	Analizar	25	Poner en práctica	
	Estudiar	26	Obtener resultados	
	Investigar	27	Realizar	
	Diagnosticar	28	Ejecutar	
	Analizar	29	Obtener resultados	
	Estudiar	30	Realizar	
	Investigar	31	Ejecutar	
	Diagnosticar	32	Poner en práctica	
A=				RO=



	Analizar	33	Hacer seguimiento	
	Estudiar	34	Controlar	
	Investigar	35	Comparar plan y realidad	
	Diagnosticar	36	Administrar	
	Analizar	37	Controlar	
	Estudiar	38	Comparar plan y realidad	
	Investigar	39	Administrar	
	Diagnosticar	40	Hacer seguimiento	
	Analizar	41	Comparar plan y realidad	
	Estudiar	42	Administrar	
	Investigar	43	Hacer seguimiento	
	Diagnosticar	44	Controlar	
	Analizar	45	Administrar	
	Estudiar	46	Hacer seguimiento	
	Investigar	47	Controlar	
	Diagnosticar	48	Comparar plan y realidad	

A=

S=

	Planificar	49	Realizar	
	Tomar decisiones	50	Ejecutar	
	Organizar	51	Poner en práctica	
	Innovar	52	Obtener resultados	
	Planificar	53	Ejecutar	
	Tomar decisiones	54	Poner en práctica	
	Organizar	55	Obtener resultados	
	Innovar	56	Realizar	
	Planificar	57	Poner en práctica	
	Tomar decisiones	58	Obtener resultados	
	Organizar	59	Realizar	
	Innovar	60	Ejecutar	
	Planificar	61	Obtener resultados	
	Tomar decisiones	62	Realizar	
	Organizar	63	Ejecutar	
	Innovar	64	Poner en práctica	

P=

RO=

	Planificar	65	Hacer seguimiento	
	Tomar decisiones	66	Controlar	
	Organizar	67	Comparar plan y realidad	
	Innovar	68	Administrar	
	Planificar	69	Controlar	
	Tomar decisiones	70	Comparar plan y realidad	
	Organizar	71	Administrar	
	Innovar	72	Hacer seguimiento	
	Planificar	73	Comparar plan y realidad	
	Tomar decisiones	74	Administrar	
	Organizar	75	Hacer seguimiento	
	Innovar	76	Controlar	
	Planificar	77	Administrar	
	Tomar decisiones	78	Hacer seguimiento	
	Organizar	79	Controlar	
	Innovar	80	Comparar plan y realidad	

P=

S=

	Realizar	81	Hacer seguimiento	
	Ejecutar	82	Controlar	
	Poner en práctica	83	Comparar plan y realidad	
	Obtener resultados	84	Administrar	
	Realizar	85	Controlar	
	Ejecutar	86	Comparar plan y realidad	
	Poner en práctica	87	Administrar	
	Obtener resultados	88	Hacer seguimiento	
	Realizar	89	Comparar plan y realidad	
	Ejecutar	90	Administrar	
	Poner en práctica	91	Hacer seguimiento	
	Obtener resultados	92	Controlar	
	Realizar	93	Administrar	
	Ejecutar	94	Hacer seguimiento	
	Poner en práctica	95	Controlar	
	Obtener resultados	96	Comparar plan y realidad	

RO=

S=

### A.1.2 Instrucciones para la tabulación manual

Sume todas las columnas, dos por página, y anote la cifra junto a la sigla correspondiente. Traslade los datos al siguiente cuadro. En cada una de las seis filas pueden ponerse los resultados de las seis páginas. A continuación, sume las cifras de A, P, RO y S (tres puntuaciones para cada sigla), y coloque las cifras finales en el resumen.

Si ha respondido a todas las preguntas, los resultados sumarán 96.

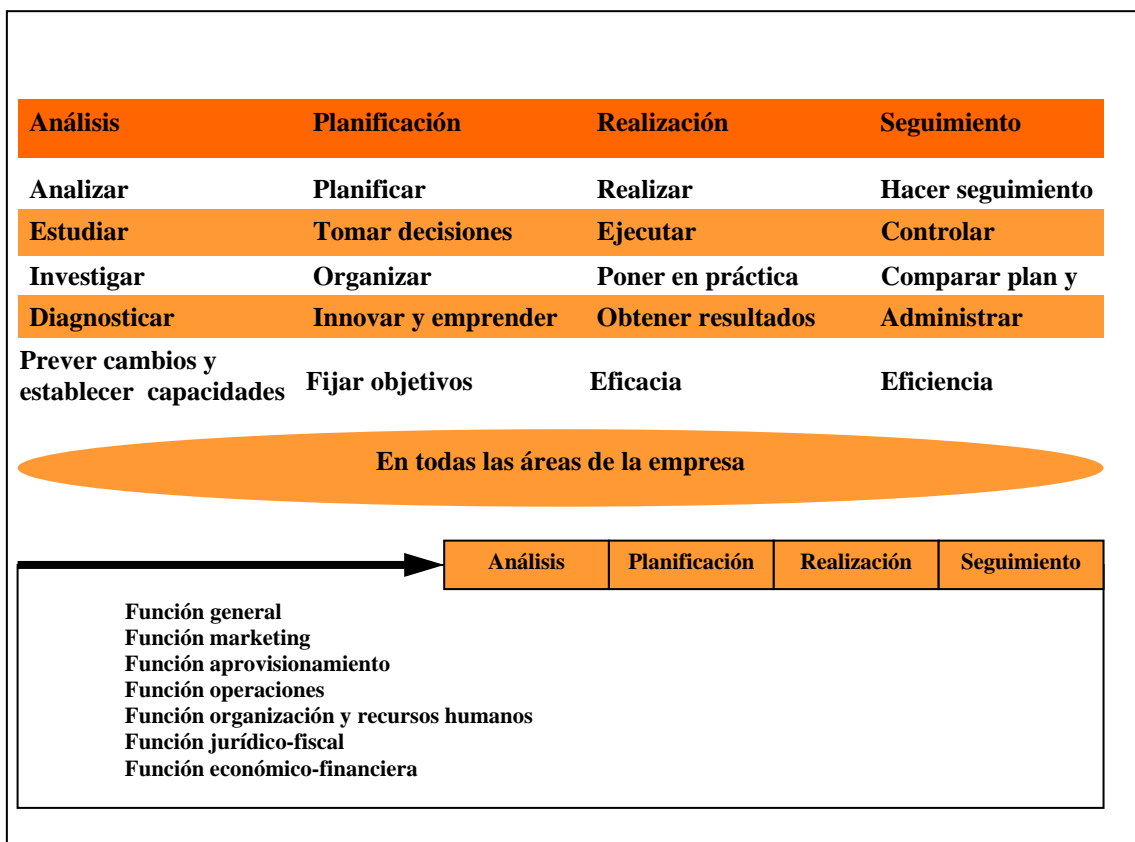
Tabulación manual	Columnas			Perfil
		1	2	
Claves para baremar el resultado	Página 1	A=	P=	
	Página 1	A=	RO=	
	Página 2	A=	S=	
	Página 2	P=	RO=	
	Página 3	P=	S=	
	Página 3	RO=	S=	
Total análisis				A=
Total planificación				P=
Total realización				R=
Total seguimiento				S=
Compruebe que ha completado todas las preguntas				96

### A.1.3 Resultado

Se han considerado cuatro funciones básicas de todo gestor que se explican a continuación. En general, los gestores suelen inclinarse claramente por una de las funciones. Junto a la dominante puede aparecer una segunda función y a mucha distancia las otras dos.

## Aplicación a los gestores de pymes

El directivo de las pequeñas empresas está obligado a realizar **todas** las funciones empresariales, aplicadas a **todas** las áreas. En una gran empresa, un profesional puede especializarse en **análisis** (especialista en investigación de mercados, por ejemplo), en **realización** (ejecutivo de cuentas), etc. El gestor de pymes, conociendo sus inclinaciones (el resultado del cuestionario es un indicativo significativo), debe tratar de **equilibrarlas**, para dedicar un tiempo a cada una de las funciones básicas que se deben realizar.



## **A.2 Baraja de la planificación**

Cualquier gestor empresarial conoce el significado de múltiples conceptos empresariales. En este caso, se presentan 40, todos relacionados con la planificación. Lo que se le pide a la persona que realiza el ejercicio es que ordene y agrupe los 40 conceptos en relación con la planificación en la empresa.

En A.2.1 encontrará las instrucciones básicas, en A.2.2 obtendrá las 40 cartas (conceptos empresariales relacionados con la planificación) y 8 comodines (cuentas en blanco) y en A.2.3 se halla una posible solución, con una agrupación en 8 etapas. Etapas y subetapas coinciden en la metodología expuesta en nuestra Guía para la planificación.

### *A.2.1 Baraja de la planificación*

A continuación encontrará 40 “cartas”, conceptos relacionados con la planificación, y 8 “comodines” en blanco, en los que es posible añadir conceptos que se consideren importantes y que no estén escritos en las cartas.

Una vez se entiendan los conceptos presentados (tal y como los suelen utilizar la mayoría de las empresas), trate de ordenarlos y agruparlos, con el criterio de **la planificación en la empresa**.

Cuando haya realizado el ejercicio, compare el resultado con la “propuesta de solución”, al final de este anexo, con una agrupación de conceptos (cartas) y su desglose.

## A.2.2





Objetivos de rentabilidad	Resumen de acciones y fechas de realización	Análisis del factor humano interno	Resultados que se deben controlar (seguimiento de la actividad)
Viabilidad económica y financiera	Coherencia del plan	Plan de contingencias	Planes a largo plazo



### *A.2.3 Una solución a la “baraja de la planificación” en la empresa*

#### **Etapa 1**

- 1 **Presentación de la empresa y definición de su misión.**
- 2 Presentación de la empresa: nombre, forma jurídica, fecha de inicio de la actividad, ubicación, antecedentes, recursos disponibles y promotores.
- 3 Fin o propósito fundamental de la empresa.
- 4 Misión de la empresa: necesidad que satisface, segmentos de mercado que ocupa, productos o servicios que ofrece, ámbito geográfico en que se desarrolla y singularidades.

#### **Etapa 2**

- 5 **Análisis externo**
- 6 Análisis del entorno general externo
- 7 Análisis del sector
- 8 Análisis competitivo
- 9 Análisis del entorno próximo

#### **Etapa 3**

- 10 **Análisis interno**
- 11 Análisis del factor humano interno
- 12 Análisis del factor técnico interno
- 13 Análisis del factor comercial interno
- 14 Análisis del factor financiero interno
- 15 Análisis del factor de gestión interno

#### **Etapa 4**

- 16 **Síntesis DAFO**
- 17 Síntesis de oportunidades y amenazas externas
- 18 Síntesis de fortalezas y debilidades internas
- 19 Resumen de los factores clave del éxito en el sector y en la empresa
- 20 Alternativas estratégicas y acciones posibles

## **Etapa 5**

- 21 **Líneas estratégicas y objetivos**
- 22 Estrategias de posicionamiento, diferenciación (ventaja diferencial), etc.
- 23 Objetivo de ventas
- 24 Objetivos de rentabilidad
- 25 Otros objetivos de la empresa

## **Etapa 6**

- 26 **Plan de actuación**
- 27 Plan de marketing
- 28 Plan de operaciones
- 29 Plan jurídico, fiscal y laboral
- 30 Plan de organización y recursos humanos
- 31 Plan de tecnologías de la información
- 32 Plan económico-financiero

## **Etapa 7**

- 33 **Calendario de implantación**
- 34 Resumen de acciones y fechas de realización

## **Etapa 8**

- 35 **Viabilidad y conclusiones**
- 36 Coherencia del plan
- 37 Viabilidad económica y financiera
- 38 Resultados a controlar (seguimiento de la actividad)
- 39 Plan de contingencias
- 40 Planes a largo plazo

### **A.3 Problemática especial de la empresa familiar**

Son numerosísimas las empresas españolas de tipo familiar. Muchas de ellas se enfrentarán en los próximos años al problema crítico de la sucesión del fundador, que implica la supervivencia de la propia empresa.

Las notas que siguen sólo son una llamada de atención sobre este aspecto y una breve introducción a su problemática social y jurídica.

La empresa familiar soporta la amenaza de conflictos personales, entre miembros de la familia propietaria y gestores de empresa y la propia actividad de la entidad, además del riesgo empresarial que corre cualquier empresa.

Muchos empresarios individuales actuales son también la antesala de futuras empresas familiares.

Esta documentación es sólo una introducción a la amplia problemática “extra” que supone la empresa familiar, en relación con las restantes empresas.

#### *A.3.1 Importancia en España*

- Más de 2.000.000 de empresas son familiares
- Generan un tercio del producto interior bruto (PIB).
- Suponen las tres cuartas partes del empleo, con unos 9.000.000 trabajadores (más de un millón y medio son empresarios “autónomos”).

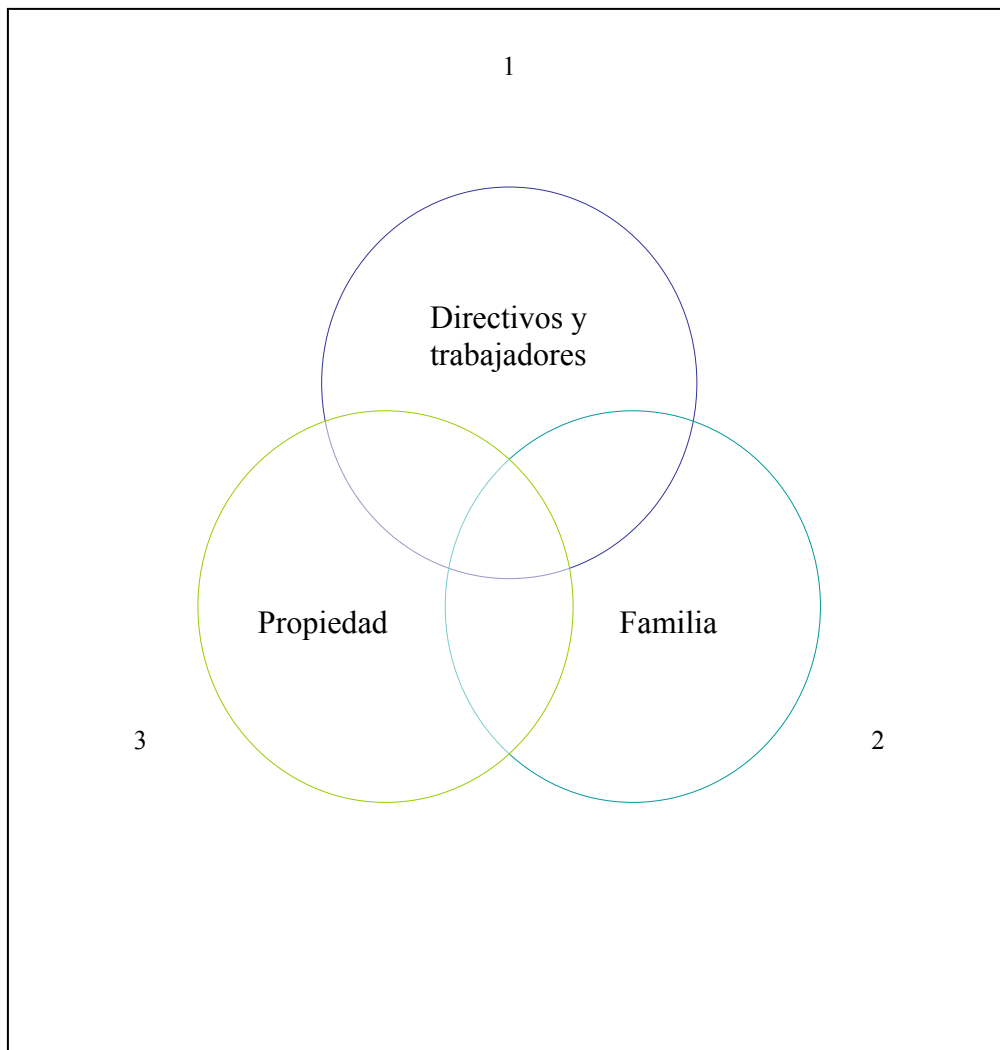
#### *A.3.2 Aportaciones de la empresa familiar*

- Mayor estabilidad del empleo que otras empresas.
- Transmisión de valores empresariales de una a otra generación.
- Mayor responsabilidad hacia los trabajadores familiares. Mejor “integración” laboral.

- Mayor grado de compromiso y dedicación al negocio.
- Experiencia en “tacto con el cliente” (conocimiento comercial transmitido de una generación a otra). Proximidad a los clientes.
- Mayor autofinanciación y reinversión de beneficios.
- Alta motivación del fundador.
- Flexibilidad competitiva.

### *A.3.3 Consolidación de empresa familiar*

- Una parte esencial de la propiedad está en manos de una o varias familias.
- Sus miembros intervienen de forma decisiva en la gestión y dirección del negocio.
- Existe una vocación de continuidad en la familia.



#### *A.3.4 Limitaciones de la empresa familiar*

- Limitaciones financieras para el desarrollo (crecimiento basado en autofinanciación).
- Dificultades para vender las participaciones.
- Gestión menos profesional (familiares sin conocimiento profesional se encuentran en puestos de responsabilidad).
- Poca consideración a la formación, el reciclaje y la incorporación de nuevas tecnologías.
- Relaciones entre propietarios, gestores y familia, más conflictivas. Dificultades críticas en el momento de la sucesión.

### A.3.5 Órganos de gobierno

- Además de los órganos societarios empresariales (junta de accionistas, consejo de administración, dirección general, etc.) pueden existir otros órganos paralelos, específicos de la empresa familiar.
- Junta de familia. Está formada por los miembros de la familia mayores de edad (no debe entrar en cuestiones puramente empresariales).
- Consejo de familia. Órgano decisorio de la familia, formado por representantes de ramas y generaciones. La presidencia puede corresponder al fundador. Resuelve los conflictos entre la familia y la empresa.
- Comité de protocolo familiar. Regula los aspectos que facilitan la continuidad. El “consejo de familia”, o una parte de sus miembros, formará también el comité de seguimiento del protocolo familiar (el comité propone al consejo las actualizaciones del protocolo que considera procedentes).

Otros órganos y documentos, con posible influencia en la gobernanza de la empresa familiar, son el comité de retribuciones, los testamentos y las capitulaciones matrimoniales.

La resolución de conflictos en la empresa familiar, además de la vía judicial, pueden solucionarse a través de arbitraje, mediación y evaluación neutral (auditor), siempre que las partes estén de acuerdo en el proceso elegido.

### A.3.6 El protocolo familiar

Regula las relaciones económicas y profesionales entre los miembros de la familia que ostentan la condición de partícipes o socios y la empresa, para asegurar la continuidad de la empresa.

Contenido recomendado:<sup>63</sup>

- Definición de la actividad de la empresa.

---

<sup>63</sup> Un desarrollo mayor del contenido del protocolo puede encontrarse en el anexo “Modelo para la redacción de un protocolo familiar”, del libro *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*, de la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, 2008. Disponible en: [www.yppyme.org](http://www.yppyme.org).

- Pactos estatutarios. Régimen jurídico de las acciones o participaciones sociales, forma de adoptar acuerdos en la empresa, composición del consejo de administración, etc. Son registrables y publicables en el boletín del registro mercantil (eficacia frente a terceros).
- Pactos extraestatutarios: regula las relaciones entre la familia, y la empresa como incorporación de familiares a la empresa, funciones y retribuciones, salida de miembros de la familia de la empresa, cualificación exigible a los gestores, etc. Tienen eficacia contractual limitada a las partes.  
También debe incluir penalizaciones por incumplimientos y el procedimiento para la revisión del protocolo.
- Composición y funcionamiento de los órganos de carácter familiar (enumerados en A.3.5).
- Otros acuerdos (cláusula de cierre), como gratitud al fundador.

#### A.3.7 Sucesión generacional<sup>64</sup>

- En un problema activo en esta forma de empresa (puede suponer la desaparición de la empresa, por tensiones entre predecesor y sucesores y otros familiares).
- El régimen matrimonial de los accionistas familiares tiene una gran influencia (comunidad de gananciales o separación de bienes con capitulaciones matrimoniales).<sup>65</sup>
- Para la sucesión del fundador, por causa de muerte, es muy importante el testamento. En caso contrario se aplica la legislación civil común o la de las diferentes legislaciones forales (dependiendo de la vecindad del causante).
- La sucesión de la empresa familiar goza, en la legislación fiscal española, de una protección especial para favorecer su continuidad a través de los descendientes directos (puede llegar al 95%).
- La donación en vida del fundador permite controlar el proceso sucesorio y tiene una bonificación de hasta el 95% en la base del impuesto sobre sucesiones y donaciones, a partir de los 65 años.

---

<sup>64</sup> Se puede consultar “El cambio generacional de la empresa familiar”, en *Boletín del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid* 27 (octubre), 2003.

<sup>65</sup> Artículos 1.325 a 1.335 de nuestro Código civil.

## **A.4 El control en la empresa. Áreas clave para el seguimiento de la actividad e indicadores de gestión**

El seguimiento de la actividad, el control activo, es la función más olvidada. Y es muy útil para la mejora, el desarrollo y la futura planificación.

Permite ver desviaciones respecto al plan, comparaciones con periodos anteriores, buscar los defectos en la actuación y replanificar con buena base.

Las notas que siguen sólo pretenden despertar el interés por esta auténtica función directiva, poco desarrollada por los estudiosos (y menos con aplicación para la pyme española) y poco puesta en práctica por las empresas.

### *A.4.1 El control de gestión como función directiva*

Una de las funciones del gestor es realizar el seguimiento de la actividad. También en la pyme “existe” esta tarea.

El gestor debe:

- Analizar la situación
- Planificar el futuro, decidir ofertas y acciones
- Organizar los medios
- Realizar los planes
- Controlar los resultados

El control es importante para:

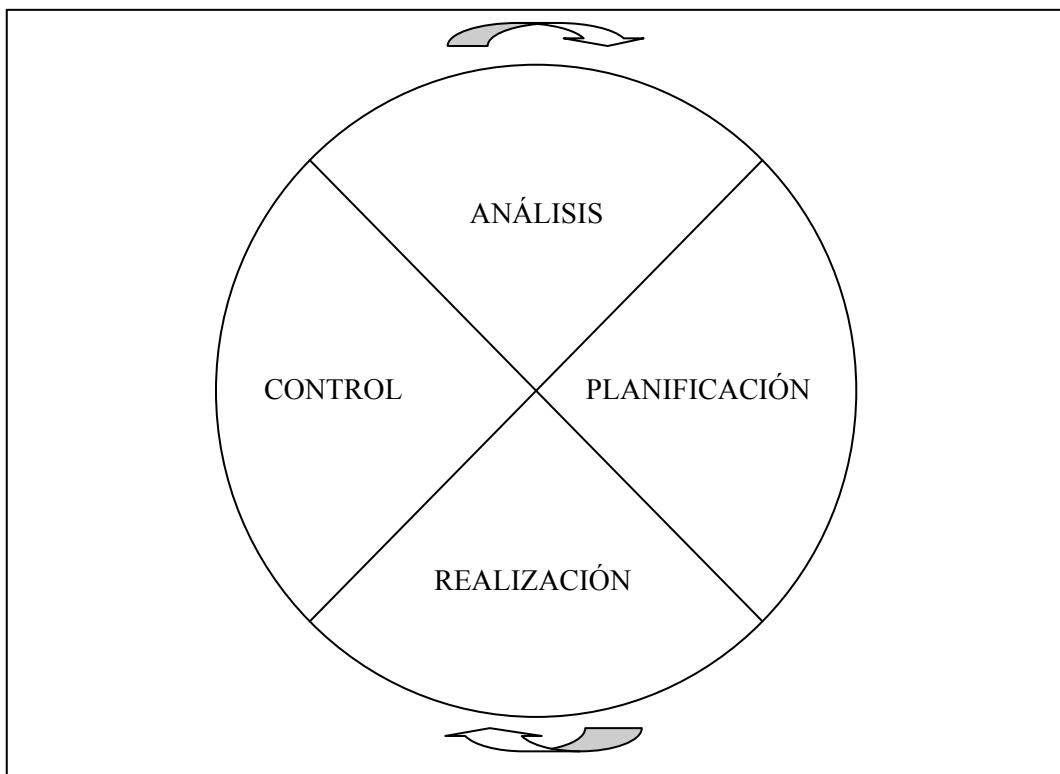
- Ver las desviaciones entre los resultados y lo planificado
- Juzgar las causas de las desviaciones
- Tomar medidas correctivas
- Replanificar para el futuro



El control debe facilitar las posibilidades de desarrollo de la empresa (control activo, no limitado a “tomar nota de las desviaciones”).

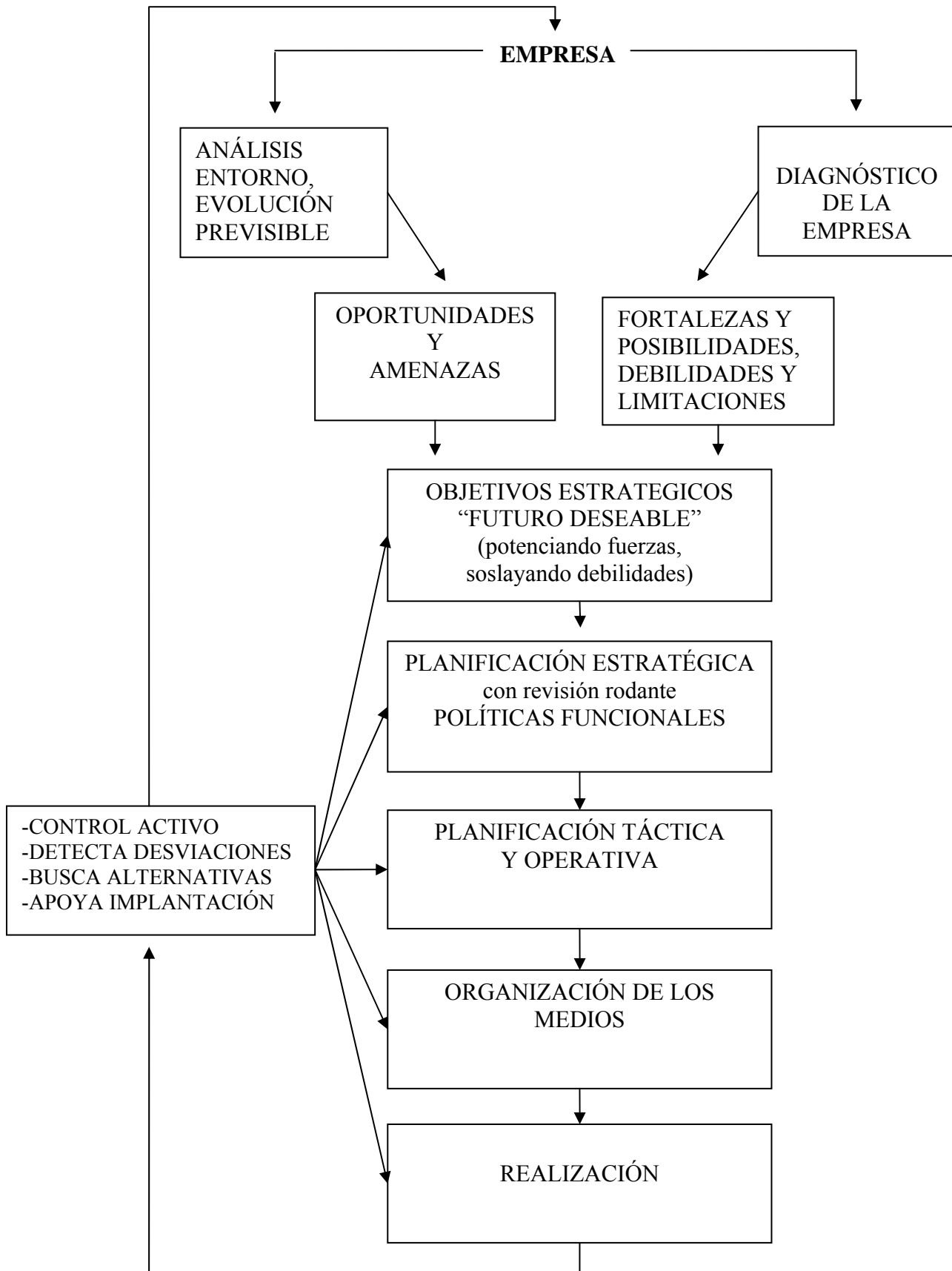
El control o seguimiento de la actividad, en una empresa en funcionamiento, enlaza con el análisis (interno y externo), base de la planificación, que pone en marcha mejoras en la realización mediante un control continuo.

### **Ciclo de gestión en la empresa**



La pyme suele estar muy centrada en la función de realización (lo “urgente” cubre gran parte del tiempo disponible). Pero también aquí, con una visión de “luces largas”, es necesario dedicar un espacio al análisis-planificación y al control de resultados.

## El ciclo de análisis-planificación-realización y control



#### *A.4.2 El cuadro de mando*

El control de gestión en la pyme suele estar integrado por un mismo documento que soporte todo el seguimiento de la empresa, frente a un control de gestión por años en las grandes empresas, además de un resumen para la “alta dirección”.

El cuadro de mando debe contener la evolución de los factores y áreas consideradas críticas, además de los indicadores y las ratios seleccionadas, que permiten conocer la situación y juzgarla, para ayudar a tomar decisiones “de calidad”.

En la etapa final de la planificación (apartado 8.3) ya se menciona la necesidad de planificar el control (o revisar el sistema existente).

La pyme tiene limitaciones para realizar el control de gestión porque:

- Supone algún coste.
- Falta información (sobre todo sobre datos externos).
- No hay planes o estándares de gestión.
- Falta “tiempo” del gestor, centrado en la producción y vender.
- Faltan conocimientos para actuar como consultor interno de la empresa.

Incluso donde ya existe un sistema en marcha en ocasiones se abandona por diferentes causas (trabajo extra, falta de medios, etc.).

#### *A.4.3 Decálogo sobre las características básicas del sistema de control*

1. Individualizado, adaptado a cada empresa
2. Con información significativa
3. Sencillo y práctico
4. Con información fiable y objetiva
5. Buscando eficacia en los resultados y eficiencia en los recursos utilizados
6. Con información actualizada
7. Permitiendo comparaciones entre productos, zonas, periodos, etc.
8. Mejorando el sistema permanentemente

9. Normalizando en su presentación
10. Informatizado, en la medida de lo posible

De acuerdo con la primera característica, cada organización debe elegir los controles (factores clave e indicadores) que considera oportunos, dentro de un proceso de “mejora continua” (evitando hacer el sistema cada vez más complejo).

#### *A 4.4 Ejemplo de la empresa WWW, S.L.*

Presentamos a continuación, a modo de ejemplo, unas estadísticas básicas que facilitan el control de gestión, elaboradas para WWW, S.L.

Están muy orientadas al área comercial, a los resultados y al plan de ventas (sólo sobrevive y crece la empresa que mantiene a los clientes actuales y crea más clientes).

Este modelo puede informatizarse en Excel, por lo que sólo sería necesario cumplimentar las casillas en sombreado pálido (el resto se completa automáticamente, si se dispone de un proceso automatizado).

En este caso se combinan datos reales (el ejemplo es del 2009), datos en parte reales y en parte previstos (ejemplo del 2010) y datos de la planificación (ejemplo del 2011 y 2012).

Los cuadros básicos son A.4.4.1, A.4.4.2 (ventas y compras del periodo), A.4.4.3, A.4.4.4 (mensualización de las ventas y las compras) y A.4.4.5 (márgenes brutos).

Estas estadísticas deberían ir acompañadas de una cuenta de pérdidas y ganancias resumida, para los años de planificación (real y previsto), y una cuenta de tesorería para el corto plazo (2010 y 2011, en el ejemplo). Se trata de “mantener bajo control” los gastos generales o de estructura y de asegurar la liquidez (para evitar suspensión de pagos o concurso de acreedores).

## Manual de uso del modelo:

### Estadísticas Generales de la empresa

Esta hoja de "Manual de uso" tiene por objeto recoger los datos básicos de identificación de la empresa.

Nombre de la empresa: **WWW, S.L.**

Al indicar el año de actividad inicial, se calcularán automáticamente los dos periodos siguientes. Modifique el valor de la "X" por el año que le interese.

Años de actividad:	2009	2010	2011	2012
Evolución del IPC	0.5%	0.5%	1.5%	2,0%
		(Previsión)	(Previsión)	(Previsión)

**Nota 1: Todos los datos son datos históricos de la empresa, salvo que se especifique lo contrario.**

**Nota 2: Sólo se deben completar las celdas en verde pálido.**

**Nota 3: Si se van a cambiar los años de actividad analizados, se debe modificar la cifra de IPC correspondiente.**

Fecha de realización:

Es importante que cada vez que se introduzcan modificaciones en los cuadros se indique la fecha de la versión para poder efectuar comparaciones posteriores.

Familias de productos:

Familia 1  
Familia 2  
Familia 3  
Familia 4  
Familia 5  
Familia 6  
Familia 7  
Familia 8  
Familia 9  
Familia 10

La distribución de la actividad de la empresa en familias de productos es fundamental, debe procurarse que éstas sean homogéneas, es decir, que vengan definidas por la posibilidad de medirlas en unidades físicas iguales (peso, unidades completas, horas, etc.), por márgenes (% de la diferencia entre venta y coste dividida por la venta) u otra característica de homogeneidad (por ejemplo, en los restaurantes, la presencia de primeros y segundos platos, postres, infusiones, etc.). Se recomienda dividir los productos en un mínimo de cuatro familias y un máximo de ocho.

Meses de actividad:

Enero  
Febrero  
Marzo  
Abril  
Mayo  
Junio  
Julio  
Agosto  
Septiembre  
Octubre  
Noviembre  
Diciembre

Se puede modificar los meses de actividad de la empresa, pues a veces la actividad de ésta no coincide con el año natural.

Las celdas de carácter informático y las hojas no están protegidas, para que el interesado pueda modificar cuando lo desee las fórmulas y los datos de aquéllas. Por esta razón se recomienda que se guarde siempre una copia original con las fórmulas sin modificar para poderlas recuperar en caso de que se borren de forma accidental.

La presentación se ha realizado de la manera más similar posible a lo que sería un desarrollo propio del interesado, para que vea qué se puede hacer con una simple hoja de cálculo.

### A.4.4.1a

WWW, S.L.

Ventas mensuales, en euros y en unidades

	2009 (real)		2010 (previsto)		Variación		2011 (previsto)		Variación		2012 (previsto)		Variación	
	Ventas	Unidades	Ventas	Unidades	Valor	% Var.	Ventas	Unidades	Valor	% Var.	Ventas	Unidades	Valor	% Var.
Enero					0,00				0,00				0,00	
Febrero					0,00				0,00				0,00	
Marzo					0,00				0,00				0,00	
Abril					0,00				0,00				0,00	
Mayo					0,00				0,00				0,00	
Junio					0,00				0,00				0,00	
Julio					0,00				0,00				0,00	
Agosto					0,00				0,00				0,00	
Septiembre					0,00				0,00				0,00	
Octubre					0,00				0,00				0,00	
Noviembre					0,00				0,00				0,00	
Diciembre					0,00				0,00				0,00	
<b>Totales</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Precios medios

#### A.4.4.1b

WWW, S.L.

#### Análisis básico de la evolución de las ventas de la empresa

##### Principales conclusiones

**Evolución global de las ventas en %**

**Evolución de las ventas**

**IPC del ejercicio (real y estimado)**

**Crecimiento real de las ventas y retroceso**

**Evolución del precio medio (descenso del precio medio/precio medio crecimiento)**

	2010	2011	2012
± %		± %	± %
Evolución positiva		Evolución positiva	Evolución positiva
0,5%		1,5%	2%
Crecimiento real/ retroceso		Crecimiento real/retroceso	Crecimiento real/retroceso
Descenso/crecimiento		Descenso/crecimiento	Descenso/crecimiento

**Nota 1:** El crecimiento se considera "real" si la evolución de las ventas es superior al IPC del año.

**Nota 2:** Por regla general, se considera positivo que el precio medio de venta sea creciente.

### A.4.4.2a

WWW, S.L.

Compras mensuales, en euros y en unidades

Se consideran compras los gastos variables (no confundir con directos) de la actividad

	2009		2010		Variación		2011		Variación		2012		Variación	
	Compras	Unidades	Compras	Unidades	Valor	% Var.	Compras	Unidades	Valor	% Var.	Compras	Unidades	Valor	% Var.
Enero					0,00				0,00				0,00	
Febrero					0,00				0,00				0,00	
Marzo					0,00				0,00				0,00	
Abril					0,00				0,00				0,00	
Mayo					0,00				0,00				0,00	
Junio					0,00				0,00				0,00	
Julio					0,00				0,00				0,00	
Agosto					0,00				0,00				0,00	
Septiembre					0,00				0,00				0,00	
Octubre					0,00				0,00				0,00	
Noviembre					0,00				0,00				0,00	
Diciembre					0,00				0,00				0,00	
<b>Totales</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Precios medios



#### A.4.4.2b

WWW, S.L.

#### Análisis básico de la evolución de las compras de la empresa

##### Principales conclusiones

Evolución global de las compras en %

Evolución de las compras ( crecimiento o retroceso)

2010	2011	2012
100%	100%	100%
Retroceso de las compras	Retroceso de las compras	Retroceso de las compras

### A.4.4.3a

WWW, S.L.

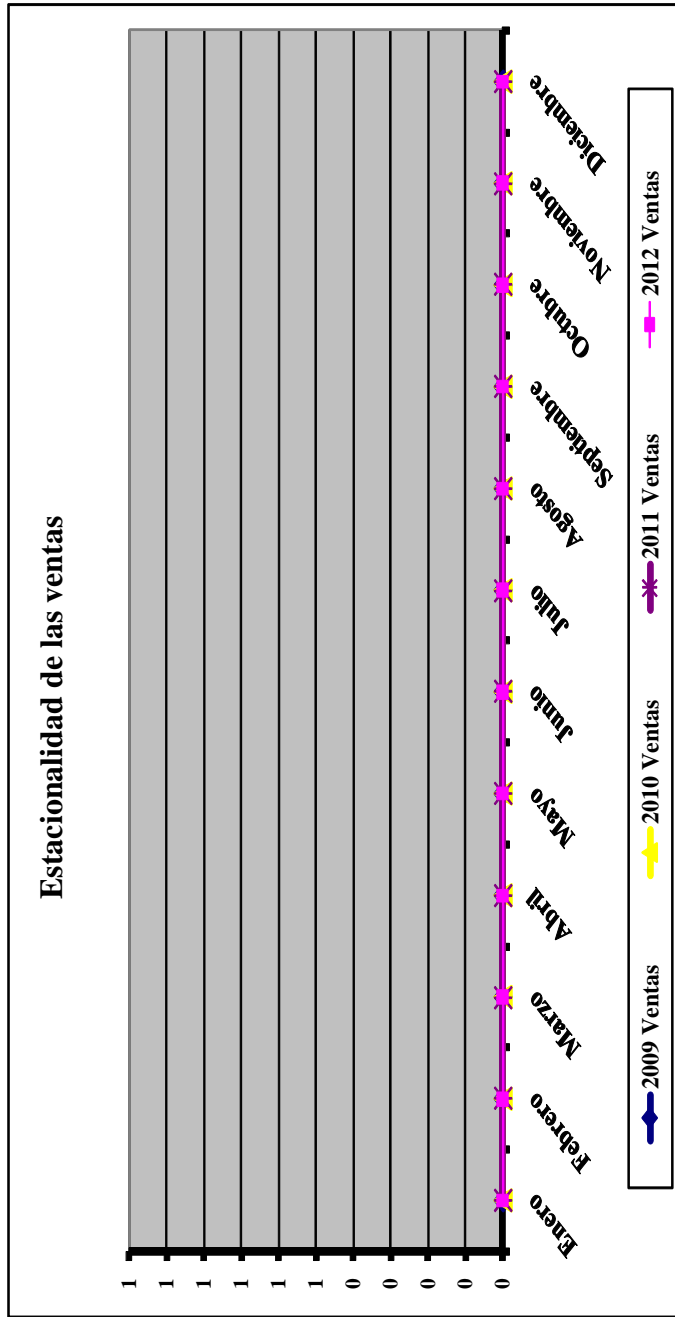
#### Estacionalidad de las Ventas

	2009		2010		2011		2012	
	Ventas	%/Ventas	Ventas	%/Ventas	Ventas	%/Ventas	Ventas	%/Ventas
Enero	0		0		0		0	
Febrero	0		0		0		0	
Marzo	0		0		0		0	
Abril	0		0		0		0	
Mayo	0		0		0		0	
Junio	0		0		0		0	
Julio	0		0		0		0	
Agosto	0		0		0		0	
Septiembre	0		0		0		0	
Octubre	0		0		0		0	
Noviembre	0		0		0		0	
Diciembre	0		0		0		0	
<b>Totales</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0%</b>

A.4.4.3b

WWW, S.L.

### Estacionalidad de las ventas



### A.4.4.4a

WWW, S.L.

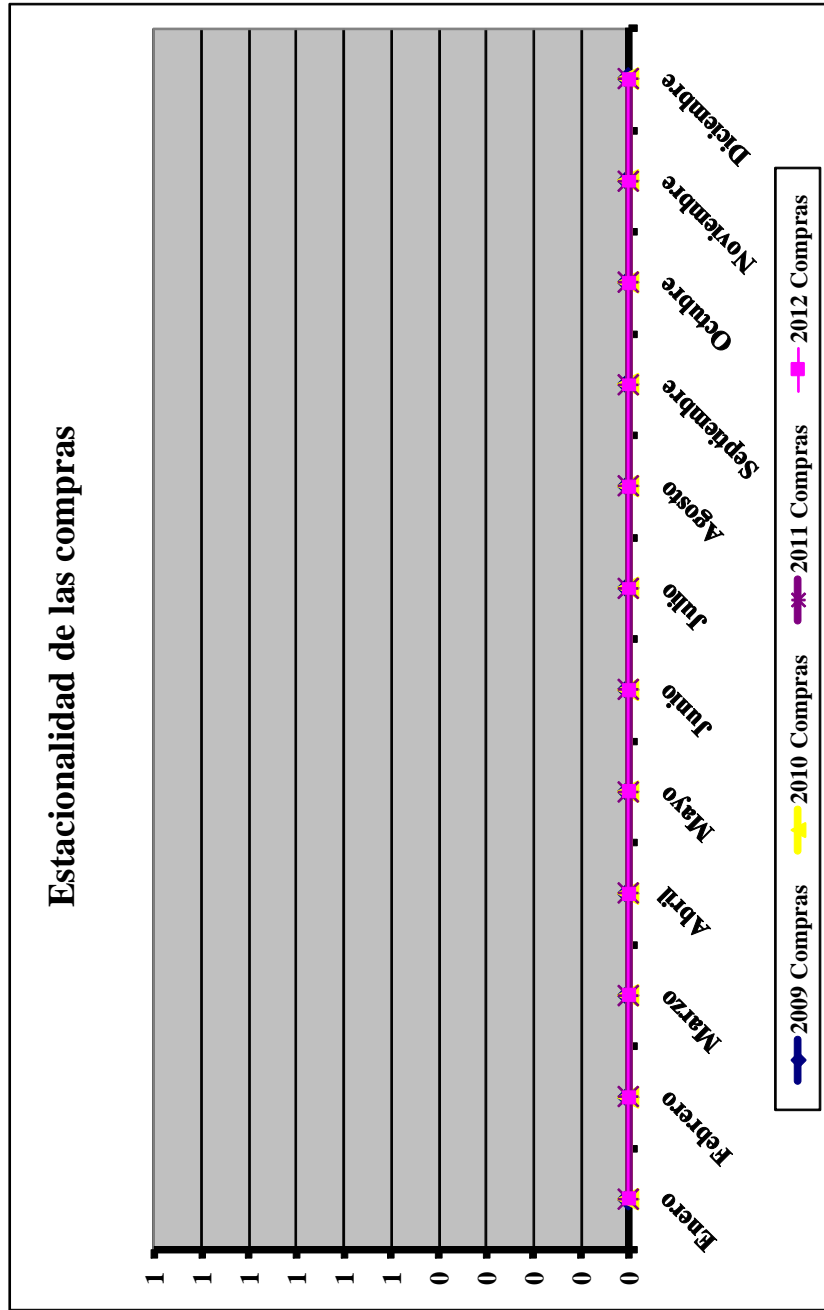
#### Estacionalidad de las compras

	2009		2010		2011		2012	
	Compras	%/Compras	Compras	%/Compras	Compras	%/Compras	Compras	%/Compras
Enero	0		0		0		0	
Febrero	0		0		0		0	
Marzo	0		0		0		0	
Abril	0		0		0		0	
Mayo	0		0		0		0	
Junio	0		0		0		0	
Julio	0		0		0		0	
Agosto	0		0		0		0	
Septiembre	0		0		0		0	
Octubre	0		0		0		0	
Noviembre	0		0		0		0	
Diciembre	0		0		0		0	
<b>Totales</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0%</b>

A.4.4.4a

WWW, S.L.

Estacionalidad de las compras



## A.4.4.5a

WWW, S.L.

Márgenes brutos comerciales por meses

	2009		2010		2010		Margen		2011		2011		Margen		2012		Margen	
	Ventas	Compras	Ventas	Compras	2010	%	2010	%	Ventas	Compras	2011	%	2011	%	Ventas	Compras	2012	%
Enero	0	0	0	0	0,00		0	0,00	0	0	0,00		0	0,00	0	0	0,00	
Febrero	0	0	0	0	0,00		0	0,00	0	0	0,00		0	0,00	0	0	0,00	
Marzo	0	0	0	0	0,00		0	0,00	0	0	0,00		0	0,00	0	0	0,00	
Abril	0	0	0	0	0,00		0	0,00	0	0	0,00		0	0,00	0	0	0,00	
Mayo	0	0	0	0	0,00		0	0,00	0	0	0,00		0	0,00	0	0	0,00	
Junio	0	0	0	0	0,00		0	0,00	0	0	0,00		0	0,00	0	0	0,00	
Julio	0	0	0	0	0,00		0	0,00	0	0	0,00		0	0,00	0	0	0,00	
Agosto	0	0	0	0	0,00		0	0,00	0	0	0,00		0	0,00	0	0	0,00	
Septiembre	0	0	0	0	0,00		0	0,00	0	0	0,00		0	0,00	0	0	0,00	
Octubre	0	0	0	0	0,00		0	0,00	0	0	0,00		0	0,00	0	0	0,00	
Noviembre	0	0	0	0	0,00		0	0,00	0	0	0,00		0	0,00	0	0	0,00	
Diciembre	0	0	0	0	0,00		0	0,00	0	0	0,00		0	0,00	0	0	0,00	
Márgenes medios	0	0	0	0	0		0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	

Análisis básico de la evolución de los márgenes de la empresa

Principales conclusiones

Margen bruto comercial

Evolución del margen

Análisis del margen

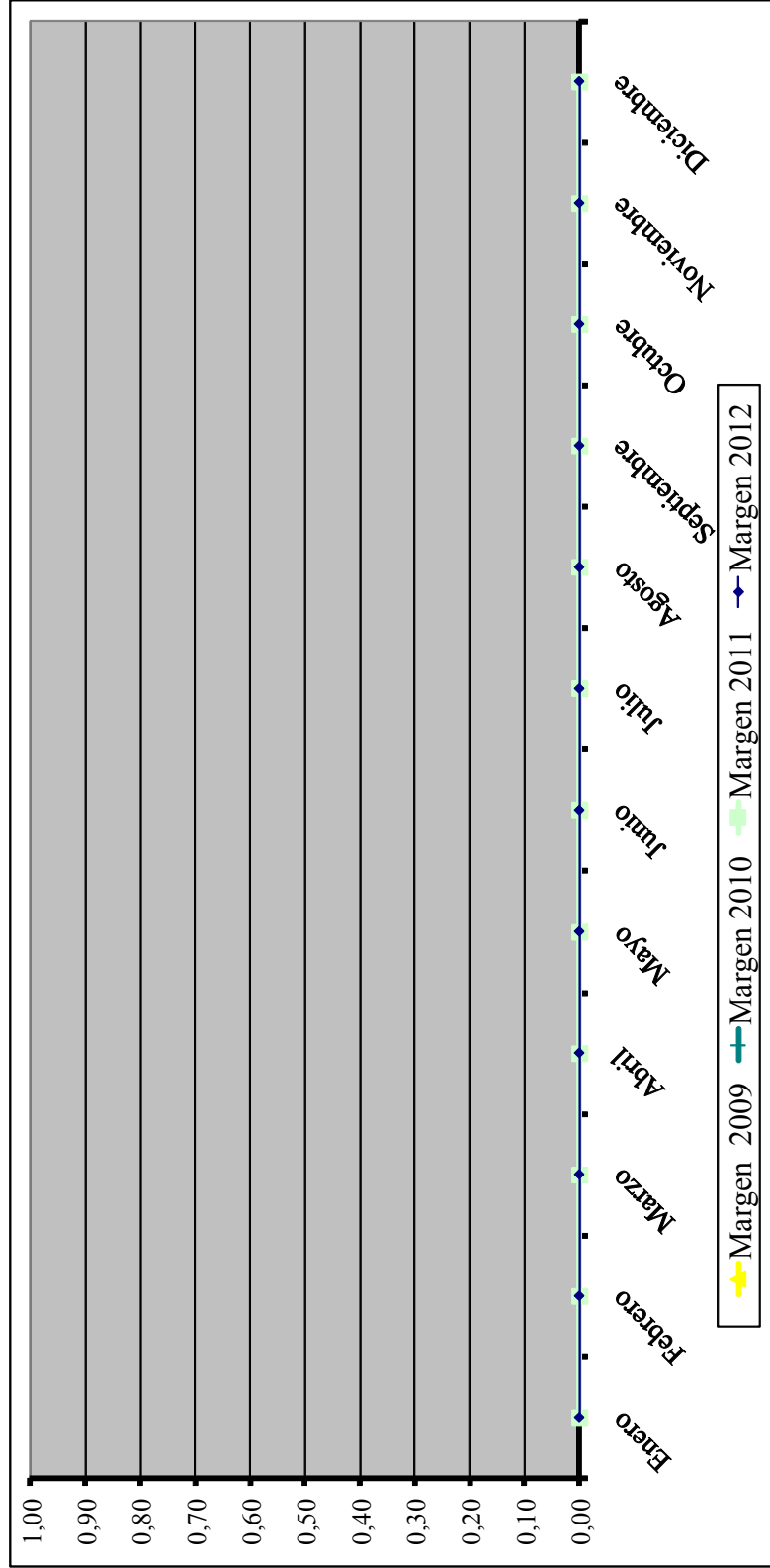
	2009	2010	2011	2012
Aparente buen margen/reducido				
Margen decreciente/creciente				
Aparente buen margen/reducido				
Margen decreciente/creciente				
Aparente buen margen/reducido				
Margen decreciente/creciente				
Aparente buen margen/reducido				

Nota 1: Se ha establecido como umbral mínimo de margen el 20% y como situación aparente de buen margen el 50 %. Téngase en cuenta que esto puede variar mucho en función de la empresa, el sector, la época del año o la fase de desarrollo en la que se encuentra la empresa.

A.4.4.5b

WWW, S.L.

Márgenes por meses



#### A.4.4.5c

WWW, S.L.

##### Ventas por clientes

Clientes	2009		2010		2011		2012	
	Ventas	%	Ventas	%	Ventas	%	Ventas	%
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

Este cuadro persigue el análisis de la cartera de clientes. Es recomendable que ningún cliente suponga un porcentaje de ventas que pueda poner en peligro la permanencia o el equilibrio de la empresa. Los porcentajes de ventas por cliente muy elevados indican que ese cliente puede tener un cierto grado de presión sobre la empresa ("O haces lo que yo quiero o me voy con la competencia"), o lo que es peor, pueden poner en peligro a la empresa si dejan de pagar. Tampoco es buena la excesiva atomización de los clientes (muchos clientes que representan una cuota ínfima de ventas), por el alto coste de gestión y seguimiento de éstos.

Se trata, pues, de tener una "cartera de clientes equilibrada", muchos clientes de tamaño medio.

Además se debe ver la evolución de las ventas de un cliente a lo largo de los años y analizar las causas de esa evolución.

Nota: Se puede incrementar el número de clientes considerado incluyendo un mayor número de líneas.

Nota: Para cumplimentar este cuadro puede ser de utilidad contar con el formulario 347 "Declaración anual de operaciones con terceras personas"



### A.4.4.6a

WWW, S.L.

2009		2010		2011		2012	
Compras	%	Compras	%	Compras	%	Compras	%
1		1		1		1	
2		2		2		2	
3		3		3		3	
4		4		4		4	
5		5		5		5	
6		6		6		6	
7		7		7		7	
8		8		8		8	
9		9		9		9	
10		10		10		10	
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

Este cuadro persigue el análisis del listado de proveedores, es recomendable que ningún proveedor suponga un porcentaje de las compras que pueda poner en peligro el abastecimiento o el equilibrio de la empresa. Los porcentajes de compras por proveedores muy elevados indican que este puede tener un cierto grado de presión sobre la empresa, ("O haces lo que yo quiero o me no te suministro"). El caso paradigmático es el de la franquicia con un proveedor único.

Tampoco es buena la excesiva atomización de los proveedores (muchos proveedores que representan una cuota ínfima de compras), por el alto coste de gestión y el seguimiento de éstos.

Es importante conocer el % de compras que le hacemos a cada proveedor y la evolución mantenida, para poder negociar sobre bases anuales y volúmenes y no operación a operación.

Nota: Se puede incrementar el número de proveedores considerado incluyendo un mayor número de líneas.

Nota: Para cumplimentar este cuadro puede ser útil contar con el formulario 347 "Declaración anual de operaciones con terceras personas"

### A.4.4.7a

WWW, S.L.

Año 2009

#### Ventas por Familias de Productos

Producto	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Total		%/ Ventas		
	Ventas	Udes.	Ventas	Udes.	Ventas	Udes.	Ventas	Udes.	Ventas	Udes.	Ventas	Udes.	Ventas	Udes.	Ventas	Udes.	Ventas	Udes.	Ventas	Udes.	Ventas	Udes.	Ventas	Udes.	Ventas	Udes.		Precio Medio	
Familia 1																										0	0		
Familia 2																											0	0	
Familia 3																											0	0	
Familia 4																											0	0	
Familia 5																											0	0	
Familia 6																											0	0	
Familia 7																											0	0	
Familia 8																											0	0	
Familia 9																											0	0	
Familia 10																											0	0	
<b>Total</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%

**A.4.4.7b**

WWW, S.L.

Año 2009

**Compras por Familias de Productos**

Producto	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Total		% / Compras	Coste Medio
	Compras	Udes.	Compras	Udes.	Compras	Udes.	Compras	Udes.	Compras	Udes.	Compras	Udes.	Compras	Udes.	Compras	Udes.	Compras	Udes.	Compras	Udes.	Compras	Udes.	Compras	Udes.	Compras	Udes.		
Familia 1																										0	0	
Familia 2																											0	0
Familia 3																											0	0
Familia 4																											0	0
Familia 5																											0	0
Familia 6																											0	0
Familia 7																											0	0
Familia 8																											0	0
Familia 9																											0	0
Familia 10																											0	0
<b>Total</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%

A.4.4.8a

WWW, S.L.

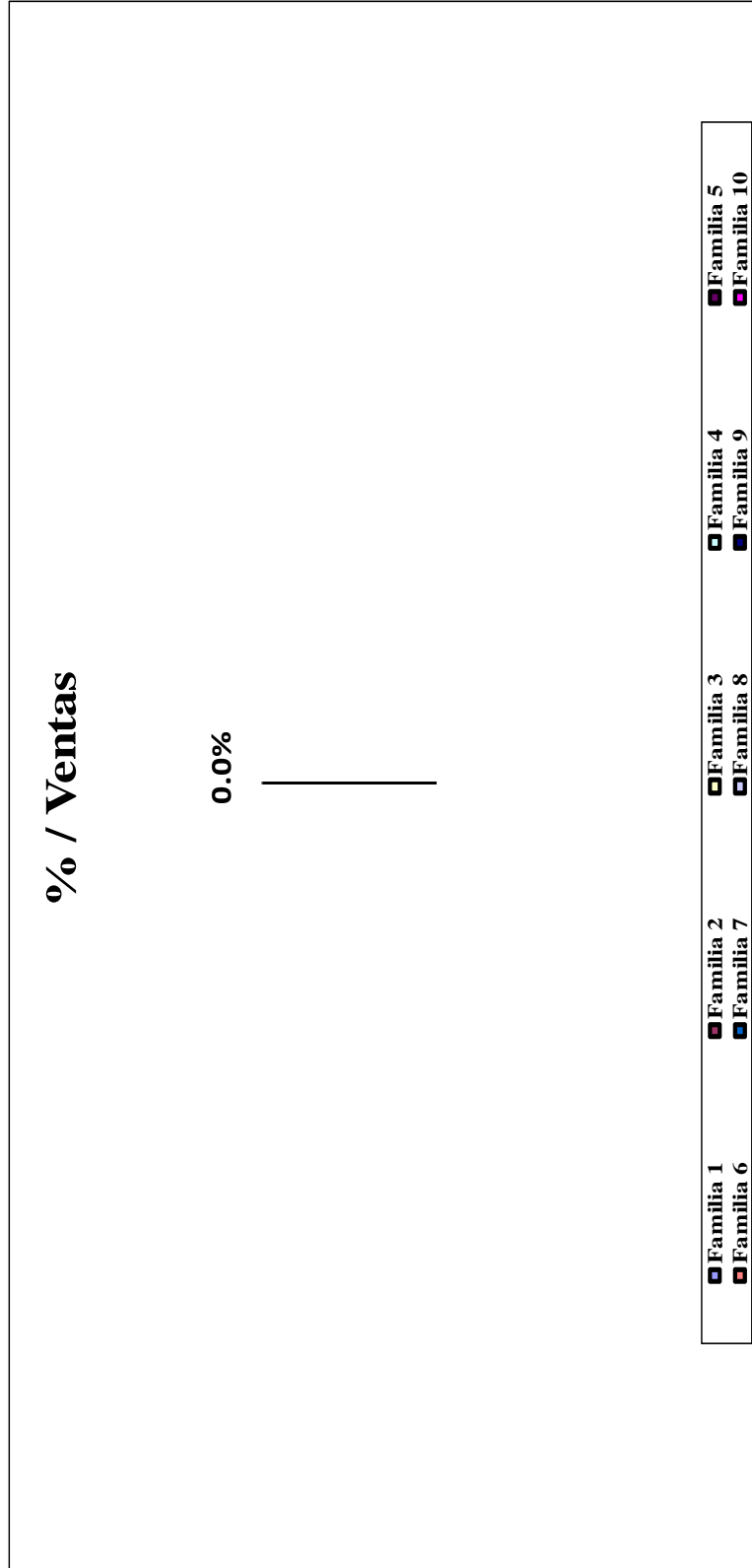
Año 2009

Márgenes por familias de productos

Producto	Total		Total		Total		Contribución
	Ventas	Unidades	Compras	Unidades	Margen	%	
Familia 1	0	0	0	0	0		
Familia 2	0	0	0	0	0		
Familia 3	0	0	0	0	0		
Familia 4	0	0	0	0	0		
Familia 5	0	0	0	0	0		
Familia 6	0	0	0	0	0		
Familia 7	0	0	0	0	0		
Familia 8	0	0	0	0	0		
Familia 9	0	0	0	0	0		
Familia 10	0	0	0	0	0		
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

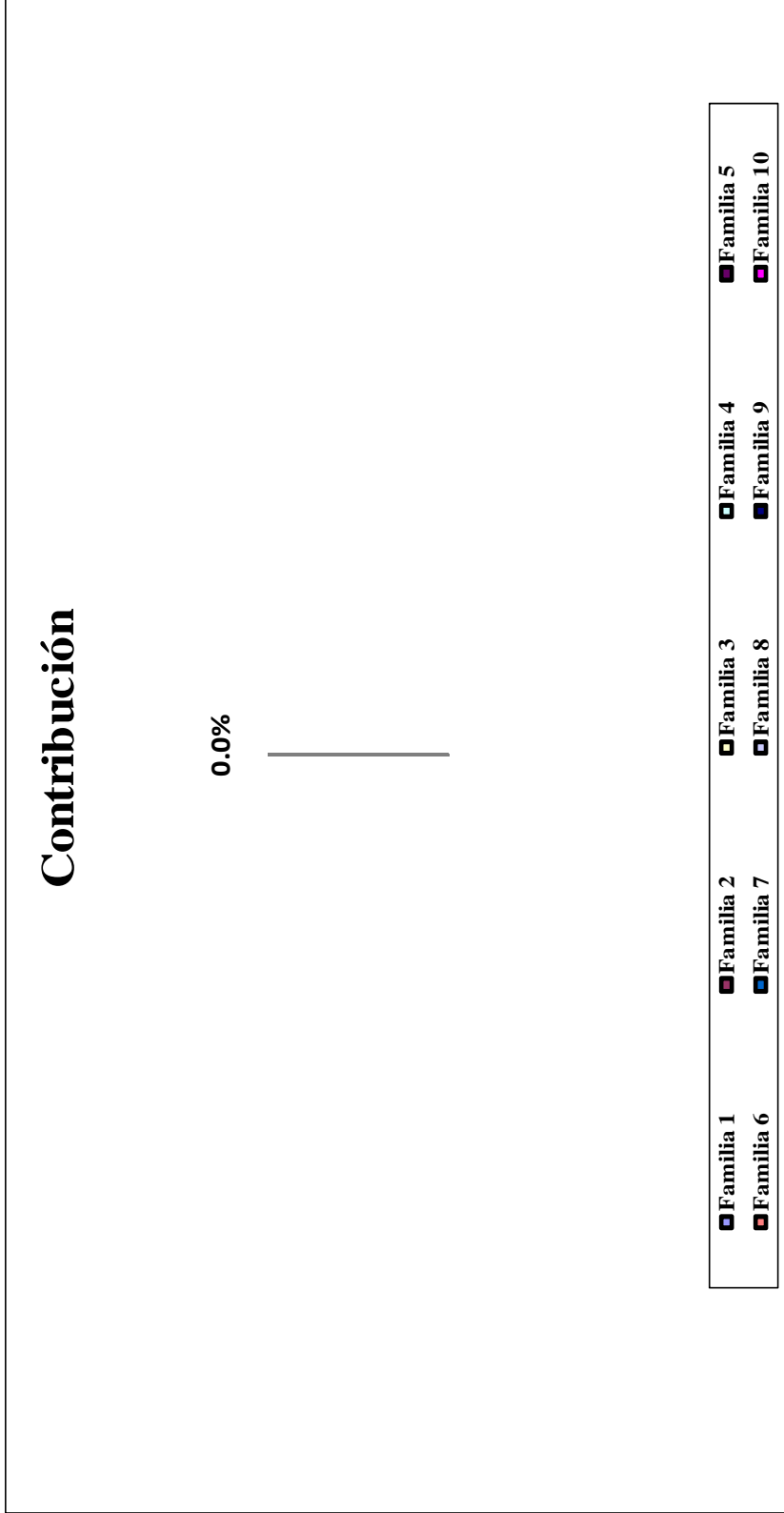
A.4.4.8b

WWW, S.L.



A.4.4.8c

WWW, S.L.



### A.4.4.9a

WWW, S.L.

Año 2010

#### Compras por Familias de Productos

Producto	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Total					
	Compras	Udes.	Compras	Udes.	Compras	Udes.	Compras	Udes.	Compras	Udes.	Compras	Udes.	Compras	Udes.	Compras	Udes.	Compras	Udes.	Compras	Udes.	Compras	Udes.	Compras	Udes.	Compras	Udes.	% / Compras	Coste Medio		
Familia 1																											0	0		
Familia 2																												0	0	
Familia 3																												0	0	
Familia 4																												0	0	
Familia 5																												0	0	
Familia 6																												0	0	
Familia 7																												0	0	
Familia 8																												0	0	
Familia 9																												0	0	
Familia 10																												0	0	
<b>Total</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%

**A.4.4.9b**

WWW, S.L.

**Año 2010**

**Compras por Familias de Productos**

Producto	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Total		Coste Medio		
	Compras	Udes.	Compras	Udes.	Compras	Udes.	Compras	Udes.	Compras	Udes.	Compras	Udes.	Compras	Udes.	Compras	Udes.	Compras	Udes.	Compras	Udes.	Compras	Udes.	Compras	Udes.	Compras	Udes.		% / Compras	
Familia 1																													
Familia 2																													
Familia 3																													
Familia 4																													
Familia 5																													
Familia 6																													
Familia 7																													
Familia 8																													
Familia 9																													
Familia 10																													
<b>Total</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	



**A.4.4.10a**

**WWW, S.L.**

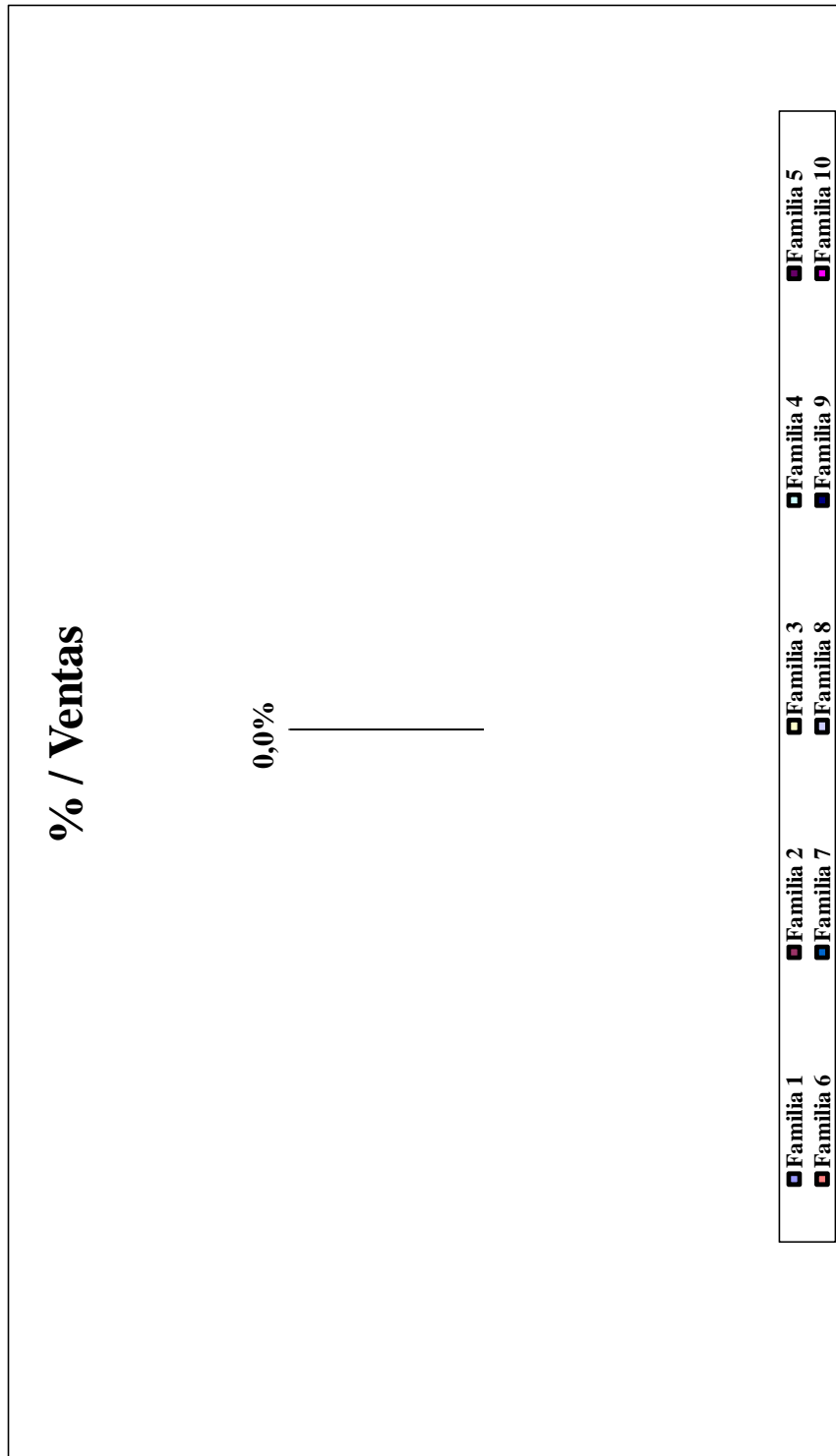
**Año 2010**

**Márgenes por familias de productos**

Producto	Total		Total		Total		Contribución
	Ventas	Unidades	Compras	Unidades	Margen	%	
Familia 1	0	0	0	0	0		
Familia 2	0	0	0	0	0		
Familia 3	0	0	0	0	0		
Familia 4	0	0	0	0	0		
Familia 5	0	0	0	0	0		
Familia 6	0	0	0	0	0		
Familia 7	0	0	0	0	0		
Familia 8	0	0	0	0	0		
Familia 9	0	0	0	0	0		
Familia 10	0	0	0	0	0		
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		

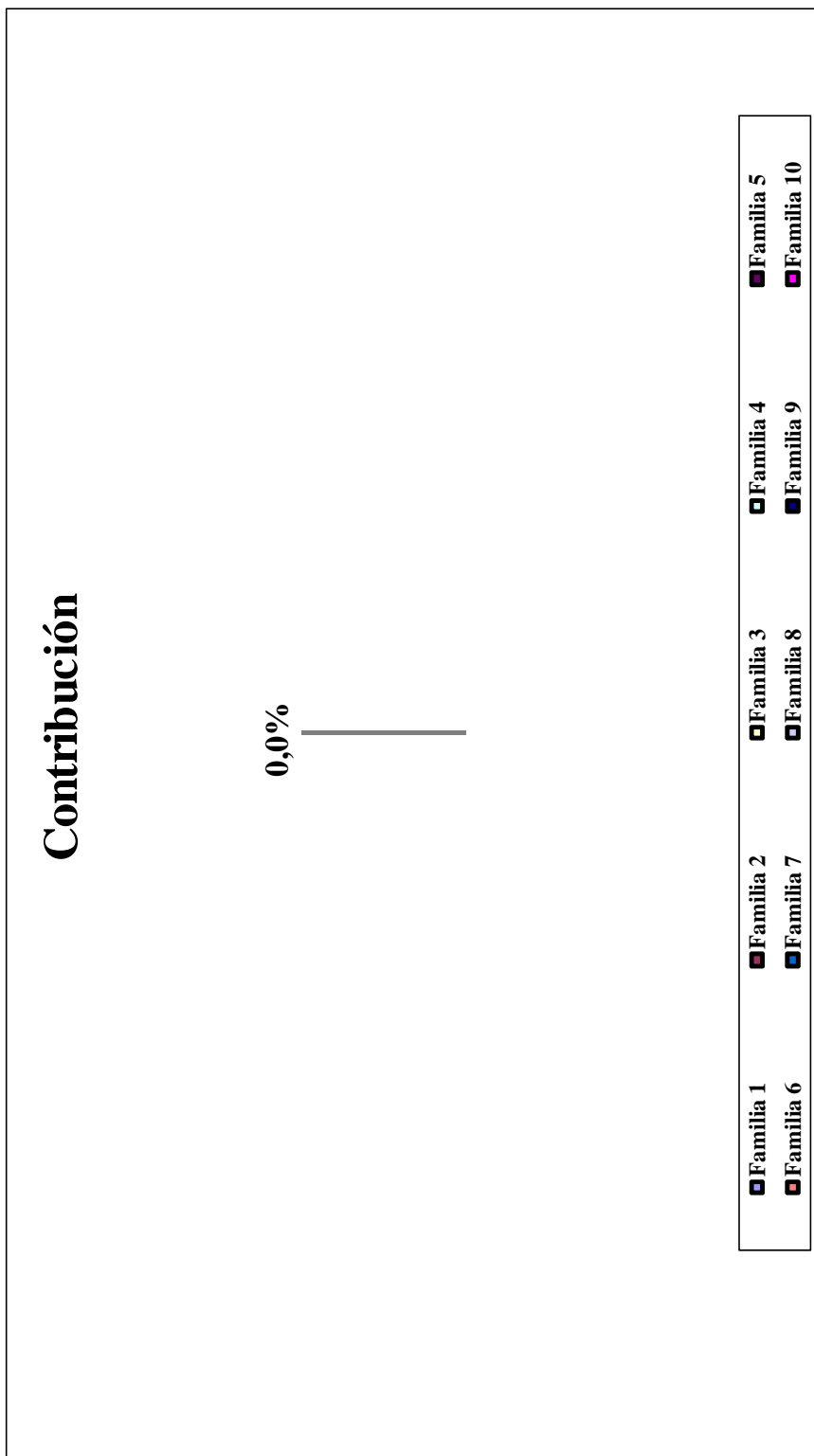
A.4.4.10b

WWW, S.L.



A.4.4.10c

WWW, S.L.



#### A.4.4.11

WWW, S.L.

#### Estructura geográfica de las ventas

Zonas	2009		2010		2011		2012	
	Ventas	%/Total	Ventas	%/Total	Ventas	%/Total	Ventas	%/Total
Zona 1								
Zona 2								
Zona 3								
Zona 4								
Zona 5								
Zona 6								
Zona 7								
Zona 8								
<b>Totales</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

**A.4.4.12**

**WWW, S.L.**

**Estructura comercial de las ventas**

Zonas	2009		2010		2011		2012	
	Ventas	% Var.	Ventas	% Var.	Ventas	% Var.	Ventas	% Var.
Comercial 1								
Comercial 2								
Comercial 3								
Comercial 4								
Comercial 5								
Comercial 6								
Comercial 7								
Comercial 8								
<b>Totales</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

#### *A.4.5 Factores clave y ratios*

Indicamos a continuación algunos **factores clave** que pueden considerarse para elaborar o mejorar el “cuadro de mando”.

Los aspectos considerados esenciales para la empresa, seleccionados de entre la lista ofrecida y completados por la empresa para su caso concreto, será necesario transformarlo **en indicadores y ratios** que nos señalan la evolución y el grado de cumplimiento del plan.

En la pyme conviene seleccionar sólo unos pocos factores e indicadores evaluados como críticos (¿entre 10 y 20?). Los resultados pueden ser comparados con la previsión y con los resultados de años anteriores (en algunos sectores, existen algunos datos promedio, que pueden servir de referencia).

FACTORES CLAVE	COD.	INDICADORES Y RATIOS
Rentabilidad de la empresa	1	• Pérdidas y ganancias o resultados antes de impuestos (ventas – costes y gastos)
	2	• Rendimiento sobre activo (ROI)= $\frac{\text{Beneficio antes de Int. E Impuestos}}{\text{Activo total}}$
	3	• Rentabilidad neta sobre capitales propios (ROE)= $\frac{\text{Beneficio neto} \times 100}{\text{Capital}}$

FACTORES CLAVE	COD	INDICADORES Y RATIOS
Situación de la tesorería	4	• Flujo de caja (Ingresos – pagos)
	5	• Liquidez= $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$
Ventas	6	• Valor de las ventas, N° de unidades y clientes
	7	• Crecimiento sobre periodo anterior
	8	• Participación de mercado
Margen sobre ventas	9	• Margen bruto por líneas de producto, etc.
	10	• Margen neto (resultado de explotación)
Aprovisionamiento	11	• Valor de las compras realizadas
	12	• Consumos
	13	• Existencias o inventarios
Personal	14	• Personas por categorías o por áreas
Estructura de los costes variables y los gastos generales	15	• Costes variables / Ventas
	16	• Gastos fijos / Ventas

FACTORES CLAVE	COD.	INDICADORES Y RATIOS
Productividad	17	• $\frac{\text{Volumen de producción}}{\text{Nº de empleados}}$
	18	• $\frac{\text{Volumen de ventas}}{\text{Nº de empleados}}$
	19	• $\frac{\text{Volumen de los servicios (horas facturadas)}}{\text{Nº de empleados}}$
Utilización capacidad	20	• $\frac{\text{Nº de horas utilizadas}}{\text{Nº total de horas posibles}} \times 100$
	21	• $\frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{Capacidad producción}} \times 100$
% Gastos financieros	22	• $\frac{\text{Gastos financieros} \times 100}{\text{Ventas}}$
Estructura del capital	23	• $\frac{\text{Capital propio}}{\text{Total pasivo}}$
Macroeconomía	24	• Indicadores básicos: < Inflación %, último mes y último año < Paro %, último mes y último año < PIB, % crecimiento, último trimestre y último año
Otros factores claves	25 a 39	• Indicadores y ratios

#### A.4.6 Factores e indicadores comerciales

Profundizamos en el área comercial, advirtiendo de la necesidad de una rigurosa selección de los factores e indicadores que se señalan a continuación.

Según los casos, los indicadores propuestos pueden ser otros, cambiar o ser sustituidos en el futuro.

#### Control de ventas

FACTORES CLAVE	COD.	INDICADORES Y RATIOS
Evolución ventas totales	40.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas acum. (uni. físicas) periodo actual x 100</li> <li>• Ventas acum. (uni. físicas) periodo año anterior</li> </ul>
	40.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas acum. (en valor) periodo actual x 100</li> <li>• Ventas acum. (en valor) periodo año anterior</li> </ul>
Estructuras de las ventas	41.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % ventas totales por productos. Unid. Monetarias</li> </ul>
	41.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % ventas totales por Clientes ABC (uni. Moneta.)</li> </ul>
Análisis de ventas detalladas (Evolución con respecto al año anterior)	42.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas clientes A año actual x 100 / Ventas año ant.</li> </ul>
	42.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas productos año actual x 100 / Ventas año ant.</li> </ul>
	42.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas servicios año actual x 100 / Ventas año ant.</li> </ul>
	42.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas p/territorios “ “ x 100 / Ventas año ant.</li> </ul>
	42.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas p / tiendas “ “ x 100 / Ventas año ant.</li> </ul>
	42.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas p/promociones “ “ x 100 / Ventas año ant.</li> </ul>
	42.7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas p/vendedores “ “ x 100 / Ventas año ant.</li> </ul>
	42.8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas otros conceptos “ ” x 100 / Ventas año ant.</li> </ul>

FACTORES CLAVE	COD.	INDICADORES Y RATIOS
Ofertas	43.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofertas presentadas (en valor) x 100 / Ofertas acep.</li> </ul>
	43.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuestos ofertas aceptadas x 100 / Coste cumpli</li> </ul>
Evolución Cartera Pedidos	44.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartera pedidos año actual, en valor, x 100</li> <li>• Cartera pedidos año anterior, en valor</li> </ul>
Costes Comerciales	45.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de costes comerciales por funciones</li> </ul>
	45.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de costes comerciales por clientes</li> </ul>
	45.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Total costes comerciales. Año actual x100</li> <li>• Total costes comerciales. Año anterior</li> </ul>
Exportación	46.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportación, en valor, x 100 / Ventas totales</li> </ul>
Riesgo y Crédito	47.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen de impagados x 100 / Volumen ventas</li> </ul>
	47.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen créditos concedidos x 100 / Volumen ventas</li> </ul>
Reclamaciones, Anulaciones, Problemas de Servicio	48.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº reclam. Presentadas x 100 / Nº solucionadas</li> </ul>
	48.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen anul. + devoluciones x 100 / Ventas total</li> </ul>
	48.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % cumplimentación pedidos en plazos determin.</li> </ul>
Otros Factores Clave	49.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (A determinar)</li> </ul>



## Control del plan de marketing operativo

FACTORES CLAVE	COD.	INDICADORES Y RATIOS
Evolución del mercado	50.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado total, en valor, año actual x 100</li> <li>• Mercado total, en valor, año anterior</li> </ul>
	50.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado zona, en valor, año actual x 100</li> <li>• Mercado zona, en valor, año anterior</li> </ul>
Participación en el mercado	51.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuota del mercado total, año anterior</li> </ul>
	51.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuota del mercado zona, año anterior</li> </ul>
	51.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuota mercado zona, plan año actual</li> </ul>
Control de objetivos de Marketing y Ventas	52.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % beneficios (resultados) real s / plan actual</li> </ul>
	52.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % crecimiento resultados s / año anterior</li> </ul>
	52.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % Cuota de mercado zona, realización</li> </ul>
	52.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % real Ventas totales s / plan, en valor</li> </ul>
	52.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % nivel de precios empresa s / año anterior</li> </ul>
	52.6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otros controles del Presupuesto Marketing</li> </ul>
	... 52.9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otros controles de objetivos</li> </ul>

FACTORES CLAVE	COD.	INDICADORES Y RATIOS
Control de Programas	53.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizaciones Prog. Productos / Servicios</li> </ul>
	53.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizaciones Prog. Clientes</li> </ul>
	53.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizaciones Prog. Logística Distribución</li> </ul>
	53.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizaciones Prog. Promoción Ventas</li> </ul>
Planes Contingenciales	54.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en el Plan de Marketing para aprovechar situaciones favorables</li> </ul>
	54.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en el Plan de Marketing para limitar situaciones desfavorables</li> </ul>
Otros Controles del Plan de Marketing Operativo	59.1	A determinar

## Control de rentabilidad comercial

FACTORES CLAVE	COD.	INDICADORES Y RATIOS
Estructura de los costes variables y de los gastos (*)	60.1	● Costes variables de Marketing / Ventas
	60.2	● Otros costes variables / Ventas
	60.3	● Margen bruto / Ventas
	60.4	● Gastos fijos de Marketing / Ventas
	60.5	● Otros gastos fijos / Ventas
	60.6	● Margen neto / Ventas
	60.7	● Rentabilidad comparada entre productos y evolución
	60.8	● Rentabilidad comparada por grupos de clientes y evolución
Plazo de pago, en días	61.1	● Saldo de proveedores x 365 / Ventas anuales
Plazo de cobro, en días	62.1	● Saldo de clientes x 365 / Ventas anuales
Rotación	63.1	● Ventas / Existencias

(\*) Pueden estudiarse por productos, líneas de producto, secciones, zonas, clientes, canales comerciales, etc.  
 Los costes y gastos de marketing pueden desglosarse (publicidad, promoción, gestiones de venta).

FACTORES CLAVE	COD.	INDICADORES Y RATIOS
Punto de equilibrio	64.1	● Gastos Fijos
	64.2	● Precio venta unitario – coste variable unitario Nivel de realización ventas Punto equilibrio %
Comparación precios	65.1	● Nivel precios Empresa x 100 / Nivel competencia
Otros factores clave	69.1	● A determinar

## Control de eficiencia de marketing y ventas

FACTORES CLAVE (*)	COD.	INDICADORES Y RATIOS
Eficiencia Publicidad	70.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparación d medios y resultados obtenidos en el tiempo. Mejora de campañas</li> </ul>
Eficiencia Promoción de Ventas	71.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas de promoción de ventas. Comparación entre varias campañas sucesivas similares. Estudio de aplicación de los medios y las mejoras de resultados. Por ejemplo, resultados degustaciones</li> </ul>
Eficiencia Marketing Directo	72.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de campañas de Marketing Directo. Por ejemplo, comparación de resultados de comunicaciones directas a clientela potencial</li> </ul>
Eficiencia de acciones de Merchandising	73.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas de Merchandising en los puntos de venta. Por ejemplo, mejora de la rotación de productos en los puntos de venta, después de compara dos campañas de Merchandising</li> </ul>

(\*) En cada uno de los factores clave, para estudiar la mejora de los medios, se compara en el tiempo la relación del coste de los medios empleados, o la actividad realizada y el resultado obtenido.

FACTORES CLAVE	COD.	INDICADORES Y RATIOS
Eficiencia Canales Comerciales y Logística	74.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística de aprovisionamiento y distribución: Estudio de las mejoras de resultados de aplicación de los medios.</li> </ul> <p>Canales Comerciales: Comparación de resultados a partir de acciones promocionales</p>
Eficiencia Vendedores	75.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de indicadores para controlar las mejoras de la actuación de los vendedores en el tiempo: Actividad, eficacia, dimensión pedidos, prospección, recuperación clientes, coste vendedor, etc.</li> </ul>
Otros Factores clave	79.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a determinar</li> </ul>

## Revisión del marketing a largo plazo

FACTORES CLAVE (*)	COD.	INDICADORES Y RATIOS (**)
Entorno general. Tendencia	80.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución previsible del entorno: Población, Tecnología, Economía, Sociología, Medioambiente, Política, Reglamentación legal, etc.</li> </ul>
Entorno sectorial. Competitividad	81.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de competitividad: Evolución de los mercados, Clientes, Competencia, Productos sustitutos, Distribución, Suministradores, Empresas de servicios y de Marketing, etc.</li> </ul>
Objetivos y estrategia de Marketing	82.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión de la Empresa, Análisis de los objetivos de Marketing a medio y largo plazo, Desarrollo de la Estrategia en el tiempo</li> </ul>
Organización de Marketing	83.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la organización y funciones de Marketing y adaptación a las necesidades y satisfacciones de los clientes, Comunicación. Relación de la organización de Marketing con el plan de operaciones y económico-financiero. Organización administrativa e informatización.</li> </ul>

FACTORES CLAVE	COD.	INDICADORES Y RATIOS
Personal de marketing	84.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración del personal comercial y de relaciones con los clientes. Dirección del personal de marketing y Ventas. Actuación del Director en las tareas de Marketing y Ventas</li> </ul>
Sistemas de Marketing	85.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios de sistemas: Información de Marketing, Planificación, Nuevos productos y Control Gestión</li> </ul>
Productividad de Marketing	86.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisi de rentabilidad, Análisi de coste eficacia</li> </ul>
Políticas de Marketing	87.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de Marketing: Productos, Precios, Canales y Logística de Distribución, Publicidad y Promoción de Ventas, Marketing directo, etc.</li> </ul>
Otros factores o áreas clave	89.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A determinar</li> </ul>

Resumamos un último ejercicio para incorporar nuevos factores clave, indicadores y ratios a partir de nuevos enfoques del control de gestión empresarial y de marketing.

FACTORES CLAVE (A determinar)	COD.	INDICADORES Y RATIOS (A determinar)
	90	
	91	
	92	
	93	
	94	
	...	
	99	

Esta lista no está cerrada; pretende ser un estímulo y un apoyo al seguimiento de los resultados que hay que mejorar.

## **A.5 Tendencias actuales en gestión directiva**

Con el mismo criterio de la guía, en ocho etapas se agrupan tendencias actuales en gestión directiva que afectan a grandes y pequeñas empresas. Deben ser tenidas en cuenta por parte de los gestores de las pymes a la hora de planificar y tomar decisiones.

La revisión de estas tendencias, además de por sus valores de oportunidad o amenaza, sirve para repasar la metodología propuesta.

Algunas de las tendencias señaladas son fundamentalmente de aplicación a grandes empresas, pero indirectamente afectan a las pymes (la externalización de algunos servicios, en grandes empresas, es una oportunidad para las pymes).

# TENDENCIAS EN GESTIÓN EMPRESARIAL y su aplicación en la PYME

José Manuel Martí

Revisión: abril del 2010

1

## TENDENCIAS EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Como criterio de clasificación o ejes de estudio, podemos utilizar el “**modelo de las 8 etapas**”, Guía para la planificación en la pyme.



2

## 1. REDISEÑO DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

- **REDEFINICIÓN** PERIÓDICA DE LA ACTIVIDAD FUTURA DE LA EMPRESA
  - **PRODUCTOS-MERCADOS**
  - **ÁREA GEOGRÁFICA DE ACTUACIÓN**
  - **SINGULARIDAD**
- LA EMPRESA SE COMPONE DE UNA O VARIAS **UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO** QUE ES NECESARIO DEFINIR (O REDEFINIR). EN ESTE CASO, CADA “UNIDAD” DEBE DISEÑAR SU ESTRATEGIA, PERO COORDINADA A TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA CONJUNTA.
- TENDENCIA A CENTRARSE EN EL **NÚCLEO BÁSICO** (LO QUE SE SABE HACER BIEN), ESPECIALIZARSE, FRENTE A LA ANTERIOR TENDENCIA A LA DIVERSIFICACIÓN.

3

- ALGUNAS EMPRESAS MANIFIESTAN UN PROPÓSITO ÚLTIMO DE TIPO SOCIAL.
- PREOCUPA LA **CALIDAD**, EL CUIDADO DEL **MEDIO AMBIENTE**, EL ENTORNO y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.

4



## 2. ANÁLISIS EXTERNO: ENTORNO Y MERCADO

- ORIENTACIÓN A **MERCADOS EMERGENTES**, CRECIENTES, ATRACTIVOS PARA LA EMPRESA, DONDE DESARROLLARSE CON ÉXITO. MANEJO DE ESCENARIOS ALTERNATIVOS.
- Tecnologías de la información
- Ingeniería, centrada en biotecnología
- Cuidados de la salud
- Servicios (especialmente turismo y ocio)
- Industria manufacturera avanzada (electromecánica)

5

- **ORIENTACIÓN CLIENTE A CLIENTE**, SOBRE BANCOS DE DATOS, MARKETING DIRECTO, CRM, etc.
- LOS ACTUALES CLIENTES SON BÁSICOS, DEBE CONOCERSE SU GRADO DE SATISFACCIÓN, ES MEJOR **FIDELIZAR** QUE CREAR NUEVOS CLIENTES.
- TENDENCIA A LA INTERNACIONALIZACIÓN, A LA EXPORTACIÓN. POSIBLES CONSORCIOS. LOS MERCADOS SE **GLOBALIZAN**.
- COMPARACIÓN CON EMPRESAS LÍDERES PARA TRATAR DE DETECTAR PRÁCTICAS DE ÉXITO, TANTO EN PRODUCTOS COMO EN PROCESOS, DENTRO DEL ANÁLISIS COMPETITIVO: **BENCHMARKING**.
- TÉCNICAS DE **INNOVACIÓN** Y CREATIVIDAD (PENSAMIENTO DIVERGENTE Y CONVERGENTE, PROSPECTIVA...) PARA DESARROLLAR SOLUCIONES. SI ES POSIBLE, INTRODUCIR PATENTES Y MODELOS DE UTILIDAD.

6

### 3. ANÁLISIS INTERNO

- ANÁLISIS DE **RENTABILIDAD** POR PRODUCTOS O POR **UNIDADES DE NEGOCIO**. CRITERIOS “**ABC**” DE PRODUCTOS, CLIENTES, ÁREAS GEOGRÁFICAS, VENEDORES, ETC.
- BÚSQUEDA DE LA **MEJORA CONTINUA** (DESARROLLO ORGANIZACIONAL), CONTANDO CON EL PERSONAL.

7

### 4. ADECUACIÓN EXTERNA-INTERNA

- **DAFO** (FORTALEZAS/DEBILIDADES INTERNAS FRENTE A AMENAZAS Y OPORTUNIDADES EXTERNAS) MUY ORIENTADO AL **MERCADO** Y A LA COMPETENCIA.
- LOCALIZAR **FACTORES DE ÉXITO** Y PONERLOS EN PRÁCTICA EN EL PROPIO CASO.

8

## 5. PLANIFICACIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ANTES DE ACTUAR HAY QUE PLANIFICAR. **PLAN** (EN SINGULAR) DE EMPRESA O DE UNIDAD DE NEGOCIOS.
- PLANIFICACIÓN ORIENTADA HACIA LOS **CLIENTES**, CON RESULTADOS (DIRECCIÓN POR OBJETIVOS Y POR COMPETENCIAS). PERSONALIZAR OFERTAS.
- **NO HAY UN SOLO CRITERIO** QUE GARANTICE EL **ÉXITO**. ÉSTE DEPENDE DE VARIOS FACTORES (UNO DE ELLOS ES LA SUERTE).
- INDEPENDIZAR **UNIDADES DE NEGOCIO** DE LA EMPRESA MATRIZ (*SPIN-OFF*). NO A LA INTEGRACIÓN VERTICAL, ASCENDENTE O DESCENDENTE. SÍ AL DESARROLLO TECNOLÓGICO, ECONÓMICO Y HORIZONTAL (SUCURSALISMO).

9

- MÁS QUE DIVERSIFICACIÓN EN NUEVOS PRODUCTOS O MERCADOS, CONCENTRACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN EN SEGMENTOS O **NICHOS DE MERCADO**.
- BÚSQUEDA DE **VENTAJA DIFERENCIAL** COMPETITIVA.
- COORDINACIÓN ENTRE EMPRESAS, *JOINT-VENTURE*, APLICACIÓN DE **SINERGIAS**, ALIANZAS Y COLABORACIONES.
- ESTUDIO DE LA **CADENA DEL VALOR** EN LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA PARA REDUCIR COSTES Y AUMENTAR SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

10

## 6.1. PLAN DE MARKETING

- **CUSTOMER RELATION MANAGEMENT, MARKETING RELACIONAL Y FIDELIZACIÓN DE LA CLIENTELA. CUESTIONARIOS DE SATISFACCIÓN. SERVICIOS POSVENTA (CUSTOMER SERVICE).**
- **SIGUE SIENDO IMPORTANTE LA IMAGEN CORPORATIVA, LAS MARCAS Y EL MERCHANDISING.**
- **TRABAJO CONJUNTO DEL FABRICANTE Y LOS COMERCIALIZADORES DEL PRODUCTO: TRADE MARKETING.**
- **CENTROS DE ATENCIÓN AL CLIENTE: CALL CENTER, TELEMARKETING, CONTACT-CENTER.. PARA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, CITAS DE VENTA Y VENTAS.**
- **E-COMMERCE, E-BUSINESS, PUBLICIDAD Y VENTA A TRAVÉS DE INTERNET (B2B, B2C). UTILIZACIÓN DE LAS NUEVAS TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN.**

11

- **POSIBILIDAD DE LEASING Y ARRENDAMIENTOS A LARGO PLAZO.**
- **COMERCIALIZACIÓN A TRAVÉS DE LA CREACIÓN DE UNA CADENA DE FRANQUICIA O COMERCIALIZACIÓN DENTRO DE UNA CADENA DE FRANQUICIA.**
- **CENTROS COMERCIALES, CERRADOS Y ABIERTOS.**
- **IMPORTANCIA DEL POSICIONAMIENTO EN LA MENTE DEL CLIENTE (LIDERAZGO PSICOLÓGICO Y PRESENCIA MENTAL DE LA MARCA).**
- **EVITAR, EN LO POSIBLE, LA GUERRA DE PRECIOS.**

12

## 6.2. PLAN DE OPERACIONES

- REDUCCIÓN DE COSTES DE ACUERDO CON LA **CURVA DE EXPERIENCIA** EN PRODUCCIÓN Y VENTAS (EN PARALELO A LA POSIBLE REDUCCIÓN DE PRECIOS EN EL SECTOR).
- SUBCONTRATACIÓN Y **EXTERNALIZACIÓN** DE SERVICIOS, *OUT SOURCING, OUT PLACEMENT, DOWN SIZING*, POSIBILIDAD DE REALIZAR SUBCONTRATAS CON OTRAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES.
- **ERP** INTEGRANDO TODOS LOS PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA.
- **JUST IN TIME** Y REDUCCIÓN DE ALMACENES.
- REDISEÑO DE LOS **PROCEDIMIENTOS** (REINGENIERÍA DE PROCESOS).

13

## 6.3. PLAN JURÍDICO-FISCAL

- TENDENCIA A MAYOR **TRANSPARENCIA FISCAL**.

14

## 6.4. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

- **DESARROLLO ORGANIZACIONAL.** MEJORA CONTINUA. LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE. APRENDIZAJE DE POR VIDA.
- **CALIDAD PARA EL CLIENTE.** DEFECTOS “0”. PREOCUPACIÓN POR “TQM”.
- INTEGRACIÓN, **PUESTA EN LÍNEA** DE LA ESTRATEGIA, LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN, LOS PROCESOS Y LA CULTURA (Y EL DESEMPEÑO DE LOS PROFESIONALES).
- EN ALGÚN CASO, TRABAJO DESDE EL DOMICILIO (**HOMWORK**).
- UTILIZACIÓN DE INTERNET E **INTRANET**.
- ¿DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS (PLANES DE CARRERA PARA EL PERSONAL)?
- INCREMENTO **RETRIBUCIÓN VARIABLE**.
- TODA LA **EMPRESA VENDE**. EL RESULTADO ES LABOR 15 DE TODOS.

## 6.5. PLAN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

- **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO** COMO INFORMACIÓN VALIOSA DE QUE DISPONE LA EMPRESA.
- PLANIFICACIÓN CONJUNTA DE TODOS LOS RECURSOS DE LA EMPRESA, A TRAVÉS DE MODELOS INFORMÁTICOS INTEGRADOS : **ENTERPRISE RESOURCE PLANNING**, **BALANCE SCORECARD** (KAPLAN Y NORTON), ETC.

## 6.6. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

- ESTUDIO DE **LA RENTABILIDAD** SOBRE INVERSIONES, ADEMÁS DE LA RENTABILIDAD SOBRE VENTAS (margen).
- TRANSFORMACIÓN DE **GASTOS FIJOS EN VARIABLES**.
- ES POSIBLE COMPRAR A TRAVÉS DE **LEASING** Y DISFRUTAR DEL BIEN A TRAVÉS DE ARRENDAMIENTO.
- PRESUPUESTO "**BASE 0**" (EN VEZ DE INCREMENTALES).

17

## 7. CALENDARIO DE REALIZACIÓN

- **EL TIEMPO** PUEDE SER UN FACTOR ESTRATÉGICO DE ÉXITO (PUESTA EN EL MERCADO EN MENOS TIEMPO DE UN PRODUCTO O SERVICIO).

18

## 8. VIABILIDAD CONJUNTA

- **COHERENCIA** INTERNA Y EXTERNA DEL PLAN.
- **CONTROL** INTEGRADO, CONTINUO, **ACTIVO**.

19

## EJERCICIO

1. De las **tendencias** señaladas, ¿cuáles considera más importantes?
2. ¿Cuáles tienen especial aplicación en la gestión de la **pyme**?
3. ¿Qué **otras** tendencias en gestión empresarial podría señalar?

20



## A.6 Conceptos clave relacionados con la planificación

A continuación se ofrece una serie de definiciones de términos empresariales. No se ha buscado una precisión terminológica, sino la fácil comprensión por parte de empresarios y profesionales.

### **A la orden (*To the order of*)**

Cláusula (condición) escrita en un documento, o efecto comercial, que indica que éste se ha emitido, no al portador, sino a favor de una persona o entidad concreta, quien a su vez ordena al deudor que pague a un tercero (es decir, permite al tenedor del documento el endoso del mismo antes de que se materialice el pago efectivo).

### **Abono (*Credit entry*)**

Apunte realizado en el “haber” de una cuenta.

### **Acción (*Share*) (sinónimos: participación, acción ordinaria)**

Parte del capital de una empresa que supone un valor negociable. La posesión de una acción implica tres derechos fundamentales:

- ✓ Derecho de voto en caso de asamblea (pueden prescindir de este derecho y entonces se denominará acción sin voto)
- ✓ Preferencia en el caso de ampliación de capital
- ✓ Percibir una parte proporcional de las ganancias anuales (dividendo)

### **Acción competitiva**

Es un movimiento competitivo significado e importante hecho por una empresa con el propósito de ganar una ventaja competitiva en un mercado.

### **Acreditar (*To Credit, to make a credit entry*)**

Equivalente a los conceptos: abonar y datar

- ✓ Abonar, admitir un pago
- ✓ Consiste en registrar un valor en el “haber” de una cuenta

### **Acreedor (*Creditor*)**

Persona o entidad a la que se le debe dinero. Ésta tiene derecho a pedir el cumplimiento de una obligación.

En toda relación económica, el acreedor representa el papel complementario al del deudor.

**Actividad (*Activity*) (sinónimo: actuación)**

Conjunto de acciones que se llevan a cabo para la ejecución de ciertos procesos mediante la utilización de: recursos humanos, materiales, técnicos y financieros con un costo determinado. En las sociedades, vendría recogido en el objeto social de las mismas.

**Actividades de apoyo**

Proporcionan el apoyo necesario para que las actividades primarias puedan desarrollarse. Por ejemplo, la gestión de los recursos humanos, la contabilidad y la administración en general.

**Actividades primarias**

Son aquellas relativas a la creación física de los productos (producción), al marketing, a la venta y a la distribución entre los compradores y al servicio posterior a la venta (posventa).

**Activo (*Assets*)**

Valoración de todas las inversiones realizadas en la empresa. Debe ser equivalente al pasivo de la empresa.

En plural, elementos del balance de situación formado por los bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa, resultantes de sucesos pasados de los que se espera que la empresa obtenga beneficios o rendimientos económicos en el futuro. Se estructura en dos grupos patrimoniales: activos no corrientes (inmovilizado o fijo) y activos corrientes (o circulante).

**Acta**

Relación escrita de lo sucedido, tratado o acordado en una junta.

Documento en que se da constancia de los hechos, acuerdos y decisiones efectuadas en la celebración de una reunión, y que es redactada por la persona autorizada para hacerlo.

**Acta de cotización**

Es el documento oficial emitido por los representantes de la Bolsa o cualquier otro establecimiento donde se compran y vendan bienes o servicios. Contiene el precio o los precios que se han alcanzado en el acto de cotización de los bienes intercambiados.

**Acta de transferencia**

Es el documento mediante el cual el agente mediador comunica a la sociedad emisora de títulos el nombre y los datos del adquirente de acciones de la sociedad con el fin de efectuar, en su libro de registro, su inscripción como titular legítimo de las acciones compradas.

**Acta circunstanciada**

Documento en el que se hace constar la destrucción de la documentación contable generada por las dependencias y entidades, previa autorización de la Unidad de Contabilidad Gubernamental y de los informes sobre la gestión pública de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

**Acta constitutiva**

Documento o constancia notarial en la que se registran los datos referentes a la formación de una sociedad o agrupación. Se especifican bases, fines, integrantes de la agrupación, funciones específicas de cada uno, firmas autenticadas y demás información fundamental de la sociedad que se constituye.

**Acta de emisión**

Documento levantado ante notario público, que constituye la declaración unilateral de voluntad de una empresa de emitir títulos valor, conforme a la autorización de su consejo de administración. El acta debe contener la información del emisor, el representante, la descripción de los títulos emitidos, precio e importe de la emisión.

**Actualización del plan (*Updating*)**

Nueva elaboración del plan como consecuencia de los resultados obtenidos y de las nuevas circunstancias internas y externas. Debe hacerse con una frecuencia prefijada o cuando haya circunstancias extremas, internas o externas que así lo recomienden. Lo idóneo es hacerlo antes de que dichas circunstancias se materialicen, cuando simplemente se apuntan o se atisban. En ese caso, el plan se adapta a la nueva circunstancia que ya avisa. Esta circunstancia situará a la empresa o a la actividad en unas condiciones mucho mejores y competitivas.

**Acuerdos (*Compromise*)**

Compromiso, escrito u oral, alcanzado por las partes para llevar a cabo una determinada operación o transacción, como una compraventa, un alquiler, la prestación de un servicio, etc.

**Acuerdo programático**

Concertación de acciones entre dos o más sectores o empresas, adoptadas para la realización de un programa o proyecto determinado y que las áreas involucradas para el cumplimiento de los planes y programas deben realizar coordinadamente.

**Adaptación empresarial**

Acomodación de la estrategia empresarial a los requerimientos del entorno, de tal forma que se asegure la perpetuación y el funcionamiento de la compañía.

**Adeudar (*To debit, to make a debit entry*)**

Equivalente a los conceptos: cargar y debitar. Consiste en registrar un valor en el “debe” de una cuenta.

**Administración (*Management*)**

Conjunto de principios y directrices, técnicas y prácticas, cuya finalidad es definir la estrategia y los objetivos de la organización y gestionar los medios para conseguir una combinación óptima de los recursos y valor añadido mediante:

- ✓ Análisis de la situación
- ✓ Definición de líneas básicas y objetivos
- ✓ Provisión de los medios necesarios
- ✓ Óptima coordinación y dotación de actividades y medios humanos, técnicos y financieros (eficiencia)

### **Administración por excepción**

Técnica de administración que consiste en establecer unos estándares y las desviaciones inaceptables de éstos. Cuando la desviación aparezca, el gerente que dispone de la información debe señalar rápidamente las operaciones que están fuera de control y tomar la acción colectiva de ignorar las operaciones que se están realizando como fueron programadas.

### **Administrador (*Manager*)**

Persona que se encarga de llevar a cabo el proceso de administración. En sentido jurídico, persona autorizada por la sociedad para representarla y dirigirla. Es el responsable de los actos de la sociedad y como tal puede incurrir en responsabilidades, no sólo sociales sino también personales, tanto legales (penales, civiles, mercantiles, administrativas, laborales) como financieras. Por ello, entendemos que debe ser un cargo remunerado. Puede ser un accionista de la empresa o un externo contratado para tal función. Como norma general, ha de estar dado de alta en el régimen especial de trabajadores autónomos.

### **Administrador mancomunado**

Cuando existe más de un administrador de la sociedad y se exige la firma o la presencia de dos o más administradores para representar y comprometer a la empresa. Es una fórmula que resta flexibilidad a la gestión de la empresa y aporta cautela. Supone muchas veces la práctica de una falta de confianza entre ellos. Puede estar limitada a determinados parámetros, como compromisos a partir de una determinada cifra, determinado tipo o clase de acuerdos, etc. En estos casos constituyen fórmulas mixtas con el administrador solidario.

### **Administrador solidario**

Cuando existe más de un administrador de la sociedad y cada uno de ellos tiene poderes suficientes para representar y comprometer a la empresa. Es la fórmula idónea cuando hay confianza entre las partes. Las responsabilidades mantendrían el mismo criterio: siendo varios administradores, sólo la firma de uno de ellos –plenamente válida para cualquier acuerdo alcanzado– involucra a todos los administradores del mismo modo que al firmante.

### **Administrador único**

En este caso, la gestión y la representación de la empresa quedan conferidas a una única persona. Es la opción más habitual en las pequeñas y medianas empresas, en las que el socio mayoritario suele concentrar todas las facultades de gestión y dirección.

### **Adquisición**

Es una estrategia por la cual una empresa compra el 100% del capital de otra empresa, o una posición que le permita su control accionario, con la intención de utilizar sus competencias críticas más efectivamente al integrarla como una subsidiaria de la compradora.

### **ADSL**

Siglas con las que se denomina a la *Asymmetric Digital Subscriber Line*. A través de esta tecnología se accede a Internet de alta velocidad de manera permanente por la línea telefónica tradicional, utilizando una clase especial de módem que permite usar la misma línea telefónica simultáneamente para realizar y recibir llamadas sin necesidad de interrumpir la conexión.

### **Alargamiento de tareas. Enriquecimiento horizontal (*Job Enlargement*)**

Programas de ampliación del contenido del trabajo, con idea de que éste sea menos especializado y presumiblemente más interesante y exigente.

### **Albarán**

Impreso en el que se detallan las mercancías que una empresa vende a otra y que se cumplimenta al realizar la entrega del producto. Normalmente se realiza por duplicado y es firmado por el receptor de la mercancía (copia para el comprador y el vendedor). También se emplea en la realización de un pedido, no sólo en la entrega.

Puede servir de base para la expedición de la correspondiente factura.

### **Alcance del mando. Espacio de mando (*Span of management*)**

Número de personas que pueden ser supervisadas por un mismo jefe, si bien este número depende de situaciones y de la competencia del directivo (manager). Estas situaciones están sujetas a diversas variables, que incluyen tiempo disponible para la supervisión, instrucciones que deben impartirse o que son requeridas por sus subordinados, puntualización en la autoridad delegada, puntualización de los planes, grado de cambios en la empresa, efectividad del control empresarial, efectividad de las instrucciones técnicas y la extensión de las relaciones que exigen contactos personales cara a cara.

### **Algoritmo**

Fórmula o secuencia de etapas por las que un ordenador consigue una tarea o resuelve un problema.

### **Alianzas estratégicas**

Son asociaciones, de muy variada naturaleza, por las que las empresas combinan sus recursos y capacidades críticas para así obtener un beneficio tanto en el diseño de productos y servicios como en su fabricación, venta y distribución.

### **Alternativa estratégica**

Cada una de las posibles decisiones básicas para la empresa, que ha de ser analizada y evaluada antes de incorporar la elegida al plan de la empresa.

### **Alternativas comerciales en relación con la marca**

Cada una de las decisiones relativas a la comercialización de la marca de la empresa, que ha de ser analizada y evaluada antes de incorporarla al plan de la empresa.

### **Ámbito geográfico**

Espacio geográfico de actuación de la empresa. Área, zona o país donde la empresa realiza su actividad o hacia donde quiere expandirse.

### **Amenaza (*Threat*)**

Aspecto negativo del entorno de la empresa, dentro del análisis externo, que supone un peligro o una dificultad para el futuro de la empresa.

Es una condición en el entorno general que puede frustrar los esfuerzos de una empresa para obtener una competitividad estratégica.

### **Amortización (*Depreciation*)**

#### **- Amortización contable (*Accounting depreciation*)**

Expresión contable que refleja la depreciación sistemática, definitiva e irreversible del inmovilizado. La dotación anual a la amortización es un gasto, por lo tanto hay que reflejarla como tal en la cuenta de pérdidas y ganancias.

#### **- Amortización financiera (*Repayment*)**

Consiste en la devolución de un capital prestado. Una devolución que se puede realizar de una sola vez o mediante pagos escalonados. Se trata, pues, del reembolso de una deuda.

El valor contable resultante de la amortización progresiva de un bien, no tiene por qué ser plenamente coincidente con su valor de mercado.

### **Análisis CAPA**

Es el final del análisis externo e interno, donde la empresa estudia cómo corregir debilidades internas, afrontar amenazas externas, potenciar fortalezas y aprovechar oportunidades.

### **Análisis competitivo**

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno, especialmente con las empresas que ofertan unos productos o servicios similares en el mismo mercado.

Ayuda a identificar los puntos fuertes y débiles (fortalezas y debilidades), así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia; para ello se debe conocer y analizar lo antes posible:

- ✓ La naturaleza y posibilidad de los cambios que puedan adoptar los competidores
- ✓ La probable respuesta de los competidores a los movimientos estratégicos que otras empresas puedan realizar
- ✓ La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan desarrollar los posibles competidores

### **Análisis DAFO**

Herramienta de gestión de las organizaciones, basada en el estudio y la evaluación de la situación interna y externa a ésta. Diferencia los aspectos negativos y positivos que le pueden afectar en un momento dado. Es el acrónimo de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

### **Análisis de la cartera de productos**

Evaluación de los productos, actuales o futuros, de una empresa.

Las técnicas más difundidas son:

- ✓ Matriz crecimiento: cuota relativa de mercado (Boston Consulting Group, 1974)
- ✓ Matriz atractivo de mercado-posición competitiva (General Electric y Mc. Kinsey)
- ✓ Programa PIMS (*Profit Impact on Marketing Strategy*). Estudio comparativo entre empresas para analizar la importancia en los resultados de las variables de marketing. Iniciado en EE. UU. por General Electric en 1960, el programa PIMS lleva funcionando como instituto independiente, en varios países, desde 1975.

### **Análisis de rentabilidad de las acciones de comunicación**

Consiste en conocer los beneficios o las pérdidas que reporta a mi empresa llevar a cabo planes de comunicación.

### **Análisis de ventas**

Estudio sistemático y comparativo de datos sobre ventas. Puede ser parte de la investigación de mercados. Comprende los resultados de ventas, pérdidas, devoluciones, anulaciones, etc., en relación con objetivos.

### **Análisis de riesgo (*Risk Analysis*)**

Enfoque de un problema que analiza el peso de los riesgos de una situación con la introducción de probabilidades que dan una valoración más exacta de estos riesgos.

### **Análisis del camino crítico**

Un método de analizar la programación de un proyecto con varias sub-actividades. El método utiliza diagramas que representan las actividades componentes. Se analiza el tiempo requerido para completar cada actividad y se especifica la fecha más próxima y la más tardía para comenzar cada actividad.

Finalmente se identifica el camino más largo a través de la secuencia de actividades (el camino crítico) y se le presta una atención especial, con el objeto de que el proyecto pueda ser completado dentro del plazo previsto.

### **Análisis del punto de equilibrio (*Break-Even Point Analysis*)**

Reflejo en un gráfico y análisis de la relación que existe usualmente entre ingresos y costes, con objeto de determinar en qué punto se establece el equilibrio entre pérdidas y ganancias.

### **Análisis PEST**

Evaluación de la situación y estimación de los cambios que pueden afectar a la empresa, en los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Forma parte del análisis exterior. Incluye la definición de oportunidades y amenazas que hay que tener en cuenta en la planificación, en relación con el macroentorno (se complementa con el análisis del mercado y de la competencia).

### **Analizar**

Estudiar o examinar algo, considerando por separado sus partes.

### **Ángeles de los negocios (*Business Angels*)**

Inversores privados que aportan su capital, sus conocimientos y sus contactos personales, a los emprendedores que quieren poner en marcha un proyecto empresarial o a empresas recientes con proyectos de expansión, con el propósito de obtener a cambio unas plusvalías a medio plazo, entre 3 y 5 años. Suelen financiar operaciones entre 25.000 y 250.000 €, o alrededor del 25% del capital de la empresa.

### **Anticipos de créditos comerciales (*Commercial credit advance*)**

Operación por la que la entidad financiera anticipa a su cliente el importe de créditos comerciales ostentados por éste frente a sus deudores, por operaciones específicas de su actividad empresarial.

### **Antigüedad del personal**

Tiempo medio que lleva trabajando en la empresa su plantilla. Suele considerarse, con carácter general, que una antigüedad elevada es una carga para la empresa (mayor coste de despido y desmotivación y rutina del personal). Por otra parte, es un síntoma de bajo nivel de rotación y eso, en principio, es positivo (supone acumulación de experiencia y conocimientos).

### **Apalancamiento financiero (*Financial Leverage*)**

Capacidad que tiene una empresa para conseguir crédito apoyada en los fondos propios. También mide el grado de endeudamiento de la empresa.

Conviene “apalancarse” (pedir y obtener crédito), cuando la rentabilidad económica de la empresa es superior al coste del endeudamiento externo, lo que provoca que con un mayor endeudamiento haya una mayor rentabilidad financiera.

### **Aprobar**

Dar la conformidad a algo hecho o para que se haga.



**Aprovisionamiento (*Supply*)**

Abastecimiento de lo que es necesario para realizar el ciclo productivo o comercial de la empresa. Es bueno tener cierto control sobre las líneas de aprovisionamiento y tener fórmulas alternativas para el caso de que una falle.

**Árboles de decisión (*Decision Trees*)**

Un análisis encaminado a distinguir entre riesgos y probabilidades, en una situación problemática, enmarañada e insegura. También se aplica a una sucesión de situaciones. Por medio de un bosquejo en forma de “árbol”, de puntos de decisión, la sucesión de situaciones y las probabilidades de solución están contempladas desde diversos puntos de vista que pueden facilitar una toma de decisiones adecuada.

**Arqueos de caja (*Cash-Audit*)**

Es la determinación de la situación de la caja, complementado con el recuento o verificación de las existencias en efectivo y de los documentos que forman parte del saldo de la cuenta respectiva, a una fecha determinada.

**Asesorar**

Informar o dar consejo a alguien sobre ciertos temas o asuntos.

**Asiento contable (*Accounting entry*)**

Es la anotación, o registro contable, de cada una de las operaciones o hechos económicos relacionados con la actividad de la empresa. Por el sistema de partida doble todo asiento consta de dos anotaciones o apuntes, una anotación que va al “debe” y otra que va al “haber”. Cada asiento debe estar numerado, de forma correlativa, y fechado.

**ASNEF (Asociación Nacional de Entidades de Financiación) (National Association of Financing Entities)**

Asociación que mantiene un registro en el que figuran las empresas que incumplen los términos convenidos en las operaciones de financiación con las entidades prestamistas.

**Atractivo del sector**

Conjunto de factores de un sector o segmento de mercado que lo hacen más interesante que otros para el desarrollo de una actividad.

**Audiencia**

La audiencia de un medio de comunicación o de un medio publicitario es el conjunto de personas que lee la prensa (un determinado medio), oye la radio (un determinado dial) o ve la televisión (un determinado programa), el cine o la publicidad exterior.

Número de personas que reciben un mensaje a través de cualquier medio de comunicación.

También se analiza en franjas horarias y en función del día de la semana o época del año (verano, Navidad, etc.).

### **Audiencia útil**

Parte de la audiencia total (o bruta) de un medio publicitario que pertenece a la población objetivo del anunciante.

Es muy importante conocer este dato puesto que los medios cobran en función de la audiencia total, mientras que al anunciante le interesa el coste por impacto efectivo en su audiencia.

### **Auditoría de cuentas (*Audit of accounts*)**

Proceso normativo mediante el cual unos expertos cualificados (auditores) emiten un informe acerca de la fiabilidad de las cuentas de una empresa y de si éstas expresan razonablemente la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados obtenidos por ésta en un ejercicio económico determinado.

### **Autodiagnóstico**

Examen, análisis, valoración, revisión o reflexión sobre una situación, realizado por una o varias personas interesadas en ésta.

### **Autofinanciación (*Self-financing*)**

Forma de financiar las inversiones con recursos propios. Éstos se componen básicamente de capital y reservas.

#### **Autofinanciación de enriquecimiento (*Enrichment self-financing*)**

Recursos financieros generados por la propia empresa y que no se distribuyen en forma de dividendos. Por ejemplo, las reservas.

#### **Autofinanciación de mantenimiento (*Maintenance self-financing*)**

Recursos financieros generados por la propia empresa, con el objetivo de mantener intacto el valor real de los activos no corrientes con vida útil limitada. Formado, fundamentalmente, por las amortizaciones.

### **Automatización (*Automation*)**

Aplicación de procedimientos automáticos en la empresa.

### **Autonomía**

Condición de quien, para ciertas cosas, no depende de nadie.

En una empresa con maquinaria de vehículos o equipos este concepto se refiere al tiempo máximo que éstos pueden funcionar sin repostar.

### **Autónomo (*Self-Employed*)**

Se aplica al trabajador que trabaja por cuenta propia: los autónomos tienen un régimen de cotización a la Seguridad Social, en especial el R.E.T.A. En las pymes de España este término se utiliza como sinónimo

de “empresario o profesional independiente”. También hay trabajadores por cuenta ajena a quienes, por su condición o cargo dentro de la empresa, la ley les redirige a este régimen en lugar de al general (consejeros y administradores).

#### **Autoridad funcional**

El derecho o poder inherente a una posición para emitir instrucciones o aprobar acciones referidas a personas que no dependen jerárquicamente de ella, en razón del desempeño de una función específica.

#### **Autoridad jerárquica**

Nivel de estatus o poder de un individuo en función de la posición que ocupa en la estructura organizativa, teniendo derecho a usar criterio en la toma de decisiones.

#### **Aval (*Indorsement, guarantee*)**

Garantía o fianza por la que una persona o empresa se obliga al pago de una deuda o al cumplimiento de una obligación contraída por otra en caso de insolvencia de la primera.

#### **Aval bancario (*Bank guarantee*)**

Garantía de carácter personal, por la que un tercero se obliga al pago de un efecto comercial, devolución de un crédito o préstamo a la entidad financiera, si el titular que hubiese firmado con la misma dichas operaciones de crédito no lo hiciese.

**BAI** (Beneficios antes de impuestos). En inglés, *Earnings Before Income Tax* (EBT)

**BAII** (Beneficios antes de intereses e impuestos). En inglés, *Earnings Before Income Tax and Interest* (EBIT)

**BAIDI** (Beneficios antes de intereses pero después de impuestos). En inglés, *Earnings Before Interest After Income Tax* (EBIAT).

**BADAI** (Beneficios antes de intereses, impuestos y amortizaciones). En inglés, *Earnings Before Income Tax, Interest, Amortization and Depreciation* (EBTDA).

#### **Balance (*Balance*)**

Documento contable que expresa la situación patrimonial y financiera de la empresa en un momento dado. “El balance (...) comprende, con la debida separación, los bienes y derechos que constituyen el activo de la empresa y las obligaciones y los fondos propios que forman el pasivo de ésta”.

Documento que ha de inscribirse anualmente en el registro, con lo que pasa a ser público.

**Balance de sumas y saldos (*Balance and sums balance sheet*)**

Fase del ciclo contable en el que se presenta un estado de la situación, referido a un periodo de tiempo, de las cuentas deudoras (reflejadas en el debe) y acreedoras (reflejadas en el haber) y de los saldos deudores y acreedores.

Este balance permite conocer, y en su caso corregir, los posibles errores contables.

**Banco de datos**

Conjunto de información que puede ser procesable por un ordenador.

**Barreras de entrada**

Obstáculos o dificultades, de cualquier índole, que se encuentra una empresa que quiere acceder a un determinado sector o línea de producto. Cuantas más hay y más elevadas son, mayor dificultad tiene el acceso al sector.

Las principales barreras de entrada que existen son:

- ✓ Economías de escala y experiencia de los ya asentados en el mercado
- ✓ Diferenciación de producto
- ✓ Requisitos de inversión
- ✓ Acceso a fuentes de aprovisionamiento y canales de distribución
- ✓ Barreras legales

**Barreras de salida**

Factores, económicos, estratégicos, legales o emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector, aun obteniendo bajos beneficios e incluso pérdidas.

Las principales barreras de salida que existen son:

- ✓ Regulaciones laborales, coste y dificultades para despedir
- ✓ Activos poco realizables o de difícil reconversión
- ✓ Compromisos contractuales a largo plazo con clientes o proveedores
- ✓ Barreras emocionales
- ✓ Interrelaciones estratégicas
- ✓ Restricciones sociales y gubernamentales

**Base de cotización**

Es la cantidad que sirve para el cálculo de las cuotas que se deben ingresar en la Seguridad Social. Se obtiene a través del salario que figura en la nómina del trabajador.

**Base de datos**

Disposición estructurada de informaciones que son sistemáticamente registradas, buscadas y actualizadas.

**Base de datos de clientes**

Archivo, normalmente electrónico, con información sobre los clientes. Han de tenerse en cuenta las obligaciones y restricciones a su desarrollo y uso impuestas por la L.O.P.D. (Ley de Protección de Datos de Carácter Personal). Es importante su constante actualización para una óptima explotación. Integra el fondo de comercio de una empresa y es un valor intangible importante.

**Base de datos de proveedores**

Archivo, normalmente electrónico, con información sobre los diferentes proveedores de la empresa. Ha de tenerse en cuenta, en su gestión, las obligaciones y restricciones que ha impuesto a su uso, la L.O.P.D. (Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal). Es importante mantener actualizado este fichero para su óptima explotación por parte de la empresa. Esta base de datos es parte del fondo de comercio de una empresa y es un valor intangible significativo, a efectos de valoración de la compañía.

**Becarios**

Personas que están en la empresa para formarse, como consecuencia de unos programas formativos firmados por la empresa y una institución docente o pública.

**Beneficio (*Benefits*)**

Diferencia entre los ingresos de una actividad y los costes-gastos de esa actividad.

**Beneficio de explotación (*Gross profit*)**

Cifra resultante de deducir de las ventas los gastos de explotación.

**Beneficio neto (*Net income, profit*)**

Cantidad calculada deduciendo del beneficio neto de explotación los resultados extraordinarios, las rentas de la cartera de valores, los intereses y los impuestos.

**Bienes de consumo**

Son los destinados a satisfacer las necesidades de los consumidores. Si el producto se extingue con su consumo en un breve periodo de tiempo, se denominan bienes de consumo inmediato (los alimentos, por ejemplo). Cuando su uso se extiende durante un periodo de tiempo más largo, se denominan bienes de consumo duradero (electrodomésticos, automóvil, etc.).

**Bienes de equipo**

Conjunto de aparatos o máquinas, destinados a desarrollar la actividad productiva de la empresa.

**Bienes de inversión (*Investment goods*)**

Elementos patrimoniales de los que dispone la empresa y que son de su propiedad. Forman parte del activo del balance de situación.

**Bonificaciones por volumen de compras**

Condiciones especiales o descuentos en el precio, como consecuencia de una mayor cantidad de compras del producto o servicio.

**Bonos (*Bonds*)**

Son títulos o valores de renta fija emitidos por empresas, bancos o el estado, que pagan un tipo de interés periódico y en un plazo de vencimiento predeterminado a los inversores que las han adquirido. Suelen denominarse bonos, a los títulos o valores con vencimiento entre 18 meses y 5 años, y obligaciones, a los valores con vencimiento superior a 5 años.

**Burocracia**

La teoría de la burocracia de Max Weber es el primer gran modelo teórico que ofrece una visión estructural de la organización y aborda su estudio desde un nivel global. Sus orígenes pueden remontarse a finales del siglo XIX, aunque su formulación y aplicación específica al mundo de la organización se realizará en las primeras décadas del siglo XX. La Administración burocrática es para Weber un sistema de control basado en reglas racionales, es decir, en reglas que tratan de regular la estructura y el proceso total de la organización en razón tan sólo del conocimiento técnico, para así lograr el máximo de eficacia. Sus notas más características son: la racionalidad, el predominio de un planteamiento estructural, la formalización y la consiguiente despersonalización.

**Búsqueda de nuevos clientes**

Actividades destinadas a la captación de nuevos consumidores o usuarios del producto o servicio. Deben estar planificadas en el tiempo y en el espacio. También deben estar presupuestadas para poder medir la rentabilidad o penetración en el mercado real, perseguida y obtenida.

**Cadena de valor**

Mediante la desagregación ordenada y sistemática de las actividades de la empresa se determina el valor para el cliente, de cada una de ellas. Este estudio del proceso de creación del valor del producto ayuda a establecer la ventaja competitiva de la oferta (M. Porter, U. de Harvard, Consultora Mc. Kinsey).

Es un concepto que permite a las empresas analizar y entender las partes de sus operaciones totales, distinguiendo aquellas que generan valor para el propósito del negocio de las que no lo generan. Identificar estos elementos es muy importante, ya que una empresa puede generar resultados por encima de la media sólo cuando el valor que crea para sus clientes es superior a los costes incurridos para crear ese valor.

Para el análisis de la cadena de valor, las actividades de una empresa se clasifican en primarias y de apoyo.

**Caja (*Cash*)**

Cuenta en la que se recogen las entradas y salidas de dinero en efectivo.

En general, es el servicio y las operaciones empresariales que atienden al movimiento diario de dinero.

## **Calidad**

Representa el conjunto de acciones desarrolladas por una empresa para igualar e incluso exceder las expectativas de los clientes en los productos o servicios ofrecidos.

### **Calidad de vida laboral**

Modelo de intervención organizativo que surge entre los años 1970-1975. Pretende dar oportunidad a todos los empleados en todos los niveles de la organización, influir eficazmente en su propio ambiente de trabajo mediante la participación en las decisiones que afectan a éste, lo que permite una mayor autoestima y una mayor realización personal y laboral. Actuará sobre la naturaleza del puesto de trabajo, es decir, sobre la tarea, a nivel de estructura organizativa y entorno social, sobre las condiciones de trabajo y sobre la normativa que permita el funcionamiento de la administración. Este modelo está muy centrado en el individuo, al contrario que el desarrollo organizacional, más centrado en la organización en sí.

### **Calidad-gestión de la calidad total (*Total Quality Management, T.Q.M.*)**

Introducir los sistemas necesarios en la empresa para dar al cliente lo que necesita, cuando lo necesita, a un precio competitivo y de la manera más eficiente posible.

### **Calificación crediticia (*Credit rating*)**

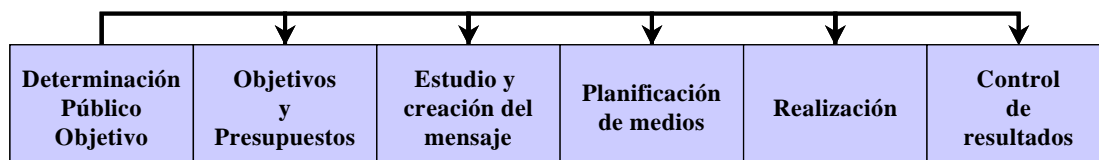
Clasificación que hacen las agencias de rating con relación al riesgo que soportan particulares, empresas o entidades financieras, en cuanto a su solvencia como deudoras de la financiación que reciben con vencimiento a corto o largo plazo. Existen diferentes niveles y formas de clasificación: para algunas agencias la clasificación AAA mide la máxima solvencia y la C advierte de un elevado riesgo. Se estudian con periodicidad, por lo que las agencias pueden cambiar una clasificación cuando les parezca oportuno.

### **Campaña de lanzamiento**

Conjunto de acciones planificadas para ofrecer al mercado un nuevo producto o servicio.

### **Campaña publicitaria**

Conjunto de mensajes publicitarios planificados en diferentes medios para alcanzar unos objetivos determinados y en un tiempo determinado (de días a meses). Se suelen realizar siguiendo este esquema:



### Canales de distribución

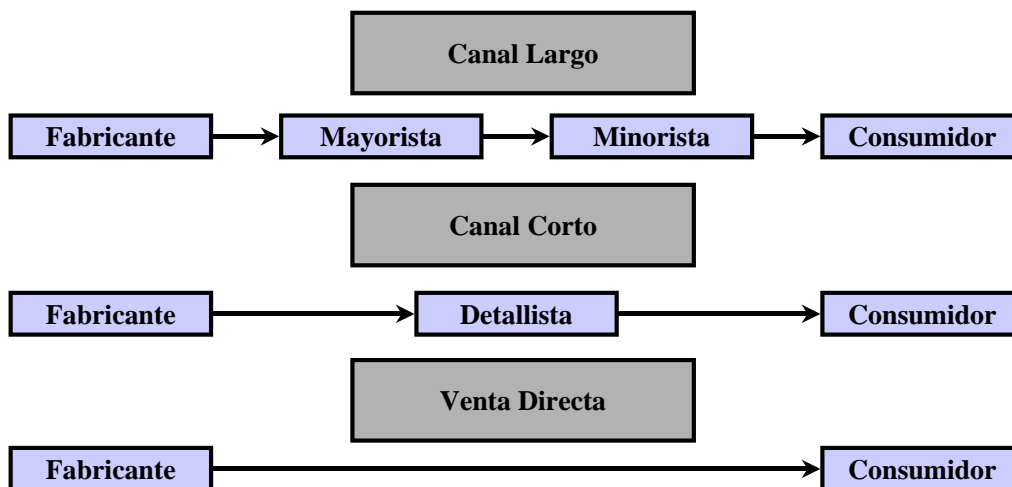
Es el sistema o circuito por el que circulan los productos y los pedidos entre los fabricantes y los clientes/consumidores.

Mayoristas, distribuidores, agentes, representantes y minoristas pueden ser elementos del canal de distribución.

Para una empresa el canal es el conducto por el que comercializa sus productos o servicios de la forma más económica y eficiente.

El canal realiza una o varias de estas funciones: ventas, toma de pedidos, crédito, almacenaje, instalación, servicio, publicidad y promoción local, transporte y subdivisión de la mercancía.

También se denomina estructura de la distribución comercial.



### Capacidad financiera

Capacidad para obtener los fondos, propios o ajenos, necesarios para desarrollar la actividad o afrontar una inversión necesaria.

Es la posibilidad de un conjunto de recursos de desempeñar de forma integrada una determinada actividad.

### Capacidades clave o críticas

Son los recursos y capacidades que constituyen la fuente y el origen de una ventaja competitiva de una empresa sobre sus competidores.

### Capital (*Equity, Capital*)

Aportaciones efectuadas por los promotores o socios de la empresa. Se trata de recursos propios que forman parte del patrimonio neto.

Valor de lo que de manera periódica o accidental rinde u ocasiona rentas, intereses o frutos.

Suma del valor nominal de todas las acciones suscritas. Es la cifra que representa la "solidez jurídica de la compañía".



**Capital circulante (*Working capital*)**

Diferencia entre los recursos permanentes y el activo no corriente (fijo). O lo que es lo mismo, la parte del activo corriente (circulante) financiada por recursos permanentes.

El que, destinado a producir, cambia sucesivamente de forma, siendo primeras materias, productos elaborados, numerario, créditos, etc.

**Capital permanente (*Fixed capital*)**

Suma del patrimonio neto y deudas a largo plazo (pasivo exigible a largo plazo).

**Capital riesgo (*Venture capital, privat equity*)**

Las sociedades o fondos de capital riesgo, también denominadas de capital inversión o *privat equity*, son entidades que invierten sus fondos en el capital de empresas, normalmente no cotizadas en bolsa, con el objetivo de apoyar su creación, crecimiento y expansión, y conseguir a cambio una rentabilidad mediante dividendos y/o plusvalías al vender sus participaciones del capital de la empresa.

**Capitalización (*Capitalization*)**

Tiene varias acepciones:

Proceso por el que los socios aportan nuevos fondos al capital de la empresa, para compensar las pérdidas acumuladas. O, por el que se incorpora al capital los beneficios generados por la propia actividad de la empresa (reservas que se transforman en capital). O, por el que se transforma en capital deudas contraídas con terceros (los acreedores pasan a ser socios de la empresa).

**Carencia (*Grace period*)**

Aplicado a un préstamo, corresponde al periodo de tiempo de la vida del mismo en el que sólo se pagan intereses, pero no la parte de la cuota correspondiente a la deuda (principal o nominal).

**Cartera de clientes**

Conjunto de clientes que tiene una empresa o con los que trabaja un vendedor.

**Cartera de pedidos**

Conjunto de pedidos que una empresa ha recibido de sus clientes y que están pendientes de fabricar o suministrar.

**Cartera de productos-mercado**

Conjunto de productos/mercado o unidades estratégicas de negocio de una empresa.

**Catálogo**

Documento, físico o informático, en el que se recoge un listado detallado, ordenado, normalmente con croquis, esquemas, fotos o especificaciones de los productos o servicios de la empresa.

### **Ciclo de caja (*Cash cycle*)**

Intervalo de tiempo que transcurre, desde que la empresa hace frente al pago de las compras de mercaderías y/o materias primas a sus proveedores, hasta que comienza a cobrar, los productos finales destinados a la venta, de sus clientes.

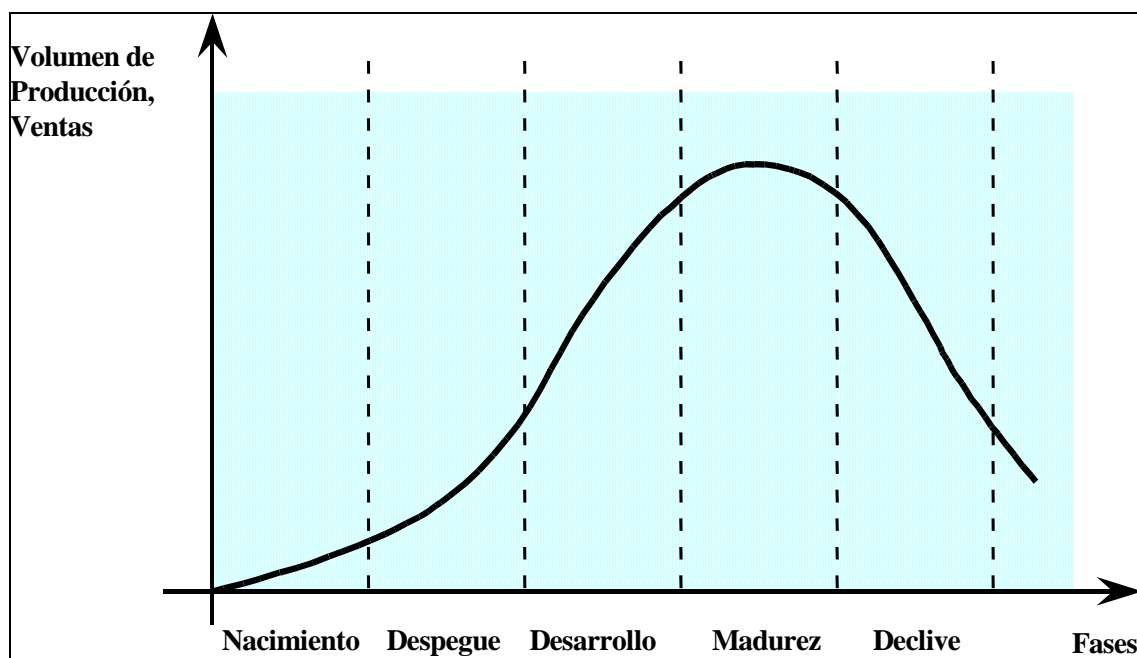
### **Ciclo de explotación (*Exploitation cycle*)**

También llamado “Ciclo de maduración” o “Ciclo dinero-mercancía-dinero”. Comprende las actividades del día a día que lleva a cabo la empresa, para recuperar el dinero invertido en sus activos corrientes (circulantes).

Para una empresa podrán distinguirse tantos ciclos de explotación como líneas de actividad productiva desarrolle (PGC).

### **Ciclo de vida del producto**

Fases de la vida de un producto en relación con las ventas y la producción (o los beneficios).



### **CIRBE (Central de Informaciones de Riesgos del Banco de España) (*Risk Information Centre of the Bank of Spain*)**

Recoge en una base de datos la información facilitada por las entidades financieras de España sobre el nivel de riesgo de sus clientes por operaciones (avales, líneas de descuento, créditos, préstamos, etc.) concedidas a éstos. Dichos datos pueden ser consultados, según ciertos niveles de protección.

### **Círculos de calidad**

Son grupos pequeños de estudio (a diferencia de los grupos semiautónomos de trabajo en los que el equipo regula sus propias actividades organizando y repartiendo sus tareas) en que unos seis a nueve

colaboradores, predominantemente de la misma sección o ejerciendo tareas similares, estudian y analizan problemas relacionados con su propio trabajo, elaboran soluciones. Las presentan a los puestos competentes (normalmente a través de un coordinador o “facilitador”) y una vez aprobadas pasan a ejecutar las mejoras propuestas.

### **Cliente**

Personas o unidades empresariales que compran (cliente real) o pueden comprar un producto (cliente potencial).

Presupone necesidad/deseo del producto, capacidad para tomar la decisión de compra y posibilidad de pago.

El cliente es el centro de la actividad del marketing. Al conjunto de los clientes se le denomina mercado. (real o potencial).

### **Cliente avaro**

Cliente cuyo único fin es conseguir el precio más bajo, sin importarle en exceso otros motivos de la compra.

### **Cliente compulsivo**

Cliente que quiere realizar la compra de forma inmediata, que está dispuesto a pagar un sobreprecio con tal de poder disponer del producto o servicio deseado.

### **Cliente racional**

Cliente que analiza los diferentes elementos del producto y servicio, compara, analiza y compra en función de diversos motivos: calidad, servicio, rapidez, imagen y obviamente precio.

### **Clientela**

Conjunto de clientes habituales de un determinado producto, servicio, empresa o establecimiento.

### **Clientela potencial**

Clientes que podrían adquirir el producto de la empresa en determinadas circunstancias.

### **Clima**

Ambiente humano, relaciones personales dentro de la empresa.

### **Clima organizacional = atmósfera empresarial**

Propiedades habituales, típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él o están familiarizadas con él.

### **Cobertura de mercado**

Número de vendedores y su asignación a territorios de venta o a tipos de clientes.

**Cobro (*Collection*)**

Entradas de dinero en la tesorería de la empresa, por ventas realizadas y por otras operaciones.

**Código de cuenta de cotización**

Es el número que adjudica la Seguridad Social para su identificación.

**Comercialización**

Actividades para hacer llegar el producto al cliente (Real Academia de la Lengua).

**Comercio**

Actividad que se realiza con carácter profesional, a fin de obtener una retribución por ella, consistente en la intermediación de productos y servicios entre productores y clientes. También puede referirse al establecimiento de venta al público.

**Comercio detallista**

Venta de bienes y servicios en pequeñas cantidades al consumidor final.

También se utiliza comercio al detalle y comercio al por menor.

**Comercio electrónico**

Compra-venta de productos y servicios a través de Internet.

**Comercio mayorista**

Venta de productos y servicios en grandes cantidades, realizada a los intermediarios detallistas. También conocida como comercio al por mayor.

**Comisión**

Retribución percibida por los vendedores, agentes comerciales o representantes de una empresa. Suele consistir en un porcentaje sobre el valor de las ventas en una zona o a unos clientes previamente asignados. Se recomienda que sea siempre sobre ventas cobradas y según objetivos.

**Comité**

Grupo que no forma parte de la estructura organizacional, que tiene una vida limitada y que implica una segunda tarea para sus miembros que se superpone a sus obligaciones habituales dentro de la organización. Se suele nombrar un comité para tratar algún asunto con el fin de emitir información, aconsejar, intercambiar ideas y/o tomar decisiones.

**Comité de dirección**

Grupo de trabajo, formado por los miembros designados (directores), el secretario y el presidente, que asesora a la dirección general de una empresa en las decisiones de importancia.

Estudia y propone estrategias y sus objetivos correspondientes. Examina el presupuesto general de la empresa y sus divisiones y formula las reglas de las relaciones con los clientes importantes proveedores y empleados.

### **Competencia**

Conjunto de empresas (competidores) que ofertan al mercado un producto/servicio de características similares y que cubre la misma necesidad.

### **Competidor**

Persona o empresa que oferta en el mercado un producto/servicio de características similares y que cubre la misma necesidad.

### **Competidor directo**

Persona o empresa que oferta en el mercado un producto/servicio muy similar y que cubre la misma necesidad. Sus características productivas y/o comerciales son las mismas.

### **Competidor indirecto**

Persona o empresa que oferta en el mercado un producto/servicio que cubre la misma o similar necesidad. Sus características productivas y/o comerciales pueden diferir.

### **Competitividad**

Características de una empresa que la hacen potencialmente más fuerte que sus competidores en un mercado.

### **Comportamiento competitivo**

Forma de enfocar la competencia y la relación con los competidores.

### **Comportamiento del consumidor**

Comportamiento humano relacionado con el proceso de decisión que conduce a la adquisición y utilización de productos y servicios.

### **Compra**

Acuerdo entre partes (persona o empresa) por el que una transmite a otra un producto o servicio, a cambio de una determinada cantidad de dinero.

La compra puede efectuarse al contado, a crédito o con pago adelantado.

### **Comunicación**

Todo el esfuerzo que la empresa u organización hace para relacionarse, normalmente con una finalidad positiva, con su entorno.

Incluye la publicidad, la promoción, las relaciones públicas y la imagen corporativa.

**Comunicación organizativa**

Flujo de información (intercambio de información y transmisión de significados) dentro de la organización y entre ésta y su ambiente.

**Comunidad de bienes**

“Hay comunidad (de bienes) cuando la propiedad de una cosa o de un derecho pertenece pro indiviso a varias personas”. Estas comunidades se rigen por el Código civil. No existe un número máximo pero sí mínimo de comuneros –2–, todos ellos, además, responden de forma ilimitada frente a terceros. En la comunidad de bienes pueden aportarse solamente bienes, pero no podrá aportarse sólo dinero o trabajo. Ésta se constituirá mediante escritura pública cuando se aporten bienes inmuebles o derechos reales.

**Concepto (*Concepts*)**

Imagen mental de algo en particular, formado por generalización de imágenes parciales, como una palabra o término.

**Conciliación de bancos**

Contacto con las entidades financieras y solicitud de información para comprobar que la información, respecto de saldos de la que disponen es igual a la que maneja internamente la empresa.

**Concurrencia**

Conjunto de empresas que ofertan al mercado un producto/servicio de características diferentes pero que cubre la misma necesidad.

**Condicionamiento clásico**

Principio de conducta desarrollado por Paulov según el cual la persona aprende automáticamente a responder a un estímulo condicionado cuando éste se ha presentado asociado repetidas veces al estímulo incondicionado original.

**Consejo de administración**

Cuando la administración (de la sociedad) se confíe conjuntamente a más de dos personas, éstas constituirán el consejo de administración.

**Consumidor**

Personas o unidades empresariales que compran un producto para su consumo.

**Contabilidad analítica (o de gestión) (*Cost accounting management*)**

Rama de la contabilidad general cuyo objetivo es estudiar la proyección futura de la empresa y los procesos internos de producción, comercialización y costes, con el fin de mejorarlos y/o reducirlos, para incrementar así el beneficio de la empresa y la remuneración del capital puesto a su servicio.

**Contabilidad general (o financiera) (*General financial accounting*)**

Proceso sistemático de registro de las operaciones o hechos económicos y financieros que se producen en el día a día de la empresa, aplicando unos principios contables y siguiendo unas normas de valoración.

Rama de la contabilidad que se ocupa de valorar cuantitativamente la situación patrimonial y los resultados de una empresa durante un periodo.

**Contingencia**

Acontecimiento estimado de futuro, cuya probabilidad de acontecer se considera baja, que puede afectar, positiva o negativamente, a la empresa.

**Contrato a tiempo parcial**

Contrato de trabajo celebrado por una jornada inferior a la normal.

**Contrato de puesta a disposición**

Contrato que formaliza una empresa con una ETT para que le cedan trabajadores.

**Contrato indefinido**

Contrato de trabajo que se concierta sin fecha de finalización.

**Contrato indefinido bonificado**

Contrato de trabajo indefinido cuyas cuotas a la Seguridad Social están bonificadas.

**Contratos formativos**

Son los contratos laborales que persiguen la formación del trabajador.

**Contrato laboral**

Aquel que une a un empleado con un empleador, para que bajo su dependencia realice trabajos a cambio de un salario.

**Contrato mercantil**

Contrato que supone la existencia de un profesional autónomo que es contratado por un empresario, pero sin estar bajo su dependencia (trabajador por cuenta propia).

**Contrato temporal**

Es el contrato laboral que se concierta para una duración determinada.

**Control**

Función directiva que consiste en medir y corregir la realización de las actividades y los resultados, a fin de asegurar que los objetivos y planes de la empresa se están llevando a cabo, de forma adecuada.

Control es análisis y acción correctiva.

**Control de ejecución (*Control of Overall Performance*)**

Control destinado a medir la totalidad de las situaciones a que puede estar sometida una empresa, una división integrada en ella, o un programa o proyecto principal.

**Control de gestión**

Comparación de los resultados obtenidos, en relación con los previstos presupuestados en un plan o los obtenidos con anterioridad. Análisis de las desviaciones, y establecimiento de medidas correctivas (en caso negativo) o potenciadoras (en caso positivo). Seguimiento del desarrollo de la actividad.

**Control de pérdidas y ganancias (*Profit and loss control*)**

Técnica de control utilizada para medir la gestión de un área, división u otra denominación que puede darse a cualquiera de las partes de una empresa, contrastando las ganancias y pérdidas de la unidad (también puede llamarse “unidad estratégica de negocio”).

**Control de proceso (*Control process*)**

En funciones de gestión, el proceso básico comprende: 1.º Establecimiento de estándares; 2.º comparación de los resultados con los estándares establecidos; y 3.º corrección de las desviaciones.

**Control de stocks**

Seguimiento del volumen, estado y rotación de las existencias de la organización. Se recomienda que esté planificado en el tiempo. La gestión del inventario es una parte importante de la logística en una empresa.

**Control estratégico**

Se refiere al empleo de criterios estratégicamente relevantes y de largo plazo, por parte de los directivos corporativos, para evaluar el desempeño de los ejecutivos divisionales y de sus unidades de negocio.

**Control informatizado de existencias**

Cuando el control de los stocks o existencias de la empresa se apoya en programas informáticos que permiten contrastar los datos contables con los reales.

**Control presupuestario (*Budget control*)**

Proceso o fase que controla y evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos fijados en el proceso de planificación financiera, de forma que compara los resultados reales con los presupuestados, detecta las desviaciones producidas y toma las medidas correctoras para subsanar las desviaciones negativas.

**Controlar**

Hacer el seguimiento preciso del desarrollo de una actividad con frecuencia, ejecutada por otros, y cuantificar o emitir juicios sobre ésta, así como proponer las medidas correctoras.



**Convenio**

Normativa que regula los aspectos básicos de la relación laboral dentro de un sector de actividad (en el ámbito laboral). También existen convenios para relaciones comerciales, entre países, con asociaciones, etc.

**Convenio colectivo**

Pacto entre la representación de los trabajadores y la representación de los empresarios para regular las condiciones de trabajo.

**Cooperación**

Acuerdo entre dos o más partes por el que se establecen acciones y medios que cada uno facilita o aporta para el mutuo beneficio.

**Coordinación**

Disponer ordenadamente la utilización de medios y recursos disponibles de manera que sean compatibles en tiempo y espacio, para la obtención de unos objetivos o resultados pretendidos.

**Coordinar**

Disponer ordenadamente la utilización de medios y recursos disponibles, de manera que sean compatibles, en tiempo y/o espacio, para la obtención de unos objetivos o resultados inmediatos pretendidos.

**Copias de seguridad**

(Véase *Back-up*)

**Correo electrónico**

Sistemas informáticos que permiten el intercambio de mensajes, documentos, informaciones, etc. entre ordenadores. Todo ello con un bajo coste, en tiempo real y sin limitaciones geográficas.

**Coste (Cost)**

Valor económico de los elementos incorporados a un producto en el proceso empresarial (desarrollo, compras, producción, financiación o comercialización).

Valor del consumo de *inputs* para poder producir unos *outputs*. Es decir, es el equivalente monetario de los bienes y servicios sacrificados o consumidos, tanto en la producción como en la distribución, de otros bienes y/o servicios.

**Coste de capital**

Remuneración que se otorga a los proveedores del capital.

**Coste de las averías**

Valoración del coste de reparación de un equipo estropeado. Debería incluir el coste derivado del lucro cesante producido por no poder operar con dicho equipo.

**Coste de oportunidad (*Opportunity cost*)**

Beneficio al que se renuncia por dedicar recursos a una actividad, en lugar de dedicarlos a otra. O, también se puede interpretar como, el menor coste al que se renuncia por optar una forma de financiación en lugar de otra.

Desde que un empresario decide aportar su trabajo a su empresa está renunciando a la remuneración que podría obtener si sus servicios profesionales los pusiera al servicio de otro.

**Coste de variación de tiempos**

Tiempo requerido para llevar a cabo programas de cambio organizativo. Dicho tiempo variará en función de la amplitud y del cambio que se quieran introducir.

**Coste de ventas (*Cost of sales*)**

Importe de lo que han costado, a precio de adquisición (en las empresas comerciales) o a coste de producción (en las industriales), las unidades de mercancías vendidas o de servicios prestados.

**Coste directo (*Direct cost*)**

Coste imputado de forma directa, objetiva y con facilidad a los productos y/o servicios finales.

**Coste fijo (*Fixed cost*)**

Coste que no guarda una relación directa con el volumen de ventas de la empresa, mientras éstas se mantengan dentro de unos niveles de actividad o rango. Tiene un comportamiento en escalera, y en el momento que supera un determinado volumen de actividad, puede sobrepasar el nivel o rango, e incrementarse.

**Coste histórico (*Historical cost*)**

Coste calculado a posteriori, sobre datos reales sucedidos en el pasado. Son costes exactos.

**Coste indirecto (*Indirect cost*)**

Coste no imputado de forma directa, objetiva y con facilidad a los productos y/o servicios finales. Su imputación a centros de productos tendría que hacerse con determinado método de reparto.

**Coste predeterminado (*Predetermined cost*)**

Coste calculado a priori, según previsiones futuras.

**Coste variable (*Variable cost*)**

Coste que varía en relación al nivel de ventas de la actividad.

Aquel que varía directamente en función de las unidades de producción o del tiempo de transformación.

**Costes directos (*Direct costing*)**

Técnica de contabilidad de costes, por división éstos entre costes fijos (también llamados gastos generales): aquellos que varían solamente con el tiempo o son fijados para un periodo de tiempo, sin atender a los cambios de volumen y costes directos o variables: aquellos que varían en magnitud de acuerdo con el volumen de producción y ventas.

**Cotización a la Seguridad Social**

Es el sistema de recaudación que utiliza la Seguridad Social para seguir sus fines.

**Cotización**

Precio unitario, que puede cambiar a lo largo del tiempo, que convienen los que operan en un mercado como compradores y vendedores, para intercambiar mercancías o valores.

**Cotizar**

Ingresa las cuotas correspondientes a la Seguridad Social.

**Crecimiento anual**

Tasa anual de aumento de cualquier actividad.

**Crecimiento sostenido**

Cuando las tasas anuales de crecimiento se mantienen a un buen nivel y sin grandes oscilaciones en el tiempo.

**Crédito (*Credit*)**

Importe monetario que una entidad de crédito ofrece a una empresa para que pueda disponer de él según sus necesidades de circulante, y por el que deberá pagar unos intereses en función de la cantidad dispuesta y durante el tiempo de disposición de ésta.

**Crédito documentario (*Documentary credit*)**

Crédito destinado al pago de adquisiciones de bienes y servicios, referentes, normalmente, a operaciones de comercio exterior. En su materialización intervienen cuatro figuras: la empresa compradora (importador u ordenante), el vendedor (exportador o beneficiario), el banco emisor y el banco corresponsal o intermediario.

### **Cuadro de delegaciones de autoridad o de autorizaciones (*Chart of Approval Authorizations*)**

Técnica por la cual, diversas delegaciones de autoridad y responsabilidad de una empresa, se reflejan en forma de matriz, que muestra la categoría de los individuos sobre los que recae la autoridad y las posiciones dentro de la organización sobre las cuales descansa esta autoridad.

### **Cuadro de mando (*Control panel*)**

Hoja de trabajo en la que se establecen unos indicadores económicos y financieros que sean representativos para la empresa, con el fin de llevar a cabo su seguimiento.

Sirve de apoyo a los órganos de gestión, facilitándoles el control y la toma de decisiones sobre situaciones de la empresa.

### **Cuadro de mando integral (*Balance scorecard*)**

Herramienta ideada por Norton y Kaplan para implantar estrategias adecuadas en las empresas.

Apuesta por equilibrar la perspectiva financiera de la empresa con los activos intangibles de ésta, entre los que cabe destacar la relación con los clientes, los procesos de gestión internos y el desarrollo personal y profesional de los empleados.

### **Cuenta (*Account*)**

Es la unidad más pequeña y central del proceso contable. Existe una para cada uno de los elementos patrimoniales.

Está dividida en dos partes: un “debe” (que se coloca en la parte izquierda) y un “haber” (que se sitúa en la derecha), que es donde se recogen los aumentos y las disminuciones de valor de una cuenta a lo largo de un periodo de tiempo.

Estado contable en el que se refleja la situación acreedora o deudora de una persona física o jurídica resultante de las operaciones mantenidas en otra que la elabora.

### **Cuenta corriente (*Current account*)**

Depósito de efectivo que un particular o una empresa (cliente o titular de la cuenta) dispone en una entidad financiera y en la que se van anotando los cargos y abonos que se realizan en ésta, como consecuencia de las salidas o entradas de dinero.

### **Cuenta de pérdidas y ganancias (*Profit and loss account (GB), Income statement (EE. UU.)*)**

También llamada cuenta de resultados. Es el estado contable que informa sobre la gestión económica de la empresa durante un periodo de tiempo, reflejando y clasificando, de forma detallada, los gastos consumidos, los ingresos y los resultados producidos como consecuencia de la actividad de ésta en ese intervalo de tiempo. Si los ingresos son superiores a los gastos consumidos el resultado final será de beneficio, si ocurre lo contrario será de pérdida.

**Cuentas anuales (*Annual accounts; financial statement*)**

Conjunto de informes contables que suponen la culminación del desarrollo del ciclo contable de un ejercicio económico y que hay que presentar a una institución oficial (Registro Mercantil). Están formadas por cinco documentos: balance de situación, cuenta de pérdidas y ganancias, estado de cambios del patrimonio neto, estado de flujos de efectivo y memoria. Según el tamaño de la empresa, los formatos de presentación podrán ser en “modelo normal” o “abreviado”.

**Cuentas de gestión (*Management accounts*)**

También llamadas cuentas de resultados, al comprender las cuentas que conforman la cuenta de pérdidas y ganancias o de resultados.

**Cuentas patrimoniales (*Total worth accounts*)**

También llamadas cuentas de balance, al comprender las cuentas que conforman el balance de situación.

**Cultura organizacional**

Es el conjunto de comportamientos, ideologías, símbolos y valores compartidos y asumidos en una empresa y que influyen en la manera y modo de hacer entender los negocios.

**Cheque (*Check*)**

Documento que contiene una orden incondicional de pago. El emisor del cheque (librador) emite esta orden al librado (que será siempre una entidad financiera en la que el librador tiene el dinero). Es un documento pagadero a la vista y por tanto deberá hacerse efectivo cuando se presente al librado.

**Cheque bancario (*Bank check*)**

Cheque expedido por una entidad financiera por el que la propia entidad se obliga a su pago.

**Cheque conformado (*Credit check (EE. UU.), Marked check (GB)*)**

Cheque ordinario en el que el banco librado da conformidad a la firma y garantiza la existencia de fondos.

**Cheque cruzado (*Crossed check*)**

Cheque ordinario en el que se trazan dos líneas paralelas en diagonal en el anverso. Esto significa que sólo podrá ser cobrado si es ingresado en una cuenta bancaria; su cobro no se podrá realizar por ventanilla.

**Cultura de empresa** = cultura organizativa = cultura corporativa = paradigma cultural = filosofía empresarial = ideología empresarial (*corporate culture*)

Conjunto de principios y de creencias básicas de una organización que son compartidos por sus miembros y que la diferencian de otras organizaciones. Katz y Kahn han afirmado que la cultura de una organización se refleja en las normas y los valores del sistema formal y la manera en que las reinterpreta el sistema informal, en la historia de las luchas internas y externas, en los tipos de personas que la

organización atrae, en los propios procesos laborales e instalaciones físicas, en las formas de comunicación y en cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema.

**Culturas fuertes** = culturas de éxito = culturas sólidas

Conjunto de principios y creencias compartidos y arraigados fuertemente en los miembros de la organización, que brindan identidad, coherencia de comportamiento y formas claras y eficaces en la solución de los problemas empresariales.

**Cuota de mercado**

Parte o porción del mercado que controla o quiere controlar la empresa.

**Cuota de mercado atomizada**

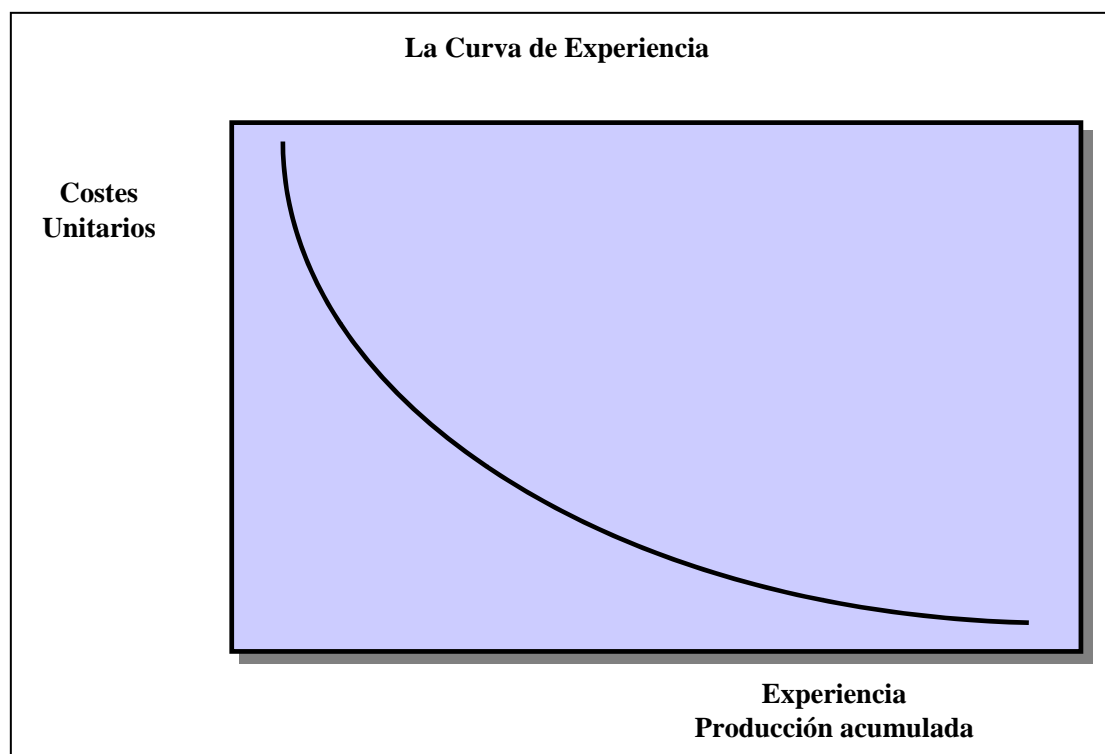
Cuando el mercado se lo reparten muchas empresas con una escasa cuota de éste cada una.

**Cuota de mercado repartida**

Cuando el mercado se lo reparten algunas empresas con una cuota similar cada una.

**Curva de experiencia**

Fórmula que mide en qué proporción, al aumentar el número histórico de unidades producidas (experiencia), se reducen los costes unitarios del producto o resultado final (da origen al modelo empírico del *Boston Consulting Group*).



### DAFO o FODA

Acrónimo de la herramienta de gestión que combina el análisis de la situación externa de la organización o sujeto del estudio; definiendo qué elementos de ese entorno pueden ser considerados como amenazas (A) y cuáles suponen una oportunidad (O), con el análisis de su situación interna, considerando qué factores internos entrañan una debilidad (D) y cuáles una fortaleza (F), como base para formular estrategias (en inglés *SWOT* o *TOWS*, por *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* y *threats*).

Suele presentarse de la siguiente manera:

#### DAFO de situación a fecha día/mes/año

Análisis de los factores externos	Análisis de los factores internos
<b>Oportunidades</b>  ➤  ➤	<b>Fortalezas</b>  ➤  ➤
<b>Amenazas</b>  ➤  ➤	<b>Debilidades</b>  ➤  ➤

#### Datos históricos

Información, básicamente cuantitativa, correspondiente a periodos de tiempo anteriores. Permiten la comparación con los datos actuales y el análisis de la evolución acaecida.

#### Datos previsionales

Información, básicamente cuantitativa, correspondiente a periodos de tiempo futuros. Permiten la comparación con los datos actuales y con los históricos. Definen objetivos que se quiere alcanzar.

#### Datos provisionales

Información pendiente de revisión.

#### Debe (*Debit side*)

Parte izquierda de una cuenta y de un asiento contable. En el “debe” se anotan los aumentos de las cuentas de activo y las disminuciones de las cuentas de pasivo y de patrimonio neto, así como las compras, gastos y pérdidas de la empresa.

#### Debilidad-punto débil

Aspecto negativo o mejorable de la situación interna actual.

**Decidir**

Sentenciar o decir lo que hay que hacer, en caso de duda o controversia.

**Declaración de operaciones con terceros**

Documento oficial, de obligada cumplimentación por todos los que realizan actividad económica, por el que los obligados tributarios deben relacionar las personas o entidades, cualquiera que sea su naturaleza o carácter, con quienes hayan efectuado operaciones cuyo volumen supere los 3.000 € en el año natural correspondiente.

**Defensiva (estrategia)**

Estrategia enfocada a la defensa ante el ataque de un competidor o una evolución contraria del mercado.

**Déficit (*deficit*)**

Saldo negativo de dinero.

En el comercio, descubierto que resulta al comparar el haber o caudal existente con el fondo o capital puesto en la empresa. En la Administración pública es la parte que falta para levantar las cargas del Estado, una vez que se han reunido todas las cantidades destinadas a cubrirlas.

**Delegación de autoridad**

Cesión de la potestad para la toma de decisiones hacia un subordinado.

Especificación de los resultados que se esperan que alcance un subordinado, la asignación de tareas, la delegación de autoridad para su cumplimentación y la exigencia de responsabilidades de su gestión.

**Demanda**

Cantidad total de un producto que los compradores están dispuestos a adquirir.

Su base es el deseo y la necesidad (percepción de carencia) del producto o servicio por parte de los clientes.

**Departamento (*Department*)**

Un área precisa, una división o rama de una empresa a la cual la dirección le ha concedido la autoridad precisa para la realización de unas actividades específicas y la obtención de unos resultados con actos.

**Departamento de marketing**

Unidad de la organización encargada de las relaciones con los clientes y el mercado, así como de la definición, puesta en marcha y seguimiento de las acciones dirigidas a éstos. En las pymes existe la función de marketing, aunque no exista el órgano o unidad diferenciada.



**Departamentalización funcional (*Departmentation by function*)**

Agrupación de actividades por departamento que tienen que desarrollar funciones específicas y características de cada uno de ellos, por ejemplo, en una empresa manufacturera, el de ventas, producción, ingeniería o finanzas.

**Depósito de cuentas anuales**

Presentación en el Registro Mercantil, obligatoria para las sociedades mercantiles y voluntaria para los empresarios individuales y sociedades civiles, de las cuentas y resultados anuales de la empresa.

**Derechos (*Rights*)**

Documentos en los que quedan reflejados los derechos de usar o explotar un bien y/o cobrar una deuda de un tercero (deudor). Representan elementos patrimoniales del activo del balance.

**Desarrollo de nuevos productos**

Realización de un prototipo o serie reducida, basado en la idea de un nuevo producto, para demostrar que la empresa puede técnicamente realizar y llevar al mercado la novedad de que se trate. Es parte del proceso de lanzamiento de nuevos productos. Permite medir, de un modo cauto, su aceptación y previsible demanda por parte del mercado.

**Desarrollo gerencial**

Técnica empleada en el área de desarrollo de los recursos humanos que tiene como propósito formar al personal de alto potencial en habilidades gerenciales para así poder abastecer de gerentes competentes a todos los niveles de la organización. Ello requiere una alta inversión monetaria destinada tanto al entrenamiento en clases como al entrenamiento en el propio trabajo. El desarrollo gerencial se realiza mediante:

- ✓ Cursos dictados en la propia compañía o fuera de ella, patrocinados y conducidos por un especialista entrenado al que se le llama “director de desarrollo gerencial”.
- ✓ Seminarios, cursos o conferencias dirigidos por una organización foránea en los que las personas adquieren nuevas ideas e información avanzada.
- ✓ Asesoramientos y consejos realizados periódicamente por el superior o algún consejero o empleado especial de la compañía.

**Desarrollo organizacional** = intervención D.O. = desarrollo gerencial = cambio organizacional = modificación de conducta organizacional

Esfuerzo de planeado de toda la organización, dirigido desde arriba para aumentar la efectividad y la salud de la organización a través de intervenciones planeadas en el “proceso” de la organización, usando conocimiento de las ciencias de la conducta. El D.O. pretende desarrollar la organización desde las perspectivas individual, estructural y tecnológica, crear una organización capaz de renovarse, incrementar la colaboración y la competencia de los distintos equipos que integran la organización, así como generar las condiciones para tratar el conflicto interno de forma adecuada, basar la toma de decisiones más en la

información cualificada que en la jerarquía, incrementar el nivel de confianza y apoyo de sus miembros, dar autoridad a las personas que posean conocimientos y habilidad para dirigir equipos, mejorar los canales de comunicación e incrementar el nivel de responsabilidad y satisfacción de los trabajadores.

### **Descentralización de autoridad**

Facultad de tomar las decisiones necesarias para la realización de las funciones asignadas lo más próximo a los puestos de ejecución.

### **Descripciones de puestos de trabajo**

Descripción, normalmente por escrito, de las características de los diferentes puestos de trabajo de la empresa. Debe recoger las funciones, las actividades, las responsabilidades y las relaciones de cada puesto, así como las características personales y técnicas de la persona que vaya a ocuparlo: formación, experiencia, conocimientos y actitud. Conviene reflejar su estatus, nivel o lugar que ocupa en el organigrama de la organización. Permitirá la materialización de una política retributiva coherente, o al menos de unos baremos adaptados a la descripción realizada.

### **Descubierto (*Overdraft*)**

Situación que se da cuando una cuenta corriente bancaria presenta un saldo deudor para su titular. Se refiere a la operación mercantil en la que los contratantes no tienen disponible lo que es objeto de ésta.

### **Descuento comercial bancario (*Banking commercial discount*)**

Operación en la que una entidad financiera anticipa a una empresa el importe de créditos no vencidos (instrumentados en efectos comerciales, como por ejemplo: letras de cambio, pagarés, recibos, facturas) que ostenta frente a sus deudores, y gestiona su cobro.

### **Descuentos por pronto pago**

Reducciones en el precio por realizar el pago en menos tiempo o con mayor prontitud que los generalmente aceptados. Suele recomendarse que si dispone de tesorería suficiente y el descuento es interesante, se aproveche esa posibilidad.

### **Desinformación**

Información sesgada, incompleta o malintencionada que se emite con el fin de encaminar a alguien en una dirección errónea o de desprestigiarlo.

### **Desinversión**

Proceso enfocado a vender o ceder un activo, cerrar una actividad o recuperar, hacer líquida, una inversión anterior.

### **Despido**

Extinción del contrato laboral por voluntad del empresario.

**Despido objetivo**

Es una categoría de despido que no se basa tanto en las faltas muy graves del trabajador como las de menor índole o en circunstancias ajenas a la conducta de éste (causas económicas, organizativas, tecnológicas o de producción).

**Desviación**

Diferencia entre un resultado previsto y el real.

**Deudor (*Debtor*)**

Persona o empresa que tiene una obligación de pago frente a un acreedor.

**Devoluciones**

Retornos efectuados por el cliente de un bien cuando éste no cumple con las especificaciones o expectativas del cliente.

**Diagnóstico**

Análisis, evaluación y emisión de juicios y, en su caso, recomendaciones sobre una actividad o situación dada.

**Diagrama de Gantt (*Gantt chart*)**

Técnica utilizada para planificar y controlar, expuesta por Henry L. Gantt. Esta técnica permite reflejar por medio de columnas horizontales dibujadas en un gráfico cómo se desarrolla en el transcurso del tiempo el conjunto de actividades que se requiere para ejecutar trabajos, tareas y otros aspectos que tienen lugar en un programa de producción o de cualquier otro tipo.

**Diagrama de proceso**

Representación gráfica de un circuito de producción o administración. Existen diferentes modelos debidos a autores como P. Planus B.G. Piachitelli, Louis, Oit, etc.

**Diferenciación del producto o servicio**

Las características técnicas, el diseño, el servicio, la funcionalidad o la comercialización pueden utilizarse para diferenciar la oferta de la empresa de la competencia.

El cliente tiene que percibirlo como una "oferta con ventaja" que aporta un beneficio, un valor, en relación con sus necesidades y deseos.

**Dinámica de la competencia**

Es el resultado de una serie de acciones competitivas y de respuestas competitivas entre empresas compitiendo dentro de un determinado mercado común a todas ellas.

## **Dirección**

Proceso por el que se define, ordena, organiza, regula, controla y analiza la actuación de las personas, así como la utilización de los medios para asegurar la obtención de los objetivos, responsabilizándose de los resultados. En las pymes se suele utilizar el término “gestión” como sinónimo.

Otras funciones de la dirección son: toma de decisiones, planificar y asignar recursos, además de enseñar y animar a los participantes a funcionar efectivamente.

### **Dirección como sistema Sociotécnico (*Management Sociotechnical Systems*)**

Un análisis del comportamiento directivo que examina éste y sus situaciones, como implicación de una combinación de intereses sociales y sistemas técnicos.

### **Dirección participativa = gerencia participativa**

Establecimiento de estrategias y reglas empresariales por parte del gerente una vez llamados a consulta y tomados en cuenta los puntos de vista de los particulares o colectivos implicados directa o indirectamente en la cuestión que se ha de decidir.

**Dirección participativa por objetivos (D.P.O.) (*Management by Objectives (M.B.O.)*)** = administración por objetivos (A.P.O.) = dirección por finalidades

Método de dirección mediante el cual el superior y el subordinado establecen unos objetivos concretos dentro de su área de actuación, siendo estos objetivos periódicamente comparados con los resultados reales obtenidos.

**Directivo** = gerente = gestor = jefe = director = administrador = fundador = líder = empresario

Persona que lleva a cabo las tareas o funciones de dirigir en cualquier nivel y en cualquier tipo de empresa, responsabilizándose y obteniendo resultados del trabajo de los demás.

### **Director comercial**

Es la persona que dirige las actividades de la empresa relacionadas con los clientes (incluye) ventas interiores y exteriores, distribución, fijación de producto y precios, gestión de vendedores para las distintas líneas de productos de la empresa.

**Director de sistemas de información** = director de informática

Es el responsable de formular y dirigir la implantación de los sistemas de información mecanizada de la empresa en base a sus necesidades específicas, asegurando la actualización de la información permanentemente, así como la optimización técnico-financiero-social de la informática.

**Director de organización y recursos humanos** = director de O + RR. HH. = director de relaciones industriales = director social

Es el responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la organización y los recursos humanos de la empresa, de acuerdo con la política general y los objetivos de

ésta, para conseguir el equilibrio necesario entre la organización, su cobertura humana y su entorno que optimice cualquiera que sean las circunstancias la influencia de las personas en la consecución de los fines de la empresa.

**Director financiero** = director económico-financiero

Es la persona que planifica, estudia y decide todos aquellos aspectos de la empresa que se refieren directa o indirectamente a las finanzas de ésta.

**Director general**

Es el responsable, junto con el comité de dirección, de establecer los planes estratégicos globales de la organización, a corto, medio y largo plazo, elaborando políticas y objetivos. También intervienen en estas funciones los directores de área, que deben asegurar la consecución de dichos planes. El director general, a su vez, supervisa la gestión de todas las actividades de la empresa en busca de obtener una rentabilidad económica y social que permita la continuidad de la propia actividad empresarial.

**Director de marketing**

Es la persona que dirige las actividades de la empresa relacionadas con el plan de marketing, planificando la estrategia comercial de la empresa en cuanto a investigación de mercados, estudio y diseño de productos, publicidad y promoción.

**Director de producción**

Es la persona que recomienda directrices y procedimientos sobre procesos de fabricación, stocks, costes y organización del trabajo.

Asegura la calidad de los productos terminados, así como el cumplimiento de plazos en los servicios productivos. Administra tales directrices una vez aprobadas y facilita asistencia funcional a directores de otras áreas sobre dichos asuntos.

**Dirigir**

Consiste en ordenar la actuación de las personas, así como en definir y regular la utilización de los medios para asegurar la obtención de un fin, responsabilizándose de los resultados.

**Disponibilidad (*Availability*)**

Grado por el que un elemento patrimonial se convierte en efectivo (dinero o disponible).

**Disponible (*Cash and bank balance*)**

Parte líquida del activo corriente del balance que corresponde al del dinero efectivo de caja y al de las cuentas bancarias de libre disposición.

Se trata, pues, del total de los recursos aplicables a las necesidades inmediatas de la empresa.

**Distribución**

Sistema o canal por el que llegan los productos al mercado, de la forma más eficaz, segura y económica posible.

Incluye canales comerciales, transporte y almacenaje (o logística comercial).

**Diversificación**

Búsqueda de nuevos mercados, sectores, clientes, proveedores, productos, para la empresa, con el ánimo de repartir su oferta y sus fuentes de aprovisionamiento. Se reduce así el riesgo y la dependencia.

**Dividendo (*Dividend*)**

Beneficios de la empresa que se distribuyen entre sus socios y/o accionistas.

El porcentaje de dividendo distribuido sobre el beneficio generado se denomina *pay-rate*.

**Domiciliación bancaria (*Payment by standing order; direct billing*)**

Autorización que da el cliente a su entidad financiera para que ésta atienda los cargos por pagos a los proveedores y/o suministradores del cliente, contra su cuenta bancaria.

**Dossier del pedido**

Informe que recoge toda la información: trámites, importes, personas de contacto, situación, etc., de un pedido.

**E.T.T.**

Las empresas de trabajo temporal tienen por actividad la puesta a disposición de una empresa –empresa usuaria–, con carácter temporal, de trabajadores contratados por ellas anteriormente.

Su uso es recomendable para cubrir puntas de trabajo en determinados periodos o para situaciones de ILT, vacaciones, emergencia, etc., o para la preselección de candidatos *in situ*.

**Economía de escala**

A mayor volumen de compra o de producción suelen corresponder menores costes unitarios.

(Véase Curva de experiencia).

**Efecto comercial (*Commercial paper*)**

Documento (título-valor) que se genera en el comercio y que incorpora un derecho de crédito a favor de su tenedor y a cargo del deudor del mismo. Ejemplo: letras de cambio, pagarés, cheques.

**Eficacia**

Comparación entre los resultados alcanzados y los objetivos propuestos. Se es eficaz cuando se alcanzan los objetivos.

### **Eficiencia**

Comparación entre los resultados alcanzados y los medios o factores utilizados. Se es eficiente cuando además de ser eficaz se es productivo (mínimo coste, mínimo tiempo, máxima calidad).

### **Elaborar**

Manejar una primera materia (*input*) para transformarla en un producto (*output*).

### **Eliminación de productos**

Cese en la fabricación o comercialización de un producto, como consecuencia de la baja rentabilidad que proporciona o de un cambio estratégico en la empresa. Antes de llevar a cabo la eliminación de un producto o línea, debe hacerse previamente un cálculo del impacto que esa decisión va a tener en los resultados de la empresa.

### **Empresarios**

Persona o grupo de personas que a partir de una idea o proyecto impulsan las acciones e inversiones necesarias para su consecución, lo que les permite configurar un equipo u organización capaz de materializarlo, buscando una rentabilidad en la actividad desarrollada.

Dan respuesta a las preguntas: ¿qué?, ¿cómo?, ¿para quién? y ¿por qué?

Sus principales actividades son:

- ✓ El análisis de la situación, la planificación de los objetivos y la definición de las estrategias.
- ✓ La organización de la actividad, mediante la fijación de medios, la definición de estructuras, el ejercicio de la autoridad y la asunción de la responsabilidad.
- ✓ La asunción del riesgo.
- ✓ El control y la supervisión de los resultados.

### **Empréstito (*Debenture loan*)**

Financiación a través de emisión de deuda que realizan determinadas empresas necesitadas de fondos. Estas empresas, en lugar de pedir un préstamo, dividen la financiación que precisan en un gran número de participaciones, que distribuyen entre una determinada cantidad de inversores. Cada participación viene representada por una serie de títulos-valores, llamados pagarés, bonos u obligaciones, según el plazo establecido para su reembolso.

### **Encuesta**

Procedimiento de obtención y recogida de información basado en la realización de preguntas, sobre el tema objeto de estudio o análisis, a la población investigada o a una muestra significativa de ésta.

El medio usado puede ser la encuesta: postal, telefónica, telemática o personal, según el procedimiento utilizado. Según el número de temas investigados puede ser encuesta *ad hoc* (uno) u "ómnibus" (varios). De acuerdo con el nivel de estructuración puede ser estructurada, semiestructurada en profundidad o cualitativa.

**Endeudamiento**

Proporción que representan los fondos ajenos sobre la totalidad de los fondos que maneja la empresa. Normalmente, dentro de estos fondos ajenos sólo se consideran aquellos que tienen un coste explícito, básicamente, los fondos aportados por las entidades financieras.

**Endosar (*To endorse*)**

Procedimiento por el cual se transmite a otra persona, o empresa, el derecho de cobrar un documento de crédito (letra de cambio, cheque o pagaré) a la orden.

**Entorno de la industria**

Es el conjunto de factores que directamente influyen sobre una empresa y sus acciones y respuestas competitivas, tales como la amenaza de nuevos competidores que puedan entrar al mercado, sus proveedores, compradores y clientes, la posible aparición de productos sustitutivos y la intensidad de la competencia entre y con sus competidores.

**Entorno general**

Está compuesto por los elementos que, en el sentido más amplio, constituyen la sociedad y la economía donde actúa la empresa y que influyen en la industria y en el mercado en el que ésta desarrolla sus negocios.

**Enriquecimiento de tareas = enriquecimiento vertical (*Job enrichment*)**

Programas, asentados en la teoría de Herzberg, que pretenden diseñar tareas motivadoras para el sujeto que las ejecuta. Para ello será necesario reducir el control, dar autonomía, incrementar la responsabilidad y la longitud del ciclo de trabajo, introducir complejidad en la tarea, dotarla de posibilidades para el desarrollo personal y profesional, y dar información al individuo. En definitiva, se pretende introducir un alto sentido de significación, exigencia y potencial requerido para su cumplimentación

**Entorno**

Marco global en que la empresa desarrolla su actividad.

**Entorno demográfico**

Características básicas del entorno de la empresa desde una perspectiva demográfica. Se tendrán en cuenta factores como: tamaño de la población, estructura, evolución pasada y futura, funcionamiento, hábitos y costumbres, poder adquisitivo, categorías socio-profesionales, nivel educativo, etc.

**Entorno económico**

Características básicas del entorno de la empresa, desde una perspectiva económico-financiera. Los aspectos más relevantes en este caso suelen ser: tipos de interés, tipos de cambio, materias primas, situación y evolución prevista de la economía, etc.



### **Entorno jurídico**

Marco legal y jurídico, en su sentido más amplio, en el que desarrolla su actividad la empresa o en el que se proyecta acometer una actividad. Debe estar al tanto de las modificaciones legales, locales, autonómicas, nacionales e internacionales que puedan afectar a su actividad.

### **Entorno político**

Marco político en el que desarrolla su actividad la empresa. (Es interesante e importante conocer y llevarse bien con la autoridad política cuyas decisiones puedan afectar a la buena marcha de la empresa).

### **Entorno social y cultural**

Características básicas del entorno de la empresa desde una perspectiva social y cultural. En este caso, lo más importante es conocer las modas y las tendencias del mercado en el que se mueve o se quiere introducir la empresa, tanto para proyectar su actividad como para dotarse de los RR. HH. y los medios adecuados para la obtención del objetivo.

### **Entorno tecnológico**

A menudo, éste es un factor escasamente considerado por el empresariado, pero que cada día tiene mayor peso específico, relevancia e impacto sobre todos los ámbitos de la actividad de la empresa.

### **Equipo**

Unidad orgánica dentro de la organización a la que se le encomiendan tareas específicas.

También se aplica al conjunto de elementos o útiles encaminados a realizar una función correcta (equipos de comunicaciones, etc.).

### **Escandallo**

Estudio de todos los costes directos y gastos indirectos que pueden aplicarse a un producto. Este cálculo se utiliza para la fijación del precio de venta en función de los costes.

### **Escuela de la democracia industrial**

Movimiento administrativo que surgió alrededor de 1965 y cuyo principal representante es Thorsrud. El modelo pretende derivar aplicaciones organizacionales de la investigación básica que aproximen el mundo de la política social e industrial. Su fin es la consecución de un programa de cambio planificado por los propios sujetos que ejercen la actividad. Utiliza la metodología de los diseños sociotécnicos.

### **Escuela del desarrollo de los recursos humanos**

Este movimiento apareció alrededor de 1950. Sus principales representantes son Mc Gregor, Lickert y Shein y su principal postulado es que el trabajo no es desagradable y la gente quiere colaborar en la obtención de aquellos objetivos en cuya definición ha contribuido. Es necesario desarrollar los recursos humanos inexplorados. Se debe identificar la participación, la autonomía y el autocontrol de los subordinados. Si los trabajadores hacen pleno uso de sus recursos, se intensificará su eficacia y su

satisfacción. Se ponen en marcha acciones para el desarrollo de recursos humanos como formación, promoción, diseño de carreras y dirección por objetivos.

### **Escuela de los diseños sociotécnicos**

Modelo administrativo que considera la organización como un sistema abierto de carácter sociotécnico en el que el guión representa las interacciones que han de ocurrir entre ambas dimensiones del sistema para alcanzar los objetivos de la organización. El modelo intenta superar la tecnocracia y dar igual importancia a los elementos técnicos y humanos a la hora de diseñar una tarea o abordar una estrategia. Este movimiento tuvo su origen después de la Segunda Guerra Mundial y sus principales representantes fueron Emmery, Trist, Jaques y Davis.

### **Escuela de relaciones humanas**

Movimiento organizativo iniciado en la década de los treinta cuyo principal representante es Elton Mayo. El principio básico de la teoría es que las personas quieren sentirse importantes y útiles en el trabajo. Si el trabajador está informado, sus objeciones son atendidas, y si le otorga cierto grado de autonomía y autocontrol en tareas rutinarias, se sentirá útil. Elton Mayo demostró que los aspectos individual y grupal eran muy importantes para lograr mayor eficacia y que, por lo tanto, habría que mejorar el trato con el personal.

### **Estacionalidad**

Evolución (normalmente de las ventas) de la empresa a lo largo del ciclo de su actividad. Ningún producto tiene una venta lineal a lo largo del ciclo; todos los productos incrementan y disminuyen sus ventas dentro de los diferentes periodos del ciclo. Se debe conocer cuál es la estacionalidad de un mercado, pues los ciclos se suelen repetir por periodos. Ello permitirá definir las necesidades de la empresa en todas sus facetas: aprovisionamiento, recursos, resultados, etc.

### **Estadísticas**

Datos, normalmente de carácter cuantitativo, que reflejan la evolución de distintos parámetros que pueden ser de interés para la empresa o el empresario. Permiten conocer de forma rápida y muchas veces gráfica la evolución y las desviaciones de la empresa, así como pronosticar su futuro. Son fundamentales para disponer de una información básica que permita tomar decisiones con causa.

### **Estado de cambios en el patrimonio neto (*Statement of change in equity*)**

Es el estado contable que recoge los cambios habidos en el patrimonio neto. A su vez, queda dividido en dos partes: el estado de ingresos y gastos reconocidos (que comprende el resultado del ejercicio de la cuenta de pérdidas y ganancias y las transferencias realizadas a dichas cuentas, así como los ingresos y gastos imputables directamente al patrimonio neto) y el estado total de cambios en el patrimonio neto (que comprende el saldo total de los ingresos y gastos reconocidos, las variaciones producidas en el patrimonio neto por operaciones con los socios o propietarios, las restantes variaciones de éste y los ajustes debidos a cambios en criterios contables y correcciones).

### **Estado de origen y aplicación de fondos**

Instrumento de análisis de los estados financieros que presenta los cambios experimentados por el balance de una empresa desde un periodo contable hasta el siguiente. Permite analizar la procedencia de los fondos obtenidos durante un determinado periodo y la utilización de éstos por la empresa.

### **Estado de quiebra**

Situación en la que las deudas contraídas superan el valor de su activo real. El valor de liquidación del activo no es suficiente para poder pagar a los acreedores.

### **Estado de suspensión de pagos**

Situación en la que la empresa no puede hacer frente a sus deudas a corto plazo con los recursos disponibles a corto plazo.

### **Estado de tesorería (*Statement of cash flow*)**

También llamado estado de flujos de efectivo o estado de flujos de tesorería. Es el estado contable que informa de los movimientos de tesorería de la empresa, con el fin de mostrar la capacidad de generar efectivo, o equivalente al efectivo, así como sus necesidades de liquidez. En este estado se clasifican los movimientos por actividades: explotación, inversión y financiación.

### **Estados financieros (*Financial statements*)**

También llamados estados económico-financieros o estados contables. Están formados por los siguientes documentos contables: balance de situación, cuenta de pérdidas y ganancias y estados de flujos de tesorería. Pueden confeccionarse con datos históricos o previsionales, de manera que a los elaborados con este segundo tipo de datos se les denomina estados financieros previsionales.

### **Estilo de dirección (*managerial styles*)**

También llamado estilo de gestión, se refiere a la forma de relacionarse de la dirección con terceros (el personal de la empresa, colaboradores, relaciones externas de ésta, etc.).

**Estilo general** = estilo de mando = estilo de liderazgo = estilo de autoridad

Modo, manera o forma de ejercer la autoridad, que se manifiesta a través de los procesos de toma de decisiones, comunicación, delegación de funciones, etc.

### **Estimación directa**

Término fiscal por el que se determina –mediante estimación– la capacidad económica real del contribuyente directamente. Se calcula mediante la diferencia entre los ingresos reales y los gastos necesarios para obtener los ingresos.

**Estimación objetiva: módulos**

Término fiscal por el que se conoce al régimen específico para la determinación de los rendimientos de actividades económicas empresariales con una cifra de negocios reducida. Es aplicable por opción voluntaria del contribuyente mediante renuncia. La diferencia fundamental con el régimen de estimación directa consiste en la simplificación de obligaciones contables y registrales y en el sistema de cálculo del rendimiento neto mediante la aplicación de índices, signos y módulos.

**Estrategia**

Decisiones básicas que adopta la empresa, afectando a toda la organización a medio y largo plazo (por ejemplo, la decisión de productos/mercados). Al elaborar el plan, las estrategias se transforman en objetivos y acciones que se deben realizar.

Líneas generales y orientaciones cualitativas, referidas a la acción y al empleo de los recursos disponibles, para lograr los objetivos alcanzables en las diferentes áreas clave de la empresa. Deben ser manifestadas y explicadas claramente por escrito.

**Estrategia agresiva (*Aggressive strategy*)**

Conjunto de acciones coordinadas que implican provocación, relación con clientes, competidores y terceros para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, medio y largo plazo. El objetivo es desbancar y sorprender, sin conceder tiempo de reacción a la competencia.

**Estrategia corporativa**

Es una acción adoptada para ganar una ventaja competitiva mediante la selección y gestión de una mezcla de diferentes negocios, compitiendo en mercados diferentes.

**Estrategia de diferenciación**

Es un conjunto integrado de acciones diseñadas para producir o distribuir productos o servicios que los clientes perciben como diferentes, según criterios que son importantes para ellos.

**Estrategia de foco o focalizada**

Es un conjunto integrado de acciones diseñado para producir o distribuir productos o servicios que atienden las necesidades de un segmento competitivo particular del mercado y no del mercado total en cuestión.

**Estrategia de liderazgo en costes**

Es un conjunto integrado de acciones diseñadas para producir y distribuir productos o servicios al menor coste en comparación con los competidores y con prestaciones aceptables para los clientes.

**Estrategia de productos/mercados**

Son las opciones básicas que la empresa puede adoptar en relación con el desarrollo de sus productos y sus mercados.

<b>Producto</b> <b>Mercado</b>	<b>Actual</b> <b>(sin modificar)</b>	<b>Nuevo</b> <b>(o modificado)</b>
<b>Actual</b>	<b>Penetración</b> <b>en el mercado</b>	<b>Desarrollo</b> <b>del producto</b>
<b>Nuevo</b>	<b>Desarrollo</b> <b>del mercado</b>	<b>Diversificación</b>

### **Estrategia internacional**

Se refiere a la estrategia cuyo objetivo es la producción y venta de productos fuera de los mercados domésticos de una empresa.

### **Estrategia operativa**

Es el conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones diseñados para proporcionar valor a los clientes y obtener una ventaja competitiva mediante la explotación de las competencias críticas de una empresa en los mercados específicos de sus productos.

### **Estrategias comerciales**

Decisiones básicas que adopta la empresa relacionadas con su actividad comercial o de ventas.

### **Estructura económico financiera**

Forma en que está financiada la empresa y la distribución de sus inversiones.

### **Estructura jurídica y accionarial**

Forma jurídica adoptada por las personas físicas o jurídicas (sociedad mercantil). Cuando estamos ante una sociedad, un determinado grado de distribución del capital, cierto número de accionistas (y/o partícipes) y porcentajes de participación, recomendamos la fórmula jurídica de la sociedad mercantil (Sociedad Limitada), en la que un accionista o partícipe tenga mayoría.

**Estructura organizativa** = diseño organizativo = estructura de poder = estructura de autoridad = estructura jerárquica = estructura gerencial

Es la configuración formal de roles, procedimientos, mecanismos de control y de gestión y niveles de autoridad y procesos para la toma de decisiones que una empresa debe tomar durante el desarrollo de sus operaciones, así como los mecanismos por los que se coordinan las distintas tareas entre sí.

**Euribor (*European Interbanking Offered Rate*)**

Tipo de interés en euros del mercado interbancario. Es decir, el tipo de interés de oferta al que una entidad financiera está dispuesta a prestar fondos a otra.

**Evaluación**

Estudio de la situación y potencialidad, tanto interna como externa de un elemento a valorar (producto, área, función, persona, etc.).

**Excedente**

Diferencia positiva entre el valor de los productos vendidos y el conjunto de costes y gastos.

**Exigibilidad (*Callability*)**

Grado que falta para que venza una deuda u obligación de pago. Propiedad asociada a los pasivos exigibles a su vencimiento.

**Expansión geográfica**

Estrategia de penetración de los productos actuales en nuevos mercados territoriales, nacionales o internacionales.

**Extensión del mercado**

Distribución geográfica del mercado. Grado de presencia física en el mercado.

**Externalización (*Outsourcing*)**

Es la compra de una actividad que crea valor a un proveedor externo.

***Factoring***

Operación contractual por la que una empresa cede sus créditos comerciales (reflejados en facturas, recibos, letras de cambio o pagarés) a una compañía de *factoring* (también denominada factor) para que esta última le preste una serie de servicios (financiación de las ventas, gestión de cobro de los créditos cedidos o administración de cuentas).

**Fecha contable (*Accounting date*)**

Fecha en la que se contabiliza o se registra en forma de asiento una operación o hecho económico.

**Fecha valor (*Value; maturity date*)**

Fecha en la que se liquida (cobra o paga) una transacción financiera previamente contabilizada.

**Financiación ajena (*Outside financing*)**

Deudas u obligaciones adquiridas por la empresa. Recursos financieros entregados por terceras personas ajenas a la empresa.

**Financiación espontánea (*Impromptu financing*)**

Deuda generada de forma automática con los proveedores y/o acreedores como consecuencia de la propia actividad de la empresa. Entre sus características destacan la no existencia de coste explícito y su gratuidad.

Entre sus fuentes principales cabe citar los impuestos recaudados por cuenta de la administración y una parte significativa de la financiación de proveedores.

**Financiación institucional (*Institutional financing*)**

Financiación proveniente del ámbito público, principalmente en forma de ayudas y subvenciones. Su objetivo es el de impulsar el empleo y la inversión en sectores o actividades que a su vez promuevan el desarrollo tecnológico, económico, social o medioambiental.

**Financiación onerosa (*Onerous financing*)**

Financiación en forma de deuda y que conlleva un coste explícito.

**Finanzas (*Finance*)**

Economía de la empresa que estudia todo lo relacionado con las inversiones y su financiación, así como con el diagnóstico, el control y la planificación financiera.

Caudales, bienes, medios a disposición de un sujeto económico, de una empresa, de un sector o de un país.

**Fines de la empresa**

La función esencial de la empresa es crear riqueza y asegurar la satisfacción de necesidades. Su realización puede combinarse con los siguientes objetivos:

1. Subsistir
2. Rentabilidad
3. Expansión
4. Servicio a los siguientes grupos:
  - ✓ Al personal
  - ✓ Al sector industrial
  - ✓ A las comunidades locales donde actúa la empresa
  - ✓ A la nación
  - ✓ A la opinión pública

**Flexibilidad estratégica**

Es un conjunto de capacidades que las empresas utilizan para responder a las exigencias y oportunidades que surgen en un entorno competitivo dinámico e incierto.

**Float**

Tiempo que transcurre desde que una entidad financiera recibe la orden de cobro, en la cuenta de un cliente, hasta que los fondos están totalmente disponibles. O el tiempo que pasa desde que la entidad financiera anota la orden de un pago, cargándolo en cuenta del cliente, hasta que el acreedor recibe los fondos.

**Flujo de caja (Cash flow)**

En sentido dinámico, es la suma de los cobros menos los pagos. Es el excedente neto de tesorería.

En sentido estático, es la suma del beneficio de la empresa más las amortizaciones.

Es un indicador del poder de autogestión de recursos por parte de la empresa.

**Flujo de caja económico (Economic cash flow)**

Se calcula a partir de la cuenta de resultados (beneficio neto + amortizaciones + provisiones).

**Flujo de caja financiero (Financial cash flow)**

Se calcula a partir del estado de tesorería (cobros ordinarios – pagos ordinarios).

**Focalización**

Especialización de la empresa en un sector de la actividad, en un nicho, producto o área geográfica del mercado. Se trata de ser el “mejor” en una parcela.

**Fondo de comercio (Goodwill)**

Representa la diferencia entre el precio realmente pagado por una empresa y su valor neto contable (obtenido de su balance de situación).

Cuenta de P.G.C. en la que se contabiliza el conjunto de bienes inmateriales, tales como la clientela, el nombre o la razón social, u otros de naturaleza analógica que impliquen valor para la empresa.

En principio, esta cuenta sólo se abrirá en el caso de que el fondo de comercio se manifieste a través de una transacción.

**Fondo de maniobra aparente (Apparent working capital)**

En realidad es el existente, ya que se calcula a posteriori. Se obtiene mediante datos históricos de balance.

**Fondo de maniobra, fondo de rotación, capital circulante o capital de trabajo (working capital)**

Representa aquella parte de la financiación básica (recursos propios + recursos ajenos a largo plazo) de la empresa que sirve para financiar elementos del activo circulante. Mide también la capacidad de la empresa a la hora de devolver sus deudas a corto plazo.

Existen dos formas de calcularlo:

FM = recursos permanentes – inmovilizado neto

FM = activo circulante – pasivo circulante



**Fondo de maniobra necesario (*Necessary working capital*)**

Determina las necesidades operativas de fondos (NOF). Se calcula *a priori*, a partir del presupuesto de tesorería.

**Fondos de amortización**

Fondos acumulados en la empresa indirectamente, al vender los productos e incorporarlos al coste del artículo en gasto no real o directo, por depreciación y envejecimiento del equipamiento.

**Fondos externos de carácter bancario**

Recursos ajenos, exigibles a la empresa, que son aportados por entidades financieras y, en consecuencia, con un coste explícito: los intereses.

**Fondos propios (*Equity*)**

Corresponde al patrimonio neto. Principalmente está formado por el capital, las reservas y las subvenciones, donaciones y legados.

***Forfait***

Es un interés único que incluye comisiones, gastos e intereses de descuento, y que las entidades financieras aplican en ocasiones a sus clientes, especialmente a los preferenciales.

***Forfaiting***

Forma de financiar las ventas a plazo con el exterior. Consiste en la adquisición de una entidad de crédito de una empresa exportadora de sus derechos de cobro, por las ventas aplazadas a un cliente exterior (importador), a cambio de un tipo de interés (que suele ser elevado), de unas comisiones y de un aval fiable.

**Forma jurídica**

La forma jurídica determina la vida de una sociedad (su forma de regirse). Cuestiones tan importantes como el régimen de responsabilidad, los derechos y las obligaciones de cualquier índole, así como el coste, la imagen o los impuestos a los que aquella esté sujeta dependerán de esta elección.

Con carácter general, Recomendamos que las actividades empresariales se realicen al amparo de una forma jurídica societaria mercantil y más concretamente de una Sociedad Limitada.

**Formación**

Acción de preparación, técnica o profesional, dirigida al personal de la empresa en aras de dotarle de mejores habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes. Puede exigirse como algo necesario a la hora de contratar o impartirse una vez incorporado.

**Formación comercial**

Formación específica en el área comercial, técnicas de ventas, psicología, entorno más próximo y competencia y marketing.

**Formación del personal**

La formación del personal de la empresa debe ser concebida como una inversión y no como un gasto, en el sentido de que ésta debe contribuir en un futuro a la mejora general de los recursos humanos de la empresa y a la calidad de su trabajo. Es un elemento motivador y en ocasiones retributivo. Asimismo, puede impartirse internamente o contratarse. Por último, existen ayudas públicas dirigidas a sufragarla.

**Fortaleza-punto fuerte**

Aspecto positivo y diferenciador de la situación interna presente.

**Franquicia (*franchising*)**

Sistema de distribución comercial por el que el “franquiciador”, mediante contrato, concede al “franquiciado” el derecho de explotar una marca y/o una fórmula comercial, para lo que le aporta ayuda técnica, *know how*, a cambio de unos pagos (cánones o regalías).

**Frecuencia del control físico**

Periodicidad con la que se efectúan los controles físicos del inventario.

**Fuerza de ventas**

Conjunto de personas y/o medios dedicados a potenciar y realizar la acción comercial de la empresa. Puede ser personal propio o de empresas (redes) externas. Sin embargo, nunca se debe olvidar que el principal y más importante vendedor en la empresa ha de ser el propio empresario.

**Función**

Misión o trabajo que se debe encomendar y definir para ser realizada por un empleado.

**Funcionales [áreas]**

Se denomina áreas funcionales a las agrupaciones de tareas y personas entre las que se distribuyen las actividades que se realizan en el seno de una empresa, constituyan o no un departamento independiente.

Las más conocidas y habituales son:

- ✓ Operaciones, producción, logística y tecnología
- ✓ Comercial-marketing
- ✓ Finanzas
- ✓ Administración
- ✓ Recursos humanos
- ✓ Calidad
- ✓ I+D+i

**Funciones**

Conjunto de tareas y responsabilidades asignadas a una persona en función del puesto de trabajo que ocupa en la organización.

Cúmulo de operaciones que puede hacer una determinada máquina o herramienta.

**Funciones por puestos**

Descripción de las actividades habituales que se deben realizar en un puesto de trabajo. Cuanto más grande sea la empresa, y mayor el grado de especialización de su personal, más detalladas, delimitadas y concretas serán esas funciones por puestos. En las empresas pequeñas es muy habitual que se dé una alta polivalencia en los puestos y personas.

**Fusión de empresas**

Es una estrategia mediante la cual dos empresas acuerdan integrar sus operaciones un relativo nivel de igualdad, porque ambas tienen los recursos y capacidades que unidos pueden crear una ventaja competitiva más poderosa.

**Garantía recíproca [Sociedad de] (SGR) (Reciprocal Guarantee Corporation (RGC))**

Entidad financiera sin ánimo de lucro y con un ámbito de actuación específico (por autonomías o por sectores).

Su objetivo es procurar el acceso al crédito bancario de las pymes. Un modo de hacerlo es otorgarles garantías y avales suficientes, así como condiciones más ventajosas que las del mercado de crédito (tipos de interés bajos y plazos más largos), y prestarles servicios de información y asesoramiento.

**Gastos (*Expenses*)**

Se producen con la disminución de los recursos de la empresa, por adquisiciones de bienes y contratación de servicios, o por soportar intereses de endeudamiento.

Se trata de decrementos en el patrimonio neto de la empresa durante el ejercicio, ya sea en forma de salidas o disminuciones de valor de los activos, o de reconocimiento o aumento del valor de los pasivos, siempre que no tengan su origen en distribuciones, monetarias o no, a los socios o propietarios.

**Gastos fijos o de estructura**

Gastos que dado un nivel de actividad no varían, ni cuando se modifique el volumen de producción o de venta.

Corresponden, por ejemplo, a alquileres, seguros, amortizaciones, gastos de funcionamiento o similares.

**Gastos totales**

Conjunto de gastos de la empresa. Incluye tanto los fijos como los variables.

**Gastos variables**

Gastos que varían de forma proporcional según varía el volumen de producción o de venta.

## **Gestión**

Administración y llevanza de la empresa.

### **Gestión administrativa**

Actividad que se ocupa básicamente de todo aquello que tiene que ver con documentación y papeles dentro de la empresa, suele incluirse aquí: la contabilidad, la facturación, el seguimiento de cobros y pagos, la elaboración de las nóminas y otros documentos de personal, etc.

### **Gestión de la calidad total (TQM)**

Es el concepto práctica de gestión que enfatiza la dedicación de una organización de forma total al cliente y a la mejora continua de los procesos mediante el uso proactivo de la información y la delegación de funciones al personal para que constantemente tome decisiones en tal sentido.

### **Gestión de tesorería (*Cash management*)**

Su misión fundamental es la de optimizar la gestión del circulante de la empresa, basada en el concepto “tesorería cero”. Se trata de gestionar las fuentes de financiación necesarias, los cobros y pagos y los excedentes monetarios, de forma que mejoren la rentabilidad financiera de la empresa.

### **Gestión de pagos confirmados (*Confirming*)**

Sistema de gestión de pagos en el que una empresa-cliente contrata los servicios de una entidad financiera especializada (generalmente son empresas de *factoring*) para que le gestione los pagos con sus proveedores y acreedores. Estos últimos reciben la garantía del pago de la deuda y se les ofrece la posibilidad de que cobren sus facturas con anterioridad a la fecha de vencimiento.

### **Grado de conflictividad laboral**

Nivel de tensión o grado de consenso existente en el interior de la empresa, derivado de las relaciones laborales o internas entre el personal y el estilo de dirección existente en ésta.

## **Grupo**

Dos o más individuos que pueden ser caracterizados colectivamente porque *a)* comparten un conjunto de normas, valores y creencias comunes; *b)* mantienen relaciones definidas implícitas o explícitas, de tal manera que la conducta de cada uno de ellos tiene consecuencias en la del otro; *c)* y porque las dos propiedades anteriores tienen consecuencias en la interacción de los individuos que están similarmente motivados con respecto a algún objetivo o meta específica.

### **Grupo especial (*Task force; force de frappe*)**

Unidad militar para operaciones tácticas de intervención rápida, con alto potencial de fuego y una organización diferente a la del ejército regular. Esta expresión se utiliza en el contexto empresarial para referirse a equipos especiales creados *ad hoc* con el fin de conseguir determinados objetivos.

**Guerra de precios**

Mecanismo que consiste en bajar los precios de un producto para entrar en un mercado o para echar de él a un competidor. Puede llevar a vender por debajo del precio de coste, a pérdida. Es una actitud suicida que no beneficia a nadie, ni siquiera a los clientes, y que suele culminar en la ruina de todos los que se dedican a ello.

**Haber (*Credit side*)**

Parte de la derecha de una cuenta y de un asiento contable. En el “haber” se anotan las disminuciones de las cuentas de activo, los aumentos de las cuentas de pasivo y de patrimonio neto, así como las ventas, ingresos y beneficios de la empresa.

**Hábitos de compra**

Costumbres relativas al modo en que se efectúan las compras de un producto: periodos, días, horarios, lugares, tamaños, etc.

**Hardware**

Hace referencia a todos los componentes físicos, tangibles, de los equipos informáticos. Para que funcionen requerirán un *software*, intangible y específico.

**Hecho contable (*Accounting fact*)**

Operaciones económicas y/o financieras que afectan al patrimonio de la empresa y que son reflejadas en su contabilidad.

**Hipoteca (*Mortgage*)**

Contrato de préstamo o crédito en el cual se exige que la garantía aportada sea de carácter real, en concreto, un bien inmueble cuyo valor responderá del riesgo del impago de dicha deuda.

Generalmente, los créditos hipotecarios se extienden a largo o muy largo plazo.

**Hojas de trabajo**

Hojas donde se especifican los materiales, recursos, tiempos y medios que se deben utilizar en cada tarea. También ha de incluirse el nombre del operario o equipo que realizará la actividad o el proceso.

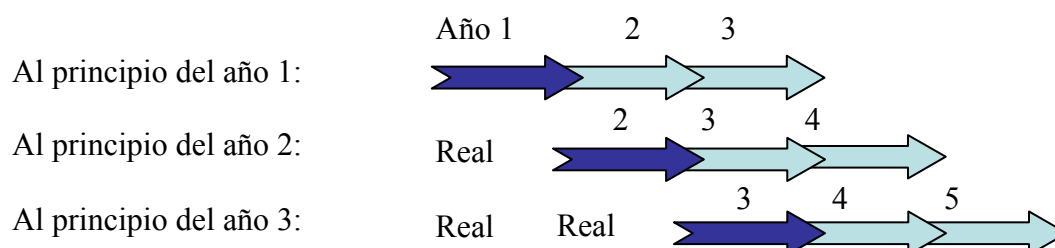
**Horas de trabajo**

Horas normales o pactadas de trabajo durante la semana. En España, son 40 horas (aunque puede haber diferencias según los sectores de actividad y el convenio aplicable).

**Horizonte del plan**

Periodo de tiempo que contempla la planificación.

En las pymes, es conveniente desarrollar un plan operativo detallado, anual, y añadir una visión de los dos periodos siguientes. Este plan se elabora para tres años pero se revisará, al menos, anualmente.



### **IBEX 35**

Índice formado por los 35 valores más líquidos y representativos del mercado bursátil español y que concentran más de las tres cuartas partes del negocio habitual en la Bolsa española. El grupo de empresas cotizadas que constituyen el IBEX se revisa cada seis meses.

### **Investigación + Desarrollo + innovación (I+D+i)**

Plan de investigación básica y de desarrollo aplicado de la empresa.

### **Imagen corporativa**

Imagen que la empresa quiere dar en el mercado. Está constituida por elementos específicos y diferenciadores interrelacionados y que identifican a una empresa. Se traduce en nombre, logo, gráficos, colores, uniformes, decoraciones, etc.

### **Imagen de producto**

Representación mental que los clientes tienen de un producto o una marca.

### **Impuesto**

Detracción obligatoria y sin contrapartida directa, efectuada por el Estado o los organismos locales para sufragar los gastos públicos.

### **Impuesto sobre el valor añadido (IVA)**

“El impuesto sobre el valor añadido es un tributo de naturaleza indirecta que recae sobre el consumo y grava, en forma y condiciones previstas en esta Ley, las siguientes operaciones:

- a) Las entregas de bienes y prestaciones de servicios efectuadas por empresarios o profesionales.
- b) Las adquisiciones intracomunitarias de bienes.
- c) Las importaciones de bienes”.

### **Impuesto sobre la renta de las personas físicas (IRPF)**

“El impuesto sobre la renta de las personas físicas es un tributo de carácter personal y directo que grava, según los principios de igualdad, generalidad y progresividad, la renta de las personas físicas de acuerdo con sus circunstancias personales y familiares”. El objeto del impuesto está constituido por la totalidad de los rendimientos, ganancias y pérdidas patrimoniales que obtengan los empresarios individuales.

### **Impuesto sobre sociedades (IS)**

“El impuesto sobre sociedades es un tributo de carácter directo y naturaleza personal que grava la renta de las sociedades y demás entidades jurídicas”. El tipo general es del 35%.

### **Independencia financiera**

Es total cuando no hay financiación bancaria de la actividad. Se trabaja sólo con fondos propios. Si bien la mayor independencia da mayor tranquilidad al empresario, tiene el inconveniente de que se puede frenar el crecimiento de la empresa al no poder abordar ciertas inversiones exclusivamente con fondos propios.

### **Industria**

Es un grupo de empresas que producen y comercializan productos y servicios que son sustituibles recíprocamente.

### **Instituto Nacional de Empleo (INEM)**

“El Instituto Nacional de Empleo es el Organismo de la Administración Española encargado de la intermediación laboral y la entidad gestora de todo el sistema de protección por desempleo”.

### **Ingresos (*Incomes*)**

Tiene lugar como consecuencia de un incremento de los recursos de la empresa, por la venta de bienes y servicios, o por rendimientos positivos de las inversiones financieras.

Se trata de incrementos en el patrimonio neto de la empresa durante el ejercicio, ya sea en forma de entradas o aumento de valor de los activos, ya sea como disminuciones de los pasivos, siempre que no tengan su origen en aportaciones, monetarias o no, de los socios o propietarios.

### ***Input***

Entrada o consumo. Es la cantidad de producto o servicio que se incorpora a un determinado proceso de producción.

### **Inscripción constitutiva**

Es la primera inscripción que se hace en el Registro Mercantil de una sociedad. Es el trámite por el que se otorga a la sociedad el reconocimiento como tal, ante terceros, de la “personalidad jurídica” con la que poder actuar en el tráfico mercantil.

### **Inspecciones fiscales**

Las actuaciones inspectoras son de la mayor trascendencia para el obligado tributario, en la medida en que persiguen la verificación del cumplimiento de sus obligaciones y deberes para con Hacienda Pública. El contribuyente ha de ser informado de sus derechos y obligaciones. El plazo máximo de duración de estas actuaciones es de 12 meses. Los resultados de estas actuaciones se plasman en actas por las que la inspección propone la regularización de la situación tributaria o la declara correcta.

**Instrucción (*instruction*)**

Conjunto de órdenes por las que los directivos pueden iniciar, modificar o detener una actividad en el área que tienen bajo su control.

**Insumo**

Bienes empleados en la producción de otros bienes.

**Integración vertical**

Existe cuando una empresa produce sus propios materiales y materias primas (integración hacia abajo) o es propietaria de sus canales de distribución (integración hacia arriba).

**Interés nominal (*Nominal interest*)**

Porcentaje básico que ofrecen los bancos, cajas de ahorro y demás entidades financieras y que se pacta con los usuarios al contratar un crédito o préstamo. Se expresa en tantos por ciento y se puede liquidar de manera diaria, mensual, trimestral, semestral o anual.

En éste no se incluye la incidencia de las comisiones, los gastos o la periodicidad del abono de intereses.

**Interesados**

Agentes del entorno afectados, directa o indirectamente por el comportamiento de la empresa e interesados en su actuación y resultados.

**Inventario (*Inventory*)**

Relación detallada y valorada de los bienes que constituyen el patrimonio de la empresa.

**Inventarios de almacén**

Control físico del almacén para comprobar la situación de las existencias, su realidad, su volumen y su valor. Debe hacerse siguiendo un método, con una regularidad programada y comprobando que existe coincidencia con la valoración de los libros.

**Inversión (*Investment*)**

Conjunto de bienes y derechos de los que es propietaria la empresa y de los que se espera obtener beneficios o rendimientos económicos. Forman parte del activo del balance.

En sentido financiero significa una colocación de fondos en el sistema financiero con el objetivo de generar una renta, pero no de crear riqueza.

En sentido Económico significa invertir capital con el ánimo de generar riqueza.

**Inversiones de renovación**

Inversiones que tienen lugar una vez lanzada la actividad y que están enfocadas a ampliar la actividad o a sustituir, mejorar o actualizar alguna inversión anterior.



**Investigación comercial** = investigación de mercados

Subfunción del marketing cuyo objetivo esencial es la obtención y el análisis de la información necesaria para el establecimiento de los planes, las estrategias y las líneas de acción de la empresa o de la organización correspondiente. Estudia las características cuantitativas y cualitativas que debe reunir un producto/servicio para que sea absorbido por el mercado y detecta los nuevos mercados posibles y las tendencias de evolución de los productos existentes, o de nuevos productos que cabe crear.

### **Investigación de mercados**

Se pueden utilizar diversas técnicas: observación, experimentación, preguntas a expertos, proveedores y clientes, etc., e investigar los datos sectoriales publicados.

### **Investigación sobre la competencia**

Estudio que se debe realizar sobre la competencia para conseguir el máximo de información útil sobre ésta. Se debe conocer todo.

### **ISO 9000**

Normativa desarrollada por la ISO (*International Organization for Standardization*) para el aseguramiento de los sistemas de calidad de las organizaciones.

### **ISO 14.000**

La familia ISO 14.000 trata principalmente la gestión medioambiental. Ello hace referencia a lo que la empresa puede hacer para:

- ✓ Reducir al mínimo los efectos de su actividad que resulten perjudiciales para el medio ambiente.
- ✓ Realizar una mejora continua de sus actividades en relación con el medio ambiente

### ***Know How***

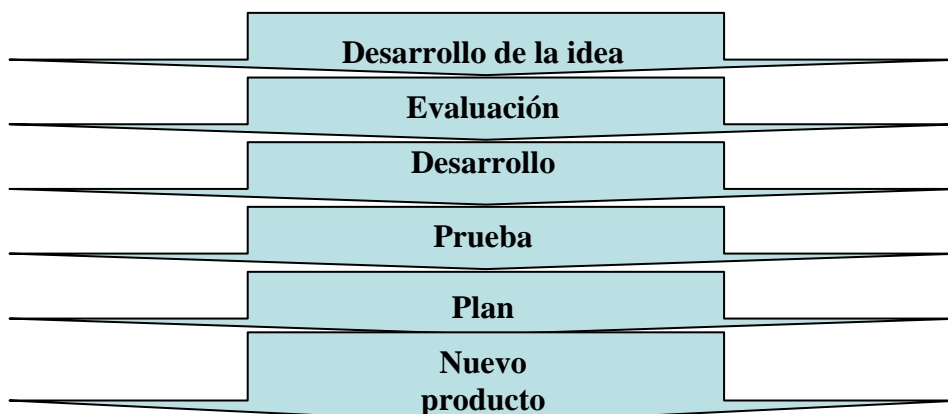
Conjunto de conocimientos técnicos (métodos, procesos, logística operativa, administrativa, comercial, recetas, diseños o estilos) que permiten crear una imagen global de garantía, servicio y calidad, de tal modo que ese conjunto configura en sí mismo una ventaja competitiva y un factor diferenciador que, en su intangibilidad, tiene un valor intrínseco relevante y económicamente evaluable.

### **Lanzamiento de nuevos productos**

Proceso para la puesta en el mercado de nuevos productos, aplicaciones o servicios para satisfacer de forma más adaptada las necesidades y deseos de los clientes. El proceso puede incluir estas fases:

- ✓ Desarrollo de ideas e identificación de oportunidades (detectar necesidades, carencias, deficiencias de nuevas aplicaciones del producto, adaptación a cambios de la sociedad, etc.). Las técnicas aplicables son: tormenta de ideas (*brainstorming*), métodos analíticos, grupo nominal, análisis de reclamaciones, reunión de expertos, etc.
- ✓ Evaluación de las ideas desde un punto de vista técnico, comercial y financiero. ¿Puede y quiere la empresa lanzar el producto?

- ✓ Diseño y desarrollo del producto desde un punto de vista técnico.
- ✓ Prueba del nuevo producto en un mercado piloto e incorporación de las modificaciones y mejoras efectuadas como consecuencia de la prueba.
- ✓ Diseño y desarrollo del plan de operación y comercialización.
- ✓ Lanzamiento al mercado del nuevo producto (y programación de la retroalimentación de la información).



### ***Leasing***

Herramienta financiera que permite disponer de un bien sin necesidad de desembolsos iniciales de elevada cuantía, ya que generalmente la empresa de *leasing* (arrendador) financia el 100% del precio del bien, a cambio de pagar unas cuotas mensuales constantes en las que se incluyen: la recuperación del precio del bien, el interés, el IVA y los gastos de mantenimiento. Es aconsejable utilizarlo cuando tenemos dificultades para prestar garantías reales en los préstamos. A diferencia del *renting*, esta figura permite la adquisición del bien, al precio del valor residual que éste tenga en el momento de finalización del acuerdo inicialmente alcanzado. Se emplea tanto para bienes muebles como inmuebles.

El *leasing* supone una separación jurídico-económica entre quién usa el bien y quien posee la propiedad de dicho bien.

### ***Lease back***

Venta de un activo inmovilizado de una empresa a una compañía de *leasing* para contratar el mismo bien de forma inmediata en régimen de arrendamiento financiero. Al vender el bien a la compañía de *leasing* la empresa obtiene liquidez de forma rápida, y al arrendárselo puede seguir utilizándolo para su actividad.

### **Letra de cambio (*Draft* (EE. UU.); *Bill of exchange* (GB))**

Documento en el que queda reflejada la orden incondicional de pagar una cantidad de dinero, por parte del comprador de un bien (librado), al vendedor (librador) o a un tercero (tomador del documento), en la fecha del vencimiento.

Ajustada a forma y de eficacia ejecutiva, la letra de cambio ha de extenderse sobre papel timbrado correspondiente a su cuantía. Susceptible de endoso y negociable, ha de ser considerada como un título valor a la orden.

La diferencia entre la letra de cambio y el pagaré es que la letra es una orden incondicional y el pagaré una promesa incondicional.

**Librado (*Drawee*)**

Persona física o jurídica que está obligada al pago del efecto comercial extendido por el librador, si previamente ha aceptado el pago de éste a la fecha de vencimiento y por el importe prefijado.

**Librador (*Drawer*)**

Persona física o jurídica que emite el efecto comercial (documento en el que se refleja el crédito concedido a un cliente). Es el acreedor de la operación, el que libra o extiende el efecto comercial a favor del librado.

**Libros de actas**

El libro que de acuerdo con la legislación mercantil deben llevar algunas sociedades, especialmente las compañías por acciones, para asentar en él las actas de las sesiones de su consejo de administración y de sus asambleas de accionistas. Cualquier libro en el que se asienten las actas correspondientes a determinados hechos o juntas. Algunas compañías suelen llevar un libro de actas especiales para asentar las resoluciones de las diversas "comisiones" de su consejo, por ejemplo: "libro de actas de la comisión ejecutiva", "libro de actas de la comisión de operaciones" o "libro de actas de la comisión de régimen interior". Otras empresas también llevan un libro de actas de "inspección oficial" en el que se levantan las correspondientes a las visitas de inspección que les practican las diversas dependencias del Gobierno.

**Libro diario (*Diary*)**

Documento contable en el que se reflejan, día a día, todas las operaciones o hechos económicos de la actividad de la empresa en forma de asiento contable.

**Libro mayor (*Ledger*)**

Documento contable que contiene la relación de los movimientos (incrementos y disminuciones) y saldos de cada una de las cuentas que han formado parte de los asientos contables reflejados en el libro diario.

**Libros legalizados**

La legalización de los libros en el Registro Mercantil es una de las obligaciones prioritarias del empresario de cara a la Administración y sus obligaciones de información. Los libros que hay que legalizar son:

- ✓ Diario
- ✓ Inventario y cuentas anuales

Además, las sociedades mercantiles deben legalizar:

- ✓ El libro de actas
- ✓ El libro de socios

En las sociedades unipersonales, el libro registro de contratos entre el socio único y la sociedad.

### **Licencias**

Para ejercer cualquier tipo de actividad es necesario solicitar las licencias de instalación, apertura y funcionamiento. Asimismo, las modificaciones y/o ampliaciones de las actividades implican la concesión de una licencia. Esas licencias son municipales.

En algún caso, y para ciertas actividades, será necesario una licencia o permiso especial, además del permiso genérico indicado anteriormente.

También se llama licencia al uso, otorgado por la empresa titular del derecho, de una imagen, producto o marca.

### **Líder de mercado**

Organización que ocupa la máxima posición en el mercado en cuanto a cuota. Hay que conocer cuál es. Normalmente, la estrategia más recomendable es imitarla, procurando mejorar su oferta y su imagen.

### **Liderazgo en costes**

Empresa que apoya su liderazgo en una mejor gestión de costes, a lo que contribuye el hecho de que al disponer de una alta cuota de mercado consigue mejores condiciones con los proveedores. Normalmente también suele implicar que toda la estructura interna de la empresa se enfoque a reducir costes.

### **Limitación**

Restricción impuesta por los factores externos económicos, tecnológicos, legales, geográficos, etc.

### **Linux/Unix**

Sistema operativo de fuente libre y compatible con UNIX, inventado por Linus Torvalds. Se ha configurado como la gran alternativa a la tecnología de Microsoft. El coste de propiedad es sensiblemente menor y su eficiencia tecnológica (aprovechamiento de la CPU, memoria y demás dispositivos) evidentemente mayor, pero la oferta de servicios y soporte no permite su implantación en muchas empresas. Está empezando a ser apoyado por grandes empresas líderes en los sectores del *hardware* y del *software*.

### **Liquidación impuestos**

Cálculo de las cantidades que se deben pagar para satisfacer los diferentes impuestos. Se recomienda que sea un experto quien se encargue o asesore de su realización: una gestoría, una asesoría, etc.

**Liquidez**

Determina la capacidad que tiene una empresa para hacer frente a sus compromisos de pago o deudas que vencen a más corto plazo. Disponibilidad de tesorería.

Capacidad para hacer frente rápidamente a las obligaciones financieras.

**Logística de transporte**

Sistema de transportes, tanto de materias primas, componentes, piezas, etc., como de un producto terminado (logística de aprovisionamiento y logística comercial) utilizado por la empresa. Puede ser a través de medios propios o subcontratados.

**Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal (L.O.P.D.)**

“Tiene por objeto garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor e intimidad personal y familiar”.

**Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico (L.S.S.I.)**

“Es objeto de la presente Ley la regulación del régimen jurídico de los servicios de la sociedad de la información y de la contratación por vía electrónica, en lo referente a las obligaciones de los prestadores de servicios, incluidos los que actúan como intermediarios en la transmisión de contenidos por las redes de telecomunicaciones, las comunicaciones comerciales por vía electrónica, la información previa y posterior a la celebración de contratos electrónicos, las condiciones relativas a su validez y eficacia y el régimen sancionador aplicable a los prestadores de servicios de la sociedad de la información”.

**Mantenimiento programado**

Se entiende que existe un mantenimiento programado de la maquinaria, equipos y vehículos (y cualquier otro elemento que lo requiera) de la empresa cuando están establecidos los siguientes parámetros: periodicidad, responsable, procesos que desarrollar, valores de comparación, etc., y se controla que efectivamente se realizan.

**Marca**

Nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de estos elementos, que trata de identificar los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlo de los competidores (Art. 118 del Estatuto de la Propiedad Industrial).

Alternativas comerciales en relación con la marca:

- Marca única para todos los productos
- Marca diferente para cada línea de productos
- Marca única para cada producto
- Marcas derivadas (marca única de cada producto combinada con marca de empresa)

**Margen (*marge*)**

Diferencia entre dos valores.

**Margen bruto (*Gross margin*)**

Diferencia entre los ingresos por ventas y los costes de ventas.

**Margen bruto comercial**

Diferencia entre el valor de una venta y el coste variable de ésta después de descontar los gastos imputables que permiten la obtención de esa diferencia de valor.

**Margen de contribución (*Contribution margin*)**

Es el excedente de las ventas sobre los costes variables, destinado a cubrir los costes fijos y generar beneficios de explotación. Es decir, es la parte de las ventas que contribuye a cubrir los costes fijos.

**Margen neto**

Beneficio neto de la empresa. Suele expresarse en porcentaje sobre las ventas totales.

**Marketing = mercado = mercadotecnia**

Es el análisis, planificación, organización, realización y control de las actividades (generalmente realizadas por empresas) que afectan a las relaciones con los clientes, reales o potenciales, o el público-objetivo, con la finalidad de facilitar y realizar intercambios (en muchos casos de bienes y servicios).

En ocasiones se traduce al castellano como mercadotecnia, mercadología o mercadeo.

**Marketing mix**

Mezcla óptima de acciones sobre el producto, el precio, la comunicación y la distribución que la empresa decide realizar según su plan de marketing, teniendo en cuenta la posición e importancia de la competencia, el entorno, los objetivos generales y los recursos de la propia empresa.

**Marketing directo**

Acciones de comunicación comercial directa hacia el cliente (individualmente contemplado y de un modo personalizado), mediante sistemas como el buzoneo, el correo (*mailing*), los cupones-respuesta en prensa, el teléfono, el fax o las redes informáticas.

**Marketing industrial = *marketing business to business (B2B)* = marketing de empresa a empresa**

Actividad comercial dirigida a empresas e instituciones. Se diferencia del marketing de consumo, dirigido a consumidores finales, también llamado *B2C (business to consumer)*.

**Marketing relacional**

Su meta es el establecimiento de una relación duradera y estable entre el vendedor y el cliente.

Tiene una visión de largo plazo, más allá del intercambio inmediato, único, de corto plazo (marketing transaccional).

Busca la creación de valor para el cliente, de forma que se consolide la relación empresario-cliente y se consiga su fidelidad.

**Masa crítica** = umbrales de dimensión

Volumen de tarea por debajo del cual no es rentable disponer de un órgano especializado que sería utilizado con un mal rendimiento. Para cada tarea existe uno o varios umbrales de dimensión. A partir de éstos se vuelve rentable utilizar un equipo determinado (una prensa automática, un equipo electrónico, un especialista cualificado, etc.). En ocasiones se puede crear un órgano especializado encargado de una tarea muy específica e importante, aunque ésta no alcance la masa crítica.

### **Memoria anual**

Documento financiero que las empresas deben elaborar con carácter anual, según un modelo oficial, y que recoge información que completa, amplía y comenta la información contenida en el balance y en la cuenta de pérdidas y ganancias.

### **Mercado**

Personas, familias, empresas, etc., que compran (o aceptan) (mercado real) o pueden comprar (mercado potencial) un producto o servicio (o una idea/propuesta).

Demanda colectiva de los compradores potenciales de un producto (supone capacidad de pago).

### **Mercado atomizado**

Cuando el mercado se lo reparten muchas empresas con una escasa cuota de éste cada uno.

### **Mercado clientes**

Está constituido por el conjunto de individuos y organizaciones que tienen, o pueden tener, una influencia en el consumo o utilización y, por lo tanto, en las ventas del producto/servicio.

### **Mercado creciente**

Se puede considerar que un mercado es creciente cuando la tasa de crecimiento de las ventas, en valor, es superior al 10% de un ejercicio sobre el anterior, una vez descontados los efectos derivados de la inflación.

### **Mercado en declive**

Se puede considerar que un mercado está en declive cuando la tasa de variación de las ventas, en valor, de un ejercicio sobre el anterior es negativa, una vez descontados los efectos derivados de la inflación.

### **Mercado estable**

Se puede considerar que un mercado es estable cuando la tasa de crecimiento de las ventas, en valor, de un ejercicio sobre el anterior, es similar a la inflación.

### **Mercado potencial**

Es el conjunto de todos los individuos, familias, empresas u organizaciones que pueden necesitar el producto o servicio.

**Mercado real**

Es la parte del mercado potencial que realmente corresponde a las ventas de la empresa.

**Mercado repartido**

Cuando el mercado se lo reparten algunas empresas con una cuota similar cada uno.

***Merchandising***

Conjunto de acciones realizadas por los detallistas en un establecimiento comercial para facilitar la venta de un producto o una marca.

El distribuidor puede contar con la colaboración del fabricante para la realización de estas actividades.

Estas acciones se concretan en la disposición de los productos en el escaparate y en el establecimiento, el diseño del espacio, la distribución de lineales y góndolas, la colocación de productos y carteles promocionales, la formación de detallistas, la degustación y las demostraciones de uso, la publicidad en el punto de venta, etc.

También se utiliza para denominar la técnica comercial por la que una empresa, propietaria de los derechos de imagen de un producto (libro, personaje, historia, club deportivo, etc.), cede su uso a cambio de una cuota fija o una participación en las ventas.

Consiste en analizar los mercados, o las regiones económicas, donde los productos de la empresa no están aún difundidos y donde existen condiciones suficientes para que dichos productos puedan también venderse sin modificar sus características técnicas. Esta investigación se opone a la del marketing por partir de un producto ya existente.

En los estudios de *merchandising* se distingue entre las desviaciones que pueden ser reabsorbidas mediante modificaciones de presentación o de embalaje y las que implicarían un cambio en las características de producto.

**Meta**

Situación que se quiere alcanzar en el futuro, punto de llegada u objetivo.

**Método Delphy**

Método utilizado para pronosticar acontecimientos a largo plazo. Consta de dos fases:

La primera consiste en enviar un cuestionario a un grupo de personas independientes expertas en determinada área para conocer su valoración sobre el acontecimiento en cuestión. En la segunda se reúnen las respuestas y se señalan los límites superior e inferior, así como su media en una dimensión temporal. A continuación, se pide a los expertos cuyas estimaciones fueron más dispares para que intercambien argumentos que sustenten la defensa de sus respectivos puntos de vista originales. Una vez concluida la discusión se suele alcanzar una posición de consenso en la que los extremos se encuentran más próximos.



### **Misión**

La misión de una empresa es su razón de ser en el mercado.

Suele incluir la definición del campo de actividad en el que actúa y el conjunto de productos/mercados voluntariamente seleccionados.

### **Misión estratégica**

Es la declaración de una empresa sobre finalidad y propósito y el alcance de sus operaciones en cuanto a mercado de actuación y productos a los que dedicará su actividad.

### **Mix de promoción/comunicación**

Combinación de publicidad, venta personal, promoción de ventas, etc., utilizada para obtener la aceptación del producto en el mercado propuesto.

### **Modem**

Es un acrónimo elaborado con los términos *modulador* y *demodulador*.

Es un equipo que permite la transmisión/recepción de datos. Como transmisor convierte las señales digitales en señales analógicas capaces de ser transportadas por una red analógica; y como receptor realiza la operación inversa, es decir, la recuperación de los datos transmitidos.

### **Modificación de conducta organizacional**

Método ambiental operante que emplea la dirección de los recursos humanos para mejorar el desempeño de los individuos y, consecuentemente, la eficacia de la organización. Tiene sus raíces en el conductismo de corte skinneriano u operante, que defiende como premisa básica la idea de que la conducta organizacional es en gran medida una función de sus propias consecuencias. Pretende lograr un cambio de comportamiento estable en los individuos que sólo refuerce las conductas deseables. El proceso de modificación de conducta organizacional consta de 5 pasos:

- Identificación de las conductas críticas.
- Medición de dichas conductas
- Análisis funcional de las conductas
- Desarrollo de una estrategia de intervención
- Evaluación de la intervención

### **Módulos**

Abreviatura utilizada en el mundo de la empresa para referirse al régimen fiscal aplicable a ciertos empresarios individuales. Sirve para la determinación de los rendimientos estimados de actividades económicas de empresas con reducida cifra de negocios. Es aplicable por opción voluntaria del contribuyente mediante renuncia a la estimación directa. Consiste en la simplificación de obligaciones contables y registrales y en el sistema de cálculo del rendimiento neto mediante la aplicación de índices, signos y módulos.

### **Motivación**

Aquello que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. Alude al deseo (ánimo de realizar el trabajo con interés y diligencia) que tiene el individuo de realizar su trabajo lo mejor posible, o poner el máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas que se le han asignado.

### **Morosos**

Nivel de lentitud, dilación, demora e incluso impago de los que adolece una determinada organización o actividad.

De forma coloquial, se dice del porcentaje de clientes que no han cumplido con sus obligaciones de pago en las fechas convenidas. Formalmente hablando se requiere para una persona con una deuda vencida y no satisfecha, considerada morosa, para quien el acreedor le exigirá extrajudicial (de manera amistosa) o judicialmente (agotada la vía anterior) el cumplimiento de su obligación.

### **MS-DOS**

Acrónimo de *Microsoft Disk Operating System*. Es un sistema operativo no gráfico basado en línea de comando. Fue empleado durante la aparición de los primeros ordenadores personales. Actualmente, tanto el MS-DOS como otros similares están en desuso.

### **Motivaciones (*motivators; motives*)**

Impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas que dirigen el comportamiento humano hacia determinadas metas.

### **Móvil de compra**

Motivación que hace que un cliente solicite o acepte un producto o servicio determinado en un momento concreto. Estas motivaciones o razones de compra pueden ser tanto conscientes como subconscientes.

### **Necesidad**

Es la percepción de la carencia de algo (la persona siente su ausencia). A esta sensación de necesidad puede seguirle el deseo que a su vez se concreta en la demanda. Necesidad, deseo y demanda son, pues, aspectos de una realidad dinámica. Muchas técnicas de venta se sustentan en la capacidad de generar en el cliente potencial esa sensación de necesidad y generar un impulso “subjetivamente justificado” de compra.

### **Necesidades humanas = motivaciones**

Maslow concibió las necesidades humanas como una jerarquía de orden ascendente, desde las menos importantes a las más importantes, y concluyó que cuando un conjunto de éstas quedaba satisfecho dejaba de ser un motivador. Las necesidades básicas humanas, identificadas por Maslow en orden ascendente, son las siguientes:

Fisiológicas: son las fundamentales para mantener por la propia existencia.

-De seguridad

- De afiliación o aceptación
- De estimación
- De autorrelación: consiste en el deseo de llegar a ser lo que cada uno considera que puede ser

### **Nepotismo**

Desmedida preferencia que algunos dan a sus parientes o conocidos para las concesiones o empleos públicos, en detrimento de otras personas sin esos vínculos pero con mayor valía para el cargo o función que desempeñar.

### **Nicho de mercado**

Parcela de mercado de características definidas y tamaño reducido en el que es más viable desarrollar las características diferenciales de una pyme o de su producto y/o actividad. Se dice que una empresa está empleando una “estrategia de nicho” cuando aprovecha su conocimiento, vinculaciones o control de una parcela de mercado para conseguir una alta participación en esa parte del mercado con altos rendimientos.

### **Normativa ISO**

ISO 9000 es una normativa desarrollada por la ISO (*International Standard Organization*) para el aseguramiento y la acreditación de los sistemas de calidad de las organizaciones.

### **Obligaciones (pasivo) (*Liability*)**

Deudas con terceros, por compras realizadas a crédito o por préstamos recibidos. Forman parte del pasivo del balance.

### **Obligación**

Parte alícuota de una deuda contraída por una sociedad mercantil. Para las empresas pymes la emisión de obligaciones es una forma común de financiarse a largo plazo.

### **Objetivo**

Expresión concreta, fechada, con indicación del responsable y a ser posible cuantificada y/o delimitada, que recoge el resultado que se quiere alcanzar, coherente con el propósito y la misión de la empresa.

### **Objetivos = metas = finalidades**

Previsión voluntaria cifrada y con fecha que se establece con ánimo de superación o avance en la consecución de las estrategias o políticas. Asimismo, los objetivos han de referirse a aspectos relevantes de la empresa, ser concertados con los responsables de su obtención, permanentes en un plazo de tiempo suficiente, estar coordinados entre sí, ser alcanzables, aunque sean difíciles, significar una solución óptima, ser específicos para cada caso o situación y poco numerosos para cada persona o unidad, y estar provistos de un sistema de medida de las realizaciones que permita detectar y evaluar las desviaciones que se produzcan.

**Obra en curso**

Cualquier producción material, científica, técnica o artística que está en proceso de realización.

**Obsolescencia**

Situación de un bien que queda progresivamente anticuado. Por extensión, depreciación vinculada a dicho fenómeno. Envejecimiento por mejoras tecnológicas.

**Obtener información y estudiar**

Buscar la solución a un problema.

**Oferta pública de compra (OPA)**

En el caso de una persona física o jurídica, operación de bolsa que consiste en una notificación pública a los accionistas de una sociedad cotizada de su disposición a adquirir los títulos de otra empresa a un precio superior a la cotización de bolsa, a fin de adquirir o reforzar el dominio sobre aquélla.

**Ofimática**

Es la especialización destinada a automatizar las oficinas con sistemas electrónicos o informáticos.

**Oportunidad**

Aspecto del entorno de la empresa y de su mercado que supone algo positivo: posibilidad de mejora, ampliar mercado, nueva actividad o ganancia, etc.

**Oportunidades**

Artículos vendidos por debajo de su precio de venta inicial. Se suele usar esta técnica de ventas para reducir stocks, rematar unas ventas de temporada, hacer sitio y descongestionar el almacén o vender productos con deficiencias y/o taras.

**OPA (*Public offering; sale of Stock to the public*)**

Son las siglas de oferta pública de adquisición de acciones. Es un instrumento mediante el cual un comprador realiza una oferta pública a los accionistas de una sociedad, a un precio superior al del mercado, para comprar sus acciones y acceder así al control de ésta.

**Ordenadores**

Máquina electrónica dotada de una memoria de gran capacidad y de métodos de tratamiento de la información, capaz de resolver problemas aritméticos y lógicos gracias a la utilización automática de programas registrados en ella.

**Ordenador personal (*personal computer (PC)*)**

Ordenador de poco porte que aunque se utiliza en aplicaciones diversas son de escasa complejidad, como proceso de textos, control de áreas de gestión, presentaciones, etc.

## **Organigrama**

Representación gráfica de la estructura formal de la organización de la empresa. Existen varios modelos; el más común es el piramidal.

**Organización** = empresa = corporación

Define las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo y los procedimientos de trabajo en la empresa, así como la coordinación racional de actividades de personas que tienen objetivos comunes, ya sean estos objetivos económicos o de servicios. Está enfocada a la optimización en la gestión de los recursos, mediante la división de funciones la jerarquización de autoridad.

Es también definitorio de una empresa en su conjunto y de forma colectiva, cuando se alude a una organización como un todo.

## **Organización científica del trabajo (OCT)**

Movimiento administrativo surgido en la primera década del siglo XX. Su principal representante es Frederick Taylor. El objetivo principal que perseguía este autor a través de su teoría era aumentar la eficiencia en la producción. No sólo reducir costes y aumentar utilidades, sino incrementar la productividad para subir a su vez el sueldo de los trabajadores.

Los principios básicos que Taylor propuso como fundamentos del enfoque científico para una administración eran los siguientes:

- Reemplazar las reglas y convencionalismos empíricos por la ciencia (conocimiento organizado).
- Obtener armonía en la acción de grupo, en lugar de discordia.
- Trabajar con la mira de lograr una producción máxima en vez de una producción restringida, para lo cual desarrollo el estudio de tiempos y movimientos, dando lugar al trabajo en cadena.
- Desarrollar la mejor capacidad posible de los trabajadores para que la compañía a la que pertenecen alcance la mayor prosperidad. Ello obliga a seleccionar al hombre ideal para el puesto adecuado.
- El hombre es perezoso por naturaleza y necesita ser dirigido.
- Los dirigentes piensan y los obreros se limitan a ejecutar las órdenes de los gerentes.

Seguidores del movimiento taylorista fueron C. G. Barth, H. L. Gantt, F. y L. Gilbreth y E. A. Filene.

## **Organización de flujos (de explotación)**

Previsión y coordinación de los recursos necesarios para fabricar un bien ó prestar un servicio, a fin de atender una demanda prevista al menor coste posible.

**Organización formal** = sistema formal = poder formal = grupos formales

Subunidades, departamentos o divisiones creados con el fin de cumplir ciertos objetivos específicos y realizar tareas concretas relacionadas claramente con la misión total de la organización. Sus directivos representan el poder formal y liderazgo “oficial” de la empresa, es decir, la autoridad legítima para recompensar o castigar conductas o acciones.

**Organización informal** = sistema informal = poder informal = grupos informales

Grupos espontáneos que surgen en la organización para satisfacer las necesidades personales de sus miembros. Poseen una serie de normas propias que pueden llegar a contrarrestar los efectos de las normas oficiales organizativas.

Representan el poder informal a través de sus “líderes” y coexisten en paralelo con la estructura de la organización formal.

**Organización matricial** (cadena, producto, proyecto) (*Matrix organization*)

Tipo de organización en la que dos o más tipos básicos de departamentos están combinados. En ingeniería y ventas esto es habitual cuando se forma una combinación o equipo para un proyecto o producto y los departamentos funcionan con criterios funcionales.

**Organizar**

Definir las funciones, competencias, secuencias de actuación, medios, recursos y responsabilidades de los distintos miembros de un equipo para la ostentación de un resultado, optimizando su utilización.

**Output**

Salida de un producto o de un sector al mercado.

**Pagaré** (*Note; promissory note; bill of debt*)

Título de crédito mediante el cual una persona física o jurídica se compromete a pagar una determinada cantidad de dinero, en lugar y fecha determinados, a favor de otra persona. La diferencia con la letra de cambio es que el pagaré es una promesa incondicional, mientras que la letra es una orden incondicional.

Tiene un carácter mercantil cuando procede de una operación comercial. En este caso es similar a la letra de cambio.

**Pagaré de empresa** (*Company note*)

Título representativo de una emisión de deuda por parte de una empresa a unos inversores externos. Incorpora la promesa de pago de la empresa emisora al portador del título en la fecha de vencimiento. El plazo suele ser corto, de tres a doce meses, y los intereses se cobran en el momento de compra del pagaré.

**Página web**

Fichero o archivo que comienza con www y en el que se recoge información relativa a una empresa, accesible en Internet, a través de un programa navegador.

**Páginas amarillas**

Directorio de empresas de un determinado ámbito geográfico (en España, provincias), ordenadas alfabéticamente por actividades económicas, que ofrece los productos y servicios de las sociedades a potenciales clientes. La efectividad de este medio de publicidad dependerá del tamaño de la presentación, diseño, ubicación, etc. También el orden alfabético influye a la hora de la selección.

**Pago (*Payment*)**

Salida de dinero de la tesorería de la empresa para liquidar importes de compras y/o gastos realizados.

**Panel de consumidores**

Instrumento de estudio de mercado de carácter cuantitativo que se realiza de una manera periódica a una misma muestra representativa del universo de que se trate. Es un estudio que valora el mercado y su evolución desde el punto de vista del consumidor.

**Papel comercial (*Commercial paper*)**

Son los efectos comerciales (letras de cambio, cheques o pagarés) derivados de operaciones mercantiles entre empresas y susceptibles de ser descontados por las entidades de crédito.

**Panel de detallistas**

Instrumento de estudio de mercado de carácter cuantitativo que se realiza de una manera periódica a una misma muestra representativa del universo de que se trate. Es un estudio que valora el mercado y su evolución a nivel del detallista intermediario entre productor y cliente.

**Par producto/mercado**

Expresión empleada para definir el binomio relativo al producto o servicio que se va a vender y el mercado en el que se realizará la operación. Es una forma también de definir la misión de la empresa. Recomendamos el uso del modelo siguiente:

Par producto/mercado	Posicionamiento competitivo	
	Presente	Futuro
Ámbito del producto/gama de productos		
Segmentación del mercado por clientes		
Ámbito geográfico		
Singularidades/ventajas respecto a la competencia		

**Participación**

Parte alícuota en el capital de una Sociedad Limitada. Equivale a las acciones de las sociedades anónimas. Vínculo de dominio y control –parcial o mayoritario– que una sociedad establece con otra mediante la posesión de un paquete de sus acciones.

**Participación en el mercado**

También es conocido como cuota. Es una parte de las ventas totales, en una zona o para un tipo de clientes, que ocupa una unidad estratégica de negocio o de la empresa.

**Partida doble (*Double entry system*)**

Método contable cuyo fundamento se basa en que: en toda operación, o hecho económico, intervienen como mínimo dos cuentas que se anotan en forma de asiento.

Una de las cuentas refleja el origen o procedencia (y se anota en el “haber”) y la otra la aplicación o destino (y se anota en el “debe”). De forma que: Total movimientos del Debe = Total movimientos del Haber.

**Parrilla directiva (*Managerial grid*)**

Vía de análisis de los estilos de dirección, desarrollada por Blake y Mouton, que permite su clasificación en un cuadro de doble entrada: la actuación sobre el personal y la producción o los resultados.

**Pasivo**

Valoración de todas las fuentes de financiación en la empresa. Recoge el origen de fondos de la empresa y del patrimonio neto. En conjunto debe ser equivalente a su aplicación, es decir, al activo.

El pasivo y el patrimonio neto (definición de acuerdo al Nuevo plan general contable, vigente desde el 2008) ponen de manifiesto la procedencia de los fondos invertidos en el activo.

**Pasivos (*Liabilities*)**

Elementos del balance de situación en los que se recogen las obligaciones actuales surgidas como consecuencia de sucesos pasados y para cuya extinción la empresa espera desprenderse de recursos que puedan producir beneficios o rendimientos económicos en el futuro. Las provisiones se encuentran incluidas en estos efectos.

**Patente**

Documento en el que oficialmente se otorga un privilegio de invención y/o propiedad intelectual sobre lo que el documento acredita y con el que se faculta al propietario de éste a defender su derecho (una especie de propiedad) ante terceros.

**Patrimonio neto (*Equity*)**

Equivale a los fondos o recursos propios. Constituye la parte residual de los activos de la empresa, una vez descontados todos sus pasivos. Incluye las aportaciones realizadas, en el momento de su constitución o en otros posteriores, por aquellos socios o propietarios que no tengan la consideración de pasivos, así como los resultados acumulados u otras variaciones que le afecten. Es decir, está formado por el conjunto de bienes y derechos menos las obligaciones de la empresa.



**Patrocinios**

Actividad de promoción destinada a lograr o aumentar la notoriedad de la empresa por medio de la financiación total o parcial de aquellos actos, eventos o actividades (normalmente dentro de los ámbitos sociales, culturales o deportivos) en los que su público potencial tiene interés.

**PDA (Personal Data Assistant)**

En su versión más potente son pequeños ordenadores de mano. Suelen incorporar aplicaciones de agenda, hojas de cálculo, sencillas bases de datos, contactos, notas, etc.

**Penetración de mercado**

Es un índice en el que se indica la parte de mercado en el que la empresa está presente, en función del número de clientes existentes.

También se refiere a las ventas de la empresa en relación con las ventas totales en su ámbito de actividad. Asimismo se la conoce como cuota de mercado y de ventas.

**Periodo de recuperación de la inversión (Pay-back)**

Tiempo que se precisa para que la suma monetaria de los *cash flow* económicos generados equivalga al desembolso realizado por una inversión.

**Perfil del candidato**

Características básicas: personales, de formación, experiencia, contactos, etc., de la persona que se quiere contratar para un puesto. Su definición y delimitación es el punto de partida de un proceso de selección.

**Periodo medio de cobro (P.M.C.)**

Tiempo medio que se tarda en hacer efectivas las deudas de los clientes. Suele calcularse mediante la fórmula: clientes y efectos que cobrar/ingresos de explotación x 365. Está relacionado con el P.M.P. y se recomienda que sea lo más corto posible. El modo ideal de cobro es al contado e incluso por adelantado. Sin embargo son habituales los plazos de 30, 60 o 90 días.

**Periodo medio de maduración (Average maturity period)**

Tiempo medio en que tarda en recuperarse, en dinero, una unidad monetaria invertida en una actividad industrial o comercial. Viene a expresar la duración del ciclo de explotación.

Tiempo transcurrido desde que se adquieren las materias primas de un producto o una mercancía ya manufacturada hasta que se recupera la inversión mediante la recepción total del importe del precio de venta.

**Periodo medio de pago (P.M.P.)**

Tiempo medio en que se tarda en hacer efectivas las obligaciones contraídas con los proveedores. Suele calcularse mediante la fórmula: proveedores y efectos que pagar/coste de ventas x 365. Está relacionado con el P.M.C. y se recomienda que sea lo más largo posible, aunque deben respetarse los plazos pactados

y ser conscientes de que si se acostumbra a pagar tarde y mal se puede tener dificultad en encontrar proveedores o que éstos incluyan en el precio un alto coste financiero. También son habituales los plazos de 30, 60 o 90 días.

### **Personal cualificado**

Personal de cualquier nivel dentro de la empresa cuya formación o experiencia la hacen útil, incluso imprescindible, para desarrollar su labor en su puesto de trabajo. Puede incluir también la predisposición al trabajo, una actitud positiva.

### **Pert (*Program Evaluation an Review Technique*)**

Técnica de análisis en la que se emplea una red que gráfica y cronológicamente muestra un enlace de acontecimientos. Estos acontecimientos forman parte de un programa o proyecto y están identificados debidamente. Cada uno tiene adjudicado un tiempo y en la red se refleja la interrelación de cada uno con los demás según las circunstancias. Esta interrelación secuencial indica el camino que ha de seguirse en el desarrollo del proyecto hasta llegar a su culminación.

La mayor importancia del sistema es la concedida al denominado “camino crítico”, que marca la pauta que en modo alguno puede variarse si se desea alcanzar el objetivo propuesto.

### **PERT/*cost***

Es el sistema que introduce los costes de cada acontecimiento y se utiliza combinado con el tiempo (PERT/*time*), transcurrido entre eventos o serie de eventos que se quieren controlar.

### **PERT/*time***

Es el sistema que se emplea con datos referidos solamente al tiempo.

### **Plan**

Descripción sistemática de las líneas básicas de actuación (estrategias), de los objetivos en el tiempo y de las acciones establecidas para alcanzarlos (programas).

### **Plan de negocio (*Business plan*)**

Documento en el que se detallan e integran las distintas etapas y áreas que hay que estudiar y analizar en un proyecto empresarial.

### **Plan de lanzamiento**

Define las condiciones necesarias y suficientes para que un producto nuevo o renovado obtenga aceptación en el mercado. Su elaboración consiste en hacer inventario de todas las operaciones necesarias para la distribución y venta del nuevo producto y en planificar su encadenamiento en el tiempo, con el fin de fijar los plazos que hay que respetar para cada una de ellas, y asegurar la coherencia y coordinación de su realización, desde la idea a la plena comercialización.

### **Plan general de contabilidad (PGC) (*Accounting system*)**

Constituye el desarrollo reglamentario en materia de cuentas anuales individuales de la legislación mercantil.

En él se definen los grupos, subgrupos, cuentas y subcuentas en que se desglosaran los bienes, los derechos y las obligaciones de la empresa.

Actualmente está en vigor el aprobado mediante el Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre (BOE de 20/11/07), aunque simultáneamente a este PGC se ha aprobado, mediante el Real Decreto 1515/2007, de 16 de noviembre, el PGC de pymes y los criterios contables específicos para las microempresas.

El PGC se estructura en cinco partes: el marco conceptual, las normas de registro y valoración, las cuentas anuales, el cuadro de cuentas y las definiciones y relaciones contables.

### **Plan de prevención de riesgos laborales**

La Ley de Prevención de Riesgos Laborales persigue la integración de la actividad preventiva en el conjunto de sus actividades y decisiones, tanto en los procesos técnicos, en la organización del trabajo y en las condiciones en las que éste se preste, como en la línea jerárquica de la empresa, incluidos todos los niveles de ésta.

El establecimiento de una acción de prevención de riesgos integrada en la empresa supone la implantación de un plan de prevención de riesgos que incluya la estructura organizativa, la definición de funciones, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo dicha acción.

### **Plan de tesorería**

Presupuesto que con la periodicidad que se defina como más conveniente (diaria, semanal, mensual o trimestral) establece la previsión de entradas y salidas monetarias de la empresa, determina el saldo de tesorería disponible y las necesidades financieras de la empresa a corto plazo.

### **Plan de trabajo**

Plan que sistematiza las acciones que se deben realizar, el responsable de controlar su desarrollo y buen fin, las fechas de comienzo, fin y de control y, en algunos casos, el presupuesto asignado.

### **Plan estratégico**

Plan que pone el acento en el entorno, el cambio y el largo plazo.

### **Plan operativo anual**

Planificación a corto plazo que las empresas realizan en el cual se definen Estrategias, objetivos y programas, como marco de actuación, (normalmente para un año).

### **Plan rodante o deslizante**

Plan que se actualiza cada año para un periodo preestablecido de tiempo (horizonte de planificación).

**Plan táctico u operativo o plan operativo anual (P.O.A.)**

Programa que pone el acento en las áreas funcionales de la empresa, en las acciones que se deben realizar (normalmente con el horizonte de un año).

**Planes de marketing**

Uno de los planes internos de la empresa que sistematiza todas las acciones que se deben desarrollar, en relación con los clientes, para alcanzar los objetivos previstos. Deben establecer parámetros acerca de los principales elementos del marketing-mix de la empresa: mercados, productos, precios, canales de distribución, comunicación y fuerza de ventas.

**Planificación**

Proceso de elaboración del plan. Definición de los objetivos que se desean alcanzar y de las acciones o estrategias que se deben desarrollar para ello.

**Planificar**

Establecer la secuencia de desarrollo de conjuntos de acciones con resultados concretos en un determinado tiempo (normalmente medio y largo plazo).

**Planificación a largo plazo (*Long-range planning*)**

Planificación para un periodo de tiempo, normalmente de más de tres años, en el que se prevé un futuro tan verosímil como posible: el cumplimiento del plan empieza a efectuarse un día fijado y la planificación se realiza considerando el impacto que en el futuro tendrán las decisiones tomadas hoy.

**Planificación estratégica**

“Formulación de una estrategia competitiva, que consiste en relacionar una empresa con su medio ambiente (...) y comprende una acción ofensiva y defensiva para crear una posición defendible frente a las fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente, y obtener así un rendimiento sobre la inversión de la empresa superior” (Porter).

“Proceso continuo, analítico y comprensivo, que incluye tanto la formulación como la implantación de la estrategia” (Ansof).

**Planificación financiera (*Financial planning*)**

Proceso a través del cual se trata de proyectar, en términos monetarios (cuantitativos), los objetivos a alcanzar por parte de una empresa, los recursos que han de utilizarse para conseguirlos y los criterios a seguir para la utilización de dichos recursos.

**Planificación situacional (*Contingency planning*)**

Planificación, para un futuro cercano (medio plazo), de situaciones que no se esperan que sucedan, pero que pueden suceder. Si este futuro posible está muy alejado del previsto en principio, se requiere establecer unas alternativas del mismo.

**Plantillas comerciales**

Modelo, firmado por las partes, que regirá la relación comercial entre éstas y las condiciones básicas de las operaciones, incluidos el monto anual y los compromisos de plazos y cantidades.

**Plataformas de distribución**

Centros de distribución externos (centros o plataformas logísticas) que pueden tratar tráficos de productos de diferentes empresas y que ofrecen unas prestaciones logísticas, como:

- Asesoramiento en materia de organización de circuitos de distribución
- Información respecto al estado de desarrollo de los pedidos
- Emisión de certificados de entrega
- Embalaje de productos por encargo, etiquetado, preparación de pedidos, etc.
- Gestión de stocks
- Otros servicios a clientes

**Plazos de entrega**

Tiempo previsto (y/o estandarizado) para la realización efectiva de la entrega de un producto o la realización de un servicio.

**Plusvalía (*Capital gain*)**

Beneficio que se obtiene al vender un activo a un precio superior al de su adquisición.

**Poder de mercado**

Cuando una empresa es capaz de vender sus productos por encima del nivel competitivo del mercado en un momento circunstancial, o reducir el coste de sus actividades, tanto primarias como de apoyo, por debajo del nivel de la competencia, o ambas simultáneamente.

**Poder de negociación de los clientes**

Capacidad que tienen los potenciales clientes de la empresa de influir en la toma de decisiones de ésta. Lo recomendable es que ese poder sea bajo. Será alto cuando existan pocos clientes en ese mercado: en España, por ejemplo, para la venta de material ferroviario.

**Poder de negociación de los proveedores**

Capacidad que tienen los potenciales proveedores de la empresa de influir en su toma de decisiones. Lo recomendable es que ese poder sea bajo. Será alto cuando existan pocos proveedores en ese mercado, como en el caso de las franquicias, en que el proveedor es muchas veces el único por contrato.

**Política**

Criterio o norma de gestión, coherente con la finalidad y la misión de la empresa.

### **Política de atención telefónica**

Criterio o norma que define un estilo e implica un modo de actuación hacia terceros, coherente con la finalidad de la llamada, la actividad y la misión de la empresa. Es recomendable no realizar más de tres llamadas, en la que se presentará la empresa y el interlocutor, resultar amables, elegir, según la pertinencia, el tuteo o el voseo, etc.

### **Póliza (*Notarial agreement; contract; policy*)**

Documento en el que se instrumenta un contrato de crédito o préstamo. En él se especificarán las condiciones y las cláusulas generales y especiales que los regirán.

### **Póliza de crédito (*Credit policy*)**

También denominada línea de crédito. Es un contrato de carácter mercantil, en virtud del cual una entidad financiera pone a disposición de un cliente, que lo pide, una cantidad de dinero fijada por un límite de disponibilidad, en función de una garantía, durante un tiempo determinado y a un coste establecido.

### **Posicionamiento**

Lugar que ocupa una empresa, marca o producto en la mente de sus clientes, en relación con otras empresas/productos competidores.

Se configura como una serie de atributos y/o valores diferenciadores o añadidos, asociados o asignados a la empresa, la marca o el producto, con relación a sus competidores.

Puede hablarse de posicionamiento actual y posicionamiento ideal (de la empresa o del producto).

También puede hablarse de posicionamiento analítico (investigación) y posicionamiento estratégico (decisiones).

El establecimiento de un posicionamiento en el mercado por parte de la empresa supone comunicar los beneficios que son importantes para el cliente y diferentes (o mejores) que los de la competencia. Se pueden necesitar posicionamientos diferentes de un mismo producto para distintos segmentos de mercado.

### **Postest publicitarios**

Métodos que específicamente al final de la campaña o durante el desarrollo de ésta, cuando es muy larga, tratan de comprobar el nivel de eficacia alcanzado por la campaña publicitaria. Para ello deberán plantearse los objetivos concretos pretendidos, lo que a su vez permite valorar el grado en que se han conseguido una vez realizada la acción.

### **Potencialidad**

Conjunto de factores positivos internos y externos (fortalezas y oportunidades) de una empresa que puede utilizar en su propio provecho.

**Precios**

Es el valor de transferencia de los productos al canal de distribución o al cliente final, con la estructura de descuentos, servicios incluidos, etc.

Es la cantidad de dinero que debe pagar un cliente para adquirir o usar un bien o servicio.

Es la contraprestación que paga el comprador por la satisfacción de una necesidad.

La fijación de precios de un producto por primera vez y su evolución posterior es una de las decisiones básicas en marketing.

Se deben tener en cuenta los costes, los precios fijados por los competidores y la disposición de los clientes a pagar un determinado precio. También puede ocurrir que el precio venga recomendado por el proveedor o que lo fije la Administración.

La empresa debe analizar los precios al canal de distribución y al cliente final. Junto a los precios es necesario decidir las condiciones de pago para el cliente: forma (adelantado, contado, a crédito), descuentos (por cantidad u otras razones), servicios incluidos, etc.

**Precios psicológicos**

Aquellos precios de venta presentados al público teniendo en cuenta no sólo los intereses del empresario sino también la percepción que de ellos tendrá el potencial comprador.

**Prescriptor**

Persona o entidad que recomienda el consumo o la compra de un determinado producto.

**Presencia en los medios de comunicación**

Aparición, normalmente positiva, en los medios de comunicación mediante publicidad, relaciones públicas, notas de prensa, comunicados, recomendaciones, etc.

**Préstamo (*Loan*)**

Operación de crédito formalizada en un contrato de préstamo en el que la entidad financiera (prestamista) entrega al cliente (prestatario) una determinada cantidad de dinero (importe del préstamo) durante un plazo de tiempo prefijado, con la obligación, por parte del cliente, de atender al pago periódico de los intereses y del principal (o capital recibido).

**Presupuesto (*Budget*)**

Forma parte del plan económico y financiero.

Se valoran los objetivos económico-financieros, las acciones y los recursos que se deben emplear, distribuidos en el tiempo, y la asignación a partidas para periodos concretos (mes, trimestre, año, etc.).

**Presupuestos base (*Zero-based budgeting*)**

Presupuesto que parte de cero (sin tener en cuenta la acumulación de datos anteriores) y en el que los programas de una empresa son divididos en bloques que comprenden: objetivos, actividades y necesidades de recursos. Los costes se calculan previamente para que cada bloque resulte equilibrado.

**Presupuesto de tesorería (*Treasury budget*)**

Estado de tesorería confeccionado con datos previsionales. Estima el calendario de los movimientos de caja y determina si el dinero de la empresa es suficiente para hacer frente a las obligaciones de la empresa a su vencimiento.

**Pretest publicitarios**

Estudios realizados antes de la aparición de un anuncio o lanzamiento de una campaña. Su principal objetivo es, por un lado, la preparación del anuncio o de la campaña que se va a lanzar y, por otro, la mejora de éste a partir de una primera presentación.

**Previsión**

Descripción cuantitativa o cualitativa de una situación futura esperada, basada en el conocimiento de la situación y de su probable evolución.

**Previsiones**

Retenciones de beneficios con destino a la cobertura de riesgos.

**Previsión financiera (*Financial prevision*)**

Cuantificación monetaria de ciertas magnitudes que conforman una situación previsional. Puede confeccionarse con mayor o menor detalle, dependiendo del periodo de tiempo y del ámbito de la empresa al que se refiera.

**Principios contables (*Accounting principles*)**

La contabilidad de la empresa y, en especial, el registro y la valoración de los elementos de las cuentas anuales se desarrollarán mediante la aplicación de los siguientes principios contables: el de empresa en funcionamiento, el del devengo, el de la uniformidad, el de la prudencia, el de no compensación y el de la importancia relativa.

**Procedimiento**

Secuencia cronológica de acciones necesarias para la realización exacta de una actividad.

**Procedimiento concursal (*Barkruptcy procedure*)**

Proceso que sustituye a la anterior suspensión de pagos, quiebras y concurso de acreedores, desde la entrada en vigor de la Nueva Ley Concursal (Ley 22/2003). Se aplicará en el caso en que la empresa no pueda hacer frente, de forma regular, a sus pagos o deudas, con serias responsabilidades para los administradores que incumplan tal obligación o la retrasen más de dos meses.



### **Proceso contable (*Accounting process*)**

Mediante la aplicación de una metodología contable se registran todas las transacciones o hechos económicos que una empresa realiza a lo largo de un ejercicio económico y que repercuten en su patrimonio (lo que provoca variaciones en su composición).

En todo proceso contable se pueden distinguir las siguientes fases: apertura, gestión, regularización y cierre.

### **Proceso de lanzamiento de un nuevo producto**

Acciones encaminadas a coordinar los esfuerzos de una organización en aras de lograr la máxima satisfacción del cliente objetivo al que el producto vaya dirigido, el mayor éxito en la estrategia para lograrlo y la factibilidad de alcanzar la cifra de ventas o penetración en el mercado que se haya previsto.

Por nuevo producto ha de entenderse tanto un producto original como mejorado, modificado o que vaya a reposicionarse.

Los costes que conlleva el proceso de lanzamiento de un nuevo producto o servicio siempre serán elevados y los riesgos que implica altos, ya que se trata de algo innovador, tanto para el mercado como para la propia empresa. Estas circunstancias se extreman al existir una competencia cada día mayor.

Los pasos de un proceso de lanzamiento de un nuevo producto serían:

1. La idea genérica (qué producto o servicio, para qué mercado, para qué cliente, etc.).
2. La idea concreta, tras desechar los proyectos, prototipos, diseños, etc., que no encajen óptimamente en ésta.
3. Otorgarle la concepción definitiva y las pruebas pertinentes al nuevo producto.
4. Desarrollo de la estrategia de marketing, publicidad, etc.
5. Determinación del precio asignado al producto.
6. Definición de la estrategia de distribución y comercialización.
7. Descripción de las previsiones de ventas, costes y utilidades para confirmar que se alcanzan los objetivos perseguidos por la empresa.

### **Proceso de planificación (*Planning process*)**

Enfoques racionales encaminados a la evaluación de alternativas y a la toma de decisiones para la cumplimentación de un objetivo, teniendo en cuenta el entorno, el mercado y la propia empresa.

### **Proceso de planificación estratégica**

Es el conjunto total de compromisos, decisiones y acciones que una empresa debe desarrollar y ejecutar para obtener competitividad estratégica y obtener resultados por encima de la media del mercado.

### **Procesos de producción**

Conjunto de acciones encaminadas a la transformación de la materia prima; pieza o componente en la obtención de un producto final.

Podrían distinguirse tres tipologías genéricas de procesos productivos:

1. El proceso de producción artesanal. Se caracteriza por ser una producción manufacturera, generar productos heterogéneos y requerir mano de obra calificada; el ritmo de trabajo lo establece el trabajador en lugar de la empresa; las técnicas de producción suelen estar diferenciadas por tipos de trabajador; los instrumentos o útiles de trabajo son simples o básicos; el trabajo es principalmente manual; la producción se realiza a baja escala, etc.

2. El proceso de producción rígido. Es una producción mecanizada, con un producto homogéneo y una mano de obra especializada; la empresa marca el ritmo de trabajo al trabajador; existe una estandarización de las técnicas de producción; la maquinaria es el principal medio de producción; dominan las actividades industriales y los servicios públicos; la producción se ejecuta a escala, etc.

3. El proceso de producción flexible. En éste la producción está automatizada; se cuenta con un producto homogéneo desechable; la mano de obra es especializada, los procesos elementales, las técnicas de producción flexibles, y la automatización es electrónica y/o informática; la producción resulta barata y se ejecuta a gran escala, etc.

### **Producción**

Sistema de trabajo mediante el cual se fabrican o elaboran objetos o servicios útiles que reportan un valor económico.

### **Productividad**

Es una medida de la eficiencia de la gestión que la empresa hace de sus recursos.

De forma sencilla, se puede calcular para indicar la evolución de la productividad, que es el cociente de la cifra de negocio por el número de personas que trabajan en la empresa. Son importantes los tiempos medios empleados y las dotaciones de infraestructuras o medios físicos o mecánicos que se presten al trabajador para que su productividad/hora o día sea mayor o menor. Se debe comparar con las cifras de la competencia. Esas cifras variarán mucho de unas actividades a otras. Siempre debe ser superior al coste medio salarial de los empleados. También puede calcularse esa productividad en relación con la maquinaria o inversión productiva de la que dispone la empresa.

### **Producto**

Conjunto de atributos o características físicas que presentan una unidad identificable y que sirve para satisfacer las necesidades de unos clientes.

En sentido amplio, incluye bienes tangibles o intangibles.

Es el elemento central de la oferta al mercado y el objeto de las transacciones.

### **Productos o servicios sustitutos**

Productos de características similares a otro que, dada una modificación en el precio del primero, pueden llevar a que se consuma éste. Siempre se citan como ejemplo el café y el té.

**Productos sensibles (al precio)**

Aquellos productos del surtido cuya variación en la cantidad vendida es superior (más que proporcional) a la variación experimentada por su precio.

**Programa**

Descripción de las acciones que se deben realizar para alcanzar unos objetivos o resolver un problema específico, de los recursos que hay que emplear, de su distribución en el tiempo y de los responsables de su desarrollo.

Una reunión de metas, políticas, procedimientos, reglas, tareas asignadas, pasos que deben darse, recursos que deben emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo el curso normal de la acción, así como los presupuestos económicos y de operaciones.

También se usa la palabra como traducción de *software*.

**Programar**

Establecer la secuencia de acciones u operaciones como desarrollo de un plan en un entorno de tiempo normalmente próximo.

**Promoción de ventas**

Acciones de comunicación comercial que emplean algún tipo de incentivo para desarrollar la demanda de un producto, en un lugar y un tiempo determinados (concursos, premios y regalos, cupones, demostraciones, asistencia a ferias, degustaciones, ofertas especiales, etc.).

Es una actividad de comunicación distinta a la venta personal, la publicidad o las relaciones públicas que siempre debe tener un horizonte temporal definido.

**Pronóstico de ventas (*Sales forecast*)**

Estimación de las ventas, del sector o de la empresa, en unidades de producto y en dinero, para un plazo futuro y con arreglo a un plan de marketing determinado. Es recomendable hacer esta previsión para los próximos tres ejercicios, detallando por meses el primero. El seguimiento conviene hacerlo, al menos, con carácter mensual y las revisiones trimestralmente.

La previsión de ventas se deriva de planes generales y de unas premisas planificadas de mayor entidad.

Forman parte del plan de marketing o plan comercial.

**Pronóstico del entorno (*Environmental forecasting*)**

Pronóstico del entorno futuro que en los aspectos económico, técnico, social, ético y político pueda envolver o afectar a la empresa.

**Pronóstico tecnológico (*Technological Frecasting*)**

Previsión de tecnología futura que puede afectar a las operaciones de una empresa.

**Proponer**

Exponer a la/s persona/s que tiene/n competencia para ello un determinado plan o proyecto, buscando con ello su conformidad para llevarla a efecto.

**Protesto (*Noting*)**

Procedimiento formal que consiste en el levantamiento de un acta notarial, en la que se da fe de la falta de pago de un efecto comercial.

**Proveedor único**

Cuando la empresa que puede facilitar, en determinadas circunstancias de tiempo, coste, disponibilidad, legalidad, etc., un producto o servicio, es única. Se dice también que tiene el monopolio de la venta. Es una situación indeseable para sus clientes.

**Proveedores**

Empresas que facilitan, mediante contraprestación económica, un bien o servicio. En contabilidad, se refiere a las cantidades adeudadas a las empresas suministradoras de las compras de la entidad hasta que se pagan.

**Provisión (*Provision*)**

Obligación claramente especificada en cuanto a su naturaleza, pero que en la fecha de cierre del ejercicio es indeterminada respecto a su importe exacto o a la fecha en que se producirá. Figurará en el pasivo no corriente, excepto las que se prevea cancelar en el corto plazo, que figurarán en el pasivo corriente.

**Psicología industrial** = psicología del trabajo = psicología de las organizaciones

Rama de la psicología científica cuyo objeto es estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Pretende obtener modelos teóricos explicativos e intervenir según éstos en el ámbito aplicado, para contribuir así a la resolución de los problemas organizativos de índole humana que impiden el éxito.

**Publicidad**

Técnica de comunicación que emplea una serie de medios (periódicos y revistas, radio, televisión, vallas publicitarias, correo, etc.) adecuados para transmitir mensajes a un público objetivo, con el fin de que adquiera el producto/marca, crear una necesidad de esos productos, perfeccionar la imagen de la empresa y lograr la aceptación general de unas ideas.

Es una comunicación pagada, con un patrocinador claramente identificado.

**Público objetivo**

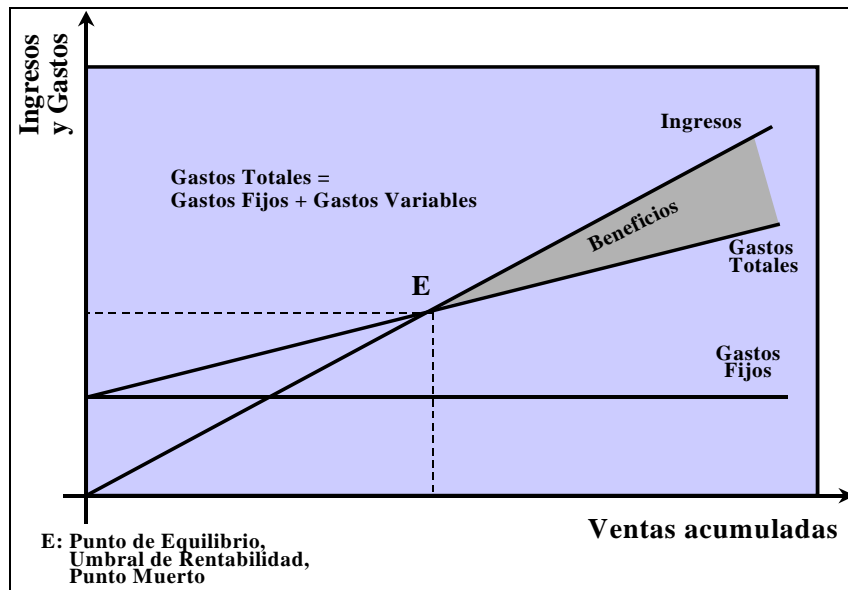
Segmento de la población al que va dirigido específicamente el producto o servicio de una empresa.

### Punto de equilibrio (*Break even*)

Nivel de actividad necesario para que los ingresos por ventas cubran la totalidad de los costes directos (variables por unidad) y los gastos fijos (de explotación o generales). El beneficio en este punto es cero; a partir de ese nivel la empresa empieza a generar beneficios.

Interesa que este punto se alcance lo antes posible en el tiempo o con el menor volumen de ventas.

También se lo conoce como umbral de rentabilidad, punto muerto o *break even*. Puede medirse en unidades o en cifra de ventas.



Ingresos por ventas = Precio de venta unitario X n.º de unidades

Gastos totales = gastos fijos + (coste variable por unidad x n.º de unidades)

Punto de equilibrio en unidades = gastos fijos/(precio de venta unitario – coste variable por unidad)

### Rappels

Bonificación ofrecida por los proveedores a sus clientes. Consiste en un abono en cuenta o en la entrega del producto, en función de su consumo en un determinado periodo de tiempo, en el que normalmente se relacionan diferentes niveles (escalones) de compra con crecientes porcentajes por los que multiplicar el consumo final. Es utilizado tanto como premio a la fidelidad como incentivo contra la competencia.

### Ratio (*Ratio*)

Cociente entre dos magnitudes contenidas u obtenidas a partir de los estados financieros, y entre las que existe una relación económico-financiera de la que se puede extraer un dato significativo de la situación de la empresa. Es una herramienta útil para el análisis de los estados financieros.

### Razón social

Nombre bajo el que realizará su actividad una sociedad mercantil. Tiene que estar autorizada e inscrita en el Registro Mercantil.

**RDSI**

La Red Digital de Servicios Integrados –ISDN, en inglés– es una red telefónica por la que se pueden transmitir tanto voz como datos, ya que la información se transmite de forma digital, al contrario que en la red telefónica tradicional, que lo hace de forma analógica, lo que aumenta la calidad y la velocidad de las comunicaciones, reduce la tasa de errores en la transmisión de datos y mejora la calidad del sonido.

**Rebajas**

Venta de artículos por debajo de su precio de venta inicial. Deben hacerse en los periodos fijados para ello, indicarse el precio inicial y el rebajado, ser artículos previamente en stock en la tienda y ofrecerse las mismas garantías en su comercialización que las ofrecidas o legalmente exigidas durante el resto de periodos de su venta.

**Recursos**

Son los componentes de los procesos productivos de una empresa, como los bienes de capital (maquinarias, edificios, instalaciones, etc.), las habilidades del equipo directivo y personal, las marcas y patentes o el capital financiero.

**Recursos estratégicos**

Medios con los que cuenta una organización para llevar a cabo sus líneas estratégicas y obtener los objetivos deseados. Fundamentalmente, los recursos económicos, tecnológicos y humanos.

**Recursos humanos**

Se refiere a las personas que van a trabajar o trabajan en la empresa. Es uno de los recursos que debe gestionar el administrador de la empresa para conseguir el objetivo de ésta. Ese fin ha de ser compatible y posibilitar los objetivos de las personas que trabajan en o para la empresa. Una buena gestión de éstos es más importante en las pequeñas empresas, de menos de 10 trabajadores. Los errores en este campo se manifiestan o reflejan de manera inmediata.

**Recursos propios (*Equity*)**

Fondos disponibles por la empresa procedentes de los propietarios o generados por ella misma. Se componen de capital (aportaciones de los socios), reservas (incluidas las de regularización), provisiones y remanentes por beneficios no distribuidos.

**Reglas informales**

Principios compartidos por los miembros de un grupo; guían el comportamiento de éste y no se encuentran explicitados formalmente como tales. Forman parte de la cultura de una organización.

**Relaciones públicas**

La elaboración de un programa de relaciones públicas tiene por objeto programar un conjunto coherente y estructurado de información adecuada para poner en marcha un movimiento de opinión favorable a la

imagen de un producto, de una empresa, de una marca e incluso de una persona. Las relaciones públicas no constituyen un método, sino que forman un programa compuesto de diferentes medios psicológicos de acción y de información.

Los medios de acción van desde la información directa y pública (artículos de la prensa, comunicados, reportajes, difusión de informes, balances y folletos de información técnica, visitas a fábricas, etc.) hasta manipulaciones de opinión más complejas, adecuadas para crear un determinado ambiente, unas reacciones en masa y unos fenómenos sociológicos de grupo con efectos de retroalimentación (*feedback*) en cadena.

**Red comercial** = fuerza de ventas

Conjunto de personas (de plantilla o no) o de compañías vinculadas a una empresa que forma parte de la organización comercial de ésta para realizar las funciones de venta y promoción de los productos o servicios asignados.

**Redistribución del punto de venta**

Adecuación, mejora o reubicación del punto de venta enfocada a mejorar la imagen de la empresa e incrementar las ventas.

**Reestructuración**

Así se denomina a las estrategias diseñadas por las empresas para rediseñar el conjunto de negocios en los que están o para cambiar su estructura financiera.

**Régimen de autónomos**

Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (R.E.T.A.) por el cual cotizan o tributan a la Seguridad Social los trabajadores por cuenta propia en España, entendiéndose por éstos aquellos que realizan de forma habitual, personal y directa una actividad económica a título lucrativo, sin sujeción por ella a contrato de trabajo y aunque utilice el servicio remunerado de otras personas, sea o no titular de la empresa individual o familiar.

**Régimen especial de administradores y consejeros**

Régimen especial (sujeción al Régimen Especial de Trabajadores Autónomos en lugar de al Régimen General de la Seguridad Social) para quienes ejercen funciones de dirección y gerencia que conlleven el desempeño del cargo de consejero o administrador o presten otros servicios para una sociedad mercantil capitalista, a título lucrativo y de forma habitual, personal y directa, siempre que posean el control efectivo, directo o indirecto, de aquélla. Se presume, en todo caso, que dicha circunstancia se produce cuando las acciones o participaciones del trabajador supongan, al menos, la mitad del capital social.

**Régimen especial de empresas de reducida dimensión**

Es un régimen especial, contemplado en la normativa del impuesto sobre sociedades, que recoge un régimen de incentivos que se aplica a aquellas cuya cifra de negocios no supere los cinco millones de

euros. Para determinar si son o no aplicables estos incentivos fiscales, la ley considera la cifra de negocios del periodo impositivo anterior a aquel en el que nos hallemos.

Este régimen especial contempla medidas diferenciadas para amortizaciones, provisiones, tipos de gravámenes, etc.

### **Régimen general**

Régimen por el que se afilian, cotizan y se relacionan con la Seguridad Social los trabajadores por cuenta ajena de la industria y los servicios en España.

Estarían excluidos de este régimen general, aquellos trabajadores que desarrollen una actividad profesional recogida en alguno de los distintos Regímenes Especiales de la Seguridad Social (RETA, trabajadores del mar, etc.).

### **Registro mercantil**

Registro oficial y público donde se inscriben todos los hechos que afectan a la vida de las empresas.

### **Relación mercantil**

Relación existente entre empresas o profesionales o entre ambos.

### **Relaciones con los medios de comunicación**

Acciones para estimular la demanda y el conocimiento de un producto o servicio, empresa u organización, conseguidas mediante la aparición de noticias positivas al respecto en un medio de comunicación de masas (prensa, radio, televisión, etc.), sin pagar directamente por ello. Esta última característica es lo que la diferencia de la publicidad.

Estas acciones pueden llevarse a cabo en un ámbito local, regional o nacional.

Forma parte de las relaciones públicas.

### **Relaciones públicas**

Conjunto de acciones realizadas por una empresa cuyo objetivo es mejorar su prestigio y dar a conocer su identidad corporativa ante la colectividad. Forman parte de la política de comunicación comercial de ésta.

### **Renta fija (*Fixed income*)**

Término genérico que se le da a los títulos valores que representan partes alícuotas de un crédito o préstamo contra la sociedad mercantil que los emite, con el compromiso de amortizarlos en un plazo e interés determinados. La renta producida por dichos títulos no depende de los resultados de la empresa que los emite.

### **Renta variable (*Variable income*)**

Término genérico que se le da a los títulos valores que representan la propiedad de una empresa o el derecho a recibir una parte de los beneficios de ésta, en función de los resultados del ejercicio económico, de la política y de los objetivos empresariales.



**Rentabilidad (*Profitability; return*)**

Capacidad de la empresa para generar riqueza. Compara el resultado de ésta con los recursos utilizados para conseguirlo, unos recursos que pueden hacer referencia a la inversión en activos o a los recursos propios empleados.

**Rentabilidad económica**

Relación entre el beneficio neto obtenido y la inversión total realizada en la empresa (activo total) (*Return on Investment* (ROI)).

**Rentabilidad financiera**

Relación entre el beneficio neto obtenido y los recursos propios de la empresa (*Return on Equity* (ROE)).

***Renting***

Es una forma de disponer de un bien sin desembolsos iniciales relevantes ni gastos de mantenimiento, que corren por cuenta de la entidad o la persona propietaria de los bienes (arrendador), objeto del contrato de arrendamiento (*renting*), a cambio de una cuota mensual por un periodo de tiempo determinado y un uso, en ocasiones, preacordado (por ejemplo, el kilometraje en los coches). No contempla la opción de compra (a diferencia del *leasing*). Es aconsejable en planes de expansión hasta que éstos se consolidan y los activos necesarios pueden dimensionarse, así como para elementos de la empresa que se hacen obsoletos rápidamente (por ejemplo, los equipos informáticos). Sin embargo, no es aconsejable para bienes de escaso uso o para inversiones de un periodo de uso muy prolongado.

**Reservas (*Reserves; accumulated retained earnings*)**

Beneficios netos obtenidos por la actividad y no distribuidos en forma de dividendos, por imperativo legal, estatutario o voluntariamente.

**Responsabilidad mancomunada (*Jointly responsibility*)**

Forma de titularidad compartida de una cuenta. Para realizar cualquier operación con ella se necesita la autorización de todos sus titulares.

**Responsabilidades por puestos**

Al definir la organización de la empresa y diseñar su organigrama se deben establecer las funciones de cada puesto y las responsabilidades inherentes a él. Sin embargo, es imprescindible que –de manera similar– se determine la autoridad y se faciliten los medios para conseguir los objetivos del puesto.

**Responsabilidad solidaria (*Joint responsibility*)**

Forma de titularidad compartida de una cuenta. Para realizar cualquier operación con ella sólo se necesita la autorización de uno de sus titulares.

**Responsable de calidad**

Persona encargada de gestionar, dar seguimiento, evaluar, coordinar y velar por la implantación y puesta al día de un sistema de gestión de calidad, coordinando los esfuerzos del resto de la organización y asegurando que el sistema establecido es adecuado y está eficazmente implantado por toda la organización.

**REPO (*Repurchase agreement*)**

Se trata de una venta de títulos con pacto de recompra.

Es una operación en la que una persona física o jurídica compra títulos a otra y los paga al contado. En ese mismo momento se los vuelve a vender al primer titular, pero a un plazo de tiempo determinado y un precio superior.

**Responsabilidad**

Ejercicio de la autoridad para el logro de los resultados esperados, haciéndose cargo de las consecuencias.

**Responsabilidad social de los directivos (*Social responsibility of managers*)**

La responsabilidad de los directivos no se limita a unas misiones específicas socialmente aprobadas, también exige ser congruente e íntegro, y vivir de acuerdo con las obligaciones y los principios de su medio ambiente.

**Respuesta competitiva**

Es un movimiento realizado por una empresa para contrarrestar los efectos de una acción realizada por un competidor.

**Resultado neto (*Net profit*)**

Diferencia entre los ingresos por ventas y todos los gastos (de explotación, financieros o excepcionales). Si es positivo, se le denomina beneficio, y si es negativo, pérdida.

**Resultados por encima de la media**

Son aquellos resultados (retornos sobre la inversión, activos y ventas) superiores a los que un inversor espera recibir de otras inversiones que pueda realizar con un riesgo similar.

Los resultados promedio (en la media) son los resultados o retornos iguales a aquellos que un inversor espera recibir de otras inversiones con un riesgo similar.

**Retenciones a cuenta**

Esta figura se aplica especialmente a quienes se hallan legalmente obligados a detraer, con ocasión de los pagos que realicen a otras personas, el gravamen tributario correspondiente, asumiendo la obligación de efectuar su ingreso al fisco.

Como su nombre indica, dicha retención es “a cuenta”, por lo que aun realizada por un tercero distinto del sujeto pasivo dicha retención e ingreso se han practicado en su nombre y quedan, en consecuencia, en su haber y para el momento en que la realización y el pago del impuesto del que trate se realice.

**Retroalimentación (*feed back*)**

Uso de la información real obtenida en un proceso para mejorar o corregir el propio proceso.

**Revisar** = comprobar

El estado y/o funcionamiento de una instalación, equipo o elemento de ésta.

La exactitud de los documentos.

Las acciones de un proceso, con el fin de restablecer, en su caso, la correcta funcionalidad y/o fiabilidad.

**Riesgo**

Es la incertidumbre de un inversor acerca de los beneficios o pérdidas que resultarán de una inversión realizada.

**Rivalidad competitiva**

Existe cuando dos o más empresas compiten estrechamente entre ellas para obtener una posición más ventajosa en el mercado.

**Robot**

Autómata susceptible de programación para realizar una serie de trabajos de tipo repetitivo; por lo general, consiste en una base con un brazo terminado en unas pinzas con diversos grados de libertad que le permiten la manipulación de piezas.

**Robótica**

Especialización o ciencia que estudia y se aplica a los robots.

**Rotación (*Turnover*)**

Velocidad con que los elementos del activo corriente se transforman en líquidos.

Es un indicador que mide la eficiencia de la empresa en la gestión de sus activos.

**Rotación de existencias**

A menudo, el objeto de la actividad empresarial es la compraventa de mercaderías. En ese caso, se trata de que las mercancías estén el mínimo tiempo posible en los almacenes de la empresa. La rotación de existencias mide el número de veces teóricas que éstas entran y salen del almacén de la empresa. Se mide mediante la siguiente relación o ratio: ingresos de explotación/existencias. Se suele recomendar que esta rotación sea lo más alta posible.

**Rotación del personal**

Mide la estabilidad del personal en la empresa, por diferencia entre las altas y las bajas en un periodo dado. Se considera que no es bueno que la rotación del personal sea elevada, pues ello indica falta de motivación en el puesto, pérdida de experiencia en el producto, descrédito de nuestra imagen por parte del cliente, dificultad para encontrar y conservar al personal, errores en el proceso de selección, etc.

**Router**

En castellano, enrutador. Es un dispositivo encargado de redirigir la información al sitio adecuado cuando éste se halle fuera de la red que originó dicha información. Si consideramos que las redes se pueden interconectar entre sí –de hecho, Internet es una gigantesca red de redes–, es necesario que exista algún tipo de mecanismo encargado de hacer llegar la información de un ordenador a otro cuando éstos se encuentren en distintas redes. Los enrutadores son los encargados de esta tarea.

**Rumor**

Diseminación de información no oficial que despierta un gran interés entre los miembros de un grupo u organización a través de comunicaciones personales de carácter informal.

**Rutas de distribución física**

Circuitos por donde discurren los flujos físicos de los productos desde los centros de producción o de distribución hasta los de consumo.

**SAI**

Acrónimo de sistema de alimentación ininterrumpida. Es un dispositivo conectado entre la red eléctrica y otros aparatos que sigue proporcionando corriente eléctrica cuando la red principal no la suministra (cuando “se va la luz”, como solemos decir).

**Saldo acreedor (*Credit balance*)**

Cuando la suma de las anotaciones realizadas en el “haber” de una cuenta es superior a las realizadas en el “debe”, los abonos superan a los adeudos.

**Saldo de una cuenta = balance**

Es la diferencia entre las anotaciones realizadas en el “debe” de una cuenta y las realizadas en el “haber”.

**Saldo deudor (*Debit balance*)**

Se produce cuando la suma de las anotaciones realizadas en el “debe” de una cuenta es superior a las realizadas en el “haber”. En ese caso los adeudos superan a los abonos.

**Satisfacción (*Satisfaction*)**

Placer experimentado cuando un deseo o una necesidad es alcanzado.

### **Saturación del mercado**

Capacidad de absorción de un producto o servicio por un mercado. Se dice que un mercado está poco saturado cuando existe un amplio margen para incrementar las ventas de un producto o servicio, y que está saturado cuando las posibilidades de aumentar las ventas son casi nulas.

### **Sección**

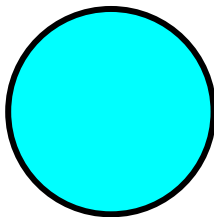
Dentro de la organización, unidad orgánica de muy diversa entidad según la dirección en que esté encuadrada. Normalmente incluye e integra varios equipos.

### **Sector**

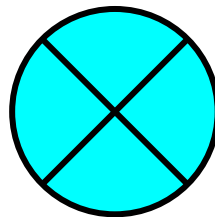
Colectividad empresarial de actividades o materiales en la que confluyen características y peculiaridades comunes que le confieren un reconocimiento global con cuanto se relaciona (así, se habla del sector de automoción, del sector de artes gráficas, etc.)

### **Segmentación**

Es el proceso mediante el cual dividimos el mercado en distintos grupos homogéneos para poder aplicar diferentes planes comerciales. Permite identificar elementos del mercado (individuos, familias, empresas, etc.) con características, necesidades o comportamiento de compra similares.



Mercado no segmentado



Mercado segmentado

### **Criterios de segmentación**

- Criterio geográfico (país, región, forma de la ciudad, hábitat rural o urbano, clima, etc.).
- Criterio socioeconómico (edad, sexo, ingresos anuales, categoría sociolaboral, nivel educativo, religión, raza, nacionalidad y clase social).
- Criterio psicológico o de personalidad: impulsivo o reflexivo, introvertido o extrovertido, conservador o progresista, ahorrador o despilfarrador, seguro o inseguro, etc.
- Cómo compra el producto (compra ocasional, frecuente, habitual, etc.).

Se denomina segmentación estratégica a la selección de los segmentos de mercados en los que la empresa decide actuar.

El proceso supone:

1. Identificar las variables claves de la segmentación
2. Definir matriz producto/mercado
3. Peso y atractivo de los segmentos
4. Factores claves del éxito de los diferentes segmentos
5. Determinación de la capacidad de la empresa para entrar en ese mercado y competir rentablemente

### **Segmento de mercado**

Grupo de clientes potenciales con una o varias características comunes (variable de segmentación), a los que se les puede hacer una oferta específica.

Estos subgrupos homogéneos, por necesidades, intereses o comportamientos, permiten aplicar a la empresa estrategias comerciales diferenciadas para cada uno de ellos.

También se emplean las expresiones nicho de mercado y hueco de mercado.

### **Seguridad Social**

Sistema que constituye un elemento imprescindible y un objetivo esencial de la sociedad moderna como sistema de protección pública de cualquier situación de necesidad y para todos los ciudadanos. Por su parte, la administración de la Seguridad Social es un conjunto de órganos administrativos y organismos públicos con facultades y competencias reguladoras, directivas, planificadoras/gestoras encaminadas a garantizar a los ciudadanos españoles, y en su caso a los extranjeros residentes en el país, el conjunto de prestaciones asistenciales, sanitarias, económicas o de otro tipo que las normas hayan previamente establecido.

### **Seguros**

Contrato vendido por una empresa aseguradora que cubre los diferentes riesgos que puede tener una empresa, mediante la firma de una póliza y la contraprestación o el pago de una prima. Conviene tener una cobertura básica general para toda la empresa: multirriesgo empresarial (incluida la responsabilidad civil) y ampliación de los riesgos propios y específicos de cada actividad.

### **Selección del personal**

Proceso que engloba la definición de puestos y perfiles de candidatos, la búsqueda de personas, la selección o determinación del candidato idóneo (o menos malo), la contratación y la incorporación del nuevo empleado a la empresa. Puede realizarse internamente o mediante la contratación de empresas especializadas.

### **Sensibilización**

Proceso mediante el cual se pretende influir en el ánimo de alguien para que sea más receptivo hacia las posiciones o demandas de la empresa.

Separación entre patrimonio de la empresa y patrimonio personal. Se debe realizar una diferenciación, legal y práctica, entre el patrimonio de la empresa, recogido en su activo, y el del empresario como persona física, individualmente contemplada.

### **Servicio posventa**

Función empresarial creada para prestar atención a la clientela después de la venta. Suele comprender el servicio de reparaciones y la venta de repuestos, fundamentalmente. Este servicio puede depender de la Dirección Comercial o de los servicios técnicos. Se puede atender al público desde la empresa fabricante, desde los distribuidores o desde servicios especializados –normalmente concertados o concesionarios de la propia firma– ubicados en determinadas centros.

Puede ser una importante parcela –en sentido puramente económico y de calidad– del negocio, ya que desarrolla su actividad en el ámbito de clientes cautivos.

### **Servidor**

Ordenador de características especiales encargado de una tarea concreta (acceso a ficheros, impresión, servicio de páginas web, etc.) y que, normalmente, atiende a otros ordenadores de los usuarios.

### **Sinergia**

Conjunto de fuerzas o factores que producen un resultado conjunto superior a la suma de las fuerzas consideradas aisladamente (“Dos más dos igual a cinco”).

Existe cuando el valor creado por diferentes unidades de negocio que trabajan juntas excede el valor que dichas unidades crean al operar independientemente.

### **Singularidad**

Elemento diferenciador, del producto o de la empresa, en relación con la competencia.

### **Sistema de gestión medioambiental**

Parte del sistema de gestión de una empresa que incluye la estructura organizativa, la planificación de actividades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener su política medioambiental. Tiene importantes incentivos fiscales en los últimos tiempos.

### **Sistema de retribución**

Fórmula de retribución del personal y de los colaboradores de la empresa. Suele incluir una parte fija y otra variable. Debe establecerse antes de empezar a trabajar el empleado o a colaborar el agente, representante o profesional y ser fácil de calcular tanto para éste como para la empresa. Ha de fijarse en función de criterios lo más objetivos posible. Su plasmación conviene hacerse por escrito, tanto en la organización –a nivel general– como en los acuerdos que individualmente se alcancen.

**Sistema de valores**

Conjunto de creencias interrelacionadas que determinan qué acciones son correctas o no en una organización concreta.

**Sistemas (Systems)**

Serie o reunión de personas, cosas o hechos conectados o interdependientes que forman una unidad compleja. Un conjunto compuesto de partes dispuestas en un orden organizado de acuerdo con algún proyecto o plan.

Para que cualquier sistema pueda ser delimitado debe estar separado de los que existen próximos a él.

**Sistemas abiertos (Open systems)**

Sistema que tiene interacción con los sistemas cercanos y que intercambia información, energía o material con éstos.

**Situación interna**

Descripción de los principales factores internos de la empresa.

**Socialización organizacional**

Proceso mediante el cual el nuevo miembro aprende la escala de valores, las normas y las pautas de conducta exigida por la organización a la que se incorpora.

**Sociedad Anónima (S.A.)**

Entidad legal que existe de forma independiente y diferenciada al de sus propietarios; es “una persona artificial” que asume derechos y obligaciones como una persona física, pero legalmente se trata de una persona jurídica. Puede poseer propiedades a su nombre. Los activos de la sociedad pertenecen a la empresa y no a los accionistas. Tiene un estatus legal ante la ley. Entre las ventajas que esta figura presenta podrían destacarse que los accionistas no tienen responsabilidad personal, que facilita la acumulación de capital, que permite la negociabilidad de las acciones, que presenta una administración profesional, etc. Entre sus desventajas citaremos los altos impuestos, la mayor regulación y la separación entre el derecho de propiedad y el control.

Además es un tipo de empresa que en la mayoría de los casos se suele identificar con actividades empresariales de cierta envergadura. La imagen que se da frente a terceros es de gran solidez. En contrapartida, al ser un tipo societario que sufre mayores controles que la mayoría de sociedades, los gastos de constitución y de desarrollo de la propia actividad serán mayores. Se rige por la Ley de Sociedades Anónimas y requiere un capital mínimo de 60.105 €.

**Sociedad Anónima Laboral (S.A.L.)**

Es una empresa en la que al menos el 51% del capital social pertenece a los trabajadores, cuyos servicios son retribuidos de forma directa y personal y por un tiempo indefinido. Tiene carácter mercantil, independientemente de cuáles sean su objeto social y su capital, constituidos por las aportaciones de los



socios. Su capital se encuentra dividido en acciones o participaciones. El número mínimo de socios fundadores será tres. Las acciones y/o participaciones en estas sociedades laborales serán de dos clases: las que sean propiedad de los trabajadores, cuya relación laboral es de carácter indefinido (“clase laboral”), y las restantes (“clase general”). Sólo será adecuada para aquellos proyectos de empresa en los que se quiera compartir la propiedad del negocio entre los trabajadores. En este sentido requieren dos tipos de socios, trabajadores y capitalistas (estos últimos aportan capital pero no trabajan en la empresa). Al considerarse empresas de “economía social”, tienen mayores ventajas para acceder a subvenciones y ayudas. Se rigen por la Ley de Sociedades Anónimas Laborales y exigen un capital mínimo de 60.105 €.

#### **Sociedad Civil (S. C.)**

“La sociedad es un contrato por el cual dos o más personas se obligan a poner en común dinero, bienes o industria, con ánimo de partir entre sí las ganancias”.

“La sociedad debe tener un objeto lícito y establecerse en interés común de los socios”.

“La sociedad civil se podrá constituir en cualquiera forma, salvo que se aportasen a ella bienes inmuebles o derechos reales, en cuyo caso será necesaria la escritura pública”.

#### **Sociedad Cooperativa (S. Coop.)**

Las cooperativas son también consideradas empresas de “economía social” en las que son los trabajadores los propios gestores de su actividad. La mayor diferencia respecto a las sociedades laborales es la libertad de alta como socios y la adopción de decisiones de forma democrática. Existen importantes limitaciones a la transmisibilidad de las participaciones. Cada comunidad autónoma ha elaborado una norma por la que se rigen las cooperativas de esa comunidad.

#### **Sociedad Limitada (S.L.)**

Las sociedades de responsabilidad limitada (también S.R.L.) son, sin duda, las más utilizadas para proyectos de pequeñas empresas. Su régimen jurídico presenta menores obligaciones que en el caso de las S.A., lo cual es siempre una ventaja. Al mismo tiempo, el coste de constitución y su funcionamiento la hacen muy adecuada para este tipo de negocios. Permite separar el patrimonio personal del socio o de los socios del capital, sometido a riesgo, de la sociedad. Se rige por la Ley de Sociedades Limitadas y requiere un capital mínimo de 3.010 €.

#### **Sociedad Limitada Laboral (S.L.L.)**

Dentro de las sociedades laborales, la sociedad limitada laboral se configura como un tipo de empresa que mantiene el carácter laboral (la propiedad corresponderá a los trabajadores), con la ventaja respecto a la S.A.L. de tener un régimen legal más flexible y de menor coste.

#### **Sociedad Limitada Nueva Empresa (S.L.N.E.)**

La sociedad limitada nueva empresa es un tipo societario de reciente creación cuyo objeto es facilitar aún más el régimen de las S.L., al eliminar barreras para su constitución. Su mayor ventaja la constituye la posibilidad de utilizar los medios telemáticos para su gestión y constitución. De ese modo se evita un

buen número de barreras administrativas. Su mayor inconveniente es dar una imagen de estructura montada exclusivamente para evitar responsabilidades frente a terceros, además de “personalizar” mucho la empresa en la persona cuyo nombre y DNI aparecen en el nombre de la sociedad. Requiere un capital mínimo de 3.010 €.

#### **Sociedad Limitada Unipersonal (S.L.U.)**

Cuando en una S.L. existe un único socio nos encontraremos ante una S.L.U. Frente a la figura del empresario individual, la S.L.U. se configura como la mejor manera de limitar la responsabilidad de un único empresario, sin la necesidad de que éste tenga que compartir el negocio con terceras personas. Al igual que sucede con la sociedad limitada de nueva empresa su inconveniente es la idea de estar creada exclusivamente para evitar responsabilidades frente a terceros. Por otra parte, esa unipersonalidad debe constar en toda la papelería y comunicaciones de la empresa.

#### **Socios capitalistas**

Son socios que sólo aportan capital a la empresa. También pueden aportar trabajo no remunerado, bajo la forma de asesoramiento, contactos, relaciones, etc.

#### **Socios trabajadores**

Son las personas que a su condición de accionista o participe de una sociedad unen su condición de trabajador en ésta. Esta terminología suele reservarse para las sociedades laborales.

#### ***Software***

Conjunto de órdenes escritas en algún lenguaje de programación que se dictan al ordenador para que realice unas tareas concretas. Es lo que comúnmente se conoce como programas.

#### **Solvencia (*Solvency*)**

Capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos de pago, por las deudas adquiridas y que vencen en un plazo más largo.

#### **Sondeo de opinión**

Encuestas que permiten identificar la actitud de una población parcial en relación con un fenómeno, un problema o un producto, así como con una de sus características. Los elementos de la muestra pueden ser tomados al azar o de forma que sean representativos del conjunto de la población. Este último método permite equiparar la información que se obtiene de la muestra estratificada con la opinión probable del conjunto de la población cuya actitud se intenta conocer.

#### ***Stakeholders***

Son los individuos u organizaciones, o conjunto de individuos y organizaciones, que pueden afectar o que pueden ser o son afectados por las consecuencias de la actuación estratégica de una empresa y que tienen intereses válidos en el desarrollo y desempeño de una empresa determinada.

**Status**

Grado de prestigio, posición o rango dentro de la estructura del grupo.

**Status quo**

Fórmula latina que significa que las cosas no cambian o que se desea que se mantengan en su estado.

**Subcultura**

Sistema ideológico con valores y normas propias que lo distinguen de la cultura dominante en la cual se halla inmerso. En definitiva, sería una variante interna del sistema general de cultura.

**Subdirección**

Unidad orgánica de una organización, de nivel inmediatamente inferior y dependiente de una dirección.

**Subvención (*Subsidy*)**

Cantidad entregada, normalmente, por entidades públicas, a empresas o particulares, y que no es reintegrable, siempre y cuando se cumplan determinadas condiciones previamente establecidas.

Pueden ir destinadas a financiar la estructura fija de la empresa (a inmovilizados), en cuyo caso se trata de subvenciones de capital o, pueden ir destinadas a asegurar un nivel determinado de rentabilidad o compensar pérdidas de explotación de una empresa, etc, en cuyo caso se trata de subvenciones de explotación. Las primeras se consideran ingresos a distribuir en varios ejercicios, mientras que las segundas son ingresos del ejercicio en que se conceden.

**Superávit (*Surplus*)**

Saldo positivo dinero.

**Supervisar**

Analizar globalmente los resultados, los medios utilizados o los hitos importantes de uno o varios procesos para su validación.

**Surtido**

Comprende el conjunto de artículos, modelos, marcas y otras referencias que un establecimiento comercial ofrece a su clientela.

**Táctica**

Conjunto de acciones programadas para la realización de una estrategia elegida por la empresa.

**TAE (*Annual Percentage Rate (APR)*)**

La tasa anual de equivalencia es el tipo de interés efectivo y real, en tanto por cien, que se cobra o se paga en una determinada operación financiera. Para su cálculo se incluyen, además del tipo de interés nominal, las comisiones y gastos de la operación.

**Tarea de directivo**

Concebir y mantener el entorno para el funcionamiento efectivo y eficiente de los grupos de trabajo con el fin de lograr los objetivos preseleccionados.

**Tecnología**

Son medios, conocimientos y procedimientos para la fabricación de productos y el ofrecimiento de mayores y eficaces servicios. No es un patrimonio universal sino la propiedad de aquellos que la han descubierto. Abarca desde máquinas hasta técnicas y procesos para una mayor y mejor producción, y forman el mercado de la tecnología, que se identifica por medio de patentes y marcas.

**Telemática**

Término originado para describir la combinación de la informática con las telecomunicaciones.

**Telecomunicación**

En un sentido general, término que se aplica a la comunicación entre dos o más puntos distantes mediante sistemas eléctricos o electrónicos.

**Telemarketing**

Comprende una serie de acciones comerciales directas o de apoyo a otra acción comercial, y se puede emplear para venta por teléfono, promoción de ventas, investigación de marketing por teléfono o encuestas de satisfacción del consumidor o posventa.

**Televenta**

Venta por teléfono. En ocasiones se utiliza también el término *teletienda*.

**Tenedor (*Bearer*)**

Persona que se encuentra en posesión de un documento de crédito o efecto comercial (letra de cambio, pagaré, etc.), sea el librado o cualquier otra persona a la que se haya transmitido por endoso. En el mercado de títulos, se trata del dueño de un título o valor.

**Teoría (*Theory*)**

Agrupación sistemática de principios y conceptos interrelacionados que proporciona la estructura de un conocimiento, ciencia o saber importante.

**Teoría de la administración operacional**

Movimiento administrativo desarrollado en la década de los veinte por Henri Farol, para quien todas las actividades de una empresa industrial podrán dividirse en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contables y administrativas; asimismo, dedicó la mayor parte de su obra al análisis de esta última.

Formuló los siguientes principios generales de administración: la división del trabajo; la autoridad y su correspondiente responsabilidad; y la disciplina y los instrumentos que sirven para mantenerla, esto es, buenos jefes, normas claras y equitativas y sanciones penales; la unidad de mando; la unidad de dirección: un único jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones cuyo objetivo es subordinar el interés particular al general, remunerar equitativamente y, en la medida de lo posible, dar satisfacción al personal y a la empresa, y lograr una centralización para reducir al máximo el papel de los empleados: la jerarquización, el orden material y social, la equidad, la estabilidad personal, la iniciativa de los empleados dentro de los límites de la autoridad y la disciplina y la unión del personal. Farol también consideró que las funciones del administrador debían consistir en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

De este modo se convirtió en el precursor de la moderna teoría de la administración.

### **Teoría de sistemas**

Movimiento administrativo iniciado en los años cuarenta por Ch. L. Barnard. Para Barnard la función de los ejecutivos consistía en mantener un sistema de esfuerzos cooperativos dentro de una organización formal. Realizó un amplio estudio sobre la naturaleza de los sistemas cooperativos. Posteriormente, este enfoque sistemático fue seguido por otros autores como Katz y Kahn, Schein, Boulding, Wiener, etc.

### **Teoría higiénica de la motivación (*Hygiene Approach to Motivation*)**

Teoría del psicólogo Herzberg, quien expone que algunas necesidades humanas motivan y otras tan sólo causan insatisfacción si no son satisfechas. En otras palabras, el intento de tratar de alcanzar la satisfacción de necesidades más avanzadas es un factor de sostenimiento. En una situación laboral, estos factores pueden ser el salario, la línea de actuación y administración en la empresa, la capacidad de supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, la categoría o posición y la seguridad en el trabajo.

### **Tesorería**

Es el dinero que la empresa posee en una caja o entidad financiera. Si queremos conocer la tesorería de una empresa a una fecha dada, ésta será igual a lo que tenía al principio del periodo, más la suma de las entradas del periodo menos la suma de las salidas.

### **Test de concepto**

Prueba de investigación comercial que permite conocer, antes de que la empresa tome la decisión de fabricar y comercializar el producto, si su concepto es válido y aceptado por el consumidor potencial, es decir, si resulta atractivo para el cliente.

### **Test de mercado**

Consiste en una simulación real del lanzamiento de un producto en una pequeña zona previamente elegida, en las condiciones en las que se desea vender éste a escala nacional y en analizar los resultados obtenidos.

### **Test de producto**

Prueba de investigación comercial que permite comprobar la calidad, bondad y atracción que el producto tiene para el potencial cliente, entendiendo por producto el conjunto de elementos percibidos como los beneficios que pueden satisfacer una o varias necesidades, a la vez físicas, psicológicas y sociales. Pueden realizarse test de paquete o envase, test de nombre y test de producto propiamente dicho.

### **Timbre (*Fiscal stamp*)**

Es como se conoce tradicionalmente al impuesto sobre actos jurídicos documentarios, que se ha de pagar sobre ciertos documentos que realizan función de giro, como las letras de cambio y los pagarés.

### **Tipos de ventas**

Vender es una actividad de intercambio en la que se ofrece un producto por un precio convenido. Asimismo, siguiendo al profesor Goldman, vender es convencer al cliente de las ventajas, beneficios o utilidades de la oferta que se le ofrecen.

La venta puede revestir diferentes formas, entre las que citamos:

- Venta a crédito
- Venta a domicilio
- Venta al contado
- Venta al detalle
- Venta al por mayor
- Venta automática (mediante maquinas o *vending*)
- Venta liquidación
- Venta directa (sin intermediarios)
- Venta en autoservicio
- Autoventa (venta en camión)
- Venta postal
- Venta por catalogo
- Venta por correspondencia
- Venta por teléfono
- Venta a través de Internet

### **TIR (Tasa interna de rentabilidad) (*Internal Return Rate (IRR)*)**

Es la tasa de descuento, a efectos de actualización, por la que se igualan los flujos de caja positivos y negativos en un proyecto de inversión.

Es utilizado como método de valoración de un proyecto de inversión. Para que éste se considere rentable, la TIR debe ser superior al coste del capital empleado.

### **Titulización (o titularización) (*Securitization*)**

Técnica mediante la cual un intermediario financiero transforma en títulos valores los préstamos que concede a sus clientes y los vende a terceros. Se trata de la afectación de un crédito a un título.

**Título (*Bond, securities*)**

Documento que incorpora la titularidad de un derecho sobre una parte del capital de una sociedad (acción) o sobre un crédito (obligación, cheque, letra de cambio, etc.). Puede ser nominativo o al portador.

**Toma de decisiones**

Proceso por el cual se decide u opta entre varias opciones posibles. Así, se han de considerar las preguntas quién, cuándo, qué y cómo para cada persona dentro de la estructura de la empresa.

**T.P.V.**

Son las siglas de terminal punto de venta, un dispositivo que normalmente se halla en el mostrador de un comercio y que funciona como una caja registradora muy avanzada y especializada. Suele estar conectado con un ordenador central en el que vuelca la información almacenada de cada venta. Se utiliza junto con un programa específico para T.P.V.

**Transferencia bancaria (*Bank transfer*)**

Traspaso de fondos de la cuenta que tiene el ordenante en una entidad financiera a la cuenta de un beneficiario (quien recibe la cantidad transferida y que puede tener una cuenta en la misma entidad financiera que el ordenante o en otra).

**Trazabilidad**

Capacidad para seguir el historial, la utilización o la localización de un elemento ó de una actividad mediante documentación registrada.

En el caso de un producto, la trazabilidad puede estar relacionada con el origen de los materiales, el historial del proceso y la distribución o localización de aquél después de su entrega.

En el caso de un servicio, y a través de los registros generados durante el proceso, se puede conocer su origen, su situación y el estado de desarrollo en que se encuentra.

**Unidad de apoyo = asesoramiento = consultoría (*Staff*)**

Posición de la organización cuya tarea es dar a otra persona o unidad consejo, asesoramiento o normas funcionales. Puede ser interna o externa a la organización.

**Unidad de *backup***

Se trata de un procedimiento o conjunto de procesos que permiten obtener en algún medio auxiliar una copia de los datos existentes en un ordenador. Como programa de ordenador permite realizar una copia de seguridad de los datos de un ordenador. También es un dispositivo con el que realizar copias de seguridad. Por último, ejerce de soporte medio –cinta, disco, CD, etc.– en el que se almacena una copia de seguridad.

**Unidad estratégica de negocio o unidad de negocio estratégica**

Conjunto homogéneo de productos/mercado que se puede gestionar como una actividad independiente.

**Unidad zip**

Dispositivo similar a un disquete pero de mayor capacidad (200 Mb) comercializado por la casa IOmega. Actualmente está en desuso, ya que han aparecido otros modelos de mayor capacidad.

**Universidad de mando (*University of management*)**

Concepto que expone esencial o básicamente la ciencia de la dirección. Como teoría de principios resulta aplicable a cualquier tipo de cultura. Sin embargo, en la práctica esto puede variar según las diferentes contingencias o situaciones culturales.

**Usuario**

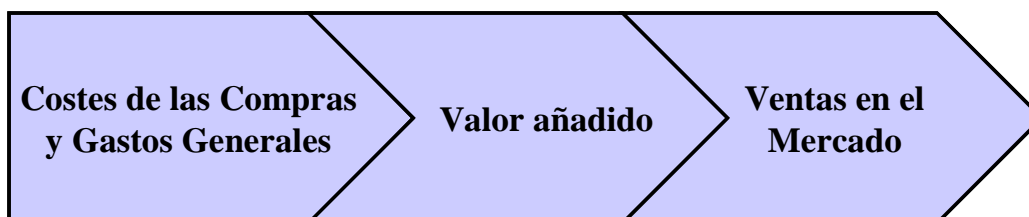
Persona que utiliza el bien.

***Vending***

Venta a través de una máquina expendedora automática.

**Valor añadido**

Aumento de riqueza generado por la empresa en un periodo de tiempo determinado.

**Valor medio de existencias**

Se considera como tal el stock que habitualmente mantiene la empresa para hacer frente a sus necesidades diarias. Desde el punto de vista de la contabilidad, se calcula como la suma entre el valor al principio del periodo y la del final de éste, dividido por dos. Es una forma de evitar la influencia en el cálculo de las variaciones “intencionadas”.

**Valor razonable (*Fair value*)**

Importe por el que se puede adquirir un activo o liquidar un pasivo, entre partes interesadas y debidamente informadas que realicen una transacción en condiciones de independencia mutua.

Con carácter general, se calculará con referencia a un valor de mercado fiable y, si no pudiese ser así, por su coste amortizado o por su precio de adquisición o coste de producción, reducido, en su caso, por las partidas correctoras de su valor.



**Valor residual (*Residual value*)**

Valor que la empresa estima que podría obtener en el momento actual por la venta de un activo, una vez deducidos los costes estimados para realizar ésta, y tomando en consideración que el activo hubiese alcanzado la antigüedad y demás condiciones que se espera que tenga al final de la vida útil.

**Valoración de existencias**

Sistema –manual o automático, físico o contable, interno o externo, exacto o estimativo– que determina el valor real de las existencias de la empresa. Es fundamental determinar esa valoración para conocer la situación exacta de la empresa.

**VAN (Valor Actual Neto) (*Net Present Value* (NPV))**

Es el valor actual de todos los flujos de caja esperados de un proyecto de inversión, es decir, el valor actual de los cobros menos el valor actual de todos los pagos esperados del proyecto.

Se emplea como método de valoración de un proyecto de inversión. Para que la inversión satisfaga o supere las expectativas que los propietarios y/o socios esperan de ella, el VAN debe ser cero o positivo.

**Venta**

Proceso de persuasión del cliente potencial para que compre determinados productos y servicios.

**Venta electrónica**

La transacción comercial se realiza mediante ordenador, especialmente a través de Internet. Este sistema se conoce también como comercio electrónico.

**Ventaja competitiva**

Característica de una empresa que la diferencia y pone en ventaja respecto a sus competidores y concurrentes en el mercado.

Ventaja competitiva sostenida o sostenible.

Se produce cuando una empresa implementa una estrategia de creación de valor que otras empresas competidoras son incapaces de seguir o que les resulta muy costosa de reproducir.

**Ventaja diferencial**

La oferta de la empresa al mercado debe contener algún tipo de valor especial, distinto, que algunos clientes (el segmento objetivo) sean capaces de apreciar y valorar.

La búsqueda de ventajas diferenciales supone un estudio previo de las ofertas de la competencia.

**Ventas por familias**

Valor de las ventas de un determinado grupo de productos agrupados por características similares: mismo proveedor, margen similar, características físicas parecidas, etc.

**Vida útil (*Useful life*)**

Periodo de tiempo en el que se estima que un activo puede prestar servicio a la empresa en condiciones de rentabilidad.

**Vigilar**

Observar, continua o intermitentemente, una instalación o equipo en un espacio concreto para asegurar su correcto funcionamiento o estado.

**Volumen de ventas**

Cantidad de ventas en unidades físicas o monetarias efectuadas por una empresa durante un periodo de tiempo determinado (mes, trimestre, año, etc.).

Se puede denominar también cifra de negocio o cifra de ventas.

El volumen de ventas se refiere al mercado real de la empresa y puede permitir su análisis por productos, actuaciones, clientes, métodos de venta, etc.

**Windows 95/98/ME**

Es un sistema operativo obsoleto. Debe actualizarse. Además, el Windows ME es inestable y presenta algunas incompatibilidades con distintas aplicaciones existentes.

**Windows 3.11**

Es un sistema operativo obsoleto. Debe actualizarse.

Windows 7 es un nuevo sistema operativo de Microsoft, lanzado a finales del 2009 con el objetivo de sustituir al Windows Vista.

**Windows NT**

Es un sistema operativo de red local, robusto y fiable. Posee una facilidad de administración muy buena. Fue sustituido por Windows 2000 Server y éste, a su vez, por Windows 2003 Server.

**Windows Vista**

Es la versión del sistema operativo de Microsoft que sustituyó a Windows XP. Supone un verdadero cambio respecto a los sistemas anteriores, ya que en muchos casos no incorporar variaciones sobre los modelos o programas anteriores sino verdaderas modificaciones en cuanto a presentación y funcionamiento.

**Windows XP**

Es un sistema operativo robusto y fiable. Es aconsejable utilizar su versión profesional. Al menos, necesita 512 MB de memoria RAM. Aunque el fabricante indica que esta cifra puede ser menor, en esa situación el rendimiento no es bueno.

## A.7 Fuentes de investigación para la elaboración de esta guía

En el texto que sigue se glosan brevemente los tres tipos de fuentes que se han utilizado para la elaboración de esta guía: proyectos reales de empresas, un libro basado en esta metodología para la “creación de empresas” y fuentes documentales existentes (libros, artículos, legislación y páginas web).

Para la realización del presente trabajo sobre la planificación en la pyme española se han utilizado tres fuentes de información fundamentales:

Los **documentos reales elaborados por las empresas**, a veces parciales y en ocasiones simples borradores. En ellos se plasman las ideas de cambio para la consolidación, la mejora o el desarrollo futuro de la empresa el futuro. Ha sido posible estudiarlos gracias al consentimiento de sus propios autores. Se han tenido en cuenta más de 500 proyectos españoles, mexicanos y de otros países iberoamericanos. En muchos casos, se ha podido contrastar la mejora que supone para la gestión de una empresa la introducción de la misma metodología que se expone en esta guía. En general, el intercambio con otros profesores y consultores de planificación ha enriquecido las experiencias personales.

La segunda fuente ha sido el libro *Guía para la creación de empresas*, de T. Casillas y J. M. Martí (periódicamente actualizada desde el 2002; existe una cuarta edición del 2009 editada por la Editorial Fundación EOI, sólo en soporte informático). En este libro se expone una metodología similar (de 8 etapas) enfocada a la creación de una nueva empresa, pero el contenido de nuestra guía varía, está orientada a ayudar en el análisis y la planificación de las empresas ya existentes.

También se han consultado los **libros** actuales y la **legislación** aplicable sobre “planificación y pymes”, muy amplia en lo referido al área jurídico-empresarial. Asimismo, se han tenido en cuenta cientos de referencias sobre el tema en buscadores de **Internet** que ofrecieran apoyos prácticos.

Evidentemente, se han revisado los libros “clásicos” de los grandes autores sobre planificación, elaborados a partir de los años ochenta, basados en las teorías primigenias de Taylor y Fayol y referidos a grandes empresas, con la intención de encontrar una posible adaptación a la pyme española y a la doctrina sobre su gestión, es especial, a los aspectos de análisis y planificación.

## **A.8 Fuentes de información. Bibliografía, direcciones de páginas web, legislación aplicable**

Se han separado en tres “bloques” las fuentes de información que pueden consultarse para ampliar este texto. El primero hace referencia a los libros y artículos actuales, el segundo a las páginas web que facilitan información relacionada con las pymes y el tercero a la legislación aplicable.

### *A.8.1 Bibliografía*

Abascal Rojas, Francisco. *Cómo se hace un plan estratégico. La teoría del marketing estratégico*. ESIC Editorial: Madrid (4.<sup>a</sup> ed.), 2008.

Abascal Rojas, Francisco. *Cómo se hace un plan estratégico. Modelo de desarrollo de una empresa*. Editorial ESIC (2.<sup>a</sup> ed.), 2004.

Alcázar Rodríguez, Rafael. *El emprendedor de éxito. Guía de planes de negocio*. Editorial McGraw-Hill: México (2.<sup>a</sup> ed.), 2001 (incluye CD).

Amat, Oriol. *Contabilidad y finanzas para no financieros*. Editorial Deusto (2.<sup>a</sup> ed.), 2008.

Amat, Oriol. *Análisis económico financiero*. Ediciones Gestión 2000 (20.<sup>a</sup> ed.), 2000-2008.

Andreu Alabarta, Eduardo y Raquel Martínez-Vilanova Martínez. *Cómo gestionar una pyme mediante un cuadro de mando*. ESIC Editorial: Madrid, 2007.

Asch, David y Cliff Browman. *Readings in strategic management*. Editorial MacMillan, 1989.

Autores varios. “El cambio generacional en la empresa familiar”. *Boletín del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid*, n.º 27 (octubre), 2003.

Autores varios. *Del empresario al emprendedor: cincuenta testimonios y cien ideas del éxito empresarial* (testimonios de 50 empresarios). J de J Editores, 2010 (patrocinado por Telefónica).

Barbero, José Luis y Luis Sánchez (Omicron-Amepro Consultores). *Pymes en España*. Colección EOI Empresas-Fundación EOI, 2007.

Bermejo, Manuel e Ignacio de la Vega. *Crea tu propia empresa*. Mc Graw Hill Interamericana de España e Instituto de Empresa Española, 2003.

Cámara de Comercio, Industria y Navegación de España y Fundación INCYDE. *La creación de empresas en España, análisis por regiones y sectores*. Cámaras-Fundación INCYDE, 2001.

Cámara Oficial de Comercio Industria de Madrid. *Guía para la creación de empresas*. Cámara Oficial de Comercio e Industria: Madrid, 2003.

Cámaras de Comercio, Industrias y Navegación de España y Fundación INCYDE. *La creación de empresas en España, análisis por regiones y sectores*. Cámaras, Madrid, 2001.

Casillas, Thierry y José Manuel Martí. *Guía para la creación de empresas*. EOI (3.ª ed.) (octubre) 2006. (Existe una actualización en soporte digital, de 2009).

Comisión Europea 96/280/CE. “Recomendación de la comisión europea, de 3 de abril de 1996, sobre la definición de pequeñas y medianas empresas”. *Diario Oficial* (OOCE), n.º L 107, de 30 de abril de 1996, pp. 4-9.

*Creación de empresas. Guía para el desarrollo de iniciativas empresariales*. Ediciones Pirámide, 2002.

Cuatro Casas, Gonçalvez Pereira. “Guía laboral 2010”. *Cinco Días*. Madrid, 2010 (edición especial). La parte 11 de la guía presenta unos comentarios referidos a la reforma laboral de 16 de junio del 2010.

De Bono, Edward. *Seis sombreros para pensar*. Editorial Granica, 1997.

De Echagüe, José Antonio. *Fiscalidad de la empresa y del empresario*. Fundación EOI, 2003.

*Dirección estratégica*. ESIC Editorial: Madrid, 1999

Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. *Evolución de las pyme españolas (2003-2007)*. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (marzo) 2009.

Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar* (2.<sup>a</sup> ed.) (diciembre), 2003. Existe una versión actualizada de noviembre del 2008 (6.<sup>a</sup> ed.). Se puede consultar en: [www.ipyme.org](http://www.ipyme.org).

Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. *Guía del nuevo plan general contable para pyme* (coord. Maite Seco Benedicto). Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (junio), 2007. Disponible en: [www.ipyme.org](http://www.ipyme.org) y [www.060.es](http://www.060.es).

Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. *El empresario individual* (abril), 2010. Existen versiones tanto papel como en soporte informático. La versión informática se puede descargar en: [www.ipyme.org-publicaciones](http://www.ipyme.org-publicaciones).

Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. *Creación y puesta en marcha de una empresa*. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (abril), 2010.<sup>66</sup>

Directorio Central de Empresas (DIRCE)-Instituto Nacional de Estadística. Se puede consultar en: [www.ine.es/inebase](http://www.ine.es/inebase).

---

<sup>66</sup> Describe los aspectos jurídico-mercantil de creación de empresas y los trámites administrativos necesarios. Existe una versión actualizada en: [www.ipyme.es](http://www.ipyme.es). Teléfono: 900 19 00 92 (Centro de Asesoramiento a emprendedores).

Drucker, Peter Ferdinand. *Drucker para todos los días: 366 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios*. Granica, 2006.<sup>67</sup>

*El plan de negocios*. Editorial Díaz de Santos, 1995.

“EOI-Escuela de Organización Industrial”. *Internacionalización de la pyme* (10 cuadernos), en *Cinco Días* (edición especial) (marzo), 2010.

Esade. *Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa*. Editorial Cuadernos Cinco Días, 1999.

Fanjul, José Luis y Francisco Javier Castaño. *Proyecto empresarial*. Editex: Madrid, 2001 (exposición introductoria muy pedagógica, apoyada en un CD).

Fernández Aguado, Javier. *1.010 consejos para emprendedores*. Lid Editorial Empresarial. Colección “Biblioteca Javier Fernández Aguado” (octubre), 2009.<sup>68</sup>

Fernández, José Antonio e Ignacio Navarro. *Cómo interpretar un balance*. Ediciones Deusto, 2005.

Fernández Romero, Andrés. *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*. Ediciones Díaz Santos, 2004.

Fernández Romero, Andrés. *La planificación en la empresa*. Ediciones 2000, 2004.

Freeman, R. Edward, Jeffrey Harrison y Andrew C. Wicks. *Managing for stakeholders*. Yale University Press (octubre), 2007.<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup> Este autor tiene una extensa obra escrita de 1932 a 2005, con más de 20 libros en español. Ha dado conferencias y ha tenido encuentros con profesionales y empresarios en España. Se considera uno de los padres del *management* moderno.

<sup>68</sup> Este libro contiene recomendaciones prácticas para emprendedores y pymes.

<sup>69</sup> El primer autor es conocido por su teoría sobre los agentes interesados en la empresa, los *stakeholders*, presentada en 1984.



- Gabiña, Juanjo. *El futuro revisitado. La reflexión prospectiva como arma de estrategia y decisión*. Boixareu Editores, 1995.
- Galindo Ruiz, Carlos Julio. *Manual para la creación de empresas guía de planes de negocio*. Ecoe Ediciones: Bogotá, Colombia, 2004 (incluye CD).
- Gil Estallo, M.<sup>a</sup> de los Ángeles. *Cómo crear y hacer funcionar una empresa. Conceptos e instrumentos* (5.<sup>a</sup> ed.). ESIC Editorial: Madrid, 2000.
- González Domínguez, Francisco José y Juan D. Ganasa Vargas (coords.). *Principios y fundamentos de gestión de empresas* (2.<sup>a</sup> ed.). Ediciones Pirámide, 2009.
- Guía laboral del Ministerio de Trabajo e Inmigración 2009*. Disponible en: [www.mtin.es](http://www.mtin.es) ([www.mtin.es/es/Guia](http://www.mtin.es/es/Guia)).
- Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*. Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (6.<sup>a</sup> ed) (noviembre), 2008. 120 pp.<sup>70</sup>
- Guth, Willian D. *Handbook of business strategy*. Editorial Warren Gorhan & Lamont, 1985.
- Gutiérrez Viguera, Manuel y Álvaro Couso Ruano. *Interpretación y análisis de balances*. Editorial RA-MA, 2010.
- Gutiérrez Viguera Manuel. *Ejemplos del nuevo PGC pymes: casos resueltos y normativa comentada*. Editorial CISS S.A., 2008.
- Hax, Arnoldo y Nicolás Majluf. *Estrategia para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Ediciones Granica: Buenos Aires, Argentina, 1997.
- Hernández Sánchez, Nicolás. *Cómo convertir una idea en empresa*. Editorial Universitas, S.A.: Madrid, 1996.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> Existe una versión en PDF sobre “creación y puesta en marcha de una empresa”, actualizada en agosto del 2009, en la que se presentan los distintos tipos de sociedades y los trámites para su creación.

<sup>71</sup> Estudia cómo pasar del plan de negocio a la empresa real.

Instituto Cameral para la Creación y Desarrollo de la Empresa (Fundación INCYDE)- Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación. *Guía del plan de negocio* (febrero). INCYDE: Madrid, 2006.

Instituto Madrileño (IMADE). *Guía para la creación de empresas 2009*. IMADE: Madrid, 2009. Descargable en: [www.ipyme.org/publicaciones/creaciónempresas.pdf](http://www.ipyme.org/publicaciones/creaciónempresas.pdf).

Instituto Madrileño de Desarrollo (IMADE). *Manual del empresario autónomo 2009*. IMADE, Madrid 2009. Descargable en formato PDF.<sup>72</sup>

Jarillo, José Carlos. *Dirección estratégica*. McGraw- Hill, 2000.

Johnson, Gerry y Kevan Scholes. *Dirección estratégica*. Prentice Hall, 2001.

Kaplan, Robert. *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. Ediciones Gestión 2000, 2000.

Kaplan, Robert y David Norton. *The execution premium (Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas corporativas)*. Editorial Deusto, 2008.

Kaplan, Robert y David Norton. *Alignment*. Ediciones Gestión 2000, 2006.

Kaplan, Robert y David Norton. *Cuadro de mando integral*. Ediciones Gestión 2000, 2000.

Kotler, Philip. *Marketing: planificación y control*. Editorial Prentice-Hall, 1997.<sup>73</sup>

Lambin, Jean-Jacques. *Marketing estratégico*. McGraw-Hill: Madrid (3.ª ed.), 1995.

---

<sup>72</sup> Tiene una parte A dedicada a la empresa nueva y una parte B, orientada a la consolidación y la expansión de la empresa.

<sup>73</sup> El mismo autor ha elaborado diferentes textos sobre marketing, y sus manuales son los más utilizados a nivel mundial.

- Lizanda, José Manuel. *Novedades fiscales y controles del nuevo PGC, PGC/pymes y microempresas*. Editorial Bresca S.L., 2008.
- Lefebvre, Francis. *Memento social 2010*. Ediciones Francis Lefebvre, 2010.
- Martí Ramos, José Manuel. “Cambio de cultura en una organización compleja: el grupo de empresas del INI 1983-1988”. *Revista Alta Dirección* n.º 143, (artículo 9) (enero- febrero), 1989.
- Martínez Abascal, Eduardo. *Finanzas para directivos*. McGraw-Hall, 2006.
- Mc Farland, Lynne Joy, Larry E. Senn y John R. Childress. *Liderazgo para el siglo XXI* (diálogos con 100 líderes destacados). McGraw-Hill Interamericana Santafé de Bogotá, D.C. Colombia, 1996.
- Mc Kinsey & Company, INC-Universidad Tecnológica de México (UNITEC). *Guía para elaborar un plan de negocios*. Ediciones Instituto de Investigación de Tecnología Educativa de la Universidad Tecnológica de México, 2005.
- Ministerio de Economía, Dirección General de Política de la Pyme. *Creación y puesta en marcha de una empresa*, 2001.
- Ministerio de Trabajo y Emigración. *Manual práctico de cotizaciones. Régimen General 2010*. Disponible en: [www.seg-social.es](http://www.seg-social.es) (Inicio > Trabajadores > Cotización/Recaudación de Trabajadores > Área Formativa > Manual Práctico...).
- Mintzberg Henry, James Brian Quinn y James Voyer. *El proceso estratégico*. Editorial Prentice Hall, 1997.
- Nogales Lozano, Fernando (coord.). *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión*. Colección EOI Empresas, Fundación EOI, 2007.
- Ortega, E. *Manual de investigación comercial*. Editorial Pirámide, Madrid (3.ª ed.), 1998.

Pankaj Ghemawat. *La estrategia en el panorama del negocio*. Editorial Prentice Hall 1999.

Picón Prado, Eduardo, Jesús Varela Mallou y Jean Pierre Levy Mangín. *Segmentación de mercados: aspectos estratégicos y metodológicos*. Pearson Educación, Madrid, 2007.

Pinilla, Francisco M., J. Ignacio Martínez y José C. Sangüesa. *Proyecto empresarial*. Ciclo formativo de grado superior. McGraw-Hill, 1998.

Porter, Michael. *Estrategia competitiva*. Editorial CECSA, México, 1982.

“Recomendación de la comisión de 6 de mayo de 2003, sobre definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas (2003/361/ce)”. *Diario Oficial de la Unión Europea*, 20 de mayo del 2003.

Romero Frías, Esteban. *Cambios en el PGC*. Lid-Editorial, Colección Empresarial (marzo), 2008.<sup>74</sup>

Rus Rufino, Salvador y otros. “El cambio generacional en la empresa familiar”. *Boletín del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid*, n.º 27 (octubre), 2003.

Sainz de Vicuña Ancín, José María. *El plan estratégico en la práctica*. Editorial ESIC, 2003.

Santos Peña, Julián, Ángel Muñoz Alamillos, Pedro Juez Martel y Luis Guzmán Justicia. *Diseño y tratamiento estadístico de encuestas para estudio de mercado*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., 1999.

Simón Corchero, José y M.<sup>a</sup> Vicente Pérez Silvestre. *Finanzas para emprendedores*. Fundación EOI: Madrid, 2004.

Stanton, William J. *Fundamentos de marketing*. Editorial Mc Graw- Hill, México 1993.

---

<sup>74</sup> Un grupo de 6 expertos explica el Nuevo plan general contable.

Trout, Jack y Al Ries. *Posicionamiento, la batalla por su mente*. McGraw-Hill Interamericana de España, 1981.

Trout Jack. *El nuevo posicionamiento*. McGraw-Hill Interamericana de España, 1995.

The Boston Consulting Group (Carl Stern y George Stalk). *Ideas sobre estrategia*. Editorial Deusto, 1998.

Vainrub, Roberto. *Convertir sueños en realidades. Una guía para emprendedores*. Ediciones Tesa: Caracas, Venezuela, 2004.

Vivas Moreno, Braulio. *Guía de aproximación a la empresa familiar*. Colección EOI Empresas, EOI, 2006.

Watson Alexander y Karen Wise. *Guía del emprendedor*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 1997.

### *A.8.2 Direcciones de páginas web*

**www.adicae.net.** ADICAE (Asociación de Usuarios de Bancos, Cajas y Seguros). Es una asociación especializada en la protección, formación, consultas, reclamaciones, información y reivindicación de los derechos de los usuarios de servicios bancarios y seguros.

**www.aeat.es.** AEAT (Agencia de Administración Tributaria). Organismo público adscrito al Ministerio de Economía y Hacienda.

Su página web incluye una oficina virtual que ofrece información, tributaria, modelos y formularios, calendario del contribuyente, etc.

**www.agpd.es.** Agencia Española de Protección de Datos.

La página web contiene información sobre la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de carácter personal (LOPD). En esta organización deben inscribirse los ficheros que la empresa maneja. Puede consultarse toda la legislación aplicable sobre este tema en línea o por correo (descargando el correspondiente formato) sin coste para la empresa

**www.agenciatributaria.es.** Agencia Tributaria.

**www.meh.es.** Ministerio de Economía y Hacienda.

**www.anuarieco.lacaixa.comunicacions.com.** Anuario Económico de España 2009. Indicadores económicos para 3.250 municipios de más de 1.000 habitantes. Su población representa el 96% del total de España.

**www.ascrri.org.** ASCRI (Asociación Española de Capital Riesgo). Asociación que estimula la promoción, la búsqueda y el análisis de información en el sector del capital riesgo y facilita el contacto con organismos oficiales, inversores, intermediarios, escuelas de negocios y otras instituciones relevantes.

**www.asnef.com.** ASNEF (Asociación Nacional de Establecimiento Financieros de Crédito). Desde 1994 colabora con EQUIFAX ([www.equifax.es](http://www.equifax.es)), una empresa mundial dedicada a las soluciones de información estratégica para empresas. Algunos de sus servicios son la gestión del crédito comercial u ofrecer información registral de empresas.

**www.ausbanc.com.** AUSBANC (Asociación de Usuarios de Servicios Bancarios). A través de su página web se pueden realizar consultas, hacer reclamaciones, pedir informes técnico-jurídicos, etc., sobre entidades financieras, así como encontrar enlaces de bancos, cajas de ahorros y rurales, aseguradoras y organismos oficiales (nacionales e internacionales).

**www.axesor.es.** Información mercantil, financiera y comercial de empresas, con tarifas de 11 a 36 €.

Su teléfono de atención al cliente es: 902 10 10 33.

**www.bde.es.** Banco de España. Desde su web se puede acceder a un servicio de reclamaciones y obtener información sobre indicadores económicos, tipos de interés y tipos de cambio, sistema de pagos, publicaciones, etc., también se puede enlazar con la página web del Banco Central Europeo.

**www.boe.es.** BOE (Boletín Oficial de Estado). En ella se puede buscar legislación española desde 1960.

**www.cdti.es.** CDTI (Centro para el Desarrollo Tecnológico e Industrial). Entidad pública empresarial adscrita al Ministerio de Ciencia, Innovación y Tecnología. En su página web se encuentran líneas de financiación y ayudas para la innovación tecnológica, así como subvenciones para proyectos de desarrollo tecnológico I+D+i.

**www.ceca.es.** CECA (Confederación Española de Cajas de Ahorro). Ente financiero que ofrece apoyo y servicios especializados a sus cajas de ahorro asociadas. Desde su página web se pueden consultar las tarifas que aplican las cajas a sus clientes, la normativa financiera, etc., así como acceder a las páginas web de las propias cajas asociadas.

**www.cepyme.es.** CEPYME (Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa).

Organización profesional para la defensa, representación y fomento de los intereses de las pymes. En su página web se pueden encontrar informes y comunicados sobre temas relacionados con la empresa, así como cursos de formación, asesoramiento, asistencia técnica, etc.

**www.reafianzamiento.es.** CERSA (Compañía Española de Reafianzamiento, S.A.).

Es una sociedad instrumental de la DGPYME.

Su actividad se basa en el reafianzamiento o cobertura parcial del riesgo asumido por las sociedades de garantía recíproca con las pymes que necesitan garantías adicionales para resolver su problemática financiera, priorizando la financiación de inversiones y proyectos innovadores, así como las microempresas y las nuevas o de reciente creación.

**www.cesce.es.** CESCE (Compañía Española de Seguros de Crédito de la Exportación).

En esta página web se puede encontrar, entre otros servicios, asesoramiento sobre productos contratables para cubrir el riesgo comercial de una empresa por sus ventas a crédito (protegerse de sus impagos), tanto en el mercado nacional como en el exterior.

**www.cesgar.es.** CESGAR (Confederación Española de Sociedades de Garantía Recíproca).

Formado por entidades sin ánimo de lucro y ámbito de actuación específico (por comunidades autónomas y sectores). En esta página web se encuentran los productos y servicios que ofrecen las pymes, así como el mapa web con las distintas SGR (por autonomías y sectores).

**www.bde.es/clientebanca/cirbe.** CIRBE (Central de Informaciones de Riesgos del Banco de España).

Servicio público dependiente del Banco de España.

Es un portal orientado al cliente bancario, donde podrá realizar consultas sobre productos bancarios, tipos de interés, comisiones bancarias, derechos de los clientes bancarios, etc.



**www.circe.es.** Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (CIRCE).

Tramitación electrónica para la creación de sociedades de responsabilidad limitada y sociedades limitadas nueva empresa.

Informa sobre los puntos de atención e inicio de tramitación (PAIT) repartidos por todo el territorio nacional.

**www.cnmv.es.** CNMV (Comisión Nacional del Mercado de Valores).

Entidad de derecho público adscrita al Ministerio de Economía y Hacienda.

En esta página se podrá encontrar información financiera, orientaciones al inversor, listado de sociedades de capital riesgo, etc.

**www.creditoycaución.es.** Crédito y Caución (Compañía Española de Seguros y Reaseguros de Crédito y Caución, S.A.).

Dedicada a la gestión del riesgo de créditos de las empresas.

En su página web se puede encontrar una serie de productos relacionados con los seguros de crédito, de caución y programas internacionales, así como diversos servicios en línea.

**www.dbk.es.** El grupo DBK ofrece estudios de análisis sectoriales de más de medio centenar de sectores empresariales, con un precio de venta alrededor de 3.000 €. Puede ofrecer algunas conclusiones, sin coste, de nuevos estudios.

**www.ipyme.org.** DGPYME (Dirección General de Política de la Pyme).

Órgano dependiente de la Secretaria General de Industria del MITYC.

En su página web se encuentran los diversos programas de apoyo a las pymes, como InnoEmpresa 2007-2013, Agrupaciones Empresariales Innovadoras (AEI), centros tecnológicos, constitución de empresas por Internet (CIRCE) y a las jóvenes empresas innovadoras (JEI), así como acceder a las páginas web de ENISA, CERSA o Fundación Española para la Innovación de la Artesanía.

**www.einforma.com.** Búsqueda de datos de empresas y autónomos, con información sobre cuenta de resultados, informe de balances, riesgo comercial, etc. (sus tarifas oscilan entre los 5 y 45 € por búsqueda). El teléfono de información al cliente es: 902 10 11 32.

**www.emprendedores.es.** EMPRENDEDORES

Página web de la revista mensual del mismo nombre, dirigida a emprendedores (creación de empresas) y a pymes.

**www.emprendemosjuntos.es.** EMPRENDEMOSJUNTOS.

Página web de la Dirección General de Política de la Pyme que coordina “el día del emprendedor” en diferentes localidades de España (en el 2010 se celebró en los meses marzo y junio).

**www.enisa.es.** ENISA (Empresa Nacional de Innovación, S.A.).

Empresa de capital público adscrita al MITYC a través de DGPYME.

Su actividad se centra en la búsqueda y utilización de nuevos instrumentos de apoyo a las pymes, como el préstamo participativo.

**www.eoi.es.** EOI-Fundación Escuela de Organización Industrial.

Escuela de negocios que mediante su actividad docente e investigadora fomenta el desarrollo del talento directivo y profesional, además de ejercer una intensa labor de cooperación con el entorno empresarial.

En su web se encuentran los programas, cursos, seminarios, etc., que ofrece y que se basan, fundamentalmente, en tres líneas de actuación: innovación, emprendedores (programas Crece) y sostenibilidad.

**www.esban.com.** *ESBAN (España Business Angels Network).*

Entidad fundadora de la Red Española de Business Angels y miembro de la Red Europea EBAN (*European Business Angels Network*).

La misión de las redes de Business Angels es poner en contacto inversores potenciales y empresas o emprendedores que buscan financiación.

**www.es2de.ed/guiame.** Este programa de la escuela de negocios ESADE ofrece información, sin coste, de los sectores claves españoles.

**www.fundaciónmujeres.es.** Fundación Mujeres.

Incluye convocatoria de cursos, ayudas bibliografía, etc., sobre empresas y mujeres con especial orientación a la igualdad de oportunidades en la gestión empresarial.

**www.fundetec.es.** Fundación FUNDETEC.

Incluye convocatoria de cursos, ayudas, bibliografías etc., sobre empresas y mujeres, con especial evocación a la igualdad de oportunidades en la gestión empresarial.

Fomenta el uso de los TIC entre pymes, microempresas y autónomos.

**www.gemconsortium.org.** GEMCONSORTIUM (Global Entrepreneurship monitor).

Estudio internacional con actualización periódica sobre el emprendimiento.

El coordinador español es el Instituto de Empresa Business School.

Existe un resumen para España en: [www.ie.edu/gem](http://www.ie.edu/gem) (edición 2007).

**www.gobancim.com.** GOBAN (Red de Business Angels de Castilla-La Mancha).

Puesta en marcha por los CEEIS de Albacete, Ciudad Real y Talavera de la Reina-Toledo, para proporcionar un punto de encuentro entre inversores y emprendedores de la zona.

**www.google.es.** GOOGLE.

En programas de publicidad se encuentra Google Adwors, que permite publicidad (enlaces patrocinados) en los resultados de búsqueda de los potenciales clientes, a los que hay que definir pagando por cada clic en cada anuncio. Puede accederse directamente mediante: [www.adwords.google.es](http://www.adwords.google.es)

**www.icac.meh.es.** ICAC (Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas).

Organismo autónomo adscrito al Ministerio de Economía y Hacienda.

Desde su página web se puede consultar el PGC, realizar consultas en materia contable, descargarse los borradores de los modelos de depósito de las cuentas anuales, etc.

**www.iccann.org.** ICCANN (*Internet Corporation for Assigned Names and Numbers*).  
Corporación de asignación de nombre y números en Internet.

**www.icex.es.** ICEX (Instituto de Comercio Exterior).

Organismo público con personalidad jurídica propia adscrito a la Secretaría de Estado de Comercio del MITYC. Ofrece apoyo para iniciarse en la exportación, impulsar exportaciones e implantarse en el exterior.

En su página web se encuentra información sobre el comercio exterior, apoyo para comenzar a exportar, un programa para el desarrollo de proyectos de inversión, cooperación empresarial con el exterior, etc.

**www.ico.es.** ICO (Instituto de Crédito Oficial).

Entidad pública empresarial adscrita al Ministerio de Economía y Hacienda, con la consideración de Agencia Financiera del Estado.

En su página web se pueden encontrar líneas de financiación y avales para el apoyo de proyectos de inversión de las empresas españolas.

**www.imade.es.** IMADE (Instituto Madrileño de Desarrollo).

Sus actividades son la gestión de centro empresariales, la financiación de autónomos, la participación en la ventanilla única empresarial y la formación.

**www.incyde.org.** INCYDE (Instituto Cameral para la Creación y Desarrollo de la Empresa). Ofrece formación y asesoramiento para las pymes en toda España.

**www.ine.es.** INE (Instituto Nacional de Estadística).

Entre otros datos, puede consultarse el número de empresas por sectores y provincias (en Inebase, Directorio Central de Empresas (DIRCE), con resultados a 1 de enero del 2009 y publicados el 10 de agosto del 2009).

**www.migualdad.es/mujer.** Instituto de la mujer.

En su página web, dentro de los programas de empleo, encontrará información y asesoramiento empresarial, programas de formación en gestión empresarial, apoyos financieros y un complejo virtual para empresarias (véase también [www.soyempresaria.com](http://www.soyempresaria.com)).

**www.ipyme.org.** IPYME (Dirección General de Política de la pequeña y mediana Empresa, Secretaría General de Industrial, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio).

Aquí se puede encontrar una versión en PDF de la Guía del nuevo plan general contable para pyme, elaborada por Maite Seco Benedicto (junio del 2007, 170 pp.).

Incluye un modelo de plan de empresa (véase “Herramientas para el emprendedor”), puntos de asesoramiento, financiación para pyme, etc.

**www.lico.es.** LICO Leasing.

Establecimiento financiero de crédito.

En su web se pueden encontrar los productos financieros que ofrece: *leasing*, *factoring*, *renting* y gestión de pagos.

**www.madrid.org.** En esta página, dentro del apartado correspondiente al Instituto Madrileño de Desarrollo, se encuentra la sección Publicaciones, donde podemos leer la Guía para la creación de empresas 2009.

**www.mityc.es.** Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

En su web se pueden encontrar diversos servicios (indicadores, estadísticas, informes, legislación, biblioteca, publicaciones, etc.) y desde la sección PYME acceder a las páginas web de DGPYME, CIRCE o ENISA.

**www.meh.es.** Ministerio de Economía y Hacienda.

Desde esta web se accede a las entidades y organismos públicos adscritos a este ministerio (Agencia Tributaria, Loterías y Apuestas del Estado, Instituto Nacional de Estadística, ICO, Tesoro Público o Dirección General del Catastro). También se pueden consultar estadísticas e informes económicos, normativa y doctrina económica, publicaciones, etc.

**www.mtin.es.** Ministerio de Trabajo e Inmigración.

Contiene legislación, una guía laboral, el calendario laboral, etc.

www.mtin.es/es/guia.com es especialmente interesante, pues cuenta con un índice alfabético de materias y otro de contenidos relacionados con la guía laboral.

**www.nic.es.** NIC.

Gestiona el registro de los dominios en internet.es. Pertenece al Ministerio de Industria Turismo y Comercio.

**www.oepm.es.** OEPM (Oficina Española de Patentes y Marcas).

Permite obtener información sobre marcas registradas y trámites para el registro de nuevas marcas comerciales o de productos/servicios.

Se puede obtener información mediante el teléfono: 913 495 331 o la dirección de correo electrónico: difusión@oepm.es.

**www.otrosi.net.** Revista en línea del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid.

Sección “Actualidad Jurídica”, apartado laboral y administrativos (aspectos mercantiles).

**www.redtrabaja.es.** REDTRABAJA.

Servicio Público de Empleo Estatal, Ministerio de Trabajo e Inmigración.

Orientada a la búsqueda de empleo por parte de los trabajadores. Cuenta con un apartado de autoempleo.

**www.registradores.org.** Contiene información sobre sociedades mercantiles (mediante pago con tarjeta), una guía de sociedades mercantiles (trámites) y una “Guía fácil” para las sociedades limitadas de nueva empresa.

**www.rmc.es.** RMC (Registro Mercantil Central).

Institución oficial de publicidad.

En su web se encuentra la información mercantil suministrada por los registros mercantiles provinciales, y se permite obtener información sobre sociedades adscritas y denominaciones sociales, solicitar certificados, etc.

**www.sede.mityc.gob.es.** Sede electrónica del Ministerio de Industrial Turismo y Comercio. Se accede directamente y mediante los portales [www.mityc.es](http://www.mityc.es) y [www.mityc.gob.es](http://www.mityc.gob.es).

**www.seg-social.es.** Seguridad Social.

Además de ofrecer el servicio de oficina virtual, se puede encontrar información sobre afiliaciones, cotización, prestaciones y pensiones.

**www.sepe.es.** SEPE (Servicio Público de Empleo Estatal, Ministerio de Trabajo e Inmigración).

Incluye una base de datos legislativa, tramites en línea de pretensiones por desempleo, etc.

**www.todoelderecho.com.** Incluye legislación española e internacional.

### *A.8.3 Legislación aplicable*

17/06/2010 BOE n.º 147, Real Decreto 10/2010, de 16 de junio del 2010, de medidas urgentes para la reforma del mercado de trabajo (entrada en vigor el 18 de junio).

Real Decreto Ley convalidado el 22 de junio por el Congreso de los Diputados, que acordó ser tramitado como proyecto de ley, por lo que puede haber modificaciones durante su tramitación parlamentaria.

24/05/2010 BOE n.º 126, Real Decreto Ley 8/2010, de 20 de marzo, por el que se adoptan medidas extraordinarias para la reducción del déficit público.

16/04/2010 BOE n.º 92, Real Decreto 368/2010, de 26 de marzo, por el que se regulan las especificaciones y las condiciones para el empleo del Documento Único Electrónico (DUE) para la puesta en marcha de las empresas individuales, mediante el sistema de tramitación telemática.

Supone la posibilidad de tramitación telemática para darse de alta como empresarios individuales o autónomos (CIRCE, Centro de Información y Red de Creación de Empresas). El teléfono de contacto es: 913 495 100.

02/03/2010 BOE n.º 53, Ley 1/2010 de 1 de marzo de reforma de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del comercio minorista.

Adopta la legislación española a la Comunidad Europea y elimina la autorización previa, con excepciones, en el comercio minorista.

02/03/2010 BOE n.º 53, Real Decreto 192/2010 de 26 de febrero de modificación del Reglamento del IVA aprobado por el Real Decreto 1624/1992, de 29 de diciembre y el Reglamento General de las actuaciones y los procedimientos de gestión e inspección tributaria, aprobado por el Real Decreto 1065/2007, de 27 de julio.

02/03/2010 BOE n.º 53, Ley 02/2010, de 1 de marzo, por la que se trasponen determinadas directivas en el ámbito de la imposición indirecta y se modifica la Ley del Impuesto sobre la renta de no residentes para adaptarla a la normativa comunitaria.



03/02/2010 BOE n.º 29, Orden ITC (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio), 164/2010 de 28 de enero, por la que se crea la Sede Electrónica del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (SEMITYC).

Facilita información sobre la creación telemática de sociedades mercantiles a través de la subsección de la Dirección General de Política de la Pyme.

<https://subseccion.dgpyme.mityc.gob.es>.

30/01/2010 BOE n.º 26, Orden EHA 99/2010, de 28 de enero del 2010, por la que se desarrollan para el año 2010 el método de estimación objetiva del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y el régimen especial simplificado del IVA.

03/01/2010 BOE n.º 26, Orden EHA, 99/2010, de 28 de enero del 2010, por la que se desarrollan para el año 2010 el método de estimación objetiva del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y el régimen especial simplificado del Impuesto sobre el Valor Añadido.

29/12/2009 BOE n.º 313, Real Decreto 2004/2009, de 23 de diciembre por el que se modifica el Reglamento del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas aprobado por el Real Decreto 439/2007, de 30 de marzo, en materia de pagos a cuenta, el Reglamento General de las actuaciones y los procedimientos de gestión e inspección tributaria, aprobado por el Real Decreto 1065/2007, de 27 de julio, y se establecen para 2010 nuevos plazos de renunciaciones y renovaciones al método de estimación objetiva del IRPF.

24/12/2009 BOE n.º 15, Ley 26/2009, de 23 de diciembre de Presupuestos Generales del Estado para el año 2010.

24/12/2009 BOE n.º 309, Ley 26/2009 de Presupuestos Generales del Estado para el año 2010.

Entre otros cambios modifica el tipo de IVA, a partir del 1 de julio del 2010 (el tipo general pasa del 16 al 18%).

27/10/2009 BOE n.º 259, Ley 11/2009 de 26 de octubre, por la que se regulan las sociedades anónimas cotizadas de inversión en el mercado inmobiliario.

31/03/2009 BOE 78, Real Decreto-Ley 3/2009, de 27 de marzo, de Medidas urgentes en materia tributaria, financiera y concursal, ante la evolución del sistema económico.

04/03/2009 BOE 54, Real Decreto 197/2009, de 23 de febrero, por el que se desarrolla el Estatuto de los trabajadores autónomos, en materia de contrato del trabajador autónomo económicamente dependiente (ley 20/2007 de 11 de julio, BOE 12/07/2007). En el BOE de 22/05/2009 aparece la corrección de errores del anterior decreto (Ministerio de Trabajo e Inmigración).

30/12/2008 BOE n.º 314, Orden EHA, 3787/2008 de 29 de diciembre, por el que se aprueba el modelo 340 de declaración informativa regulada en el artículo 36 del Reglamento General de las actividades y los procedimientos de gestión e inspección tributaria (Real Decreto 1065/2007, de 27 de julio).

Orden EHA 3786/2008, de 29 de diciembre, por la que se aprueba el modelo 303. Impuesto sobre el Valor Añadido, Autoliquidación y el modelo 308, IVA solicitud de devolución: Recargo de equivalencia... (modifica la orden EHA, 3434/2007, de 23 de noviembre, con los modelos 322 y 353).

27/12/2008 BOE n.º 312, Real Decreto 2126/2008, de 26 de diciembre, por el que se modifican el Reglamento del Impuesto sobre el Valor añadido aprobado por el Real Decreto 2624/1992, de 29 de Diciembre, y el Reglamento General de las actividades y los procedimientos de Gestión e inspección tributaria y de desarrollo de las normas comunes de los procedimientos de aplicación de los tributos aprobados por el Real Decreto 1065/2007, de 27 de julio.

25/12/2008 BOE n.º 310, Ley 4/2008 de 23 de diciembre, por la que se suprime el gravamen del Impuesto sobre el Patrimonio, se generaliza el sistema de devolución mensual del Impuesto sobre el Valor Añadido y se introducen otras modificaciones en la normativa tributaria.

Desde el 1/01/2008 queda bonificado el 100% del Impuesto sobre el Patrimonio, excepto en el País Vasco y Navarra.

18/12/2008 BOE n.º 278, Real Decreto 1793/2008, de 3 de noviembre por el que se modifica el Reglamento del Impuesto sobre Sociedades, aprobado por el Real Decreto 1777/2004, de 30 de julio.

29/11/2008 BOE n.º 288, Orden EHA 3413/2008, de 26 de noviembre por la que se desarrollan para el año 2009 el método de estimación objetiva del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y el régimen especial simplificado del Impuesto sobre el Valor Añadido.

18/11/2008 BOE n.º 278, Real Decreto 1804/2008 de 3 de noviembre, por el que se desarrolla la ley 36/2006, de 29 de noviembre, de medidas para la previsión del fraude fiscal, y se modifica el Reglamento para la aplicación del régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos, aprobado en el Real Decreto 1270/2003.

Real Decreto 1793/2008 de 3 de noviembre, por el que modifica el Reglamento del Impuesto sobre Sociedades, aprobado por el Real Decreto 1777/2004, de 30 de julio.

24/05/2008 BOE n.º 126, Real Decreto 861/2008 de 23 de mayo, por el que se modifica el Reglamento del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas en materia de pagos a cuenta sobre los rendimientos del trabajo y de actividades económicas.

22/04/2008 BOE n.º 97, Real Decreto-Ley 2/2008 de 21 de abril de medidas de impulso a la actividad económica.

19/01/2008 BOE n.º 17, Real Decreto 1720/2007 de 21 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal (BOE 298, de 14/12/1999).

21/11/2007 BOE n.º 279, Real Decreto 1515/2007 de 16 de noviembre por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas y los criterios contables específicos para microempresas.

20/11/2007 BOE n.º 278, Real Decreto 1514/2007 de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad.

5/09/2007 BOE n.º 213, Real Decreto 1065/2007 de 27 de julio, por el que se aprueba el Reglamento General de las actuaciones y los procedimientos de gestión e inspección tributaria y de desarrollo de las normas comunes de los procedimientos de aplicación de los tributos.

12/07/2007 BOE n.º 166, Ley 20/2007, de 11 de julio del Estatuto del Trabajador Autónomo. También establece la figura del “autónomo dependiente” (trabajo casi exclusivamente para un único cliente).

05/07/2007 BOE n.º 160, Ley 16/2007, de 4 julio, de reforma y adaptación de la legislación mercantil en materia contable y adaptación a la normativa internacional armonizada de la UE. Entró en vigor el 1/1/2008.

Incluye impuestos y modificaciones que afectan al impuesto sobre sociedades.

23/06/2007 BOE 150, Ley 11/2007 de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos.

10/05/2007 BOE n.º 112, Orden EHA/ 1274/2007, de 26 de abril, por la que se aprueba los modelos 036 de declaración censal de alta, modificación y baja en el censo de empresarios, profesionales, retenedores y 037, declaración censal simplificada de alta, con modificación y baja en el censo de empresarios, profesionales y retenedores.

31/03/2007 BOE n.º 78, Real Decreto 439/2007, de 30 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento del IRPF y se modifica el Reglamento de Planes y Fondos de Pensiones, aprobado en el Real Decreto 304/2004 de 20 de febrero.

23/03/2007 BOE n.º 71, Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

16/03/2007 BOE n.º 65, Ley 2/2007 de 15 de marzo de sociedades profesionales.

16/03/2007 BOE n.º 65, Real Decreto 171/2007 de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de protocolos familiares.

“(…) aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan a una sociedad no cotizada (…)”.

El registro y la publicidad de los protocolos familiares son voluntarios.

30/12/2006 BOE, Jefatura del Estado, Ley 43/ 2006 de 29 de diciembre, para la mejora del crecimiento y del empleo.

Este Programa de fomento del empleo establece bonificaciones a la contratación indefinida.

06/03/2007 BOE n.º 65, Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares.

“(…) aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terrenos con los que guardan vínculos familiares que afectan a una sociedad no cotizada (…)”.

El registro y la publicidad de los protocolos familiares son voluntarios.

30/12/2006 BOE n.º 312, Ley 44/2006, de 29 de diciembre de mejora de la protección de los consumidores y usuarios.

23/12/2006 BOE n.º 306, Real Decreto 1576/2006, de 22 de diciembre por el que se modifican, en materia de pagos a cuenta, el Reglamento del IRPF, aprobado por Decreto 1775/2004, de 30 de julio.

Modifica también el Reglamento sobre sociedades (Real Decreto 1777/2004 de 30 de julio).

30/11/2006 BOE n.º 236, Ley 36/2006 de 29 de noviembre de medidas para la prevención del fraude fiscal. Contiene importantes disposiciones sobre “operaciones vinculadas”, disposiciones sancionadoras, responsabilidades subsidiarias, etc., destinadas a un mejor control de la tributación. Las operaciones vinculadas están desarrolladas en el Real Decreto 1793/2008, de 3 de noviembre, BOE n.º 18/12/2008.

29/11/2006 BOE n.º 285, Ley 35/2006 de 28 de noviembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas de modificación parcial de las leyes de los impuestos sobre sociedades, sobre la renta de no residentes, y sobre el patrimonio.

30/03/2006 BOE n.º 76, Ley 3/2006, de 28 de marzo de adecuación de la Regla de prorrata a la sexta directiva europea (modificación de la Ley 37/1992 de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido)

22/11/2005 BOE n.º 279, Resolución 2/2005 de 14 de noviembre de la Dirección General de Tributos, sobre la incidencia en la declaración en el IVA de la percepción de subvenciones.

02/09/2005 BOE n.º 210, Real Decreto 939/2005 de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento General de Recaudación.

27/05/2005 BOE n.º 126, Real Decreto 520/2005 de 13 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento de Desarrollo de la Ley 58/2003 de 17 de diciembre, General Tributaria, en materia de revisión en vía administrativa.

30/12/2004 BOE n.º 314, Ley 3/2004, de 29 de diciembre por la que se establecen medidas de lucha contra morosidad en las operaciones comerciales.

Establece plazos para el pago a falta de otras estipulaciones contractuales. Traspone legislación de la Comunidad Europea.

La regla general es que la factura es exigible en el plazo de un mes desde su emisión, por lo que se devengan intereses compensatorios en caso de mora.

28/10/2004 BOE n.º 260, Real Decreto 2063/2004 de 15 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento general del régimen sancionador tributario. Con pequeñas modificaciones en los años 2007 y 2008.

04/08/2004 BOE n.º 187, Real Decreto 1775/2004, de 30 de julio, por el que se aprueba el Reglamento del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

11/03/2004 BOE n.º 61, Real Decreto legislativo 4/2004 de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la ley del impuesto de sociedades.

09/03/2004 BOE n.º 59, Real Decreto legislativo 2/2004 de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley reguladora de las haciendas locales.

18/12/2003 BOE n.º 302, Ley 58/2003 de 17 de diciembre, Ley General Tributaria. Existen modificaciones posteriores (Ley 22/2009 de 18 de diciembre, BOE n.º 305, 19/02/2009, etc.).

18/12/2003 BOE Jefatura del Estado, Ley 58/2003 de 17 de diciembre del 2003, Ley General Tributaria.

Tiene modificaciones posteriores en los años 2006, 2008 y 2009, y tiene varios reglamentos de desarrollo en los años 2003 y 2004. Los derechos del contribuyente también están recogidos en esta ley.

17/12/2003 BOE n.º 301, Ley 56/2003 de 16 de diciembre, Ley de Empleo.

29/11/2003 BOE n.º 286, Real Decreto 1496/2003 de 28 de noviembre, por el que se aprueba el reglamento por el que se regula las obligaciones de facturación y se modifica el reglamento del Impuesto sobre el Valor Añadido.

Modifica las obligaciones de facturación e introduce cambios en el reglamento de IVA. El reglamento de facturación se ha modificado con posterioridad en los años 2006 y 2007.

18/09/2003 BOE n.º 224, Orden HAC/2572/2003 de 10 de septiembre, por la que se aprueba el modelo 840 de Declaración del Impuesto sobre Actividades Económicas y se establece las condiciones generales y el procedimiento para ser presentada telemática.

10/07/2003 BOE n.º 164, Ley 22/2003 de 9 de julio, Ley comercial, entra en vigor el 1/09/2004 y tiene modificaciones posteriores. Unifica los procedimientos comerciales o convenio de acreedores (antes conocidos como suspensión de pagos).

02/04/2003 BOE n.º 79, Ley 7/2003 de 1 de abril de Sociedad Limitada Nueva Empresa, por la que se modifica la Ley 2/1998, de 23 de marzo de sociedades de responsabilidad limitada.

24/12/2002 BOE n.º 307, Ley 49/2002 de 22 de diciembre de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo (se aplica a fundaciones y ONG).

El Real Decreto 1270/2003 de 10 de octubre aprueba el Reglamento para la aplicación del régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo (modificado por Real Decreto 1804/2008 de 3 noviembre, BOE 278 de 18/11/2008).

28/12/2002 BOE n.º 311, Ley 51/2002 de 27 de diciembre de reforma de la ley 39/1988 de 28 de diciembre, reguladora de las haciendas locales, modifica la normativa sobre el Impuesto de Actividades Económicas.

13/07/2002 BOE n.º 167, Real Decreto 687/2002, de 17 de julio por el que se aprueba el Reglamento para la ejecución de la Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas.

La cuantía de las tasas está modificada por la Ley 26/2009, de 23 de diciembre, BOE 309, de 24/12/2009.

12/07/2002 BOE n.º 166, Ley 34/ 2002 de 11 de julio de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comunicación Exterior. Para las obligaciones de las empresas, en relación con el comercio electrónico, y de acuerdo con esta ley se puede consultar: [www.lssi.es](http://www.lssi.es). Permite consultas por Internet y por teléfono (del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio). Cuanta con modificaciones posteriores.

08/12/2001 BOE n.º 294, Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas. Real Decreto 687/2002 de 12 de julio, Reglamento de Ley de Marcas.

10/07/2001 BOE n.º 164, Ley 12/2001, de 9 de julio, de medidas urgentes de Reforma del mercado de trabajo para el incremento del empleo y la mejora de su calidad.

30/12/2000 BOE n.º 313, Ley 14/2000 de 29 de diciembre de Medidas fiscales, administrativas y del orden social.

14/12/1999 BOE n.º 298, Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal. Regula entre otros aspectos los ficheros de titularidad privada, (se aplica a tratamiento de datos, ya sea automatizados o no).

Se desarrolla por el Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre (BOE 17, DE 19/01/2008).



17/07/1999 BOE n.º 170, Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas.

25/03/1997 BOE n.º 72, Ley 4/1997, de 24 de marzo, de Sociedades Laborales.

22/04/1996 BOE n.º 97, Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia.

28/12/1995 BOE n.º 310, Ley 43/1995, de 27 de diciembre, del Impuesto Sobre Sociedades. Múltiples modificaciones posteriores.

29/03/1995 BOE n.º 75, Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.

24/03/1995 BOE n.º 71, Ley 2/1995, de 23 de marzo, de sociedades de responsabilidad limitada.

02/06/1994 BOE n.º 131, Ley 14/1994, de 1 de junio, por la que se regulan las empresas de trabajo temporal.

31/12/1992 BOE n.º 314, Real Decreto 1624/1992, de 29 de diciembre, por el que se aprueba el reglamento del IVA y se modifica el Real Decreto 1041/1990, de 27 de julio. El Real Decreto 338/1990, de 9 de marzo; el Real Decreto 2402/1985, de 18 de diciembre; y el Real Decreto 1326/1987. Tiene numerosas modificaciones posteriores.

29/12/1992 BOE n.º 312, Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido. Tiene numerosas modificaciones posteriores.

7/06/1991 BOE n.º 136, Ley 19/1991, de 6 de junio del impuesto sobre el patrimonio. Modificada por normas estables y por las comunidades autónomas, estableciendo bonificaciones y deducciones adicionales.

Sustancialmente modificada por la Ley 4/2008, de 23 de diciembre, con la exención de gravamen del impuesto.

30/04/1991 BOE n.º 103, Ley 12/1991, de 29 de abril, de Agrupaciones de Interés Económico.

29/09/1990 BOE n.º 234, Real Decreto Legislativo 1175/1990, de 28 de septiembre, por el que se aprueba las tarifas y los instrucciones de Impuesto sobre Actividades Económicas. Tiene numerosas actualizaciones posteriores.

27/12/1989 BOE n.º 310, Real Decreto legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas.

25/07/1889 Real Decreto de 24/07/1889, Código civil, modificado por las leyes: **15/2005** (BOE n.º 163, 09/07/2005), **13/2005** (BOE n.º 157, 02/07/2005), **50/1980** (BOE n.º 250, 17/10/1980), **11/1981** (BOE n.º 119, 19/05/1981), **30/1981** (BOE n.º 172, 20/07/1981), **13/1983** (BOE n.º 256, 26/10/1983), **36/1988** (BOE n.º 293, 7/12/1988), **08/1999** (BOE n.º 84, 8/04/1999), **18/1999** (BOE n.º 119, 19/05/1999), **40/1999** (BOE n.º 2666, 6/11/1999), **1/2000** (BOE n.º 7, 8/01/2000), **4/2000** (BOE n.º 8, 10/01/2000), **34/2002** (BOE n.º 166, 12/07/2002), **36/2002** (BOE n.º 242, 09/10/2002), **7/2003** (BOE n.º 79, 2/04/2003), **22/2003** (BOE n.º 164, 10/07/2003), **41/2003** (BOE n.º 277, 19/11/2003), **42/2003** (BOE n.º 280, 22/11/2003), **54/2007** (BOE n.º 312, 20/12/2007). También modificado por las leyes orgánicas: **1/1996** (BOE n.º 15, 17-22/11/2003), **9/2002** (BOE n.º 296, 11/12/2002), **11/2003** BOE n.º 234, 30/09/2003).

7/12/1988 BOE 293, Ley 36/1988, de 5 de diciembre, de Arbitraje (por la solución de conflictos).

29/07/1988 BOE n.º 181, Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores. Regula la transmisión de valores, participaciones y acciones de empresas. Tiene múltiples modificaciones posteriores.

20/07/1988 BOE n.º 181, Ley 24/1988 de 28 de julio, del Mercado de Valores. Tiene numerosas modificaciones posteriores, especialmente Ley 36/2006, de 29 de noviembre, de Medidas de Prevención del Fraude Fiscal, que cambia el artículo 108.

19/12/1987 BOE n.º 303, Ley 29/1987, de 18 de diciembre, de Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones. Modificada por normas estatales y autonómicas, con bonificaciones y deducciones adicionales.

16/10/1885 BOE n.º 289 (*Gaceta de Madrid*).

22/08/1885. Entra en vigor el 1 de enero de 1886 y tiene numerosas modificaciones posteriores. Real Decreto Código de Comercio.

Publicado del 16 al 31 de octubre y del 2 al 24 de noviembre de 1885.

09/06/1982 BOE n.º 137, Ley 18/1998, de 26 de marzo, de Régimen Fiscal de Agrupaciones y Uniones Temporales de Empresas y de Sociedades de Desarrollo Industrial Regional.

14/08/1981 BOE n.º 194, Real Decreto 1776/1981, de 3 de agosto, por el que se aprueba el Estatuto que regula las Sociedades Agrarias de Transformación.

14/03/1980 BOE n.º 64, Ley 8/1980, de 10 de mayo, del Estatuto de los Trabajadores. Tiene numerosas modificaciones posteriores, básicamente el Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Estatuto de los Trabajadores.

29/12/1978 BOE n.º 311, Constitución Española de 27 de diciembre de 1978.

## **A.9 Documentos de soporte para la elaboración del plan de empresa**

El propio texto, al final de cada etapa o subetapa, cuenta con un “Esquema propuesto”, y la suma de éstos conforma un modelo de plan de empresa adaptable a las circunstancias de cada caso.

A continuación se presenta un modelo simplificado para ayudar a redactar el plan de empresa, en línea con la metodología propuesta.

*A.9.1 Soporte informático para la elaboración del plan de empresa*

Logo de la empresa

Logo empresa en portada

Plan de negocio de la empresa **XXX**

**Proyecto presentado por D. YYY**

**Diciembre del 2010**

*Plan de negocio de XXX*

## Índice

- 1 Descripción de la empresa
  - 1.1 Presentación de la empresa: perfil de la compañía
  - 1.2 Par producto/mercado
- 2 Análisis externo
  - 2.1 Variables del entorno global: análisis PESTEL
  - 2.2 Variables de mercado
  - 2.3 Variables sectoriales: análisis competitivo
  - 2.4 Cuadro comparativo de competidores
- 3 Análisis interno
  - 3.1 Factores humanos y capacidades personales
  - 3.2 Factores o capacidades técnicas
  - 3.3 Factores o capacidades comerciales
  - 3.4 Factores o capacidades financieras
  - 3.5 Factores o capacidades de gestión
- 4 Síntesis DAFO y modelo CAPA
- 5 Objetivos estratégicos
  - 5.1 Estrategias genéricas aplicables
  - 5.2 Inversiones previstas
  - 5.3 Objetivos empresariales
- 6 Planes Operativos
  - 6.1 Plan de marketing y acción comercial
  - 6.2 Plan de operaciones
  - 6.3 Plan jurídico-fiscal-laboral
  - 6.4 Plan de RR. HH.
  - 6.5 Plan de tecnología de la información
  - 6.7 Plan de I+D+i
  - 6.8 Otros planes (internacionalización, medio ambiente, calidad, RSC, Igualdad, PPRL, etc.)
  - 6.9 Plan financiero

- 7 Calendario general
- 8 Conclusiones y objetivos a largo plazo
  - 8.1 Conclusiones
  - 8.2 Objetivos a largo plazo

Anexos

## 1 Descripción de la empresa

### 1.1 Presentación de la empresa. Perfil de la compañía

<b>Nombre de la compañía</b>		
<b>Dirección</b>		
<b>Teléfonos de contacto</b>		
<b>Página web</b>		
<b>Fundada (lugar y fecha)</b>		
<b>Presentador del proyecto (nombre y cargo)</b>		<b>Foto presentador</b>
<b>Persona de contacto</b>		
<b>Teléfono</b>		
<b>E-mail</b>		

#### Descripción del negocio en una línea

--

#### Mercado objetivo-actividad del negocio

(Diez líneas)

--

#### Tecnología- ventajas del producto/servicio

(Diez líneas)

--

#### Clientes clave

(Dos líneas)

--



<b>Alianzas/acuerdos de cooperación clave</b>
(Tres líneas)

<b>Nivel de competencia esperado y competidores clave</b>
(Tres líneas)

<b>Logros/hitos alcanzados hasta el momento</b>
Desarrollo de negocio. Tecnología. Clientes. Productos/servicios. Propiedad intelectual, etc. (cinco líneas)

<b>Equipo directivo</b>
Equipo directivo (tres líneas por miembro) Recursos humanos actuales o futuros de acuerdo con plan de operaciones

<b>Accionistas</b>

<b>Datos financieros clave</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Cifra de negocios (5 años)</b>					
<b>Beneficio neto</b>					
<b>Recursos propios</b>					
<b>Empleo</b>					

<b>Otra información</b>
Cinco líneas

**1.2 Par producto/mercado**

<b>Par producto/mercado</b>	<b>Posicionamiento competitivo</b>	
	<b>Presente</b>	<b>Futuro</b>
<b>Ámbito del producto</b>		
<b>Segmentación del mercado por clientes</b>		
<b>Ámbito geográfico</b>		
<b>Singularidades</b>		

## 2 Análisis externo

### 2.1 Variables del entorno global: análisis PESTEL

El análisis del entorno global trata de identificar los factores político-legales, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos, así como de calidad, que influyen sobre las organizaciones.

Indique con una X la casilla seleccionada.

Dimensiones		Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
Entorno Político	Estabilidad política					
	Política impositiva					
	Política exterior					
Entorno Legal	Documentación					
Entorno económico	PIB					
	Inflación					
	Tipos de interés					
	Tipos de cambio					
Entorno sociocultural	Importancia económica					
	Perspectivas de desarrollo económico					
	Oportunidad de negocio					
Entorno tecnológico	Conocimiento científico y tecnológico					
	Política y presupuesto de I+D					
	Infraestructura científica y tecnológica					
Entorno ecológico y de calidad	Requisitos					

## 2.2 Variables de mercado: oportunidades y amenazas

Seleccione una de las opciones propuestas o indique otra posibilidad, e identifíquela, si procede, como una amenaza o como una oportunidad para su empresa.

<b>Variables de mercado</b>	<b>Breve descripción</b>	<b>O/A</b>
<b>Tamaño del mercado</b>	Grande-mediano-pequeño	
<b>Estructura del mercado, cuota de mercado</b>	Mercado atomizado-mercado repartido-hay un líder	
<b>Evolución del mercado</b>	Creciente-estable-declive	
<b>Segmentación del mercado</b>		
<b>Grado de internacionalización</b>	Alto-medio-bajo	
<b>Clima competitivo</b>	Muy agresivo-neutro-colaborador	
<b>Proveedores</b>	Número: creciente-estable-declive	
<b>Canales de distribución</b>	Venta directa – reducido – tradicional	
<b>Clientes</b>	Compulsivo - racional - avaro	
<b>Factores y motivaciones de compra</b>	Calidad - precio - marca - moda - servicio - garantía - otros	

### 2.3 Variables sectoriales: análisis competitivo

Atractivo del sector	Baja	Amenaza		Oportunidad		Alta
		1-2	3-5	6-8	9-10	
<b>Rivalidad existente</b>						
Tamaño del mercado	Pequeño					Grande
Índice de crecimiento	Bajo					Alto
Numero de competidores	Muchos					Pocos
Exceso capacidad productiva	Sí					No
Rentabilidad media sector	Baja					Alta
Cambio tecnológico	Rápido					Lento
<b>Barreras de entrada/salida</b>						
Legislación condicionante	No					Sí
Necesidades de capital	Bajas					Altas
Economías de escala	No					Sí
Diferenciación del producto	No					Sí
Acceso canales distribución	Fácil					Difícil
Mano obra especializada	Sí					No
Acceso a la tecnología	Fácil					Difícil
Curva de la experiencia	No					Sí
Barreras de salida	Sí					No
<b>Poder de negociación de los clientes</b>						
Número de compradores	Pocos					Muchos
Volumen de venta	Alto					Bajo
Costes cambio producto	Bajos					Altos
Productos estandarizados	Sí					No
Capacidad de integración	Alta					Baja
Información sobre productos	Mucha					Poca
<b>Poder negociación de los proveedores</b>						
Número de proveedores	Pocos					Muchos
Volumen de compra	Bajo					Alto
Coste cambio proveedor	Alto					Bajo
Repercusión sobre el coste	Alto					Bajo
Capacidad de integración	Alta					Baja
<b>Productos sustitutivos</b>						
Disponibilidad	Sí					No
Precio atractivo	Sí					No
Prestaciones Similares	Sí					No
Coste de cambio	Bajo					Alto

Logo de la empresa

## **2.4 Cuadro comparativo de competidores**

**(Una vez desarrollado en Excel, pegar aquí)**

### 3 Análisis interno

Revise las áreas o factores siguientes e identifique las fortalezas y las debilidades de su organización.

- 3.1 Factores humanos y capacidades personales
- 3.2 Factores o capacidades técnicas
- 3.3 Factores o capacidades comerciales
- 3.4 Factores o capacidades financieras
- 3.5 Factores o capacidades de gestión

Análisis interno	Debilidad		Fortaleza	
	1-2	3-5	6-8	9-10
<b>Factores humanos y capacidades personales</b>				
• Eficiencia organizativa				
• Clima, motivación e integración				
• Retribuciones				
• Nivel de formación				
• Adaptación a las exigencias del proyecto				
• Problemas para encontrar personal cualificado				
• Grado de conflictividad laboral o entre socios				
•				
•				
<b>Factores o capacidades técnicas</b>				
• Nivel tecnológico				
• Maquinaria, instalaciones y utillaje				
• Ingeniería, procesos y métodos				
• Productividad				
• Calidad objetiva, calidad total				
• Acuerdos, licencias y patentes				
•				
•				



Análisis interno	Debilidad		Fortaleza	
	1-2	3-5	6-8	9-10
<b>Factores o capacidades comerciales</b>				
• Definición del producto o servicio				
• Estructura de las ventas (concentración por productos, por clientes, por mercados)				
• Nuevos lanzamientos previstos				
• Ciclo de vida de los productos				
• Marcas y protección de éstas				
• Red comercial, fuerza de ventas (recursos y estrategia de ventas)				
• Nivel y política de precios				
• Comunicación de la empresa				
•				
<b>Factores o capacidades financieras</b>				
• Rentabilidad económica. ROI				
• Rentabilidad financiera. ROE				
• Tesorería. Fondo de maniobra				
• Nivel de endeudamiento				
• Margen comercial (alto, bajo)				
• Riesgo de la inversión (alto, bajo)				
• Periodo medio de cobro				
• Periodo medio de pago				
• Nivel de morosos				

Análisis interno	Debilidad		Fortaleza	
	1-2	3-5	6-8	9-10
<b>Factores y capacidades de gestión</b>				
• Estructura jurídica y accionarial				
• Titularidad del inmovilizado				
• Tipo de gestión				
• Estilo de dirección				
• Toma de decisiones				
• Gestión y control				
• Antigüedad de la empresa				
• Conocimientos de gestión				
• Calidad del equipo directivo				
• Responsabilidades por áreas				
• Seguros				
•				
•				

#### 4 Síntesis DAFO y modelo CAME

##### 4.1 Síntesis DAFO de situación a **fecha diciembre del 2010**

Análisis de los factores externos	Análisis de los factores internos
<b>Oportunidades</b> •	<b>Fortalezas</b> •
<b>Amenazas</b> •	<b>Debilidades</b> •

4.2 Modelo CAPA a fecha diciembre del 2010

<b>Análisis de los factores externos</b>	<b>Análisis de los factores internos</b>
<b>Acciones para aprovechar oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>	<b>Acciones para potenciar fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>
<b>Acciones para afrontar amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>	<b>Acciones para corregir debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>

## 5 Objetivos estratégicos

### 5.1 Estrategias genéricas aplicables

En el cuadro siguiente, recoja la estrategia genérica que considere más acorde con su visión de futuro de la empresa. Hágalo resaltando en gris la casilla (Formato > Bordes y sombreados > sombreado > gris)

Las diferentes estrategias aplicables en cada caso se explican posteriormente.

Criterios	Estrategias básicas			
<b>Comportamiento competitivo</b>	<b>Agresivo</b>	<i>Status quo</i> <b>neutro</b>	<b>Defensivo</b>	<b>Abandono liquidación</b>
<b>Financiación del crecimiento</b>	<b>Autofinanciación</b>	<b>Apalancamiento financiero</b>		<b>Desinversión</b>
<b>Orientaciones estratégicas</b>	<b>Liderazgo en costes</b>	<b>Diferenciación</b>		<b>Focalización</b>
<b>Productos y mercados</b>	<b>Penetración en mercado (+ a mismos clientes)</b>	<b>Extensión del mercado geográfico</b>	<b>Desarrollo de nuevos productos</b>	<b>Diversificación completa</b>
<b>Cooperación con el mercado</b>	<b>Participación</b>	<b>Cooperación</b>		<b>Independencia</b>
<b>Búsqueda de sinergias</b>	<b>I + D</b>	<b>Aprovisionamiento</b>	<b>Producción y tecnología</b>	<b>Clientes y mercados</b>
<b>Otras estrategias (definir)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> </ul>			

**Estrategias genéricas aplicables (elimine las explicaciones de las estrategias genéricas que no haya seleccionado en el cuadro anterior)**

**Comportamiento competitivo respecto de la competencia**

- Agresivo. Se trata de desbancar al competidor mediante la aplicación de cualquier tipo de estrategia, incluida la “guerra de precios” y la desinformación. El objetivo es ser líder de mercado e incrementar la cuota de éste.
- *Status quo* neutro. Consiste en no preocuparse en exceso de la actuación de la competencia por no tener un comportamiento demasiado agresivo. Se debe mantener la actual cuota de mercado.
- Defensivo. Pasa por reaccionar ante un ataque inequívoco de la competencia, que aplica técnicas “agresivas” de conquista de mercado. Se debe actuar para mantener la cuota de mercado.
- Abandono liquidación. Ante una mayor y mejor presencia de nuestros competidores en el mercado, o por una disminución de ésta, se recomienda abandonarlo de forma ordenada, liquidar la empresa y conseguir salvar el máximo de recursos y de imagen posible para poder montar otro proyecto empresarial.

**Financiación del crecimiento**

- Autofinanciación. Es una financiación creada casi exclusivamente mediante fondos propios, es decir, sin acudir a una financiación bancaria (sí, obviamente, a la que generan los proveedores). Permite una total autonomía respecto de los bancos, pero limita el crecimiento y hace menos rentable la actividad.
- Apalancamiento financiero. Es una financiación de la empresa apoyada en fondos externos de carácter bancario. Permite mejorar la rentabilidad de la empresa y su límite es la necesaria independencia financiera de la empresa.
- Desinversión. Se recomienda la salida de esa actividad y aprovechar los fondos para invertir en proyectos de mayor seguridad y/o rentabilidad.

### **Orientaciones estratégicas**

- Liderazgo en costes. Es cuando se logra ofrecer los precios más bajos del mercado gracias a tener también los costes más bajos. Es una estrategia difícil de aplicar; hay que tener en cuenta que para poder aplicarla se debe estar organizado y que siempre puede aparecer alguien que intente vender más barato aunque con ello pierda.
- Diferenciación. Se trata de buscar unas “singularidades/diferencias” que conviertan a nuestro producto en una “oferta única”.
- Focalización. Es la especialización en un producto o mercado.

### **Productos y mercados**

- Penetración en mercado (+ a mismos clientes). Siempre se ha dicho que es más fácil y menos costoso vender más a alguien que ya es cliente de la empresa que buscar nuevos clientes. Pero no se trata de vender necesariamente más del mismo producto, sino de ofertar, por ejemplo, productos complementarios.
- Extensión del mercado geográfico. Consiste en ampliar el área geográfica de ventas de la empresa.
- Desarrollo de nuevos productos. Es el lanzamiento de nuevas gamas de productos. Normalmente se recomienda que tengan una cierta relación con el producto original.
- Diversificación completa. Pasa por el lanzamiento de nuevas actividades o de nuevos productos en nuevos mercados.

### **Cooperación con el mercado**

No siempre es necesario “competir a muerte” con el resto del mercado; a veces se pueden aplicar otras estrategias:

- Participación o toma de participaciones activas en otras sociedades.
- Cooperación. Se lanzan acciones comunes con otras empresas para obtener beneficio mutuo, por ejemplo: publicidad compartida.
- Independencia absoluta respecto del mercado.



**Búsqueda de sinergias con el mercado o con los competidores.** Es posible en diferentes campos de actuación:

- I+D
- Aprovisionamiento
- Producción y tecnología
- Clientes y mercados

## 5.2 Inversiones previstas

**Inversiones de renovación** que se van a realizar en los próximos ejercicios:  
Indique: ¿Qué inversiones tiene previsto hacer? ¿Cuándo va a realizarlas? y ¿Cuánto dinero se va a gastar en ellas?

Concepto de la inversión	Importe	Fecha
<b>1. En producción</b>		
• Equipos		
• Procesos		
• Mecanización		
• Automatización		
• Informatización		
• Instalaciones		
<b>2. En calidad</b>		
• Adecuación a la normativa ISO		
• Introducción de calidad total		
• Informatización		
<b>3. En comercial</b>		
• Investigación de mercados		
• Desarrollo de nuevos productos		
• Fuerza de ventas		
• Comunicación/publicidad		
• Instalaciones		
<b>4. En gestión de almacén</b>		
• Equipos		
• Procesos		
• Análisis y organización de flujos		
• Instalaciones		
<b>5. En logística de transporte</b>		
• Camiones		
• Plataformas de distribución		
<b>6. En RR. HH.</b>		
• Nuevas incorporaciones		
• Sensibilización y formación del personal		

<b>7. En administración</b>		
• <b>Instalaciones</b>		
• <b>Equipamiento/mobiliario</b>		
• <b>Informática de gestión</b>		
• <b>Decoración, ambientación</b>		
<b>8. En informática</b>		
• <i>Hardware</i>		
• <i>Software</i>		
<b>9. Otras inversiones</b>		

### 5.3 Objetivos empresariales

Objetivo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Volumen de ventas					
Posición en el mercado					
Rentabilidad					
Internacionalización					
Número de personas					
Otros (especificar)	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li></ul>				

## 6 Planes operativos

### 6.1 Plan de marketing y acción comercial

Señale la actuación que piensa llevar a cabo, y muy especialmente los cambios que quiere introducir con relación a:

Público objetivo

Productos y características, marca

Tarifas de precios y descuentos

Comunicación

Canales de comercialización

Ventas (técnicas, procesos y gestión de los vendedores)

El pronóstico de ventas se recoge en el plan financiero.

## 6.2 Plan de operaciones

Realizar un esquema de su proceso productivo, comercial, etc.

Aprovisionamiento

Gestión de almacén

Producción

Distribución

Posventa

### **6.3 Plan jurídico-fiscal-laboral**

Forma jurídica de la empresa

Objeto social

Sede social

Capital social

Fórmula fiscal de la empresa y de los empresarios

Situación laboral de socios, trabajadores y colaboradores

Principales contratos

LOPD y LSSI (Ley Orgánica de Protección de Datos y Ley de Seguridad de la Sociedad de la Información)

#### **6.4 Plan de RR. HH.**

Organigrama

Plantilla y coste empresa

Descripción de las funciones de los principales puestos de trabajo

Descripción de los perfiles de las personas que se necesita contratar



## 6.5 Plan de tecnología de la información

*Hardware*

*Software*

Comunicaciones

Presencia en Internet y comercio electrónico

## 6.6 Plan de I+D+i

Indique las actuaciones previstas en los campos de:

Investigación

Desarrollo

Innovación

Patentes

## 6.7 Otros planes

Internacionalización

Medio ambiente

Calidad

Responsabilidad social corporativa

Igualdad de oportunidades

Plan de prevención de riesgos laborales

Otros planes

## 6.8 Plan financiero

El plan financiero está desarrollado en Excel y se acompaña de Anexos.

Aquí convendría que explicara de dónde proceden los datos que se han introducido en el plan financiero, en documento anexo, en Excel, y cómo se han hecho los cálculos.

7 Calendario general

Área de:				Programación meses											
N.º	Acciones	Presupuesto	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

## 8 Conclusiones y objetivos a largo plazo

### 8.1 Conclusiones

A partir del análisis y la planificación realizada en el texto anterior se indican varios aspectos fundamentales relacionados con la empresa para llevar a cabo su plan de empresa.

Se trata de responder a si la empresa **quiere** aplicar su plan, si **puede** y si **debe** ponerlo en marcha. **La no afirmación en uno de estos tres puntos puede suponer que la empresa no alcance el resultado previsto. (Se recogen algunos ejemplos).**

<b>Quiere</b>	Ser líder en su mercado regional
<b>Quiere</b>	Lanzar un nuevo producto
<b>Puede</b>	Tiene experiencia en su mercado objetivo
<b>Puede</b>	Tiene capacidad excedentaria de producción
<b>Debe</b>	Sus productos tradicionales sufren una fuerte competencia
<b>Debe</b>	Sus resultados económicos son insuficientes

## 8.2 Objetivos a largo plazo

### *A.9.2 Modelo “mínimo” de plan de empresa. Líneas básicas para el plan de empresa*

Cuando no es posible elaborar un auténtico plan de empresa por los plazos, por falta de datos, etc., puede hacerse una primera aproximación a la planificación y más adelante perfeccionarla. A continuación, se muestra un modelo para confeccionar este tipo de preproyecto o documento “de mínimos”.



**LÍNEAS BÁSICAS  
PLAN DE EMPRESA  
20XX-20ZZ**

**Para.....**

*(Nombre de la empresa)*

**Autor/es.....**

**(Ciudad, fecha de elaboración)**

*(Modificar, suprimir o añadir todos los apartados del documento  
que se consideren necesarios)*

# ÍNDICE

1. Actividad de la empresa
2. Análisis externo
3. Análisis externo
4. Síntesis DAFO
5. Líneas estratégicas y objetivos
6. Plan de actuación
7. Calendario de implantación
8. Últimas consideraciones

## **Adjuntos**

- 1. Plan económico-financiero** (*copia del documento en Excel, elaborado con el modelo informático incluido en este documento, u otro documento relacionado*)
- 2. Actuaciones como empresa familiar** (*si procede; también pueden presentarse haber otros anexos para apoyar el proyecto de empresa*)

## **1. Actividad de la empresa**

*(Diferenciación del producto o productos en los próximos años, mercado o tipo de cliente, área geográfica de actuación y singularidad de la oferta para los clientes)*

## **2. Análisis externo**

*(Comentarios sobre el entorno socio-económico previsto, sobre el sector, los clientes y la competencia. Señalar las oportunidades y las amenazas.)*

### **3. Análisis interno**

*(Comentarios sobre factores humanos, técnicos, comerciales, financieros y de gestión de la empresa, señalando las fortalezas y las amenazas.)*

#### 4. Síntesis DAFO de situación

<b>Análisis de factores externos</b>	<b>Análisis de factores internos</b>
<b>Oportunidades:</b> <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="277 495 794 685">• <i>(Señalar las oportunidades externas observadas, de forma resumida)</i></li></ul>	<b>Fortalezas:</b>
<b>Amenazas:</b>	<b>Debilidades:</b>

*(Este apartado resume los capítulos 2 y 3. Las tres etapas pueden resumirse en una sola. Este cuadro puede completarse con “Factores clave para el éxito en el sector” y “Factores clave para el éxito de la empresa”, señalando los que se poseen y los que pueden llegar a alcanzarse.)*

## **5. Líneas estratégicas y objetivos**

Líneas estratégicas (*posicionamiento de la empresa en el mercado, relación precio-actividad, singularidad de la oferta de la empresa, etc.*).

Objetivos (*de venta, rentabilidad y otros. Los objetivos de venta pueden ser en unidades y en facturación*).

## **6. Plan de actuación**

*(Cambios y mejoras que introducir en el futuro. Puede ser comentado por áreas funcionales y suprimir las áreas sin cambios significativos).*

- Área comercial
- Áreas operaciones
- Área jurídico-fiscal
- Área de RR. HH., organización y laboral
- Área de tecnologías de la información
- Área económico-financiera
- Otras áreas



## 7. Calendario de implantación

Acciones

Fechas de realización

Observaciones

## **8. Ultimas consideraciones**

*(Comentarios sobre la viabilidad técnica, comercial y económica de las mejoras. Como elaborar el control de la actividad. Ideas de largo plazo sin cuantificar.)*

## **Adjunto I**

### **Plan económico-financiero**

*(En las páginas siguientes se adjunta el plan económico-financiero. Puede ser elaborado con el modelo incluido en este documento o con otros modelos disponibles.*

*Como mínimo debe contener estos tres elementos:*

*Una estimación de la valoración de las nuevas inversiones y su forma de financiación; un estado de pérdidas y ganancias o una cuenta de explotación; y una previsión de tesorería.)*

## **Adjunto II**

### **Actuación como empresa familiar**

*(Si procede, se adjunta un documento sobre las decisiones como empresa familiar, con carácter más confidencial que el resto de este escrito.)*

## **A.10 Modelo informático para la elaboración del plan económico-financiero**

A continuación, se muestra la portada, el índice y los 15 formatos que configuran el plan financiero.

El modelo informático permite elaborar el capítulo 6.7, sobre finanzas, con un plan financiero completo.

Este plan financiero se incluye en soporte informático, en concreto en formato Excel para poder operar y en el que todas las partes están relacionadas (a partir del formato 1: Datos básicos de la empresa que elabora el plan, el gestor debe cumplimentar las celdas sombreadas o de color azul con datos reales o estimados).

El plan financiero de esta presentación está precedido por un manual-guía para su elaboración, con las instrucciones para operar con esta aplicación.

Los dos documentos, el propio plan financiero y el manual-guía, son propiedad de la EOI, y se trata de la última versión disponible, adaptada al Nuevo plan general contable, que entró en vigor en el año 2008. Se reproducen dentro de este documento con permiso de la Fundación EOI (Escuela de Organización Industrial).

Ha sido elaborado por un equipo de profesores-consultores del área de pymes, con especial dedicación por parte de la profesora de Finanzas D<sup>a</sup> Vicenta Pérez.

Su objetivo es apoyar a emprendedores y empresarios en la elaboración de sus proyectos empresariales.

*A.10.1 Manual-guía para la elaboración del plan financiero*

EL fse INVIERTE EN TU FUTURO

Manual-guía para la elaboración del  
plan financiero

FINANZAS

M.<sup>a</sup> Vicenta Pérez

©: *Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).*  
*Documentación elaborada por la EOI.*  
*Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de la EOI.*

## Introducción

La culminación de la planificación financiera, tanto para los proyectos de “Creación de Nueva Empresa” como para los de “Consolidación de Empresas en Funcionamiento”, quedará concretada en la elaboración de un estudio de viabilidad o plan financiero (PF).

Para la confección de este tipo de documento se adjunta, como herramienta de trabajo, una hoja de cálculo a la que llamaremos plantilla “PF”.

Aunque ésta incorpora una serie de instrucciones básicas de uso y comentarios aclaratorios, se ha considerado adecuado ampliar y completar dichas explicaciones (para ayudar a entender mejor su estructura, composición y operatividad) mediante la introducción del documento de apoyo “Manual-guía para la elaboración del plan financiero”.

### ⌘ ADVERTENCIAS ⚡

▼ Para poder trabajar correctamente con la plantilla PF, deberéis disponer de la aplicación Excel® de Microsoft Office.

▼ El documento está protegido para que no podáis escribir, por error, en las celdas que contienen fórmulas. La contraseña para desprotegerlo es: **MNVP**.

Si lo desprotegéis, tened en cuenta la advertencia anterior, ya que si destruis alguna fórmula se descuadrarán los balances finales y la plantilla PF dejará de ser apta para estudiar la viabilidad del proyecto; además, si incorporáis nuevas filas y/o columnas, algunas explicaciones de este manual-guía que hagan referencia a la posición de determinadas celda podrán no coincidir con el formato de hoja de vuestra nueva plantilla PF, desprotegida y manipulada.

▼ Cuando se habla de “años”, se hace referencia a “ejercicios económicos” (a 12 meses de actividad). Por lo que habrá proyectos en los que en la confección del PF los ejercicios económicos coincidirán con los años naturales, y otros en los que si el mes de comienzo de realización del PF es inicio de trimestre esa coincidencia no se dará.

## **Índice del plan financiero (PF)**

Según la configuración de impresión, que se ha dejado como preestablecida en la plantilla “PF”, el índice de hojas y páginas que lo forman son las siguientes (entre paréntesis se ha escrito el número de páginas que contiene cada hoja):

### Índice (2 páginas)

1. Datos básicos (1 página)
2. Activos de partida (1 página)
3. Pasivos de partida (1 página)
4. Plan de inversiones (2 páginas)
5. Cuadro de amortización contable (1 página)
6. Resumen operaciones *leasing* (2 páginas)
7. Resumen operaciones préstamos (2 páginas)
8. Ventas y costes variables (Ej. 1.º) (2 páginas)
9. RR. HH. (Ej. 1.º y evolución) (hasta 3 páginas)
10. P y G (Ej. 1.º) (1 página)
11. Cobros y pagos (1 página)
12. Tesorería (Ej. 1.º) (1 página)
13. Resumen P y G (5 ejerc.) (1 página)
14. Resumen balances (5 ejerc.) (1 página)
15. Ratios básicas (1 página)



## Explicaciones para el uso de la plantilla PF

### • Índice (2 páginas)

#### ▶ Primera página

Contiene el índice de las hojas de la plantilla PF.

Si presionáis la celda de la hoja a la que se hace referencia, podréis entrar automáticamente en ésta.

- Para trabajar en las distintas hojas de esta plantilla PF, podréis entrar tal como se acaba de mencionar o desplazándoos por las pestañas de la parte inferior de cada hoja de trabajo y abriendo la que preciséis.

#### ▶ Segunda página

Incluye un cuadro de instrucciones básicas y fundamentales para operar en esta plantilla PF que debéis leer atentamente.

Después de la lectura de dichas instrucciones, recordad que:

- Sólo podéis escribir en las celdas de color azul y/o verde (podéis modificar los datos que aparezcan en las celdas de color verde).

- Si veis un símbolo de comentario oculto (triángulo de color rojo en la esquina superior derecha de la celda), leedlo, ya que puede que se de como explicado en este manual-guía.

- Si alguna celda se colorea en rojo, significa que debéis concluir alguna operación pendiente, que rectificuéis algún dato que habéis introducido incorrectamente, etc.

### • 1. Datos básicos (1 página)

Esta hoja recoge los datos básicos de identificación del plan de empresa, algunos de los cuales tienen que ver con aspectos relacionados con las materias de marketing y jurídico-fiscal.

Son datos importantes en la medida en que algunos de ellos pueden aparecer y/o incidir en el resto de las hojas.

#### ▶ Debéis determinar el año (celda B7) y mes (celda B9) de inicio del PF.

- Como comienzo de mes, sólo podéis escribir aquel que corresponda a inicio de cualquier trimestre del año.

Esto tiene que ver con las liquidaciones del IVA (que se reflejan en la **hoja 12**), ya que en este PF se han considerado que van a tener carácter trimestral (al ser el periodo de presentación más frecuente en las pymes).

#### ▶ El tipo impositivo medio que aparece escrito (celda B15) es orientativo.

- Se ha dejado como preestablecido el 25%, porque es el tipo impositivo directo que se aplica por el impuesto de sociedades en las empresas de reducida dimensión (tomando como base del resultado entre 0 y 120.202,41 euros).

▶ El IVA soportado por gastos de explotación e inversiones posteriores a las de partida (celda B17) es el que afectará a las inversiones que determinéis en la **hoja 4** y a los gastos de explotación que reflejéis en la **hoja 10**.

- Se ha dejado como preestablecido el 16% porque es el tipo impositivo indirecto general aplicable a la mayor parte de dichas operaciones. Podéis modificarlo en los proyectos cuyas actividades lo requieran (por ejemplo, si es una actividad exenta de IVA, deberéis escribir 0%).

▶ En la celda B19, sólo debéis escribir “sí” o “no”, tal como se explica en la hoja Índice.

▶ Para completar el cuadro de familias de productos o servicios (B 22-33 a J 22-33), antes debéis tener confeccionado el plan de marketing del proyecto de empresa, donde habréis:

1.º Distribuido la actividad de la empresa por familias, gamas o líneas de productos y/o servicios (cuya descripción tendréis que trasladar a las celdas 24 a 33 de la columna B).

2.º Determinado el IVA repercutido (el aplicado a las ventas).

- Si alguna o todas las familias tienen un IVA repercutido distinto al preestablecido (celdas C24 a C33), podéis modificarlo, y si la empresa estuviese total, o parcialmente, exenta de IVA, deberéis escribir 0% en las celdas de las familias con exención.

3.º Determinado el IVA soportado (el deducible por las compras de productos y/o servicios que van a formar parte del coste directo variable).

- Si alguna o todas las familias tienen un IVA soportado distinto al preestablecido (celdas D24 a D33), podéis modificarlo, y si la empresa estuviese total o parcialmente exenta de IVA, deberéis escribir 0% en las celdas de las familias con exención.

4.º Establecido los precios de venta unitarios y los costes directos variables unitarios para cada una de las familias, gamas o líneas de productos y/o servicios.

∞ Para reflejar dichos precios de venta y costes directos variables en el cuadro en cuestión, debéis leer los comentarios de la celda EF 22 y los de las celdas G 22/23 y H 22/23.

. Como podréis comprobar al leer dichos comentarios, tenéis varias formas de establecer los precios de venta unitarios y los costes directos variables unitarios, según toméis como base de referencia: unidades físicas o unidades monetarias. Mirad los ejemplos.

## • 2. Activos de partida (1 página)

Cuando abráis esta hoja veréis que aparecen tres cuadros consecutivos:

▶ En el primero (de izquierda a derecha) (celdas A 5-43 a C 5-43) van a quedar reflejados los elementos que conformarán una de las partes del *balance de situación* a inicios de la planificación financiera.

A este conjunto de elementos lo llamaremos inversiones u activos de partida.

- En este cuadro no deberéis escribir ningún dato, ya que cuando escribáis en uno de los dos cuadros siguientes los datos se trasladarán a éste de automáticamente.

. Los conceptos del activo están ordenados de menos a más liquidez y agrupados teniendo en cuenta el carácter de no corriente (fijo) y de corriente (circulante).

. En los comentarios de las celdas de la columna B, podréis leer los elementos que forman parte de los conceptos o cuentas de activo, cuyos nombres (el de cada cuenta) aparecen escritos en la columna de la izquierda.

. En las celdas de la columna C, podréis ver el peso porcentual (%) de cada cuenta respecto a la suma total (total del activo = 100%).

En uno de los dos siguientes cuadros deberéis insertar los importes de los activos iniciales.

- Según lo que hayáis escrito en la celda B19 de la **hoja 1**, se activarán las celdas, en color azul, del 2.º o del 3.º cuadro.

. Sólo vais a poder escribir en uno de los dos que se activen. Como el otro cuadro no va a ser de utilidad, lo podéis ocultar (nunca eliminar).

(Para ocultarlo, deberéis desproteger la hoja y ocultar las columnas del cuadro en cuestión).

► Si en la celda B19 de la **hoja 1** habéis escrito “sí”, se activará el segundo cuadro: “Consolidación-empresas en funcionamiento”.

Sólo deben utilizar este cuadro las empresas en funcionamiento que emprendan proyectos de expansión, crecimiento y consolidación, y que por el hecho de estar en marcha tengan confeccionado el balance de situación al cierre del último ejercicio, el cual se convertirá en el balance de situación de partida para la confección del plan financiero.

En este caso, los activos de partida no serán datos previsionales, sino datos real-históricos.

⌘ Leed los comentarios ocultos que aparecen en algunas celdas de este cuadro.

. Para saldar las deudas pendientes de cobro reflejadas como Clientes (celda B37) y Otros deudores (celda B38), tendréis que trasladaros a la **hoja 11**.

► Si en la celda B19 de la **hoja 1** habéis escrito “no”, se activará el tercer cuadro: “Creación de nueva empresa”.

Este cuadro deben utilizarlo los proyectos de “creación”, por lo que aquí se partirá de datos estimados (previsiones), ya que la empresa no existe.

- Se recomienda que se pidan presupuestos, para que dichas estimaciones se acerquen lo más posible a la realidad.

⌘ Leed los comentarios ocultos que aparecen en algunas celdas de este cuadro y tened en cuenta que:

- En la columna H sólo podéis reflejar el importe actual, según una valoración razonable, de los bienes y derechos que dispongáis del patrimonio personal y vayáis a utilizarlos para la actividad de la empresa.

(Reflejadlos en esta columna H, aunque luego, desde el punto de vista formal (contable y fiscal), no los afectéis al patrimonio de la empresa. Deben aparecer en el PF porque se van a usar y deteriorar, y ese deterioro es un coste más –en forma de dotación de amortización– que debe sumarse al resto de gastos que consume la actividad en los ejercicios económicos).

- En la columna I, debéis reflejar las bases imponibles (sin IVA o impuesto equivalente) de los presupuestos de los bienes y derechos que preveáis adquirir. En el supuesto de que la actividad del proyecto de empresa, por el que se confecciona este PF, esté exenta de IVA, deberéis añadir a la base imponible el IVA soportado.

- En la columna J, si la actividad no está exenta de IVA y en la columna I habéis reflejado la base imponible, debéis repasar los porcentajes de IVA que aparecen preestablecidos, y si alguno no es el adecuado, lo modificáis. Si la actividad está exenta de IVA, escribid el número cero (0%) en todas las celdas de esta columna.

#### ⌘ ADVERTENCIAS ⚡

▾ La tesorería inicial (disponible) (celda B42) se obtendrá por diferencia entre los datos reflejados en la **hoja 3** y los reflejados en la **hoja 2**. Por lo que, en el caso de:

- Empresas en funcionamiento, una vez insertados los datos de activos en el segundo cuadro de la **hoja 2**, deberéis pasar a la **hoja 3** y reflejar la financiación real-histórica, y así se obtendrá por diferencia y de forma automática el saldo real de tesorería (celda B43, hoja 2).

- Empresas de nueva creación, una vez reflejados en el tercer cuadro de la **hoja 2** todas las inversiones o activos de partida que se precisen, deberéis ir a la **hoja 3** y financiarlos.

Hasta que no estén totalmente financiados, tanto en la celda B42 (**hoja 2**) como en la celda B32 (**hoja 3**) los números aparecerán en color rojo, lo cual indicará que la empresa seguirá precisando de más financiación para poder llevar a cabo las inversiones de partida (**hoja 2**).

Si no se consigue la financiación necesaria, habrá que reducir inversiones o activos de partida, hasta que el saldo de tesorería (B42, **hoja 2** y que coincide con B32, **hoja 3**) aparezca positivo.

▾ Las inversiones que preveáis adquirir al inicio de la actividad (momento de partida), y que hayáis reflejado en la columna I de esta **hoja 2**, no debéis volver a reflejarlas en las celdas de la columna B 8-28 de la **hoja 4**. En esta columna, sólo debéis escribir los importes de las nuevas inversiones que preveáis adquirir a lo largo del primer ejercicio económico, pero después del momento de partida.

### • **3. Pasivos de partida** (1 página)

En este cuadro van a quedar reflejados los elementos que conformarán la otra parte del *balance de situación* al inicio de la planificación financiera.

A este conjunto de elementos lo llamaremos patrimonio neto más pasivos de partida, y corresponderá a la financiación de la empresa.

- En este cuadro sólo podréis introducir importes en las celdas de color azul que se activen.

. Los conceptos están ordenados de menos a más exigibilidad y agrupados teniendo en cuenta el carácter de patrimonio neto y de pasivo no corriente (fijo) y corriente (circulante).

. En los comentarios de las celdas de la columna A, podréis leer los elementos que forman parte de los conceptos o cuentas de patrimonio neto y pasivo.

. En las celdas de la columna C, podréis ver el peso porcentual (%) de cada cuenta respecto al total de (total del patrimonio neto + pasivo = 100%).

Según lo que hayáis escrito en la celda B19 de la **hoja 1**, se activarán todas las celdas (si habéis escrito “SÍ”), o sólo las que no lleven asterisco (si habéis escrito “NO”).

- Para saldar las Deudas pendientes de pago reflejadas en Otros acreedores a LP (celda B19), Acreedores comerciales (celda B22), Salarios que pagar (celda B24) y Administraciones públicas (celda N25), tendréis que trasladaros a la **hoja 11**.

- Para amortizar (devolver) las Deudas a LP (préstamos o *leasing*), deberéis trasladaros a las **hojas 6 y 7**, donde aparecen predeterminadas unas características para dichas formas de financiación, que podéis modificar.

- El importe que reflejéis en la celda B21 (Acreedores a CP. Financieros – créditos) se trasladará a la celda DE 43 de la **hoja 12**.

- Durante el primer ejercicio económico, para saldar todo o parte de la deuda de la celda B23 (C/C con socios y administradores), deberéis cumplimentar las celdas de la fila 31 de la **hoja 12**.

- La celda B9 no se activará en ningún caso, ya que corresponde a la suma de los importes que se hayan reflejado como aportaciones de Activo en la columna H de la **hoja 2** (aportaciones que se supone estarán financiadas por el patrimonio particular).

∞ Leed los comentarios ocultos que aparecen en algunas celdas.

▶ ▶ Con los Activos de partida (**hoja 2**) y los Pasivos de partida (**hoja 3**), quedará confeccionado el *balance de situación inicial* y con ello primer estado financiero del plan financiero.

*Balance de situación inicial* a una fecha determinada, que será *previsional* en los proyectos de “Creación de nueva empresa”, y *real* en los proyectos de “Consolidación de las empresas en funcionamiento”.

#### • 4. Plan de inversiones (2 páginas)

Esta hoja está dividida en dos páginas, pero sólo se podrán insertar datos en los dos cuadros de la primera página, ya que el cuadro de la segunda página (celdas A 51-65 a G 51-65) es un resumen de los planes de inversión de los distintos ejercicios económicos, y se obtienen de automáticamente.

▶ En el primer cuadro de la primera página aparecen copiados los conceptos del grupo de los activos no corrientes de la **hoja 2**. Por lo tanto, debéis reflejar las previsiones de inversiones que

hay que realizar en nuevos activos (no corrientes o fijos), a partir de la puesta en marcha de la empresa (a partir del momento de Partida), e indicar cómo financiarlos.

- Los importes (reflejando la base imponible sólo para las empresas no exentas de IVA, y con IVA para las exentas) de las compras previstas de activos no corrientes se deben escribir en las celdas de las columnas Importe de inversiones que realizar, ejercicio 200X. Una vez escritos, se activará (con color rojo de fondo) su inmediata celda de la derecha (Forma de financiación), debiendo escribir la primera letra de alguna de las formas de financiación que aparecen en el desplegable.

. Si la forma de financiación elegida es por *leasing* y/o préstamo, deberéis trasladaros a las **hojas 6 y/o 7**, y determinar las características de dicha financiación.

. Si es por tesorería, primero tendréis que trasladaros a la **hoja 14** y ver, al cierre del ejercicio en cuestión, si hay suficiente saldo de tesorería para pagar el importe de la inversión prevista que realizar. Luego, en el supuesto de que la inversión financiada con tesorería se prevea realizar después del momento de partida, pero a lo largo del primer ejercicio económico, deberéis trasladaros a la fila 34 de la **hoja 12** y reflejar la salida de dinero, en el mes o meses que correspondan.

Al final de este cuadro (celdas A 30-37 a K 30-37) aparece, para cada ejercicio y de forma automática, una recapitulación con:

. El importe de financiación por cada una de las formas utilizadas y el peso (en %) respecto a la inversión total.

. El total de la inversión realizada.

. El cálculo del IVA soportado de las inversiones en activos no corrientes, que afectará a aquellos elementos de inversión que se han financiado con tesorería, préstamos y/o ampliación de capital.

► A lo largo de los cinco ejercicios económicos planificados, la empresa puede necesitar otras entradas de fondos para financiar operaciones corrientes. Así, en el segundo cuadro de la primera página (celdas C 44-46 a G 44-46) tenéis la posibilidad de reflejar Otras formas de financiación (Otras variaciones de capital –como una Ampliación, Otras subvenciones, Donaciones y legados y/u Otros préstamos a L.P.–).

- Si para el primer ejercicio económico establecéis financiación proveniente de Otras variaciones de capital u Otras subvenciones, Donaciones y legados, deberéis pasar a la **hoja 12**, e indicar en las celdas de la fila 11 en qué mes o meses se produce su desembolso.

Si determináis que la financiación proviene de Otros préstamos a L.P., deberéis trasladaros a la **hoja 7**, e indicar sus características.

► El cuadro de la segunda página (celdas A 51-65 a G51-65) es un resumen de las inversiones o activos previstos, desde el momento de partida de la confección del PF hasta el cierre del último ejercicio económico.

- La sigla AAIM corresponde al concepto de cuenta: Amortización acumulada del inmovilizado material, y la de AAII, al de: Amortización acumulada del inmovilizado inmaterial.

Se trata de cuentas correctoras de determinados elementos de los activos no corrientes. Por ello sus importes aparecen escritos en color rojo, ya que están en la columna del activo del balance y restan al grupo de activos fijos, o no corrientes, a los cuales hace referencia.

⌘ Leed los comentarios que aparecen tanto ocultos en algunas celdas de los distintos cuadros, como el del recuadro de color amarillo al principio de la primera página.

### • 5. Cuadro de amortización contable (1 página)

En esta hoja hay que reflejar el desgaste, deterioro, obsolescencia, depreciación o pérdida de utilidad de los elementos de activo no corriente que lo sufran. De ese modo se determinará la vida útil de éstos.

- A las columnas A y B de este cuadro, se trasladarán, de forma automática, los mismos conceptos e importes de activo no corriente de las columnas A y B de la **hoja 2**.

- Aparecerán como predeterminados, en la columna C, unos porcentajes que equivaldrán a la vida útil en años (años que se visualizan en la columna F) de los conceptos e importes de los bienes y derechos reflejados en las columnas A y B.

. Si alguno o todos los porcentajes predeterminados, escritos en las celdas de color azul, no son los adecuados, porque no manifiestan la pérdida real del valor del bien y/o derecho en cuestión, podéis modificarlos.

. Para transformar la vida útil en porcentaje, sólo debéis dividir el número 100 entre el número de años de vida útil.

Las cuotas anuales de amortización de cada elemento de activo no corriente quedarán determinadas en las celdas de las columnas H, J, L, N y P, y la suma anual de todos los elementos de activo, en las celdas de la fila 31. Estas sumas anuales serán las que, de forma automática, se copiarán en las cuentas de pérdidas y ganancias de los ejercicios económicos a los que correspondan (la del primer ejercicio se trasladará, dividida en 12 mensualidades, a la **hoja 10**, fila 24; las del segundo y siguientes ejercicios se trasladarán a la **hoja 13**, fila 23).

- A la cuenta que refleja este gasto (Total anual de las cuotas de amortización) se la denomina Dotación de amortización, y formará parte de los gastos de explotación de las cuentas de pérdidas y ganancias de los 5 ejercicios.

- La suma de las dotaciones anuales se convierte en una cuenta correctora de valor de los activos no corrientes del balance, y queda recogida en una especie de fondo de amortización que se denomina Amortización acumulada del inmovilizado material, intangible o de inversiones inmobiliarias (cuentas que figurarán en el activo del balance restando a las cuentas de sus respectivos grupos).

. Dicho concepto aparecerá reflejado en el cuadro Resumen-plan de inversiones (**hoja 4**, segunda página), y también en la **hoja 14**.

. La cuenta Inversiones inmobiliarias, tanto en la **hoja 4** como en la **hoja 14**, aparecerá por su valor neto, lo que significa que en el resumen de balances se ha optado por reflejar directamente la diferencia entre la cuenta Inversiones inmobiliarias y la Amortización acumulada de inversiones inmobiliarias.

⌘ Leed los comentarios ocultos que aparecen en algunas celdas de los distintos cuadros, así como el que aparece escrito en el recuadro de color amarillo al principio de la primera página.

⌘ ADVERTENCIAS ⌘

- ▾ El método de amortización que se aplica es el lineal, o constante, sobre el Importe de los activos de partida.
- ▾ Los Gastos amortizables se amortizarán al 100% en el primer ejercicio económico planificado, y es un porcentaje que no se pueden modificar.

(Desde el año 2008, estos Gastos amortizables, según el nuevo PGC, no se pueden activar, por lo que el 100% de sus importes deben quedar reflejados como gasto en la cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio en que se produzcan).

• **6. Resumen operaciones *leasing*** (2 páginas)

Esta hoja está dividida en dos páginas.

▶ En la primera se detalla el Cuadro resumen amortización de *leasing*, para los cinco ejercicios económicos previstos, según los importes y las características reflejadas en el segundo cuadro de la segunda página.

- En el Cuadro resumen amortización de *leasing* (B 8-68 a F 8-68), se detalla la forma de devolver la deuda a la entidad financiera (arrendador) con la que se firme un contrato de arrendamiento financiero (*leasing*), según las características reflejadas en las celdas azules del segundo cuadro de la segunda página.

. Las celdas de la columna C indican los meses en que se van a pagar las cuotas, cuyos importes quedarán determinados en las celdas de la columna D.

El desglose de las cuotas que pagar (columna D) se puede ver en: *a*) las celdas de la columna F (importe correspondiente a la recuperación del coste del bien por parte de la entidad arrendadora, excluido el valor de la opción de compra), y *b*) en las celdas de la columna E (importe que cobra la entidad arrendadora por el servicio de financiar el bien en forma de *leasing*).

La recuperación del coste del bien *a*) se considerará como salida de dinero (pago), pero no como gasto. Por lo que sus importes se copiarán sólo en Tesorería (**hojas 12 y 14**).

La parte de la carga financiera *b*) se considerará como gasto financiero que hay que pagar. Por lo que sus importes se copiarán en la Cuenta de P y G y en Tesorería (**hojas 10 y 13, 12 y 14**).

▶ La segunda página contiene dos cuadros. Sólo en las celdas azules del cuadro inferior, que es en donde hay que fijar las características de los *leasing*, se pueden modificar los datos preestablecidos.

⌘ Leed los comentarios ocultos que aparecen en algunas celdas de los distintos cuadros, así como el escrito en recuadro de color amarillo al final de la segunda página.

⌘ ADVERTENCIAS ⌘

- ▾ A la hora de reflejar los dos componentes de la cuota de *leasing* en este PF, se ha tenido en cuenta el criterio contable establecido por el PGC (en el que sólo se considera gasto financiero la carga financiera).



Pero hay que tener presente que:

- Las empresas que apliquen el PGCPYMES y, en concreto, las que cumplan los criterios específicos de las microempresas (activo < 1 mill./euros; cifra anual negocio < 2 mills./euros; n.º empleados < 10), considerarán como gasto que reflejar en la cuenta de resultados del ejercicio el importe total de la cuota de *leasing*.

- Para el resto de empresas, que no sean consideradas microempresas, se produce una diferencia entre el criterio contable (que, como se ha mencionado, es el que se ha establecido en este PF) y el criterio fiscal, que para el caso de que el contrato tenga por objeto activos amortizables (quedan fuera, los terrenos, solares y otros activos no amortizables) la parte de cuota que corresponde a la recuperación del coste del bien podrá deducirse como gasto, siempre que no sobrepase el doble del coeficiente de amortización lineal que le corresponda aplicar, según tablas oficiales, al respectivo bien. Tratándose de ERD se tomará el duplo del coeficiente de amortización lineal según tablas oficiales.

▸ Si se prevé solicitar más de un *leasing* en un mismo ejercicio económico, y cada uno tiene características diferentes, habrá que determinar una media.

## • 7. Resumen operaciones préstamos (2 páginas)

Esta hoja está dividida en dos páginas:

▸ En la primera se detalla el Cuadro resumen amortización de préstamos para los cinco ejercicios económicos previstos, según los importes y las características reflejadas en el segundo cuadro de la segunda página.

- En el Cuadro resumen amortización de préstamos (B 8-68 a F 8-68), se detalla la forma de devolver la deuda a la entidad financiera (prestamista) con la que se firme un contrato de préstamo, según las características reflejadas en las celdas azules del segundo cuadro de la segunda página.

. Las celdas de la columna C indican los meses en que se van a pagar las cuotas, cuyos importes quedarán determinados en las celdas de la columna D.

El desglose de las cuotas que pagar (columna D) se puede ver en: *a*) las celdas de la columna F (importe correspondiente a la devolución del nominal o principal de la deuda), y *b*) en las celdas de la columna E (importe que cobra la entidad financiera por el servicio de prestar el dinero).

La devolución del capital *a*) se considerará como salida de dinero (pago), pero no como gasto. Por lo que sus importes sólo se copiarán en Tesorería (**hojas 12 y 14**).

El interés *b*) se considerará como gasto financiero que hay que pagar. Por lo que sus importes se copiarán en la Cuenta de P y G y en Tesorería (**hojas 10 y 13, 12 y 14**).

▸ La segunda página contiene dos cuadros. Sólo en las celdas azules del cuadro inferior, que es donde hay que fijar las características de los préstamos, se pueden modificar los datos preestablecidos.

⌘ Leed los comentarios ocultos que aparecen en algunas celdas de los distintos cuadros.

## ≡ ADVERTENCIAS ≡

- ▾ El método de amortización financiera aplicado para calcular las cuotas que pagar es el sistema francés.
- ▾ Si se prevé solicitar más de un préstamo en un mismo ejercicio económico, y cada uno tiene características diferentes, habrá que determinar una media.

### • **8. Ventas y costes variables (Ej. 1.º)** (2 páginas)

En esta hoja van a quedar determinados el volumen y distribución de los ingresos y costes variables, del primer ejercicio económico, divididos por meses.

Para poder completar esta hoja, se deberá haber confeccionado previamente el plan de marketing e introducido los datos pertinentes en las celdas del cuadro (B 22-33 a J 22-33) de la **hoja 1** (los cuales se copiarán en el primer y segundo cuadro de la primera página: Presupuesto de ventas y Presupuesto de costes variables).

Esta hoja está compuesta por dos páginas. En los cuadros de la primera debéis introducir y/o modificar datos, mientras que en la segunda aparecen los datos de dichos cuadros transformados en valores relativos y presentados gráficamente, para que los podáis analizar más fácilmente.

▶ Los dos primeros cuadros de la primera página están vinculados entre sí, ya que las unidades que vender que se determinan en el primer cuadro (celdas C a N de las filas 5, 8, 11,14, 17, 20, 23, 26, 29 y 32) también afectarán al segundo.

▶ En el primer cuadro de la primera página:

≡ Leed los comentarios ocultos que aparecen en algunas celdas y tened en cuenta que:

. Si en la **hoja 1** habéis determinado los precios de venta unitarios por unidades físicas, en las celdas de las unidades que vender, de esta hoja, deberéis estimar unidades físicas/mes que vender.

. Si en la **hoja 1** habéis determinado los precios de venta unitarios por unidades monetarias, en las celdas de las unidades que vender de esta hoja deberéis estimar euros/mes que facturar.

. Si las unidades que vender no son homogéneas a lo largo de los 12 meses, tenéis dos posibilidades para modificar los importes de los meses siguientes al inicial: entrar manualmente en cada celda (de color azul) y cambiarlos; o reflejar el importe del primer mes y estimar las variaciones de ventas, respecto al mes anterior, en porcentajes (que se escribirán en las celdas de la fila 3).

La última celda del primer cuadro, con fondo de color amarillo, aporta una información fundamental respecto a la viabilidad del proyecto. Se trata de la obtención, en unidades monetarias, del umbral de rentabilidad, punto muerto, punto crítico, punto de indiferencia, punto de equilibrio o *Break-Even Point*, importe que indica cuál es la cifra de ventas (ingresos) que

debe alcanzar la empresa, durante el primer ejercicio económico, para que cubra gastos y, por lo tanto, para que la empresa no tenga ni beneficios ni pérdidas.

- Una vez reflejadas las unidades que vender en las celdas de color azul, para las familias que se hayan determinado en la **hoja 1**, se calculará el Total de ventas anuales (celda O35) para el primer ejercicio económico.

. Este total de ventas anuales es un dato que deberéis contrastar con el que se obtenga en la celda O38, que corresponderá al Punto de equilibrio, pero sólo después de que hayáis completado la previsión de gastos que soportar a lo largo del primer ejercicio económico (datos que a su vez deberéis introducir en las **hojas 9, 10 y 11**).

Una vez insertados los importes de gastos en las hojas siguientes, volveréis a la **hoja 8** y contrastaréis el total ventas anuales (O35) y el punto de equilibrio (O37):

a) Si O35 es mayor que O37, el total ventas anuales previstas será superior a los gastos que se deben cubrir, por lo que el proyecto empresarial, en ese primer ejercicio, tendrá beneficios.

b) Si O35 es menor a O37, el total ventas anuales previstas será inferior a los gastos que se deben cubrir, por lo que el proyecto empresarial tendrá pérdidas.

Si vuestras previsiones de ventas os dan pérdidas y queréis saber cuánto habría que vender (unidades) para alcanzar el punto de equilibrio, sólo debéis tantear otras previsiones de ventas (en las celdas azules de las filas 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29 y/o 32), hasta que el total ventas anuales (O35) sea igual, o lo más cercano posible, al dato que salga en la celda Punto de equilibrio (O37).

► En el segundo cuadro de la primera página:

⌘ Leed los comentarios ocultos que aparecen en algunas celdas y tened en cuenta que:

. Si el tipo de empresa sobre el que se desarrolla este proyecto requiere realizar compras de materias primas, para transformar y vender, y/o mercaderías para vender sin transformar, conforme se vayan consumiendo las existencias, no debéis modificar los importes de las celdas C a N de esta fila 64, ya que el programa considera que las compras se realizarán por reposición.

En este caso coincidirán los Costes directos variables (celdas fila 62) con las Compras del periodo (celdas fila 64).

. Si las compras de materias primas y/o mercaderías no van a realizarse por reposición, sino puntualmente, a lo largo del ejercicio económico (ventas temporales o especulativas), deberéis colocarlos sobre la celda del mes o meses en que preveáis realizar dichas compras (celdas C a N, fila 64) y modificar el importe en euros que aparece reflejado.

En este caso tened en cuenta que el Total de compras del periodo (celda O64) no puede ser menor al Total costes directos variables (celda O62), ya que la empresa no puede consumir lo que no ha comprado. Si fuese menor O62 que O64, la celda AB 64 se activará con un fondo de color rojo, y en la celda Q64 aparecerá un número rojo (correspondiendo al importe de compras que realizar, e introducir en las celdas C a N de la fila 64, para que este proyecto de empresa tenga suficiente stock de materias primas, y/o mercaderías, para cubrir las previsiones de venta reflejadas en el primer cuadro de esta hoja).

. Si estimáis que la empresa puede soportar algún coste adicional vinculado a las ventas, por transporte, comisiones a vendedores, por embalajes, robos, etc., podéis reflejarlo en las celdas B 68 a B 70, mediante un porcentaje sobre ventas.

▶ Los cuadros y el gráfico de la segunda hoja os ayudarán a ver de una forma más visual la estacionalidad, estructura y trayectoria de las ventas.

⌘ Leed los comentarios ocultos que contienen algunas celdas.

⌘ ADVERTENCIA ⌘

▾ El total de IVA repercutido por ventas, el total de IVA soportado por compras, así como el IVA soportado por otros C. variables, no son ingresos ni gastos, y por lo tanto estos importes no se trasladarán a la **hoja 10**. Si afectarán a tesorería (disponible) (que es por lo que se trasladarán a la **hoja 12**), habrá que liquidar con Hacienda, al tratarse de cobros y pagos que cada tres meses.

• **9. RR. HH. (Ej. 1.º y evolución)** (hasta 3 páginas)

La parte cuantitativa del plan de RR. HH., referente al gasto de personal que se incorporará en las cuenta de pérdidas y ganancias del proyecto empresarial, debe determinarse en esta hoja.

El cuadro representativo de este plan de RR. HH. ocupa tres páginas, ya que en él no sólo hay que reflejar los datos del primer ejercicio económico (celdas de las columnas B a J), sino también los de los restantes: ejercicios segundo (columnas K a P), tercero (columnas Q a V), cuarto (columnas W a AB) y quinto (columnas AC a AH).

- En la columna A deberéis escribir el nombre y/o categoría de los socios trabajadores (celdas A7 a A10) y de los empleados (A 11 a A 25), tanto los que formen parte de la plantilla prevista desde el primer ejercicio, como los que se incorporen en ejercicios posteriores.

Sin embargo, los importes de los salarios brutos anuales de los que se incorporen en ejercicios posteriores al inicial sólo deberéis escribirlos en la columna verde del ejercicio económico en que comiencen a trabajar.

⌘ Leed los comentarios ocultos que contienen algunas celdas.

⌘ ADVERTENCIAS ⌘

▾ Si no disponéis de suficientes celdas/filas (de la 7 a la 25) para reflejar los gastos de personal, podéis incorporar filas. Para ello deberéis desproteger la hoja.

▾ Recordad que podéis incorporar datos en las celdas de color azul, e incorporar y/o modificarlos en las de color verde.

▾ En este PF debéis considerar las cuotas de la Seguridad Social de autónomos (RETA) como un coste más de la actividad, y reflejarlas en las celdas correspondientes. Eso sí, hay que tener en cuenta que, formalmente, desde el punto de vista contable y fiscal sólo podréis introducir este gasto como gasto de personal, si dicha cantidad se encuentra entre las remuneraciones pactadas con el personal de la empresa como contraprestación de su trabajo (entre las cuales puede estar el titular de la explotación, en caso de que sea empresario individual).

• **10. P y G (Ej. 1.º)** (1 página)

▶ En el primer cuadro (celdas A 6-35 a N 6-33) de esta hoja, quedará conformado el segundo estado financiero del PF: la *cuenta de pérdidas y ganancias* o *de resultado previsional* para el primer ejercicio económico; con el desglose, mes a mes, de la estimación de *gastos consumidos* (o *costes*) e *ingresos* de dicho ejercicio.

- En los comentarios de las celdas de la columna A, podréis leer qué elementos forman parte de los distintos conceptos de gasto e ingresos reflejados en dicha columna.

▶ Al abrir esta **hoja 10**, os podéis encontrar con que las celdas de algunas filas ya contienen datos, que corresponderán a importes introducidos en hojas anteriores:

. Si habéis sido capaces de confeccionar en la **hoja 8** el Presupuesto de ventas (fila 35) y el Presupuesto de costes variables (fila 74), los datos de las celdas de dichas filas se habrán trasladado a las filas 7 y 8, respectivamente, de la **hoja 10**.

. Si habéis insertado en la **hoja 2** los importes de los activos no corrientes (inmovilizado), y en la **hoja 5** habéis repasado la tasa anual de amortización (en %), la Cuota de amortización anual del primer ejercicio (celda H31, **hoja 5**), dividida en mensualidades, se habrá trasladado a la fila 24 (Dotación amortizaciones).

. Si en la **hoja 3** habéis reflejado algún Pasivo – Recursos ajenos, por Deudas a LP – Acreedores a L.P. Financieros, por *leasing* y/o préstamo, y luego en las **hojas 6** y/o **7** los datos correspondientes a la carga financiera (**hoja 6**) y al interés (**hoja 7**) del primer ejercicio económico, éstos se habrán trasladado a las celdas de Gastos financieros (fila 28 de la **hoja 10**).

▶ Quedarán por rellenar las celdas con el fondo de color azul. De ese modo se completará la estimación de los gastos fijos, de explotación y excepcionales, y los ingresos financieros y excepcionales que falten por determinar.

⌘ Leed los comentarios ocultos del resto de celdas y tened en cuenta que:

. En las celdas azules de la columna B, debéis introducir el importe mensual de gastos fijos (o de estructura) previstos.

Si el dato del que disponéis de estos conceptos de gasto es anual, para poderlo reflejar en la celda de la columna B, deberéis escribir el importe anual dividido entre 12.

. En las celdas azules de la columna N, debéis reflejar los importes anuales de gasto fijo (o de estructura) previstos.

. En la fila 27 de Ingresos financieros y en la fila 31, +/- Otros ingresos y gastos excepcionales, si no prevéis importe alguno por dichos conceptos no escribáis nada.

En el supuesto que reflejéis algún gasto excepcional, deberéis escribirlo con signo negativo (-).

. El importe del Beneficio neto (K35) se calculará por la diferencia entre las celdas B35 (Beneficio bruto, celda M33) y la celda G35 (Provisión impuestos/beneficios, que se obtiene al aplicar a la celda B35 el porcentaje reflejado en la celda B15 (Tipo impositivo medio) de la **hoja 1**).

### ≡ ADVERTENCIAS ≡

▽ Los datos reflejados en la *cuenta de resultados* (**hoja 10**) son *gastos consumidos e ingresos obtenidos* en el ejercicio económico en cuestión, y por lo tanto hay que introducirlos sin IVA, excepto para las empresas exentas del éste.

▽ No todos los gastos e ingresos de un ejercicio económico (los del primer ejercicio se reflejan en esta **hoja 10**) se convertirán en pagos y cobros de ese ejercicio económico (que se deberán reflejar en la **hoja 12**), y viceversa.

Por ejemplo: la Dotación de amortizaciones sólo aparece reflejada como gasto (fila 24, **hoja 10**), pero no como pago (en la **hoja 12** no aparece); la Devolución del capital del préstamo sólo aparece como pago (fila 30, **hoja 12**), pero no como gasto (en la **hoja 10** no aparece); el Pago de compras aparece como pago (fila 14, **hoja 12**), pero sólo aparecen como gasto –formando parte del Coste de ventas (fila 8, **hoja 10**)– las compras consumidas (porque se han vendido) en ese periodo.

▽ La Política de cobros y pagos hay que determinarla en la **hoja 11**, y sólo va a afectar a las ventas del periodo y a las compras del periodo.

El resto de gastos e ingresos de explotación de la **hoja 10** se considerará que se paga y cobra mensualmente, excepto los tributos y tasas y primas de seguros, cuyo vencimiento del pago se considerará con carácter anual (una vez al año), y así quedará reflejado en la **hoja 12**.

▶ La *rentabilidad* prevista para el primer ejercicio económico vendrá determinada por el resultado del beneficio neto.

- Si dicho beneficio es negativo, el primer ejercicio económico no será rentable, puesto que tendrá pérdidas.

. Para mejorar dicho resultado, deberéis ver si podéis actuar de alguna de las siguientes maneras:

- Incrementando las ventas (aumentando los precios de venta y/o las cantidades que vender, o aplicando las dos políticas).
- Disminuyendo los costes variables (comprando a precios más baratos, subcontratando parte de la producción, etc.).
- Disminuyendo los gastos fijos (reduciéndolos todo lo que se pueda).

- Conocer el punto de equilibrio o umbral de rentabilidad es fundamental en el proceso de toma de decisiones.

. Si una vez completada la **hoja 10** deseáis conocer dicho indicador y el beneficio bruto (celda B35) obtenido es negativo, deberéis intentar modificar alguno de los siguientes datos previamente establecidos en las celdas de las **hojas 1, 8 y/o 10** –precios de venta, precios de coste D variable y porcentajes sobre otros costes variables y/o gastos fijos (siempre y cuando las condiciones del mercado y de la competencia, en la que os vais a desenvolver, os lo permita), mediante tanteo–, e ir variando los importes de las filas Unidades que vender (**hoja 8**) hasta que el importe de la celda O35 sea igual, o esté un poco por encima, que el importe de la celda O38.

Una vez obtenido el punto de equilibrio para el primer ejercicio económico, analizad si el proyecto que estáis desarrollando es capaz de alcanzarlo o no.

Si según los estudios del plan de marketing prevéis que las ventas del primer ejercicio no llegan a cubrir dicho umbral de rentabilidad, dejad reflejadas en el cuadro Presupuesto de ventas de la **hoja 8** las previsiones de ventas que sí consideráis alcanzables, aunque el resultado siga siendo negativo. Y seguid desarrollando el PF hasta llegar a confeccionar el tercer estado financiero: *plan de tesorería* del primer ejercicio económico (**hoja 12**), donde averiguaréis si el proyecto tiene suficiente liquidez o no para sobrevivir durante el primer ejercicio económico.

► Al final de la hoja hay un cuadro auxiliar (celdas A 37-45 a C 43-45) que puede ser útil para aquellas empresas de servicios cuyos resultados dependan de la productividad de la mano de obra necesaria para desarrollar su actividad.

- Utilizando este cuadro, se puede obtener un importe aproximado de coste fijo (o estructura) por Hora de trabajo productivo (celda B45), teniendo en cuenta que dentro del montante Total anual de coste fijo (o estructura) (celda B37) estará incorporada la mano de obra imprescindible para desarrollar la actividad.

Así, el cálculo aproximado del coste fijo por hora puede servir de ayuda para marcar el precio mínimo al que debería venderse la hora de trabajo de la actividad empresarial.

⌘ Leed los comentarios ocultos de este cuadro auxiliar y completad, y/o modificad, los datos que consideréis oportunos.

### • **11. Cobros y pagos** (1 página)

Esta hoja está formada por dos cuadros principales, el primero y el tercero, que son en los que van a quedar fijadas la política de cobros –por las ventas (datos que provienen de la fila 7, **hoja 10**), más IVA repercutido– y de pagos –por las compras o costes directos variables (datos que provienen de la fila 64, **hoja 8**), más IVA soportado).

El hecho de que estas dos políticas estén o no equilibradas, reflejadas a través de los plazos de cobro y pago de las principales actividades de la gestión del circulante (compras y ventas), va a determinar, en gran medida, las necesidades o los excesos de liquidez, o solvencia inmediata, tanto para el primer ejercicio económico como para los siguientes.

► En el primer cuadro (subdividido en dos: A 7-18 a O 7-18, y A 21-22 a P 20-22) hay que indicar la política de cobro, aplicando, en porcentajes, cuáles son los plazos de cobro (al contado y crédito) por las ventas previstas; así como los cobros pendientes por créditos concedidos por la empresa en el momento de partida de confección del PF.

- Debéis calcular, sobre el total de las ventas (consideradas como base 100), qué porcentaje se prevé cobrar según los distintos plazos que aparecen escritos en las celdas A 11 a A 17.

- En las filas 21 y 22, sólo deberéis escribir el importe si se activa el fondo de color rojo de las celdas AB 21 y/o AB 22, y si en las celdas de la columna P aparece escrito un número en color rojo.

► En el tercer cuadro (subdividido en dos: A 34-45 a O 34-45, y A 48-51 a P 47-51) hay que indicar la política de pago, aplicando, en porcentajes, cuáles son los plazos de pago (al contado y crédito) por las compras previstas; así como los pagos pendientes por deudas a corto plazo asumidas por la empresa en el momento de partida de confección del PF.

- Debéis calcular, sobre el total de las compras o costes directos variables (considerados como base 100), qué porcentaje prevéis pagar según los distintos plazos que aparecen escritos en las celdas A38 a A44.

- En las filas 48 a 51, sólo debéis escribir importe alguno en el supuesto que se active el fondo de color rojo de las celdas AB 48, AB 49, AB 50 y/o AB 51, y en las celdas de la columna P aparezca escrito un número en color rojo.

► Entre los dos cuadros anteriores aparece un tercero (A 27-29 a O 27-29), que sólo será utilizado por aquellas empresas que entre sus medios de cobro tengan establecido el de la tarjeta de crédito y/o débito.

Sirve para calcular el coste financiero de las ventas que se cobren a través de esta modalidad.

⌘ Leed los comentarios ocultos que aparecen en algunas celdas de este cuadro auxiliar y completad los datos que consideréis oportunos.

#### ⌘ ADVERTENCIA ⌘

▾ Si en vuestro proyecto prevéis el cobro con tarjetas de crédito y por ello habéis introducido datos (de porcentaje) en las celdas B27 y en las celdas de la fila 28 del segundo cuadro, tened en cuenta que se incorporará un nuevo coste financiero al total de los Gastos financieros (fila 28, **hoja 10**). A su vez, esto provocará un incremento del total de los gastos fijos y, como consecuencia, se modificará el Umbral de rentabilidad o Punto de equilibrio (celda O38, de la **hoja 8**).

### • **12. Tesorería (Ej. 1.º)** (1 página)

► En el primer cuadro (celdas A 5-41 a N 5-41, O 15-40) de esta hoja, quedará plasmado el tercer estado financiero del PF: el *plan de tesorería, presupuesto de tesorería, estado de flujos de efectivo o estado de tesorería previsional* para el primer ejercicio económico; con el desglose, mes a mes, de la estimación de *pagos, y cobros*, de dicho ejercicio.

A través de este estado financiero se podrá analizar la liquidez de la empresa, mes a mes, para saber si el proyecto planteado puede sobrevivir o no durante el primer año de existencia.

Para ello se debe controlar el Saldo final = Tesorería periodo siguiente (fila 41) –el saldo final del mes (celdas fila 41) será el inicial del mes siguiente (celdas fila 6), excepto en la celda B 6, que corresponderá al saldo de Tesorería inicial (disponible) (celda B42, **hoja 2**)–, y si en algún periodo (mes o meses) el saldo resulta negativo, deben preverse, y reflejarse en este PF, medidas correctoras para hacer desaparecer tal déficit de la tesorería.

⌘ Leed los comentarios ocultos de las celdas que los contienen, y tened en cuenta que:

. Cuando abráis esta **hoja 12**, veréis que el primer cuadro está ya confeccionado (datos que se obtienen de forma automática, debido a la información introducida en hojas previas).



. En algunos casos puede que estén activadas las celdas de control (G2 y J2), con el fondo de las mismas en color rojo y con una cantidad escrita, en cuyo caso deberéis reflejar los cobros y/o pagos que correspondan, en las celdas de las filas 11 y 34.

. En el supuesto de que alguno o todos los sueldos y salarios (como el de los emprendedores) se dejen de pagar para poder hacer frente al resto de los pagos, y así solucionar posibles problemas de tesorería, deberéis colocar el cursor en la/s celda/s de la fila 16 y en el mes o meses que sea necesario restarle al importe de sueldos y salarios (del periodo en curso) la cantidad conveniente.

Si antes de acabar el ejercicio veis que en el Saldo final – Tesorería periodo siguiente (fila 41) de algún mes o meses hay tesorería positiva suficiente para reembolsar el importe de sueldos y salarios restados en las celdas de la fila 16, podéis colocar el cursor en las celdas apropiadas, de esa misma fila 16, y sumarle alguno o todos los importes restados.

Si no sumáis dichos importes restados, quedarán pendientes de pago (celda O16) para el ejercicio o ejercicios siguientes (lo que aparecerá reflejado en la **hoja 14**, celdas D, F, H, J y/o L de la fila 35).

. Si en la celda 23 de la **hoja 3** habéis reflejado alguna deuda pendiente con socios y administradores, podéis reembolsarla, toda o parte, en las celdas de la fila 31.

Lo que no reembolséis en el primer ejercicio quedará pendiente para ejercicios posteriores, y se podrá hacer, si así se estima conveniente, en alguno de ellos (**hoja 14**, celdas F, H, J y/o L 51).

. La previsión para las liquidaciones del IVA, fila 38, se realizará por trimestres.

► En el supuesto de que los déficits de tesorería (saldos negativos en una, alguna o todas las celdas de la fila 41) puedan ser cubiertos mediante pólizas de crédito, podéis utilizar el segundo cuadro (celdas A 43-49 a N 45-49).

En éste podréis determinar en qué meses necesitáis disponer de crédito y en qué meses podéis reembolsarlo, lo que permitirá calcular el coste financiero (celdas de la fila 49) por el crédito dispuesto durante el tiempo de disposición.

- Si en el momento de partida reflejasteis algún importe en la celda B21 de la **hoja 3** (Acreedores a CP. Financieros – Créditos), éste se copiará en la celda DE 43, y se considerará como crédito ya dispuesto. Luego deberéis contrastar y, si lo requiere, modificar las características de dicho crédito (celdas H43 y H44).

. Si solicitáis uno nuevo, o ampliáis el existente, deberéis sumar el mayor importe de crédito a la fórmula de la celda DE 44. Si es nuevo, revisad las características del crédito (H 43 y H 44), por si hay que hacer alguna modificación.

. Las disposiciones mensuales que realicéis de dicho crédito deberéis reflejarlas en las celdas de la fila 46, y los reembolsos en la 47.

Si escribís un importe de disposición mayor que el crédito reflejado en la celda DE 44, o reflejáis reembolsos superiores a dicho crédito, os aparecerá una advertencia (al colorearse en rojo las celdas de la fila 48).

. Dentro del concepto Coste financiero (celdas de la fila 49), están calculados los intereses por las cantidades dispuestas y la comisión trimestral por el no dispuesto. Dichos importes se copiarán, de forma automática, en las celdas B 28 a M 28 de la **hoja 10**, y se sumarán al resto de importes por ese mismo concepto (gastos financieros).

≡ ADVERTENCIA ≡

▾ Tened en cuenta que si el Saldo final = Tesorería periodo siguiente de uno, algunos o todos los meses aparece negativo, el proyecto tendrá problemas de liquidez durante el primer ejercicio. Por lo que, hasta que este problema no quede resuelto, el proyecto no será viable, ya que durante el primer año la empresa tendría que “suspender pagos” en algún momento.

Asimismo, hay que saber que para resolver los problemas de tesorería, aparte de las opciones que se han plasmado en esta hoja, como suspender el pago de los sueldos y salarios de los socios-trabajadores, o pedir un crédito a corto plazo (como puede ser una póliza de crédito), existen otras alternativas. En ese momento habría que revisar los datos de las hojas anteriores y ver si se puede:

- a) Incrementar algún precio de venta, o disminuir el coste directo variable, de alguna/s familia/s (hoja 1).
- b) Replantear la adquisición de las inversiones iniciales (hoja 2), disminuyéndolas y/o alquilando algunas de ellas.
- c) Aportar más recursos propios (hoja 3).
- d) Solicitar mayor importe de financiación a largo plazo (préstamo) (hoja 3).
- e) Disminuir algún gasto fijo (de estructura) (hoja 9 y 10).
- f) Disminuir el crédito a clientes, en el supuesto de que se prevea vender a crédito, y negociar mejores condiciones y plazos de pago a los proveedores y acreedores (hoja 11).

Una vez resuelta y saneada la tesorería del primer ejercicio económico, se pasará a la hoja 13.

• **13. Resumen P y G (5 ejerc.)** (1 página)

▸ El primer cuadro (celdas A5 a R36) recoge el *resumen anual de las cuentas de pérdidas y ganancias* o *de resultados* de los cinco ejercicios económicos que se deben planificar, tanto para los supuestos de “Creación de nueva empresa” como para los de “Consolidación – Empresas en funcionamiento”.

- Los datos aparecen reflejados en valores absolutos y en valores relativos (donde se toma las ventas (ingresos) como base para el cálculo del porcentaje = 100%).

≡ Leed los comentarios ocultos que contienen algunas celdas y tened en cuenta que:

▸ En los proyectos de “creación” se activarán los cinco ejercicios que hay que planificar (celdas de la columna D a la R de esta **hoja 13**, excepto las celdas de la columna F).

- En las columnas D, G, J, M y P aparecerán los valores absolutos de cada concepto de ingreso y gasto.

. Los datos que muestra la columna D son la copia de los totales de gastos e ingresos calculados en la columna N de la **hoja 10**.

- En las columnas E, H, K, N y Q aparecerán los valores relativos (% sobre ventas), que ayudarán a analizar la evolución del resultado.

- En las columna I, L, O y R deberéis reflejar las variaciones (incrementos o disminuciones) previstas, en porcentaje y respecto al ejercicio anterior, de los distintos conceptos de ingresos y gastos para los cuatro ejercicios económicos siguientes.

. Aparecen predeterminados unos porcentajes. Si no corresponden a los previstos, modificadlos (y si la variación es negativa, reflejadlo con signo negativo).

≡ ADVERTENCIAS ≡

▾ Para la cumplimentación de las celdas con fondo azul y/o modificación de las de color verde, deberéis fijar los objetivos de crecimiento, respecto al ejercicio anterior, para cada una de las partidas de la *cuenta de pérdidas y ganancias*.

A la hora de fijar los objetivos de venta (% que aplicar, celdas de las filas 7 a 16), deberéis tener en cuenta dos circunstancias que afectarán a dicho porcentaje: el crecimiento en volumen de ventas y el crecimiento en precios de venta.

▾ Las celdas con fondo de color neutro no las podéis manipular, ya que el importe que aparece en ellas proviene de información insertada en hojas anteriores.

▸ En los proyectos de “Consolidación”, además de activarse los cinco ejercicios que hay que planificar y comportarse según la explicación dada para “Creación”, también se activarán las columnas B y C.

- En la columna B deberéis insertar los datos real-históricos de la cuenta de pérdidas y ganancias al cierre del último ejercicio, así como el total de compras realizadas a lo largo de dicho ejercicio.

≡ Antes de introducir los datos en las celdas, leed los comentarios ocultos.

▸ El dato obtenido en la fila 46 (*Cash-Flow* económico) se obtendrá de forma automática y será útil para determinar el número de años en que se recupera la inversión inicial (ratio de la **hoja 15**, fila 32).

≡ Leed el comentario oculto.

▸ En el supuesto de arrastrar un resultado positivo del ejercicio anterior, utilizando el segundo cuadro (celdas A 53-58 a R 52-58), dispondréis de una propuesta de aplicación de dicho resultado según los apartados descritos en las celdas A 54 a A 57.

≡ Leed los comentarios ocultos que contienen algunas celdas, y tened en cuenta que:

. Una vez reflejado el importe correspondiente al porcentaje por Reparto de beneficios – Pago de dividendos, el programa calculará, de forma automática, la salida de tesorería del ejercicio que corresponda.

En el primer ejercicio, la salida de dinero por el reparto de beneficios del ejercicio anterior se reflejará en la celda J 35 de la **hoja 12**.

En los siguientes ejercicios, se restará directamente de la cuenta tesorería (disponible) (celdas F, H, H y/o L, fila 18 de la **hoja 14**).

. El resto de importes, correspondientes a los porcentajes de los otros tres conceptos (A Reservas obligatorias, A Reservas voluntarias y A Resultados pendientes de aplicación) también se trasladará, automáticamente, a los saldos de sus cuentas de la **hoja 14**, celdas de las filas 22, 23 y 24.

• **14. Resumen balances (5 ejerc.)** (1 página)

► El primer cuadro (celdas A 5-37 a M 5-37, celdas A 39-40 a M 39-40) muestra el *resumen de los balances de situación*, tanto a inicio de la planificación financiera (momento de partida), como al final de los cinco ejercicios económicos.

Estos *balances de situación* son, de alguna forma, el resultado de todas las operaciones desarrolladas en las hojas previas, y reflejan la riqueza que la empresa prevé generar a lo largo de los cinco ejercicios económicos a planificar.

- En la primera columna de cada ejercicio aparecen los importes de los elementos de cada masa patrimonial (activo y patrimonio neto más pasivo), en valores absolutos. En la segunda columna quedan determinados esos importes en porcentajes (% de contribución de cada elemento sobre el total de su masa patrimonial (= 100%).

∞ Leed los comentarios ocultos que contienen algunas celdas del subcuadro (A 39-40 a M 39-40).

∞ ADVERTENCIAS ∞

▼ Si alguno de los saldos del concepto tesorería (disponible) de las celdas F 18, H 18, J 18 y/o L 18 es negativo, deberéis ver qué medidas hay que adoptar para subsanar oportunamente los déficits. Para ello tendréis que revisar los datos de las hojas previas hasta resolver el problema de falta de liquidez en el ejercicio o ejercicios en cuestión; en caso contrario el plan no será viable.

▼ Si aparece algún número distinto de cero (en las celdas de la fila 42), esto querrá decir que el balance o los balances a los que hace referencia el ejercicio o los ejercicios están descuadrados (ya que el importe total del activo diferirá del total del patrimonio neto más pasivo), por lo que deberéis revisar las celdas de las hojas previas para encontrar dónde se ha producido dicho descuadre y corregirlo.

► El segundo cuadro (celdas A 46-53 a L46-53) lo podéis utilizar para saldar, total o parcialmente, las deudas pendientes por los conceptos señalados en las celdas de la columna A, y cuyos importes aparecen reflejados en el cuadro anterior (filas 30, 32, 33, 34, 35 y 36).

∞ ADVERTENCIA ∞

▼ Los importes que hay que insertar en las celdas de este segundo cuadro los debéis escribir con signo negativo, al tratarse de cancelación de deudas.

• **15. Ratios básicas** (1 página)

Esta hoja se confecciona automáticamente, una vez completadas las hojas anteriores.

Contiene una serie de indicadores, o ratios, que os ayudarán a analizar la evolución del proyecto a lo largo de los cinco ejercicios económicos planificados, y a comparar los indicadores obtenidos con los de otras de empresas del sector con características similares a las del proyecto empresarial estudiado.

≡ Leed el comentario de las celdas de la columna A, ya que para cada ratio o indicador contiene una breve explicación.

≡ ADVERTENCIAS ≡

▾ Puede que las expectativas de crecimiento del Resultado neto (celdas fila 43, **hoja 13**) a lo largo de los cinco ejercicios sean óptimas, y que la ratio de rentabilidad financiera (ROE) decrezca en lugar de crecer.

Para que la trayectoria de esta ratio (ROE) siga la de las expectativas de crecimiento del resultado, es necesario que una parte de dicho resultado se aplique, en un porcentaje alto, en el reparto de beneficios (pago de dividendos).

A su vez, para esto habría que retroceder a dos hojas anteriores, y en el cuadro Propuesta aplicación del resultado (**hoja 13**) distribuir el resultado (en %) entre los diferentes conceptos –sólo en los ejercicios económicos que hubiese posibilidad de hacerlo.

▾ En los casos en que la ratio se mida en porcentaje y en vez de aparecer un valor aparezca NS (no significativo), se indicará que el dato de la ratio no aporta ninguna información valorable, ya que uno o varios componentes del cociente (mediante el cual se obtiene la ratio) está formado por un valor negativo.

## *A.10.2 Plan financiero EOI*

# **PLAN FINANCIERO EOI**

**Versión: 2009**

©: Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).  
Documentación elaborada por la EOI.  
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de la EOI.

### Índice del plan financiero

1.Datos básicos	9. RR. HH. (Ej. 1.º y evolución)
2.Activos de partida	10. P y G (Ej. 1.º)
3.Pasivos de partida	11.Cobros y pagos
4.Plan de inversiones	12. Tesorería (Ej. 1.º)
5.Cuadro amortización contable	13. Resumen P y G (5 ejerc.)
6.Resumen operaciones <i>leasing</i>	14. Resumen balances (5 ejerc.)
7.Resumen operaciones préstamos	15.Ratios básicas
8. Ventas y costes variables (Ej. 1.º)	

### Instrucciones de uso de la hoja de cálculo-plantilla "PF"

1. Esta hoja de cálculo-plantilla "PF" está formada por 15 hojas, a las que se puede acceder:
    - a. Directamente, desde el "Índice del plan financiero" de esta hoja, colocando el cursor sobre la celda de la hoja a la que desea entrar y activándolo, o
    - b. Desplazándose por las pestañas inferiores de esta plantilla "PF" y activando la que se desea abrir.
  2. Antes de ponerse a operar en esta hoja de cálculo-plantilla "PF", debe ir a la hoja "1. Datos básicos", celda B19, y escribir "SÍ" o "NO":
    - a. Si va a desarrollar un plan financiero sobre una "Empresa constituida y con actividad", escriba "SÍ", en caso contrario,
    - b. Si va a desarrollar un plan financiero para una "Empresa de nueva creación", escriba "NO".
      - a1. Cuando escriba "SÍ", deberá introducir los datos reales, correspondientes al último balance, en el cuadro "Consolidación-Empresas en funcionamiento" de la hoja "2. Activos de partida", y en la hoja "3. Pasivos de partida"; así como los datos correspondientes a la última cuenta de pérdidas y ganancias, en la columna B de la hoja "13. Resumen P y G (5 Ejerc.)".
      - b1. Cuando escriba "NO", deberá introducir los datos previsionales en el cuadro "Creación de nueva empresa" de las hojas "2. Activos de partida" y "3. Pasivos de partida".
- Antes de escribir "SÍ" o "NO" en la hoja "1. Datos básicos", compruebe que las celdas de los dos cuadros mencionados de las hojas "2. Activos de partida" y "3. Pasivos de partida" y la columna B de la hoja "13. Resumen P y G (5 Ejerc.)" están completamente vacías (sin números).
3. Sólo puede insertar datos, sean números, palabras o porcentajes, sobre las celdas de color azul y/o verde.

Cuando al colocar el cursor encima de una celda azul se abra un desplegable, deberá escribir la opción que desee.

Cuando en la celda azul y/o verde haya preestablecido un nombre, número o porcentaje, si considera que no es el valor adecuado para el concepto al que hace referencia, puede sobrescribirlo y modificarlo.
  4. Hay celdas que en su esquina superior derecha tienen el símbolo de comentario (un triángulo de color rojo).

Es conveniente que lea dicho comentario, ya que puede aclarar la operatividad y/o el significado del concepto al que hace referencia.
  5. En algunas hojas hay rectángulos de color amarillo con texto escrito. Se trata de comentarios aclaratorios que es conveniente leer.
  6. Cuando el color de relleno de algunas de las celdas aparezca en rojo, preste atención, pues le estará indicando que falta por reflejar la contrapartida de alguna operación que no ha concluido.
  7. El término IVA hace referencia a cualquier otro impuesto indirecto (por ejemplo, IGIC o IPSI) que grave las operaciones realizadas por la empresa.
  8. Las hojas están protegidas; si necesita desprotegerlas la contraseña que debe insertar es: MNVP.



## Creación /consolidación de empresas

Nombre del participante:	
Nombre de la empresa:	
Año de comienzo del plan financiero:	2009
Mes de comienzo del ejercicio:	ENERO
Años que comprende el ejercicio:	
Fecha de redacción del plan financiero:	26/05/2010
Tipo impositivo medio:	25%
IVA soportado por gastos de explotación y por inversiones posteriores a las de partida	16%
¿Empresa ya constituida y con actividad anterior?	NO

DESCRIPCIÓN	IVA repercutido	IVA soportado	Factor multiplicador s/coste o margen s/venta		Precio venta unitario (sin IVA)	Precio coste directo variable unitario (sin IVA)	Margen bruto unitario	% Margen bruto s/ventas
			Tipo	Valor				
Familias de productos o servicios:								
Familia 01	16%	16%					0,0	
Familia 02	16%	16%					0,0	
Familia 03	16%	16%					0,0	
Familia 04	16%	16%					0,0	
Familia 05	16%	16%					0,0	
Familia 06	16%	16%					0,0	
Familia 07	16%	16%					0,0	
Familia 08	16%	16%					0,0	
Familia 09	16%	16%					0,0	
Familia 10	16%	16%					0,0	



# Patrimonio neto y pasivos de partida

**Año  
2011**

<b>PATRIMONIO NETO y PASIVO</b>	<b>Importe</b>	<b>% sobre el total</b>
<b>PATRIMONIO NETO - Recursos propios (no exigible)</b>	<b>0,0</b>	
<b>Capital</b>	<b>0,0</b>	
<i>Aportación en efectivo</i>		
<i>Aportaciones en especie</i>	0	
Reservas obligatorias *		
Reservas voluntarias *		
Remanente y resultados ejerc. anteriores *		
Resultado del ejercicio *		
Subvenciones, donaciones y legados		
<b>PASIVO - Recursos ajenos (exigible)</b>	<b>0,0</b>	
<b>Deudas a largo plazo</b>	<b>0,0</b>	
Acreeedores L.P. Financieros - préstamos		
Acreeedores L.P. Financieros - <i>leasing</i>		
Otros acreeedores L.P.		
<b>Deudas a Corto Plazo</b>	<b>0,0</b>	
Acreeedores C.P. Financieros - créditos		
Acreeedores comerciales (proveedores y acreeedores varios)		
C/C con socios y administradores		
Salarios que pagar *		
<b>Administraciones públicas *</b>	<b>0,0</b>	
<i>Organismos Seg. Social acreedora *</i>		
<i>Hacienda Pública acreedora *</i>		
<b>PATRIMONIO NETO y PASIVO TOTAL</b>	<b>0,0</b>	

(\*) Sólo para empresas en funcionamiento.

<b>Tesorería inicial (disponible)</b>	<b>0,0</b>
---------------------------------------	------------

## Plan de inversiones y forma de financiarlas a 5 ejercicios económicos

Inversiones a realizar en activos no corrientes y forma de financiarlas											
Conceptos	Forma de financiación	Importe de inversiones que realizar, ejercicio 2009	Forma de financiación	Importe de inversiones que realizar, ejercicio 2010	Forma de financiación	Importe de inversiones que realizar, ejercicio 2011	Forma de financiación	Importe de inversiones que realizar, ejercicio 2012	Forma de financiación	Importe de inversiones que realizar, ejercicio 2013	Forma de financiación
		Inversiones de 2009	% Inversión total ejercicio	Inversiones de 2010	% Inversión total ejercicio	Inversiones de 2011	% Inversión total ejercicio	Inversiones de 2012	% Inversión total ejercicio	Inversiones de 2013	% Inversión total ejercicio
Terrenos y bienes naturales		0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%
Edificios y construcciones											
Instalaciones/acondicionamiento											
Maquinaria											
Utillaje, herramientas, menaje, etc.											
Mobiliario											
Elementos de transporte											
Equipos informáticos											
Otro inmovilizado material											
<b>Inmovilizado material</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>
Gastos de I+D											
Aplicaciones informáticas y páginas web											
Propiedad industrial											
Otro inmovilizado intangible											
<b>Inmovilizado intangible</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>
Terrenos, bienes naturales y construcciones											
<b>Inversiones inmobiliarias</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>
<b>Inmovilizado financiero</b>											
<b>Resumen por forma de financiación</b>		<b>Inversiones de 2009</b>	<b>% Inversión total ejercicio</b>	<b>Inversiones de 2010</b>	<b>% Inversión total ejercicio</b>	<b>Inversiones de 2011</b>	<b>% Inversión total ejercicio</b>	<b>Inversiones de 2012</b>	<b>% Inversión total ejercicio</b>	<b>Inversiones de 2013</b>	<b>% Inversión total ejercicio</b>
Inversiones financiadas con tesorería		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inversiones financiadas con préstamos		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inversiones financiadas con ampliación de capital		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inversiones financiadas por <i>leasing</i>		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inversiones financiadas con subvenciones		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Inversión total</b>		<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>
<b>IVA soportado</b>		<b>0,0</b>		<b>0,0</b>		<b>0,0</b>		<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	
<b>Formas de financiar otros activos</b>		<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>					
<b>Variaciones de capital</b>											
Otras subvenciones, donaciones y legados											
Otros préstamos a largo plazo											

Resumen - Plan de inversiones

Conceptos	Activo inicial	Ejercicio 2011	Ejercicio 2012	Ejercicio 2013	Ejercicio 2014	Ejercicio 2015
Inmovilizado material	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>AAIM</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inmovilizado intangible	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>AAII</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inversiones inmobiliarias	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inmovilizado financiero	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gastos amortizables	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total inmovilizado	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Existencias	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Realizable	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tesorería	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total inversión</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Para el cálculo de la Cuota de Amortización de las Inversiones realizadas en cada ejercicio económico, suponemos que éstas se efectúan, siempre, a comienzos de ejercicio.

### Cuadro de amortización contable

Conceptos	Importes de los activos de partida	Tasa anual de amortización (en %)	Inversión inicial pendiente de amortizar	Tasa de amortización calculada (en %)	Años de vida restantes	Cuota anual amortización, ejercicio 2009	Cuota anual amortización, ejercicio 2010	Cuota anual amortización, ejercicio 2011	Cuota anual amortización, ejercicio 2012	Cuota anual amortización, ejercicio 2013
Terrenos y bienes naturales	0,0	0,0%	0,0			0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Edificios y construcciones	0,0	3,0%	0,0	3,0%	33	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Instalaciones/condicionamiento	0,0	10,0%	0,0	10,0%	10	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Maquinaría	0,0	10,0%	0,0	10,0%	10	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Utillaje, herramientas, menaje, etc.	0,0	20,0%	0,0	20,0%	5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Mobiliario	0,0	10,0%	0,0	10,0%	10	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Elementos de transporte	0,0	20,0%	0,0	20,0%	5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Equipos informáticos	0,0	33,3%	0,0	33,3%	3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otro inmovilizado material	0,0	20,0%	0,0	20,0%	5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Inmovilizado material</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>			<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Gastos de I+D	0,0	25,0%	0,0	25,0%	4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Aplicaciones informáticas y páginas web	0,0	33,3%	0,0	33,3%	3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Propiedad industrial	0,0	20,0%	0,0	20,0%	5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otro inmovilizado intangible	0,0	10,0%	0,0	10,0%	10	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Inmovilizado intangible</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>			<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Terrenos, bienes naturales y construcciones	0,0	3,0%	0,0	3,0%	33	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Inversiones inmobiliarias</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>			<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

De primer establecimiento	0,0	100,0%	0,0	100,0%	1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
De constitución	0,0	100,0%	0,0	100,0%	1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Gastos amortizables</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>			<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

<b>Total Anual</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>			<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
--------------------	------------	--	------------	--	--	------------	------------	------------	------------	------------

**Cuadro resumen amortización de  
leasing**

	Mes	Cuota	Carga financiera	Recuperación coste
2009	Enero	0,0	0,0	0,0
	Febrero	0,0	0,0	0,0
	Marzo	0,0	0,0	0,0
	Abril	0,0	0,0	0,0
	Mayo	0,0	0,0	0,0
	Junio	0,0	0,0	0,0
	Julio	0,0	0,0	0,0
	Agosto	0,0	0,0	0,0
	Septiembre	0,0	0,0	0,0
	Octubre	0,0	0,0	0,0
	Noviembre	0,0	0,0	0,0
	Diciembre	0,0	0,0	0,0
2010	Enero	0,0	0,0	0,0
	Febrero	0,0	0,0	0,0
	Marzo	0,0	0,0	0,0
	Abril	0,0	0,0	0,0
	Mayo	0,0	0,0	0,0
	Junio	0,0	0,0	0,0
	Julio	0,0	0,0	0,0
	Agosto	0,0	0,0	0,0
	Septiembre	0,0	0,0	0,0
	Octubre	0,0	0,0	0,0
	Noviembre	0,0	0,0	0,0
	Diciembre	0,0	0,0	0,0
2011	Enero	0,0	0,0	0,0
	Febrero	0,0	0,0	0,0
	Marzo	0,0	0,0	0,0
	Abril	0,0	0,0	0,0
	Mayo	0,0	0,0	0,0
	Junio	0,0	0,0	0,0
	Julio	0,0	0,0	0,0
	Agosto	0,0	0,0	0,0
	Septiembre	0,0	0,0	0,0
	Octubre	0,0	0,0	0,0
	Noviembre	0,0	0,0	0,0
	Diciembre	0,0	0,0	0,0
2012	Enero	0,0	0,0	0,0
	Febrero	0,0	0,0	0,0
	Marzo	0,0	0,0	0,0
	Abril	0,0	0,0	0,0
	Mayo	0,0	0,0	0,0
	Junio	0,0	0,0	0,0
	Julio	0,0	0,0	0,0
	Agosto	0,0	0,0	0,0
	Septiembre	0,0	0,0	0,0
	Octubre	0,0	0,0	0,0
	Noviembre	0,0	0,0	0,0
	Diciembre	0,0	0,0	0,0
2013	Enero	0,0	0,0	0,0
	Febrero	0,0	0,0	0,0
	Marzo	0,0	0,0	0,0
	Abril	0,0	0,0	0,0
	Mayo	0,0	0,0	0,0
	Junio	0,0	0,0	0,0
	Julio	0,0	0,0	0,0
	Agosto	0,0	0,0	0,0
	Septiembre	0,0	0,0	0,0
	Octubre	0,0	0,0	0,0
	Noviembre	0,0	0,0	0,0
	Diciembre	0,0	0,0	0,0

Totales por ejercicio operaciones de <i>leasing</i>	Cuota	Carga financiera	Recuperación coste	Capital pendiente
2009	0,0	0,0	0,0	0,0
2010	0,0	0,0	0,0	0,0
2011	0,0	0,0	0,0	0,0
2012	0,0	0,0	0,0	0,0
2013	0,0	0,0	0,0	0,0

CONCEPTO	<i>Leasing</i> inicial	2009	2010	2011	2012	2013
Capital en <i>leasing</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Interés	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Años	3	3	3	3	3	3
N.º pagos por año	12	12	12	12	12	12
Gastos de formalización	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

No se admiten operaciones de *leasing* que no estén ligadas a algunas de las inversiones reflejadas en la hoja "2. Activos de partida" (no corrientes), así como a Inversiones posteriores, reflejadas en la hoja "4. Plan de inversiones".



**Cuadro resumen amortización de préstamos**

	Mes	Cuota	Intereses	Devolución del capital
2009	Enero	0,0	0,0	0,0
	Febrero	0,0	0,0	0,0
	Marzo	0,0	0,0	0,0
	Abril	0,0	0,0	0,0
	Mayo	0,0	0,0	0,0
	Junio	0,0	0,0	0,0
	Julio	0,0	0,0	0,0
	Agosto	0,0	0,0	0,0
	Septiembre	0,0	0,0	0,0
	Octubre	0,0	0,0	0,0
	Noviembre	0,0	0,0	0,0
	Diciembre	0,0	0,0	0,0
2010	Enero	0,0	0,0	0,0
	Febrero	0,0	0,0	0,0
	Marzo	0,0	0,0	0,0
	Abril	0,0	0,0	0,0
	Mayo	0,0	0,0	0,0
	Junio	0,0	0,0	0,0
	Julio	0,0	0,0	0,0
	Agosto	0,0	0,0	0,0
	Septiembre	0,0	0,0	0,0
	Octubre	0,0	0,0	0,0
	Noviembre	0,0	0,0	0,0
	Diciembre	0,0	0,0	0,0
2011	Enero	0,0	0,0	0,0
	Febrero	0,0	0,0	0,0
	Marzo	0,0	0,0	0,0
	Abril	0,0	0,0	0,0
	Mayo	0,0	0,0	0,0
	Junio	0,0	0,0	0,0
	Julio	0,0	0,0	0,0
	Agosto	0,0	0,0	0,0
	Septiembre	0,0	0,0	0,0
	Octubre	0,0	0,0	0,0
	Noviembre	0,0	0,0	0,0
	Diciembre	0,0	0,0	0,0
2012	Enero	0,0	0,0	0,0
	Febrero	0,0	0,0	0,0
	Marzo	0,0	0,0	0,0
	Abril	0,0	0,0	0,0
	Mayo	0,0	0,0	0,0
	Junio	0,0	0,0	0,0
	Julio	0,0	0,0	0,0
	Agosto	0,0	0,0	0,0
	Septiembre	0,0	0,0	0,0
	Octubre	0,0	0,0	0,0
	Noviembre	0,0	0,0	0,0
	Diciembre	0,0	0,0	0,0
2013	Enero	0,0	0,0	0,0
	Febrero	0,0	0,0	0,0
	Marzo	0,0	0,0	0,0
	Abril	0,0	0,0	0,0
	Mayo	0,0	0,0	0,0
	Junio	0,0	0,0	0,0
	Julio	0,0	0,0	0,0
	Agosto	0,0	0,0	0,0
	Septiembre	0,0	0,0	0,0
	Octubre	0,0	0,0	0,0
	Noviembre	0,0	0,0	0,0
	Diciembre	0,0	0,0	0,0

Totales por ejercicio operaciones de préstamos	Cuota	Intereses	Devolución del capital	Capital pendiente
2009	0,0	0,0	0,0	0,0
2010	0,0	0,0	0,0	0,0
2011	0,0	0,0	0,0	0,0
2012	0,0	0,0	0,0	0,0
2013	0,0	0,0	0,0	0,0

CONCEPTO	Préstamo inicial	2009	2010	2011	2012	2013
Capital en préstamo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Interés	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Años	5	5	5	5	5	5
N.º pagos por año	12	12	12	12	12	12
Periodos de carencia	0	0	0	0	0	0
Gastos de formalización	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Ejercicio  
2009

Presupuesto de ventas

Variación respecto al mes anterior	Ejercicio 2009												Totales
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Ventas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Unidades que vender	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
precio venta unitario	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
venta mensual	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Unidades que vender	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
precio venta unitario	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
venta mensual	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Unidades que vender	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
precio venta unitario	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
venta mensual	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Unidades que vender	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
precio venta unitario	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
venta mensual	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Unidades que vender	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
precio venta unitario	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
venta mensual	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Unidades a vender	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Precio Venta Unitario	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Venta Mensual	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Unidades a vender	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
precio venta unitario	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
venta mensual	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Unidades que vender	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
precio venta unitario	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
venta mensual	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total ventas</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

<b>Total IVA repercutido por ventas</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Punto de equilibrio:</b>													



Ejercicio  
2011

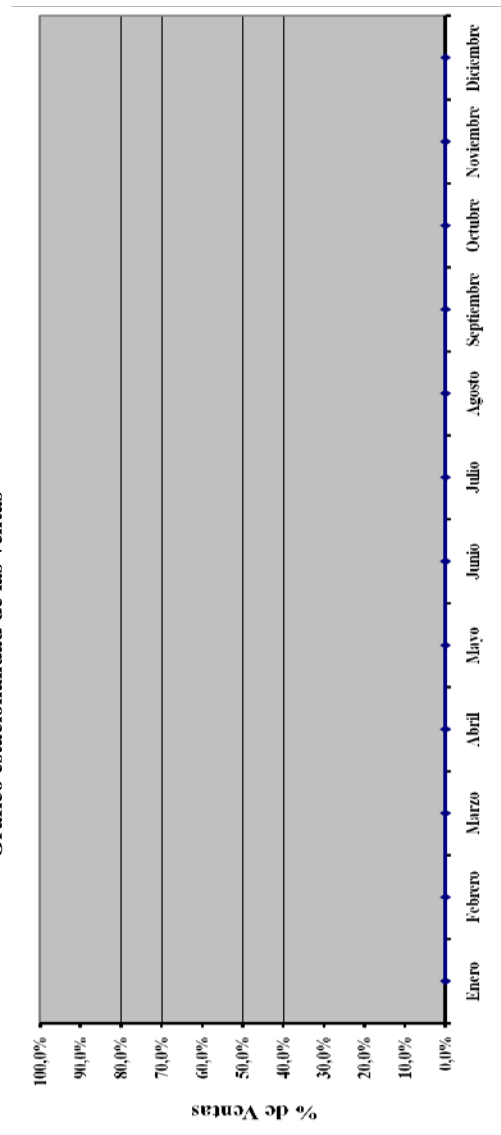
Estacionalidad de las ventas

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Porcentaje venta anual (ejercicio económico)													

Estructura de ventas y de márgenes

Ventas (en euros)	% / Ventas	Costes (en euros)	% / Costes	Margen (en euros)	% Margen/ventas	% Contribución

Gráfico estacionalidad de las ventas



RR. HH. de los 5 ejercicios económicos

Ejercicio 2009									
Conceptos	Sueldo bruto anual	% Retención IRPF	Importe retención IRPF	% SS trabajador	Sueldo neto anual	% SS empresa	Coste SS empresa y/o RETA anual	Otros gastos personal anual	Total coste empresa anual
Socio 1		8,0%	0,0	0,0%	0,0		0,0		0,0
Socio 2		8,0%	0,0	0,0%	0,0		0,0		0,0
Socio 3		8,0%	0,0	0,0%	0,0		0,0		0,0
Socio 4		8,0%	0,0	0,0%	0,0		0,0		0,0
Empleado o categoría 1		10,0%	0,0	6,4%	0,0	33,0%	0,0		0,0
Empleado o categoría 2		10,0%	0,0	6,4%	0,0	33,0%	0,0		0,0
Empleado o categoría 3		10,0%	0,0	6,4%	0,0	33,0%	0,0		0,0
Empleado o categoría 4		10,0%	0,0	6,4%	0,0	33,0%	0,0		0,0
Empleado o categoría 5		10,0%	0,0	6,4%	0,0	33,0%	0,0		0,0
Empleado o categoría 6		10,0%	0,0	6,4%	0,0	33,0%	0,0		0,0
Empleado o categoría 7		10,0%	0,0	6,4%	0,0	33,0%	0,0		0,0
Empleado o categoría 8		10,0%	0,0	6,4%	0,0	33,0%	0,0		0,0
Empleado o categoría 9		10,0%	0,0	6,4%	0,0	33,0%	0,0		0,0
Empleado o categoría 10		10,0%	0,0	6,4%	0,0	33,0%	0,0		0,0
Empleado o categoría 11		10,0%	0,0	6,4%	0,0	33,0%	0,0		0,0
Empleado o categoría 12		10,0%	0,0	6,4%	0,0	33,0%	0,0		0,0
Empleado o categoría 13		10,0%	0,0	6,4%	0,0	33,0%	0,0		0,0
Empleado o categoría 14		10,0%	0,0	6,4%	0,0	33,0%	0,0		0,0
Empleado o categoría 15		10,0%	0,0	6,4%	0,0	33,0%	0,0		0,0
Totales	0,0		0,0		0,0		0,0	0,0	0,0







## Cuenta de pérdidas y ganancias o de resultados

Ejercicio 2009

Todos los datos son sin IVA o impuesto equivalente

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas (ingresos)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Coste de ventas (costes variables)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Margen bruto s/ventas</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Sueldos y salarios	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cargas sociales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tributos y tasas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Suministros (luz, agua, teléfono, gas)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gestoría, asesoría y auditorías (servicios profesionales independientes)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Material de oficina	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Primas de seguros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Trabajos realizados por otras empresas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Reparaciones, mantenimiento y conservación	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Arrendamientos y cánones	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Transportes y mensajería	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros servicios	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Resultado operativo (EBITDA)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Dotación amortizaciones	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total gastos de explotación</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Resultado de explotación (EBIT) o (BAII)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Ingresos financieros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gastos financieros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Resultado financiero</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Resultado antes de impuestos y res. excepcionales</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
+/- Otros ingresos y gastos excepcionales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Resultado antes de impuestos (EBT) o (BAI)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Resultado acumulado ejercicio antes de impuestos</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

**Beneficio bruto:** 0,0

**Provisión impuesto sobre beneficios:** 0,0

**Beneficio neto:** 0,0

**Costes fijos (o de estructura) anuales (ejercicio económico):** 0,0

Horas trabajo productivas/día	7,5
N.º trabajadores productivos	21,0
Días productivos/mes	11,0
Meses productivos/año (ejercicio económico)	

**Horas estimadas trabajo productivas/año (ejercicio económico)**

**Coste fijo (o de estructura)/hora:** Euros/hora



**Plan de tesorería**

Ejercicio  
2009

Control de  
inversiones 0,0

Control de  
financiación 0,0

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Saldo inicial (1)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cobro de ventas + IVA repercutido	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cobro deudas pendientes (de clientes y otros deudores)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Disposiciones de crédito a CP	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ingresos financieros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otras entradas (sin IVA)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Retenciones IRPF	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total entradas (2)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Pago de compras y otros costes variables + IVA soportado	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pago deudas pendientes (a acreedores a largo plazo, proveedores y administraciones públicas)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Sueldos y Salarios (del periodo en curso)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Sueldos y salarios (del periodo anterior)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cargas sociales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tributos y tasas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Suministros (luz, agua, teléfono, gas)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gestoría, asesoría y auditorías (servicios profesionales independientes)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Material de oficina	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Primas de seguros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Trabajos realizados por otras empresas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Reparaciones, mantenimiento y conservación	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Arrendamientos y cánones	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Transporte, mensajería y otros servicios	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gastos financieros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Devolución del capital del préstamo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Devolución préstamos de socios y administradores	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Recuperación coste <i>leasing</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Reembolsos de créditos a corto plazo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inversiones realizadas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otras entradas y salidas (sin IVA)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
IVA soportado inversiones y gastos de explotación	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total salidas (3)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Liquidación trimestral del IVA (4)</b>													
<b>Liquidación IRPF (5)</b>													
Tesorería del periodo = (2)-(3)-(4)-(5)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Saldo final = Tesorería período siguiente</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Concepto	Interés cantidades dispuestas						Comisión no dispuesto						Total anual
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Saldo dispuesto de crédito a CP							6,00%						
Nuevo límite de crédito a CP							0,15%						
<b>Acreedores a CP Financieros - Créditos</b>													
Disposiciones crédito a corto plazo													0
Reembolsos crédito a corto plazo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
<b>TOTAL dispuesto de crédito</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0</b>
<b>Coste financiero</b>													

**Resumen cuentas de pérdidas y ganancias o de resultados**

	Valor según cuenta de P y G de cierre del ejercicio 2008	% sobre ventas	Cierre ejercicio 2009	% sobre Ventas	Variación respecto al ejercicio anterior	Cierre ejercicio 2010	% sobre Ventas	Variación respecto al ejercicio anterior	Cierre ejercicio 2011	% sobre ventas	Variación respecto al ejercicio anterior	Cierre ejercicio 2012	% sobre Ventas	Variación respecto al ejercicio anterior	Cierre ejercicio 2013	% sobre Ventas	Variación respecto al ejercicio anterior
<b>Ventas (ingresos)</b>	0,0		0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%
<b>Coste de ventas (costes variables)</b>																	
<b>Margen bruto s/ventas</b>																	
Sueldos y salarios																	
Cargas sociales																	
Tributos y tasas																	
Suministros (luz, agua, teléfono, gas)																	
Gestoría, asesoría y auditorías (servicios prof. independientes)																	
Materia de oficina																	
Publicidad, propaganda y relaciones públicas																	
Primas de seguros																	
Trabajos realizados por otras empresas																	
Reparaciones, mantenimiento y conservación																	
Arrendamientos y cánones																	
Transportes y mensajería																	
Otros servicios																	
<b>Resultado operativo (EBITDA)</b>	0,0		0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%
Dotación amortizaciones																	
<b>Total gastos de explotación</b>	0,0		0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%
<b>Resultado de explotación (EBIT) o (BAI)</b>	0,0		0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%
Ingresos financieros																	
Gastos financieros																	
<b>Resultado financiero</b>	0,0		0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%
<b>Resultado antes de impuestos y res. excepcionales</b>	0,0		0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%
+/- Otros ingresos y gastos excepcionales																	
<b>Resultado antes de impuestos (EBT) o (BAI)</b>	0,0		0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%
Provisión impuesto sobre beneficios																	
<b>Resultado neto</b>	0,0		0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%
Valor compras del ejere. 2008																	
<b>Cash-Flow económico</b>	0,0		0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%	0,0		0,0%

(NS: Porcentaje no significativo)

**Propuesta aplicación del resultado**

Conceptos	2009: Propuesta aplicación resultado del 2008 = 0		2010: Propuesta aplicación resultado del 2009 = 0		2011: Propuesta aplicación resultado del 2010 = 0		2012: propuesta aplicación Resultado del 2011 = 0		2013: propuesta aplicación resultado del 2012 = 0	
	Distribución (en %)	Importe	Distribución (en %)	Importe	Distribución (en %)	Importe	Distribución (en %)	Importe	Distribución (en %)	Importe
A reservas legales obligatorias		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0
A reservas voluntarias		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0
A resultados pendientes de aplicación		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0
Reparto de beneficios (pago de dividendos)		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0
<b>TOTAL</b>	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0

## Resumen balances de situación

	Apertura ejercicio 2009		Cierre ejercicio 2009		Cierre ejercicio 2010		Cierre ejercicio 2011		Cierre ejercicio 2012		Cierre ejercicio 2013	
	Euros	%	Euros	%	Euros	%	Euros	%	Euros	%	Euros	%
<b>Activo no corriente (inmovilizado)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>
Inmovilizado material	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
<b>Amort. acumul. inmovil. material</b>	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Inmovilizado intangible	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
<b>Amort. acumul. inmovil. intangible</b>	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Inversiones inmobiliarias netas	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Inmovilizado financiero	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Gastos amortizables netos	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
<b>Activo Corriente (circulante)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>
Existencias	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Realizable (clientes, deudores y H.P. deudora)	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Tesorería (disponible)	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
<b>Total Activo</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>
<b>Patrimonio neto - Recursos propios</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>
Capital	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Reservas obligatorias	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Reservas voluntarias	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Remanente y resultados ejercicios anteriores	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Resultado del ejercicio	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Subvenciones, donaciones y legados	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
<b>Pasivo no corriente (exigible a L.P.)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>
Acreedores L.P. Financieros - Préstamos	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Acreedores L.P. Financieros - Leasing	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Otros acreedores L.P.	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
<b>Pasivo corriente (exigible a C.P.)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>
Acreedores C.P. Financieros - Créditos	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Acreedores comerciales	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
C/c con socios y administradores	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Salarios que pagar	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
Administraciones públicas (H.P. acreedora y S.S.)	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	
<b>Total patrimonio neto y pasivo</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0%</b>

<b>Total recursos permanentes</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>		<b>0,0</b>		<b>0,0</b>		<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	
<b>Total recursos ajenos</b>	<b>0,0</b>		<b>0,0</b>		<b>0,0</b>		<b>0,0</b>		<b>0,0</b>		<b>0,0</b>	
Descuadre (activo / P. neto + pasivo)	0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0	

(NS: Porcentaje no significativo)

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Ajustes de pasivo posteriores al primer ejercicio económico</b>					
Otros acreedores L. P.					
Acreedores CP - Financieros - Créditos					
Acreedores comerciales					
C/c con socios y administradores					
Salarios a pagar					
Administraciones públicas					

## Ratios básicas

Rentabilidad	Fórmulas	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1. ROE ( <i>Return On Equity</i> ) - Rentabilidad financiera	Beneficio neto/recursos propios						
2. ROI ( <i>Return On Investment</i> ) - Rentabilidad económica	Beneficio antes de intereses e impuestos/activo total						
3. ROS ( <i>Return On Sales</i> ) - Margen sobre ventas	Beneficio antes de intereses e impuestos/ventas totales						
4. EBITDA sobre ventas	Beneficio antes de intereses, impuestos y amortizaciones/ventas totales						

Liquidez y Solvencia	Fórmulas	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1. Solvencia	Activo total/pasivo total						
2. Tesorería (prueba ácida)	(Realizable + disponible)/pasivo corriente						
3. Disponibilidad	Disponible/pasivo corriente						

Endeudamiento y autonomía financiera	Fórmulas	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1. Endeudamiento	Pasivo total/patrimonio neto						
2. Capacidad de devolución de la deuda con acreedores financieros	(Beneficio neto + amortizaciones)/acreedores financieros						
3. Cobertura de intereses	EBIT/gastos financieros						

Plazos	Fórmulas	2008	2009
1. Plazo medio de cobro (días)	(Clientes/ventas) x 365		
2. Plazo medio de pago (días)	(Acreedores comerciales/compras) x 365		
3. Cobertura de ventas (días)	(Saldo medio existencias/coste de ventas) x 365		

Fondo de maniobra	(Recursos propios + pasivo exigible a L.P.) - activo no corriente (Activo corriente - pasivo corriente)						
-------------------	--	--	--	--	--	--	--

Plazo de recuperación de la inversión ( <i>Pay-Back</i> )	Número de años que se tarda en recuperar la inversión inicial		
	Número de años en recuperar la inversión a final del primer ejercicio		

Punto muerto (crítico), punto de equilibrio o umbral de rentabilidad	Volumen de ventas a partir del cual se genera beneficio						
--	---	--	--	--	--	--	--

Coefficiente de seguridad	Ventas totales/punto crítico						
---------------------------	------------------------------	--	--	--	--	--	--

(NS: Ratio no significativa)



