

# Aprender a Emprender

O de cómo hacer  
negocios sin perder el  
ocio

MANUAL PARA EL  
ALUMNADO

**Elaboración:**



*Se cede su uso para el proyecto RED ACCENT cofinanciado por el Fondo Social Europeo*



## 1. ¿QUÉ ES EMPRENDER?

Con este programa queremos plantearte un reto ¿te apetece?. Este reto consiste en que realices tu propia EMPRESA, tu propio NEGOCIO. Te proponemos que al final de este programa hayas realizado tu propio PLAN DE NEGOCIO; es decir, que hayas creado a partir de una IDEA (tu idea), un negocio en el que tú puedes ser tu propio jefe o jefa.

¿Serás capaz? Creemos que sí. Todo el mundo, y TÚ TAMBIÉN, es capaz de crear su propio NEGOCIO a partir de una idea y eso es lo que a ti te proponemos.

Pensarás que esto no es posible, que estamos locos y te asaltarán muchas dudas. ¡Vamos a intentar resolverlas! .

Para empezar, responde individualmente a las siguientes cuestiones y luego, trabajando en grupo, intentad llegar a una definición:

1-¿Qué es EMPRENDER para ti?

.....  
.....  
.....

2-Nuestra definición de EMPRENDER ES...

.....  
.....  
.....

## 1. EMPRENDER

### EMPRENDER es

Ayudarte a pensar de manera imaginativa y creativa.

Ser analítico/a.

Saber tomar decisiones.

Ser honesto contigo mismo/a.

Tomar la iniciativa por uno/a mismo/a.

Poner en marcha una actividad.

Además en la sociedad actual se están produciendo una serie de cambios sociales que afectan a la VIDA DIARIA de las personas, y que, por supuesto, afectan o repercuten en el SISTEMA PRODUCTIVO de la sociedad. Estos cambios a grandes rasgos serían:

CAMBIOS SOCIALES	Incorporación de la mujer al mundo laboral.
DEMOGRÁFICOS	Envejecimiento de la población.
HÁBITOS CULTURALES y DE OCIO	Estilos de vida diferentes.
TECNOLÓGICOS	Desarrollo de las nuevas tecnologías o medios audiovisuales.
TOMA DE CONCIENCIA DE DETERMINADOS PROBLEMAS	Medioambiente,...

Estos cambios provocan una serie de NECESIDADES o DEMANDAS SOCIALES, dando lugar a nuevos espacios para la creación de empresas que cubran estas nuevas necesidades, son los llamados NUEVOS YACIMIENTOS DE EMPLEO.

## ESTRUCTURA BÁSICA DEL MERCADO LABORAL



### Ejercicio

- Poned ejemplos de:

Población activa:

Asalariados del sector privado:

Asalariados del sector público:

No asalariados:

Empresarios con asalariados:

Empresarios sin asalariados:

Miembros de cooperativas:

## 2. INTRODUCCIÓN DE CONCEPTOS

A lo largo de este programa van a aparecer palabras nuevas o poco conocidas para ti. ¿Te parece que las vayamos conociendo? Cualquier persona emprendedora debe conocerlas. Todavía no te podemos colocar la medalla de emprendedor/a, pero pronto la conseguirás.

### Ejercicios

#### 1. Une con flechas:

EMPLEO
--------

AUTOEMPLEO
------------

- es poner en marcha mi propia actividad laboral.
- es ser mi propio jefe o jefa.
- ocupación retribuida.
- realización de un trabajo para mí mismo/a.
- acción y efecto de trabajar.
- realizar un trabajo por y para nosotros/as.
- ocupar a uno/a encargándole un negocio o puesto de trabajo.

#### 2. Define los siguientes conceptos:

Autoempleo:

Empleo:

Empresa:

Empresario/a:

Negocio:

Producto:

Demanda:

Competencia:

3. Reflexiona sobre el siguiente caso:

**CASO N° 1**

Jone tiene 20 años, trabaja desde hace 2 años de camarera en una cafetería en el centro de Bilbao. Trabaja porque no quería seguir estudiando más y, sobre todo, porque necesita dinero. Jone vive con su padre; éste tuvo que jubilarse anticipadamente y su pensión es insuficiente.

A Jone no le gusta mucho su trabajo, pero la necesidad y la responsabilidad se lo exigen. Lo que más le desagrada es el horario y tener que trabajar los fines de semana, apenas puede estar con su cuadrilla. Quedan los fines de semana cuando ella trabaja y se siente desligada del grupo, no comparte sus vivencias.

Lo que realmente le gusta es el modelado. Ya desde muy pequeña se pasaba el día modelando en plastilina. Su abuelo le enseñó a trabajar el barro y la arcilla durante los veranos y con ello descubrió un mundo nuevo. El poco tiempo que tiene después del trabajo lo dedica a asistir a clases de cerámica y cada día disfruta más.

Con un compañero de clase, Julen, siempre está pensando y soñando en montar un pequeño taller y dedicarse a hacer lo que les gusta, vender las obras de cerámica que realizan. Su profesor les ha animado, planteándoles que pueden organizar talleres en colegios y grupos de tiempo libre para enseñar cerámica a los chavales/as.

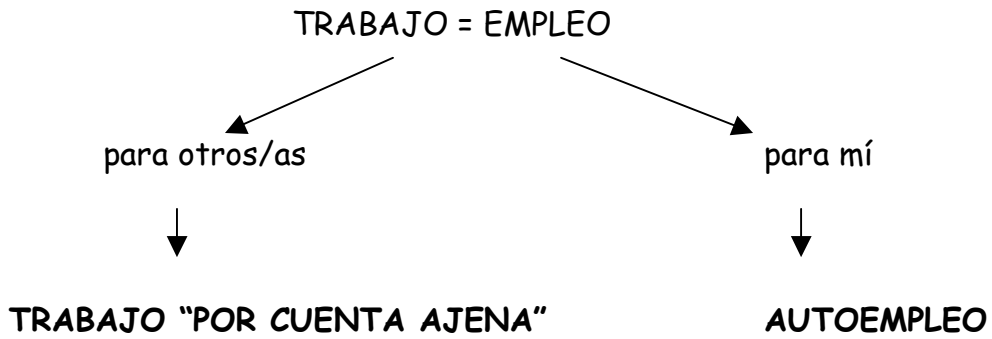
Julen y Jone, por curiosidad, están mirando alquileres de locales y, aunque esto les desanima por lo caros que son, tienen mucha ilusión. Saben que si se deciden a montar su propio negocio, al principio lo pasarán mal, pero no les importa: quieren hacer lo que realmente les gusta. Puede que nunca atesoren fortunas, pero se conforman con poder vivir de ello, ser independientes y disfrutar de su trabajo.

**CASO N° 2**

Miren es amiga de Jone. Miren y Jone se conocen de las clases de cerámica, ambas comparten el mismo interés y entusiasmo por la cerámica. Miren es mayor que Jone, ha realizado la diplomatura de trabajo social y, con 23 años, lleva un año intentando buscar trabajo y todavía no lo ha conseguido. Jone le ha propuesto la idea de montar un taller y organizar talleres en centros escolares, pero ella no lo ve claro. Su novio, con el que vive, le comenta que "estas cosas" al final no son más que ilusiones, y que donde esté un sueldo seguro a fin de mes como él tiene que se quiten las fantasías.

Compara el caso de Jone y Miren. Ponte en grupo de 2 ó 3 personas y expresad vuestras opiniones sobre los diferentes motivos de cada uno/a a la hora de decidirse por el empleo por cuenta ajena o por el autoempleo.

4. Rellena el cuadro:



<i>TRABAJAR PARA UN/A JEFE/A</i>		<i>SER TU PROPIO JEFE/A</i>	
VENTAJAS	DESVENTAJAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS



### 3. QUÉ SE NECESITA PARA CREAR TU EMPRESA

¿Qué crees que NECESITAS para crear tu propio negocio o tu propia empresa?

.....  
.....  
.....  
.....

**Lo que NECESITAS ante todo es:**

1. TENER UNA IDEA DE NEGOCIO
2. TENER GANAS DE TRABAJAR Y CREER EN ESA IDEA
3. SER UNA PERSONA CREATIVA E INNOVADORA
4. SABER APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES
5. SABER ANALIZAR, ORGANIZAR Y PLANIFICAR LAS IDEAS Y LAS ACTIVIDADES

#### 4. ¿QUIERES SER EMPRENDEDOR/A?

Tres palabras clave: PODER- SABER- QUERER

Ahora que sabes algunas cosas más sobre lo que significa EMPRENDER, ¿te gustaría ser una persona emprendedora? Quizá sea todavía demasiado pronto para responder a esta pregunta.

Cuando nos planteamos qué nos gustaría ser, lo primero que debemos analizar son estas tres palabras clave:

#### PODER - SABER- QUERER

PODER Mis capacidades, cualidades personales,...

SABER Lo que me enseña el entorno que me rodea (el colegio, mi familia, mi barrio,...)

QUERER Mi motivación y ganas de querer hacer las cosas.

En "*Aprender a Emprender*", lo que vas a analizar es ...

TU PODER - ¿Qué sé hacer, qué cualidades tengo?

TU SABER - Te vamos a enseñar cómo hacer tu propia EMPRESA.

TU QUERER - Las ganas que le pongamos, la motivación, etc.

#### PODER + SABER + QUERER = MI PROPIO NEGOCIO

#### Querer es PODER

La imagen que tenemos de nosotros mismos es un factor clave que afecta a lo que queremos hacer, a nuestros objetivos en la vida. Cuanto más conozcamos nuestra imagen, más seguros estaremos y tendremos una imagen más objetiva y definida de nosotros.

Conocer nuestra personalidad, las características personales que mejor nos definen es fundamental para elegir nuestro objetivo. Quizás hasta ahora no

te habías planteado que hacer después de terminar la ESO o el Bachiller; es el momento de hacerlo. Y lo que elijas ha de ser algo reflexionado y pensado, y para ello te debes conocer lo mejor posible.

**1. ¿Cómo eres?. Señala de esta lista aquellos ADJETIVOS que mejor crees te definen:**

Influenciable	Tenaz	Perseverante	Despreocupado/a
Exigente	Versátil	Impaciente	Perfeccionista
Inquieto/a	Tranquilo/a	Imaginativo/a	Alegre
Confiado/a	Audaz	Afable	Autosuficiente
Torpe	Abierto/a	Débil	Dogmático/a
Fuerte	Directo/a	Espontáneo/a	Conflictivo/a
Crítico/a	Claro/a	Cooperativo/a	Sincero/a
Dependiente	Eficaz	Contradictorio/a	Autónomo/a
Sumiso/a	Obstinado/a	Dominante	Seguro/a
Previsor/a	Inseguro/a	Caótico/a	Optimista
Prudente	Reservado/a	Pesimista	Intransigente
Tolerante	Sutil	Práctico/a	Conservador/a
Ambicioso/a	Resuelto/a	Generoso/a	Egocéntrico
Riguroso/a	Constante	Firme	Anárquico/a
Ordenado/a	Osado/a	Pragmático/a	Progresista
Veraz	Sociable	Tímido/a	Despreocupado/a
Observador/a	Flexible	Reflexivo/a	Responsable
Leal	Minucioso/a	Comunicativo/a	Indeciso/a
Arriesgado/a	Dinámico/a	Sensible	Creativo/a
Justo/a	Polivalente	Decidido/a	Reivindicativo/a
Realista	Mañoso/a	Pasivo/a	Cumplidor/a

**2. Ahora vamos a analizar qué sabes HACER y lo que más te gusta. Te puedes ayudar de esta tabla**

SÉ HACER	ME GUSTA
* cocinar, hablar algún idioma....	* hacer peinados, estar con niños pequeños, etc.

**3. Realiza un retrato personal de ti mismo/a.**

Yo soy una persona..... sé hacer.....  
y me gusta.....

## 5. LA PERSONA EMPRENDEDORA

Bien, has analizado qué sabes hacer. Pero, ¿qué crees que debe saber una persona que quiere montar su propio negocio?

<i>Cualidades Personales</i>	
<i>Cualidades Profesionales</i>	
<i>Debe ser</i>	
<i>Debería saber hacer</i>	
<i>Le debería gustar</i>	

Las principales características de una persona emprendedora son:

### ***SABER-HACER***

es muy importante que el proyecto empresarial nos guste y motive.  
capacidad de dedicación exclusiva a la idea y al negocio.  
capacidad de explotar su propia persona.

### ***SABER-GESTIONAR***

El saber-gestionar es algo nuevo para la mayoría de las personas que deciden crear su empresa. Este es un hecho que no debe preocuparnos en absoluto. Como en la mayoría de los casos es algo que puede aprenderse.

Para una gestión de éxito el/la emprendedor/a tiene que asumir los siguientes papeles básicos:

1. Comunicador/a: dentro de la propia empresa y fuera de la empresa.
2. Integrador/a: capacidad para coordinar las actividades de personas y grupos, implicando a las personas de forma activa en un proyecto común.
3. Motivador/a: estimular y ayudar en el desarrollo personal de los miembros de la empresa, evitando los bloqueos.
4. Organizativo/a: conocer técnicas de planificación, saber identificar y valorar las alternativas en la toma de decisiones, encontrar procedimientos creativos e implementar cambios, aplicar prácticas de mejora continua como instrumento para lograr la satisfacción final del cliente.
5. Con capacidad técnica: cuidar la obtención de los productos o servicios que la empresa vende.
6. Capacidad comercial: estar en continuo contacto con el entorno, buscar activamente nuevos productos,...

## 6. EL TRABAJO EN EQUIPO

### EJERCICIO Nº 1

#### "EL TREN DE LAS 8,02"

*A las ocho y dos minutos hay un tren que diariamente va desde Portugalete a Bilbao llevando a muchos viajeros. Todas las mañanas, unos minutos antes de la salida, aproximadamente unas cincuenta personas, hombres principalmente, se reúnen para esperar el tren. Observando cuidadosamente nos damos cuenta de lo siguiente:*

- ✓ *La mayoría de los pasajeros aguardan al tren colocándose en un lugar concreto, cerca de la vía, según el vagón al que quieran subir.*
- ✓ *Las personas suelen subir todos los días al mismo vagón y sentarse en el mismo asiento.*
- ✓ *Los viajeros suelen establecer entre ellos una breve conversación y, todos los días, cada uno de los pasajeros sale por la misma salida.*

*El tren tarda veintisiete minutos en llegar a Bilbao, por tanto, estas personas pasan juntas a la semana dos horas y media. Un observador atento puede comprobar que se dan distintas formas de comportamiento.*

*La mayoría de las personas lee en el tren. Solamente las personas que se conocen entre sí (por trabajo o por relaciones sociales, etc) entablan conversación.*

Toda esta descripción sobre el comportamiento de los viajeros del tren de 8:02 tiene como objetivo la reflexión sobre la siguiente pregunta. ¿Constituyen un grupo los viajeros del tren de las 8,02? ¿Por qué?

## EJERCICIO N° 2

Te proponemos un juego.

1- ¿Qué utilidades tiene un zapato? (te damos 3 minutos)

2- Ahora realizaremos el mismo ejercicio pero en grupo. Juntaros 3 ó 4 personas. ¿Qué utilidades le darías a una caja de cartón y a un periódico?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

¡ Reflexiona !

Cuántas ideas has sacado tú solo. N°:.....

Y en grupo. N°:.....

¿Qué ventajas existen en trabajar solo? ¿Y en compañía?

Esta reflexión es importante porque en tu futuro negocio tendrás que decidir si trabajarás **solo** o montarás la empresa **con otros compañeros**.

Puedes combinar tus conocimientos y habilidades con las de otras personas. Por ejemplo si tú sabes hacer pasteles y un amigo es monitor de tiempo libre, podéis ofrecer un servicio de comidas para cumpleaños infantiles.



## 7. EL CURRÍCULO VITAE

Como actividad complementaria y de cara a tu futuro profesional te va a ser fundamental lo que te proponemos. Haz tu currículum vitae.

¿Cómo hacer el currículum? El currículum DEBE SER:

- ✓ BREVE: como máximo dos folios escritos a ordenador (a doble espacio y por una cara)
- ✓ SÉ DIRECTO/A: si eres Técnico Especialista en..... , evita poner que hiciste la Educación Secundaria Obligatoria (se sobreentiende)
- ✓ Usa SUSTANTIVOS en lugar de verbos.
- ✓ NO cuentes fracasos (si has repetido algún curso), despidos (si has trabajado alguna vez),...
- ✓ OMITIÉNDOLO aquello que pueda considerarse "problemático".
- ✓ EVITA las referencias íntimas y la problemática personal.

¿Qué poner sobre...

**El estado civil:** no lo pongas si no lo piden. Si eres soltero/a, ese dato puede favorecer tu candidatura, por lo que puedes ponerlo o no.

**Hijos:** no conviene ponerlo en tus datos personales.

**Otros:**

- Si te despidieron, este detalle acláralo durante la entrevista
- No debes poner lo que quieres ganar
- Importante poner si has estado o estás en asociaciones, voluntariado,...

## ***PARTES DEL CURRÍCULO***

### **1- Datos Personales**

Nombre y Apellidos:

DNI:

Fecha de nacimiento:

Dirección (completa):

Carnet de conducir ( especificar cuál):

Teléfono:

### **2- Formación Académica**

Año- Titulación - Lugar

**1997- Ingeniero Técnico Industrial- Rama Metal.** Escuela de Ingeniería Técnica Industrial. Bilbao

### **3- Formación Complementaria**

2000 - Curso de Especialización en Circuitos Integrados. Universidad Politécnica de Madrid. Madrid.

### **4-Experiencia Profesional**

2000/99 - Técnico del Departamento de Diseño y Construcción, en la empresa Sociedad Mecánica del Norte, S.A. Funciones: *Diseño y ejecución de estructuras, cálculo de resistencia de materiales,...*

### **5-Idiomas**

**Euskera:** Título de EGA

**6- Informática**

1998 - Curso de Ofimática (Word, Access, Excel, internet,...). Centro de Formación de Baracaldo. (75 horas)

**7-Otros datos de interés**

1997/ 8 - Monitor de Tiempo Libre, en campamentos de verano de la Diputación Foral de Bizkaia.

## 2. LA IDEA

### 1. ¿UNA IDEA? LA IDEA COMO BASE DEL PROYECTO EMPRESARIAL.

Todo proyecto de creación de un negocio o empresa nace en torno a una IDEA. Una buena idea es indispensable para que un negocio prospere.

Es difícil encontrar buenas ideas para montar un posible negocio. En general, a la gente le resulta muy duro encontrar proyectos que sean realmente originales.

¡ LAS IDEAS HAY QUE BUSCARLAS !

A menudo ¡ LAS IDEAS MÁS SIMPLES FUNCIONAN !  
Otras veces ¡ FUNCIONAN LAS IDEAS MÁS "LOCAS" !

Para obtener buenas ideas de negocio debemos activarnos y esforzarnos para observar la realidad cotidiana en busca de oportunidades. Por ejemplo:

*En Inglaterra, una chica tenía un pie más grande que otro, por lo que se veía obligada a comprarse 2 pares de zapatos. Un día pensó que su problema era también el otras personas y montó un mercado para el intercambio de zapatos. Su negocio tuvo un gran éxito.*

**"LOS LOCOS ABREN LOS CAMINOS QUE MÁS TARDE  
RECORRERÁN LOS SABIOS"**

*"La genialidad se compone de un 2% de INSPIRACIÓN  
y un 98% de trabajo duro"  
Tomas Edison, inventor de la bombilla.*

## 2. LA PERSONA CREATIVA E INNOVADORA

¿Qué es ser una persona creativa e innovadora ?

- ✓ Es contemplar las cosas que conoces de forma diferente.
- ✓ Es encontrar relaciones entre cosas que aparentemente no tienen nada que ver.
- ✓ Es mirar y pensar de otra manera.

¿Cómo podemos ser más creativos/as?

El problema es que, normalmente, no hemos aprendido a mirar ni a pensar de forma creativa. Pero, SE PUEDE APRENDER A HACERLO.

Existen distintas formas de pensar, pero en la escuela, en la calle, la familia,..., sólo nos han enseñado a pensar de una forma lógica, LINEAL.

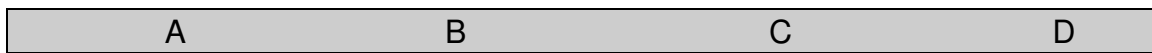
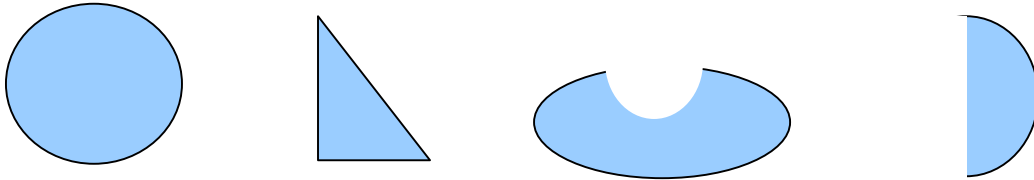
Todos y todas podemos ser innovadores, podemos generar ideas. El problema es que, normalmente, no hemos aprendido a mirar y pensar de forma creativa. Sin embargo, debemos mantenernos alerta, tener una mentalidad abierta, y observar nuestro entorno en clave de negocio.

<i>NUESTRA CULTURA SÓLO NOS ENSEÑA A:</i>	
<i>Pensar linealmente</i>	<i><u>Seguir las reglas</u></i>
<i>Buscar la <u>respuesta correcta</u></i>	<i>Ser <u>lógicos</u></i>
<i>Equivocarse es <u>malo</u></i>	<i>Ser <u>prácticos/as</u></i>
<i><u>Callarnos si no entendemos</u></i>	<i>No hacer el <u>ridículo</u></i>
<i>Ser <u>serios/as</u></i>	<i>Ser <u>concretos/as</u></i>

Vamos a realizar algunos ejercicios para enseñarte a pensar de otra manera:

1.- Busca otras respuestas, otras maneras de hacerlo.

ENTRE ESTAS CUATRO FIGURAS, SELECCIONA LA QUE ES DIFERENTE A TODAS LAS DEMÁS:



**ES DIFERENTE LA FORMA.....**

Si has escogido la figura B, ¡FELICIDADES!, efectivamente, es la única que tiene todas las líneas rectas. Has elegido la respuesta correcta. Pero.....

Alguien ha podido elegir la figura C, pensando que es diferente de todas las demás porque es la única asimétrica. ¡También tiene razón! Es la respuesta correcta.

¿Y si otra persona elige la figura A? Resulta que es la única que no tiene puntos de discontinuidad. También es la respuesta correcta. ¿Qué pasa con la figura D? Es la única que combina una línea curva con una línea recta. ¡RESPUESTA CORRECTA!

**Es decir, cada una de las respuestas es correcta.**

Cuando alguien nos plantea una pregunta o cuando nos enfrentamos a un problema, tendemos a buscar una sola respuesta, o una sola forma de solucionar ese problema. Una vez que tenemos una forma de hacer las cosas, no buscamos más. Esta vía tiene la ventaja de ser más cómoda, y además resulta más fácil decidir cuando hay pocas alternativas. Por otro lado, proponer una respuesta convencional es más "seguro", se arriesga menos.

*"SI SIGUES SIEMPRE UN MISMO CAMINO, NO ENCONTRARÁS  
NUEVOS PAISAJES."*

2- Realiza este ejercicio de PRUEBA MENTAL.

Este ejercicio sólo dura 1 minuto. Hazlo hasta el final. EL RESULTADO ES SORPRENDENTE.

Te has preguntado alguna vez si tu espíritu es normal o si es diferente. Bueno haz seriamente el siguiente ejercicio de reflexión y encuentra la respuesta!

Sigue las instrucciones, y responde a las preguntas una por una (en tu cabeza), y tan rápidamente como te sea posible. No avances a la siguiente sin haber terminado la anterior.

- Empezamos. ¿Cuánto suman?:

-  $15 + 6$

-  $3 + 56$

-  $89 + 2$

-  $12 + 53$

-  $75 + 26$

-  $25 + 52$

-  $63 + 32$

- Pues sí, son más difíciles los cálculos mentales, pero ahí está el verdadero ejercicio, entonces ten el valor y sigue adelante.....

-  $123 + 5$

- RAPIDO ¡ PIENSA EN UNA HERRAMIENTA Y EN UN COLOR !

- Y sigue.....

- continúa.....

¿Estás pensando en un martillo rojo? ¿¿¿Verdad???

Si no es el caso, formas parte del 2% de la población cuyo espíritu es bastante diferente para pensar en otra cosa. El 98% de la población contestará un "martillo rojo" si le das a resolver este ejercicio.

3.- A ver ahora cómo realizas este ejercicio.

Dibuja en un papel una CASA y un PERRO, y contrástalo con los demás dibujos de tus compañeros/as.



### 3. LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO. LA GENERACIÓN DE IDEAS DE NEGOCIO.

Hay que ponerse las gafas de las oportunidades de negocio y de la creatividad

*LA OPORTUNIDAD ES UNA SITUACIÓN QUE SE PRODUCE EN UN MOMENTO DADO Y QUE REPORTA UN BENEFICIO O UNA SATISFACCIÓN.*

EL MUNDO CAMBIA: ¡APROVÉCHALO! hay que estar alerta e imaginar respuestas diferentes a las situaciones que se producen.

Por ejemplo:

<u>SITUACIONES</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
AUMENTO DE PERSONAS QUE VIVEN SOLAS.	NEGOCIO DE COMIDAS A DOMICILIO.
AUMENTO DE LA ESPERANZA DE VIDA.	SERVICIO PARA PERSONAS MAYORES
DESARROLLO TECNOLÓGICO.	VIDEOJUEGOS MÁS SOFISTICADOS.
PREOCUPACIÓN POR LA ECOLOGÍA.	MAYOR OFERTA DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS.

#### 4. LA CREATIVIDAD

Uno de los ingredientes más importantes para poder generar ideas de negocio es tener una mentalidad abierta, buscando ideas y oportunidades.

La creatividad es un elemento esencial para provocar cambios consiguiendo que ocurra algo nuevo o diferente.

##### **Pero ¿qué significa ser una persona creativa?**

La creatividad está ligada al cambio, a ser productivo/a, a originar, a tener recursos, a resolver problemas, a concebir a partir de un descubrimiento, a inventar, fabricar, elaborar; en definitiva, a diferenciarse. Ser una persona creativa es pensar de otra manera:

- ✓ *Busca otras respuestas, otras maneras de hacerlo.*
- ✓ *Mira de otra manera, desafía la lógica habitual.*
- ✓ *Es positivo/a, usa la fantasía.*
- ✓ *Rompe las reglas.*
- ✓ *Se atreve a cometer errores.*
- ✓ *"Todos y todas somos personas creativas".*

A pesar de que la creatividad es algo innato en las personas, generalmente, limitamos nuestra creatividad por condicionamientos culturales. Estos son los bloqueos más comunes a la creatividad:

- ✓ *Temor a no ser creativo/a.*
- ✓ *La trampa de la lógica.*
- ✓ *Tener una actitud negativa.*
- ✓ *Temor al fracaso.*
- ✓ *Seguir siempre las reglas.*
- ✓ *Hacer suposiciones o arrastrar estereotipos.*
- ✓ *Temor a resultar estúpido/a.*
- ✓ *Tener una actitud o mentalidad cerrada.*

## 5. CÓMO CREAR IDEAS

### MÉTODOS DE GENERACIÓN DE IDEAS DE NEGOCIOS. ¿CÓMO?

#### 1. Entrenarse a encontrar ideas pensando de otra manera

¿Unas gafas para oír mejor?	Un audífono en la patilla de las gafas.
¿Ovejas que se esquilan ellas?	Un medicamento que hace caer la lana.
¿Ropas que cambian de color?	Tejido que reacciona a variaciones de temperatura.

#### 2. Encontrar ideas dejándolas fluir

¿Cómo captar fondos para organizar una prueba ciclista?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer pins.</li> <li>• Vender material deportivo en una feria, camisetas y pegatinas.</li> <li>• Organizar fiestas.</li> <li>• Buscar patrocinadores,...</li> </ul>

#### 3. Encontrar ideas analizando problemas

Problema	Ideas
Riesgo de practicar deporte en la ciudad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ropa fluorescente.</li> <li>✓ Protectores para caídas.</li> <li>✓ Máquinas de realidad virtual para hacer deporte desde tu ordenador.</li> </ul>

**4. Encontrar ideas identificando las necesidades**

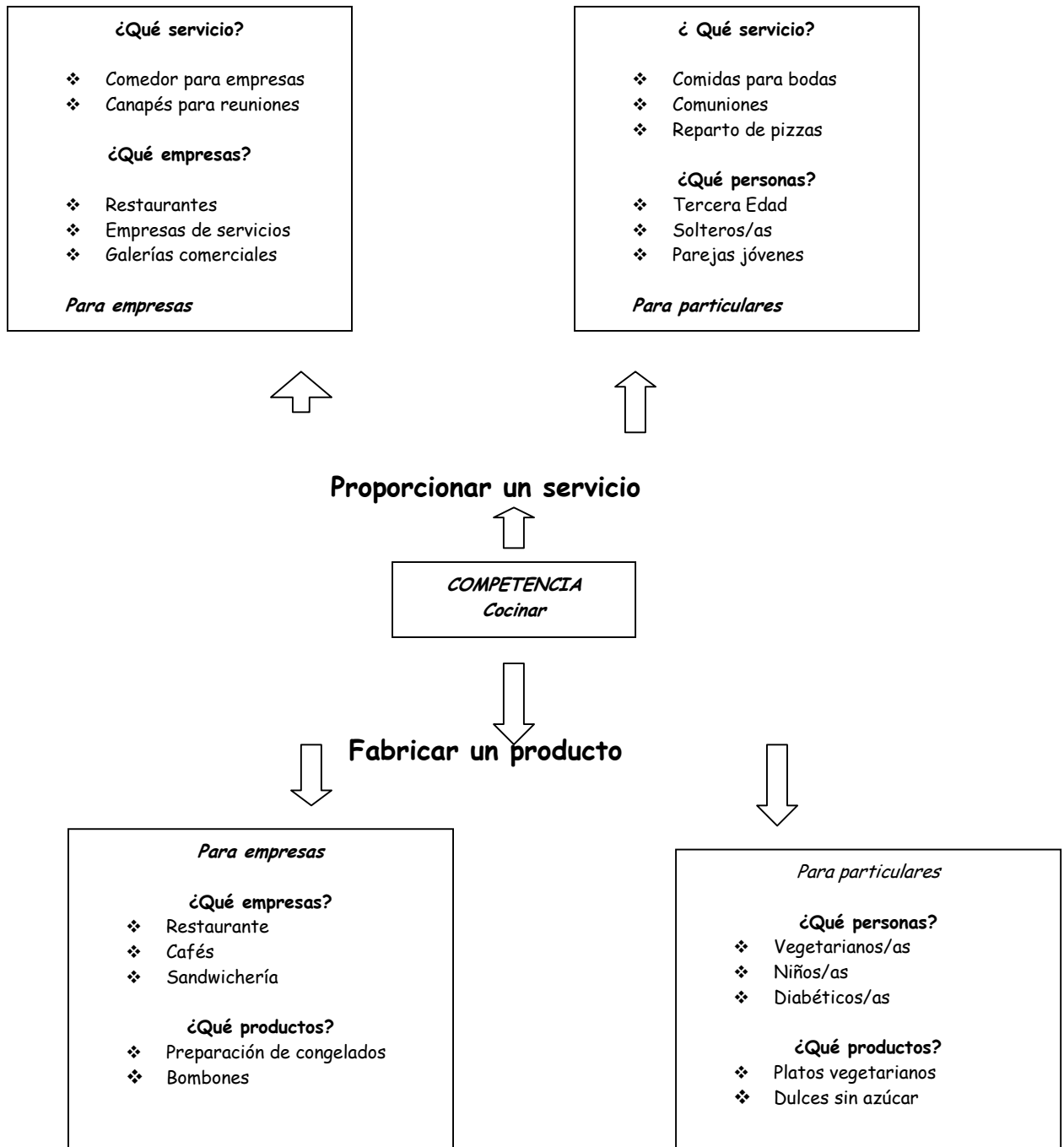
Necesidades	Ideas
Personas con animales domésticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Paseante de perros.</li> <li>✓ Hostal para animales.</li> <li>✓ Cementerio de animales.</li> <li>✓ Agencia de modelos.</li> <li>✓ Servicio de cruce de parejas,...</li> </ul>

**5. Encontrar ideas preguntándose qué se puede añadir a un producto o servicio**

Producto	Ideas
Una maleta	Incorporación de ruedas. Con clave de seguridad. Irrompible. Dividida en módulos, con carrito, ...

## 6. Encontrar ideas identificando tus competencias

Este esquema permite reflexionar sobre la manera de transformar una competencia personal y/o profesional en una oportunidad de negocio.



## OTROS MÉTODOS DE GENERACIÓN DE IDEAS (HERRAMIENTAS PARA GENERAR IDEAS)

- 1- LOS ERRORES SON TRAMPOLINES.
- 2- TORMENTA DE IDEAS.
- 3- EL DIAGRAMA MENTAL.

**1- Los errores son trampolines.** Si no te atreves a equivocarte, te estás poniendo límites. Gracias a los errores que cometemos podemos conocer lo que no sirve, para llegar a descubrir lo que sí nos servirá. Por ejemplo:

*Los famosos post-it nacieron de un error: una empresa recibió un pedido de una cierta cantidad de pegamento. Algo salió mal: los objetos se despegaban. Se encontraron con toneladas de pegamento inservible. Un técnico de la empresa pidió que le dejaran experimentar con aquel pegamento fracasado, y logró hacer de él un pegamento que se pega, despega, y vuelve a pegar infinidad de veces. Hoy día se venden millones de post-it al año.*

*Colón descubrió América pensando que encontraba un camino más corto para llegar a la India.*

**LOS ERRORES NOS LLEVAN A PENSAR EN COSAS  
QUE NI HABÍAMOS IMAGINADO**

**SI NO TE ATREVES A EQUIVOCARTE  
TE ESTÁS PONIENDO LÍMITES**

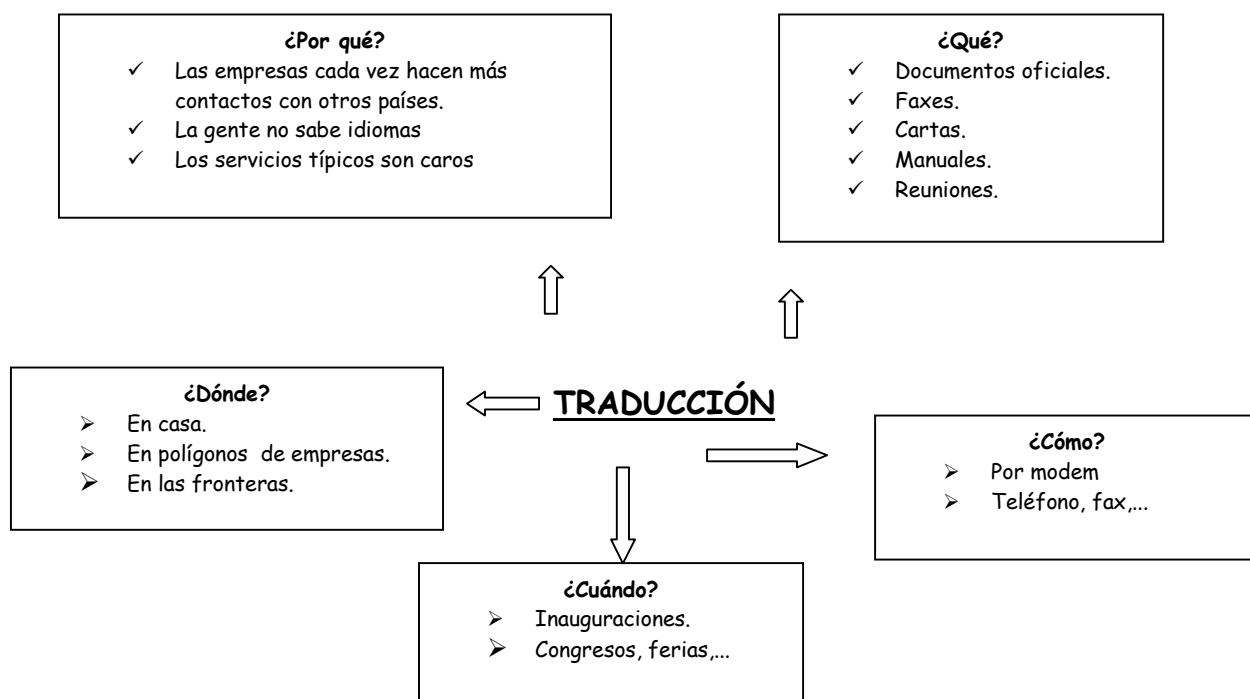
**2- Tormenta de ideas: brainstorming.** Este método sirve para generar ideas. Las condiciones son, una vez reunido un grupo de personas:

1. Definir el tema que se quiere tratar (un problema, una situación, una necesidad que tiene la gente,...)
2. Reunir a un grupo de personas. El objetivo es generar la mayor cantidad posible de ideas, con la participación de todos y todas. Alguien del grupo apunta todas las ideas.
3. Se aceptan todas las ideas, sin comentar ni criticar ninguna.
4. Cuanto más locas o descabelladas sean las ideas, mejor.
5. Cuantas más ideas, mejor. Lo que cuenta es la cantidad.
6. Escuchar las ideas de los demás, a ver que sugieren o a dónde nos llevan.
7. Trabajar así 5-7 minutos cada vez; si no, se pierde la concentración y se tiende a evaluar las ideas, y ese no es el objetivo.

Práctica este método con el siguiente ejercicio. Imagínate que estás en un atasco. ¿Cómo aprovecharías esta situación para hacer un negocio?.....  
.....  
.....  
.....

**3- El diagrama mental.** Permite profundizar y explorar ideas sin perder de vista el tema central. ¿Cómo hacerlo?

- Escribe el tema que te interese en el centro del papel.
- A partir de esa idea, explora palabras, ideas, pensamientos que te vienen a la cabeza por cualquier motivo. Anótalos tal y como te vengan a la cabeza, sin juzgar si son útiles o adecuados.
- Si te atascas, coge una de las palabras que hayas anotado y explórala más a fondo.
- Intenta relacionar unas ideas con otras.
- Durante 5-7 minutos, escribe todo lo que se te ocurra.



#### 4- Ofrecer algo nuevo o con alguna característica diferente. ¿Qué?

Las nuevas tecnologías favorecen la aparición de productos que antes no eran posibles: hornos microondas, ropa elástica,... Cambiar alguna característica de un producto o un servicio existente es otra forma de innovar: se puede cambiar la composición, el tamaño, el color,...

Por ejemplo: Coca Cola sin cafeína, tiritas de color oscuro para personas de raza negra, comida casera a domicilio,...

#### 5- Cambiar la forma en que se produce. ¿Cómo?

Por ejemplo: La agricultura biológica que no utiliza pesticidas ni abonos o los mensajeros en bici convendrán a personas preocupadas por el medioambiente.

Levi Strauss creó los pantalones que llevan su nombre utilizando la tela que usaban los buscadores de oro para las carretillas, ya que era mucho más resistentes que las telas habituales utilizadas para confeccionar ropa.



**6- Ofrecerlo/venderlo en lugares distintos. ¿Dónde?**

Así han surgido tiendas especializadas en vender productos de otros países o continentes; han aparecido guarderías en los grandes supermercados, etc.

**7- Ofrecerlo en momentos diferentes o especiales ¿Cómo?**

Las oportunidades pueden aparecer por circunstancias temporales: necesidades y apetencias de la gente que cambian con el tiempo, por las estaciones, porque se produce un imprevisto, porque es un acontecimiento que sólo ocurre una vez en la vida,...

Por ejemplo: Vender bocadillos en la entrada del estadio para los partidos de los domingos, llevar y traer niños/as al cole porque sus padres y madres están trabajando, ofrecer un servicio de recogida y entrega de medicinas, helados en invierno,...

**8- Ofrecérselo a otros colectivos. ¿Quién?**

Existen productos o servicios que se ofrecen a colectivos determinados y no a otros. Podemos pensar en ofrecérselos a nuevos públicos, modificándolo un poco tal vez. Además los gustos de la gente cambian con la edad, con el nivel adquisitivo, con la cultura, las costumbres y el tipo de vida, los valores, los lugares, etc.

Por ejemplo: El yogur hace unos años era un alimento casi exclusivo para los niños/as pequeños, hoy día, lo consumen personas de todas las edades; pueden ofrecer servicios especiales para minusválidos, etc...

Pon en marcha alguno de estos métodos de generación de ideas para generar TU IDEA DE NEGOCIO. Hazlo SÓLO o en COMPAÑÍA.

**MI IDEA ES.....**  
**ESTA IDEA NOS HA SURGIDO POR.....**  
**Y CON ELLA PRETENDEMOS.....**

### 3. EMPEZAMOS A INVESTIGAR: ¿Hay un mercado para tu idea?

#### 1. DE LAS IDEAS A LA REALIDAD (EL MERCADO)

Hasta ahora, te hemos animado a generar ideas, cuantas más mejor, sin considerar si pueden o no convertirse en negocios rentables.

Tener una idea no significa necesariamente que pueda convertirse en un buen negocio. Hay que analizar seriamente todos los aspectos que pueden influir en la posibilidad de que tu proyecto llegue a buen término; es lo que se llama **análisis de viabilidad o análisis de mercado**, y que queda plasmado en el PLAN DE NEGOCIO ( no te preocupes, ahora te lo explicamos todo). Ello implica considerar:

*¿realmente la idea me atrae? ¿podré llevarla a cabo o necesitaré ayuda? ¿hay un número suficiente de consumidores/as dispuesto a utilizar mi producto o servicio? ¿dónde lo haré?...*

Ante todo, el negocio en el que estés pensando DEBE ATRAERTE. Tu idea tiene que motivarte. Pero ¿qué es estar motivado/a?

*Una persona está motivada para hacer algo cuando siente aquello que va a conseguir merece el esfuerzo que deberá dedicarle.*

SI CREES QUE ERES CAPAZ, SEGURAMENTE LO ERES. SI ADEMÁS TE GUSTA Y ATRAE , EL ESFUERZO TE RESULTARÁ AGRADABLE.

Después de pensar en una idea de negocio debes plantear el realizar lo que se denomina un plan de negocio donde explicas cómo, de dónde ha surgido tu idea, cuáles son tus productos o servicios, qué ventajas tienen respecto a los de la competencia, etc,...

## 2. EL PLAN DE NEGOCIO: ¿CÓMO HACERLO?

¿Cómo hacerlo?- Realizar este plan es responder una por una a las siguientes preguntas. No te preocupes. Te vamos a ayudar.

¿ QUÉ VAS A HACER?	EL PRODUCTO/SERVICIO
¿PARA QUIÉN?¿CÓMO VENDERLO?	EL MERCADO
¿CÓMO SE HACE?	EL PROCESO PRODUCTIVO
¿ QUIÉNES?	LAS PERSONAS QUE LO HARÁN
¿ CON QUÉ MEDIOS?	LA FINANCIACIÓN
<b>Análisis de Viabilidad</b>	<b>Plan de Negocio</b>

### Utilidades del PLAN DE NEGOCIO

- 1) Es una buena herramienta para conocer cómo será nuestra empresa y el proceso a seguir para llegar a verla nacer.
- 2) Es un instrumento necesario para solicitar ayudas y subvenciones públicas.
- 3) Es un instrumento de apoyo para solicitar financiación bancaria.
- 4) Es una manera de acercarnos a la realidad.



### 3. ¿QUÉ VÁS A HACER? EL PRODUCTO O SERVICIO

¿Qué vas a hacer? TU IDEA DE NEGOCIO ES.....

Ahora tienes que definir tu producto o servicio.

MI PRODUCTO/S SERÁ/N.....

MI SERVICIO/S SERÁ/N.....

### 4. ¿PARA QUIÉN? ¿CÓMO VENDERLO?

EL MERCADO: ¿a quiénes venderás tus productos o servicios?

¿Qué es el mercado? - es el conjunto de consumidores/as o compradores/as de un producto o servicio.

CONSUMIDORES = personas → compran → el producto o servicio que ofreces  
→ Para satisfacer una necesidad o demanda  
→ Aquello que pueden comprar en el futuro

Cuando quieres lanzar un producto o servicio al mercado lo primero que tienes que pensar y conocer es el entorno que te rodea.

Las empresas desarrollan sus actividad en entornos que les influyen de diversas maneras, y además nos encontramos en un mundo donde la competitividad es cada vez mayor, por lo que hay que analizar:

## 1 - Análisis del entorno en el que se moverá la empresa

Las empresas son sistemas productivos que están influidos por una serie de factores externos como:

Políticos: decisiones políticas, estabilidad de los países, pactos entre países y regiones, política fiscal y financiera, etc...

Jurídicos: legislación y normas de diferentes países que afecten a nuestra futura empresa.

Económicos: nivel económico de la región, coyuntura económica (expansión, recesión, etc.)

Tecnológicos: se refieren a la madurez de las tecnologías convencionales, la disponibilidad de nuevas tecnologías, innovación y desarrollo, etc.

Socio-culturales: estilos de vida, niveles educativos, formación profesional, pautas culturales, demografía, costumbres, distribución de la renta, etc.

Los entornos más próximos influirán de forma más importante en las empresas.

Una vez identificada la influencia de las diferentes variables que actúan en los distintos entornos sobre una empresa, se debe realizar un análisis de todas las oportunidades y amenazas que encontrará la empresa en su exterior.

**i PIENSA DONDE UBICARÁS TU NEGOCIO, Y QUE OTROS SIMILARES AL TUYO HAY CERCA !. Ten en cuenta el entorno.**

¿Te parece acertado una heladería en una pista de esquí?

¿Y una chocolatería, en verano, en la playa?

¿Y una fotocopistería a la salida de un colegio?

## 2 - Sector económico de la empresa

Toda actividad empresarial está ubicada en uno o más sectores productivos básicos (primario o agrario, secundario o industrial y terciario o de servicios)

Lo que el/la emprendedor/a le interesa es delimitar el sector, encontrar aquellas actividades que producen bienes o prestan servicios, que satisfagan las mismas o similares necesidades que las que ellos piensan realizar, ya que estos "sectores" definirán su competencia.

### 3- Análisis de la Competencia

La Competencia se define como todas aquellas empresas que se dediquen a una actividad similar a la nuestra, y que sus productos o servicios sirvan para satisfacer las mismas necesidades que los bienes o servicios que nosotros produzcamos o prestemos.

*Los puntos fuertes de los pequeños negocios residen en la flexibilidad y capacidad de adaptación, en la cualificación del personal, en la localización, el trato personalizado a un grupo de clientes, horario, precios, descuentos,...*

Las empresas pequeñas y medianas deben construir su ventaja competitiva apoyándose en puntos fuertes relacionados con el trato cuidadoso a un grupo de clientes específicos.

#### Ejercicios

1- Piensa qué negocio, igual o similar al tuyo, hay en la zona donde quieres ubicar tu negocio.

**NOMBRE**

**LUGAR**

.....  
.....  
.....

2- Piensa qué cosas diferentes vas o vais a ofrecer en tu negocio y en qué se diferencia de la competencia. NOSOTROS VAMOS A DIFERENCIARNOS EN:.....

Muchas veces para realizar y poder responder a nuestras dudas a la hora de abrir un negocio necesitas preguntar a los propios consumidores/as a través de una ENCUESTA.

LA ENCUESTA ES LA HERRAMIENTA PARA REALIZAR TU ANÁLISIS O ESTUDIO DE MERCADO.

## 5. EL ESTUDIO DE MERCADO

El mercado no es estático, sino que está evolucionando continuamente y variando en función de la oferta y la demanda.

Con el ESTUDIO DE MERCADO o ANÁLISIS DE LA DEMANDA se estudia:

Quién es nuestro cliente potencial

Cuáles son las características de este cliente (edad, sexo, estudios, nivel económico,...)

Sus gustos y preferencias

\* ¿qué información necesitamos?

Sencillamente, saber si lo que en un futuro va a ofrecer nuestra empresa SATISFACE ALGÚN TIPO DE NECESIDAD.

Si el producto o servicio que pretendemos ofrecer al mercado no satisface necesidades, estaremos condenados al fracaso.

\*¿cómo podemos obtener esta información sobre el mercado?

Todo el proceso que supone la captación de datos sobre el mercado y nos ayuda a identificar problemas y oportunidades dentro del mismo se denomina **INVESTIGACIÓN COMERCIAL** o **ESTUDIO DE MERCADO**.

La *investigación comercial* se puede realizar a través de una ENCUESTA; es importante poner a prueba tu idea con una muestra de personas que sean tus consumidores potenciales, a los que tú estás pensando dirigir tu producto.

## CÓMO REALIZAR UNA ENCUESTA O CUESTIONARIO

Piensa un número suficiente de personas que te responderán a un cuestionario o a una encuesta, sal a la calle, y pregúntales su opinión.

Cuando estés haciendo encuestas, recuerda:

- \* piensa en la información que buscas, para hacer las preguntas adecuadas.
- \* haz preguntas simples y ve al grano.
- \* escucha lo que las personas (el mercado) te dicen, no intentes convencerles de que es bueno, fíjate cómo reaccionan cuando se lo presentas.
- \* pregunta también a tus amigos/as o parientes su opinión, te pueden ayudar a tantear el mercado.

### REGLAS

- 1) Realizar preguntas cortas, de fácil lectura y comprensión
- 2) Realizar preguntas con claridad
- 3) No incluir dos preguntas en una
- 4) Empezar por las preguntas más fáciles o sencillas
- 5) No realizar preguntas delicadas o embarazosas

### CONSEJOS

NO TE PREOCUPES SI LOS RESULTADOS NO SON LOS ESPERADOS. Seguramente las personas a las que has entrevistado te han dado muchas pistas para mejorar tu producto o servicio.

### TIPO DE PREGUNTAS

#### ABIERTAS-

¿por qué motivo prefiere ir de vacaciones a un país extranjero? (el entrevistado puede responder lo que quiera)

#### CERRADAS-

¿en las próximas vacaciones piensa ir a un país extranjero?

SI- NO -NO LO SE

¿por qué motivo prefiere ir a un país extranjero?

- interés por conocer el país
- relación con gente diferente
- ocasión para practicar un idioma
- otros



## PLAN DE REALIZACIÓN DE LA ENCUESTA

- 1) Dónde realizaréis la encuesta. Lugares. Turnos y horarios.
- 2) A cuántas personas vais a entrevistar - número de hombres, mujeres, niños/as,...
- 3) Tipo de preguntas: abiertas, cerradas, semiabiertas,...
- 4) Perfil del encuestado
- 5) Día - hora

Por ejemplo: ¿Compraría usted este producto?

1. ¿Responde este producto/servicio a una necesidad real que usted tiene? Si es así, ¿cuál es esa necesidad?.....
2. ¿Cuáles piensa que son las ventajas concretas de este producto/servicio?.....
3. ¿Cree que el producto/servicio tiene las ventajas que dice tener?.....
4. ¿Le atrae este producto/ servicio más que los de la competencia?  
 SI, ¿en qué forma?.....  
 NO, ¿por qué no?.....
5. ¿Compraría este producto/servicio?  
 NO, ¿por qué?.....  
 SI, ¿por qué?.....
  - a) ¿Quién usaría este producto/servicio?.....
  - b) ¿Con qué frecuencia compraría este producto/servicio?  
 A diario    Semanalmente  
 Más de una vez al año                                  Mensualmente  
 Anualmente
  - c) ¿Qué precios estaría dispuesto a pagar por este producto/servicio?
6. ¿Cambiaría su producto/servicio actual por este nuevo? Si es que NO, ¿por qué?

### Ejercicio

1) MI IDEA DE NEGOCIO ES.....  
Y VOY A OFRECER COMO PRODUCTOS O SERVICIOS.....  
.....

MI FUTURA EMPRESA ESTARÁ UBICADA.....  
.....APROVECHANDO.....  
EL SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENCE ES.....  
NUESTRA EMPRESA O NEGOCIO SE DIFERENCIA DE LA COMPETENCIA  
EN.....PUESTO QUE OFRECEMOS.....  
.....  
.....

2) Realización por cada idea empresarial una encuesta y análisis de los resultados.

## 4. NUESTRA FUTURA EMPRESA

El marketing es uno de los factores más importantes que influyen en el éxito de una empresa. El marketing está relacionado con el grado de satisfacción de los clientes: *darles aquello que desean a un precio razonable y en el momento en que los piden.*

### 1. EL PRODUCTO O SERVICIO: TU PRODUCTO ES ESPECIAL

Tú estás ofreciendo un producto o un servicio que le servirá a tu cliente para solucionar una necesidad, un problema o un deseo.

Tu producto/servicio tendrá unas características concretas. ¿No lo has pensado? - un nombre, un logotipo o marca, u envase,... ¡ VAMOS PASO POR PASO !

Ahora debes encontrar un nombre para tu negocio y también para tus productos/servicios. Algunos nombres de empresas sugieren el producto o servicio al cual se dedican.

FLOREGALO  
FOTORAPID

CHUPA- CHUP  
MOVI-LINE

AUTO-LAVADO  
TINTEXTIL

Otros son fruto de la combinación del nombre del propietario/as y de la actividad que desarrollan.

FOTOATAGÓN

JAMONES- TERUEL

ESCOGE UN NOMBRE PARA TU EMPRESA..... (Haz que sea breve y fácil de retener)

Algunas empresas utilizan un LOGOTIPO o marca registrada para que sus productos o servicios sean reconocidos. ¿ Tú no vas a diseñar uno para tu negocio?

### ALGUNOS CONSEJOS

- *El diseño será simple y llamará la atención*
- *Será fácil de recordar*
- *Será claro, legible y atractivo para los clientes*

### Diseña tu LOGOTIPO

\* ¿Tu producto tendrá garantía?

La garantía es la promesa de que lo que vendes funcionará adecuadamente. El saber que un producto tiene garantía es, en algunos casos, decisivo para el cliente.

\* ¿A quiénes venderás tu producto o servicio? ¿quiénes lo usan ahora y quiénes podrían usarlo?

Los consumidores y consumidoras de un producto son el conjunto de compradores y compradoras actuales y potenciales de un producto o servicio.

Compradores/as actuales - personas que hoy día compran es producto.

*Por ejemplo - en el mercado de pañales para bebés, son las madres y los padres que ahora tienen bebés y compran los pañales.*

Compradores potenciales - son las personas que, aunque no lo compran, podrían llegar a comprar ese producto.

*Por ejemplo - en el caso de los pañales, las mujeres embarazadas, las parejas o mujeres que piensan en tener un hijo,...*

Los consumidores/as de un mismo producto tienen diferencias entre sí.

LECHE                    DESNATADA (para personas que cuidan la línea)  
                              CON CALCIO (para personas que necesitan consumir calcio)  
                              ENTERA (para todos/as)  
                              VITAMINADA (para los niños/as pequeños)

A esto se le llama GRUPO O SEGMENTACIÓN DEL MERCADO al que el negocio se dirige.

\* ¿Quién compra, quién decide, quién usa,...?

Muchas veces, la persona que compra no es la misma que la va a usar, y quizás tampoco la que ha decidido que se compre.

*Una empresa que vende juguetes, debe conseguir que los niños/as deseen poseerlos, debe llamar su atención, pero también debe conseguir que a sus padres y madres les parezca atractivos, puesto que son ellos quienes decidirán comprar uno u otro juguete a sus hijos.*

### Ejercicio

Define el perfil de los compradores/as que van a utilizar tu negocio

.....

## 2. EL PRECIO: ¿CUÁNTO COSTARÁN NUESTROS SERVICIOS O PRODUCTOS?

El precio es uno de los factores más importantes a la hora de determinar la compra o adquisición de un producto o servicio. También determina la posición competitiva de la empresa y su imagen de calidad.

- El precio de los productos está relacionado con la demanda de éstos
- El precio afecta a la posición competitiva de la empresa y a su participación en el mercado.
- El precio de los productos/servicios determina en gran medida los beneficios de la compañía.
- Es una consecuencia de las estrategias diseñadas en los objetivos de marketing.
- Puede determinar la imagen de la empresa.
- Debemos procurar no hacer diferencias ostensibles entre clientes.
- Las personas que crean un nuevo negocio suelen pensar que vendiendo más barato que la competencia, se aseguran una clientela pero, a veces, los consumidores valoran más otras cosas, como la localidad, o el trato, la rapidez, el servicio post-venta,...

### Métodos para fijar los precios

- Te puedes fijar en los precios de la competencia
- Dependerá también de lo que el cliente esté dispuesto a pagar
- En función de los costes
- El precio final ha de poder cubrir todos los gastos y asegurar que haya suficiente dinero para continuar el negocio y obtener beneficios

$$\text{PRECIO} = \text{COSTE} + \text{BENEFICIOS}$$

## ¡ RECUERDA !

Las personas que crean un nuevo negocio suelen pensar que vendiendo más barato que la competencia, se aseguran una clientela pero, a veces, los consumidores/as valoran más otras cosas como *la calidad, el trato, la rapidez,...*

## Ejercicio

1) Ahora piensa en el precio de cada uno de tus servicios o productos. Te puedes ayudar de revistas, internet, pregunta en negocios similares al tuyo, etc. Realiza una TABLA DE PRECIOS.

\*POR EJEMPLO

### SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA "TXIKI- LUR"

- FIESTAS INFANTILES (duración- 2,30h)
  - Por niño/a , incluyendo: merienda, juegos, disfraces, fotos,... 10 €
  - SERVICIO DE CANGUROS
    - Durante el día 6 €
    - Durante la noche 8 €
  - TALLERES INFANTILES para Centros Escolares, Asociación de mujeres...
    - Cada taller incluye: merienda, material 150,25 €

### DESCUENTOS

- 10% de descuento - Fiestas Infantiles cuando hay + 15 niños/as

**Otras consideraciones sobre el precio:**

Puedes aplicar DESCUENTOS a tus clientes, para animarles a probar tu producto y conseguir que sigan consumiéndolo. Existen distintos tipos de descuentos:

Descuentos promocionales: por ejemplo, cajas de galletas con un 20% de descuento, regalar la bebida con la pizza los días laborables,...

Descuentos fijos: por ser clientes preferentes.

Descuentos fijos: según la cantidad que consuma el cliente.

Descuentos financieros: se realizan en aquellos productos que son más caros, ofreciendo un descuento a los clientes que pagan en un plazo corto.

Descuentos por volumen de compra: al final del año, un 8% sobre las comprar reales.

Muchos productos y servicios fracasan, tanto porque su precio es demasiado bajo como porque es demasiado alto.

Una estrategia muy efectiva consiste en comenzar con un precio relativamente alto para ir rebajándolo después. El resultado es un alto nivel estimado de calidad más un atractivo "valor".

Hacer un test de precios entre un grupo o muestra de consumidores es un excelente medio para obtener valiosas informaciones. Debemos tener en cuenta las diferentes reacciones positivas y negativas ante varios niveles de precios.

Para establecer el precio, la empresa debe tener en cuenta:

*Los costes señalan el precio mínimo al que el producto o servicio se puede vender; por debajo de él la empresa incurrirá en pérdidas.*

Y los DESCUENTOS de tu empresa. ¿Cuáles son?.....



### 3. POST - VENTA

Te has planteado por qué te gusta comprarte la ropa en una tienda y no en otra tienda,...

El **servicio post-venta** lo que pretende es ofrecer algo diferente al cliente después de que ha adquirido nuestro producto o servicio. Es ofrecer CALIDAD a nuestro producto o servicio para que nuestros clientes sean fieles. **¿Qué vas a ofrecer tú?**.....

Esta herramienta del marketing ha surgido ante la necesidad de ofrecer un complemento diferenciador entre las empresas. El objetivo es ofrecer una ventaja competitiva en lo que se ha denominado *calidad de servicio* para tratar de fidelizar a los clientes.

- *Porque lo importante para una empresa no es sólo vender, sino hacer clientes.*
- *En el mundo empresarial actual resulta muy costoso conseguir nuevos/as clientes y todavía más quitárselos a la competencia. Por eso resulta imprescindible consolidar los clientes que conseguimos.*

Una de las partes de la herramienta de la post-venta es lo que se denomina el "marketing de relaciones" que se ocupa de llegar a fidelizar a los clientes y ofrecerles una calidad de servicio excelente.

Resulta más rentable invertir en fidelizar nuestros clientes actuales que atraer nuevos clientes.

Ventajas de un cliente fiel:

- Tenderá a comprar el producto o servicio exclusivamente en nuestra empresa.
- Será más accesible a la adquisición de nuevos productos de nuestra empresa.
- Atender a la clientela fiel, supone un ahorro de costes para la empresa porque a medida que se conocen mejor sus necesidades cuesta menos atenderles mejor.
- Los clientes fieles son menos sensibles a los precios.

#### 4. PUBLICIDAD: ¿CÓMO CONVENCERÁS A TUS CLIENTES?

Las empresas dedican muchos esfuerzos a darse a conocer.

##### Ejercicio

##### 1) Busca revistas y periódicos, y fíjate en la publicidad.

Es el momento de que les des a conocer tu negocio, el nombre, lo que ofrecéis, un slogan, cómo os vais a dar a conocer (radio, TV, trípticos, buzoneo, carteles,...). ¿Te atreves a realizar tu propia publicidad? - sigue estos consejos antes de realizar tu publicidad.

##### REGLAS de la Publicidad:

- Debe captar la atención del cliente
- Tiene que ser interesante
- Ha de provocar el deseo de comprar el producto o servicio

Ejemplo de PUBLICIDAD - las páginas web pueden ser útiles para hacer publicidad de ciertas cosas, pero si tus clientes son albañiles, fontaneros,... probablemente no se les ocurrirá recurrir a internet para anunciarse.

##### OBJETIVOS de la publicidad:

- ✓ Dar a conocer un producto o marca.
- ✓ Aumentar la notoriedad de la marca.
- ✓ Facilitar ciertas características del producto/servicio.
- ✓ Crear o mejorar una imagen de marca o de empresa.
- ✓ Contrarrestar las acciones de la competencia.
- ✓ Dar a conocer un cambio de precios.
- ✓ Incrementar las ventas.
- ✓ Anunciar promociones especiales.
- ✓ Preparar el camino a nuestros/as vendedores/as.
- ✓ Crear hábitos de consumo.
- ✓ Penetrar en nuevos mercados.
- ✓ Facilitar la introducción de nuevos productos.

**Ejercicio**

1) Haz un listado de todos los medios publicitarios que conoces (utiliza la TORMENTA DE IDEAS)

.....  
 .....  
 .....

2) A cada medio publicitario añádele las características que más le identifiquen:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• TV</li> <li>• Buzoneo</li> <li>• Anuncios en prensa</li> <li>• Radio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-la más efectiva</li> <li>-la más cara</li> <li>-el sistema más barato</li> <li>-muy utilizado</li> <li>-muy asequible económicamente</li> <li>-muy habitual</li> <li>-no es muy costosa económicamente</li> <li>-no cuenta con imagen</li> <li>-es el medio más idóneo para determinado tipo de producto o servicio</li> </ul>
--	--

En la publicidad lo importante es resaltar los beneficios o las ventajas que obtendrá tu cliente si compra tu producto o utiliza tu servicio.

- Tintorerías "5 á sec" - ofrecen rapidez
- Zara - ofrece ropa de temporada a precios asequibles
- Volvo - destaca la seguridad de sus coches
- Mercedes - se basa en el lujo

**\* ¿Dónde lo dirás?**

Puedes hacer folletos y repartirlos, o buzonearlos, puedes colocar carteles en los comercios y bares, puedes pasear en coche con altavoces, puedes asistir a ferias, organizar degustaciones, conferencias, ir a las radios y televisiones locales.

Se te pueden ocurrir muchas alternativas, por ejemplo:

El RUMOR; no debemos olvidar, como fuente de comunicación, tiene una amplia repercusión (positiva o negativa) que tiene el mínimo coste.

*LA PUBLICIDAD ES UNA INVERSIÓN, NO UN GASTO.*

**\* ¿Cómo lo dirás?**

Las empresas hacen publicidad de formas muy diferentes. Fíjate en los folletos, panfletos, anuncios, propaganda que recibes en casa y que hacen tus competidores. *¿Cómo puedes llamar la atención, hacer que vengan a verte o te llamen?*

*LA REGLA DEL 80%- 20%*

*Aproximadamente el 20% de los clientes generan el 80% de las compras.*

Es a éstos a quienes debes cuidar.

*LA CLAVE ES CONVERTIR AL CLIENTE EN ADICTO A TUS SERVICIOS,  
Y QUE SU HUIDA A LA COMPETENCIA SEA LO MÁS INCOMODA  
POSIBLE . Luis M<sup>o</sup> Huete.*

**Ejercicio**

Realiza tu publicidad o SLOGAN. Haz también algún planfleto, anuncio de TV, radio, etc...

## 5. LA DISTRIBUCIÓN: ¿CÓMO DISTRIBUIRÁS TU PRODUCTO?

La distribución es la forma en que harás que el producto o el servicio llegue a manos del consumidor.

Lo primero que debes decidir es (contesta a estas preguntas según tu idea de empresa):

- ¿vas a venderlo directamente tú?
- ¿vas a tener un local propio para tu empresa?
- ¿lo vas a vender en otras empresas?

¿Quién llevará el producto/servicio al punto de venta?

- ¿Cuántos vendedores/as necesitas? ¿a las personas contratadas cómo las contratarás?
- ¿Necesitas algún medio de transporte?

En definitiva contestando a estas preguntas lo que estás planteando es - *la forma de llegar al cliente* - es decir, los **CANALES DE DISTRIBUCIÓN**.

**TIPOS DE DISTRIBUCIÓN**, en función de dónde se realice:

*SEGÚN CUAL SEA NUESTRO PRODUCTO/SERVICIO, ASÍ SERÁ EL CANAL QUE ELIJAMOS.*

Fuera del establecimiento:

- a domicilio (enciclopedia)
- reuniones
- ambulante

Dentro del establecimiento:

- comercio tradicional
- autoservicio
- vending (máquinas expendedoras)

Venta a distancia:

- por correspondencia
- por teléfono, o por internet

### IMPORTANTE:

La DISTRIBUCIÓN tiene que ver con los HORARIOS de los establecimientos que son también una forma de distribución.

Por ejemplo:

Los horarios de apertura es un punto a tener en cuenta, especialmente en el caso de un comercio o una oficina que sea de cara al público.

## 6. LA OPINIÓN PÚBLICA

### *LA OPINIÓN PÚBLICA DE HOY ES LA LEGISLACIÓN DE MAÑANA*

La opinión pública la constituyen desde las asociaciones de vecinos hasta las asociaciones no gubernamentales. No debemos menospreciarla; su poder cada vez es mayor y más determinante.

Cuando existe un rumor negativo sobre nuestra empresa o alguno de nuestros productos o servicios, la opinión pública se nos puede echar encima.

La opinión pública implica:

Mantener buenas relaciones con el vecindario del inmueble donde nos encontremos.

Aplicar las normativas municipales acordes con la actividad y licencia de apertura.

Tener en cuenta las actividades dañinas al medio ambiente (incluidos ruidos) pues la sociedad es cada vez más sensible a esta cuestión.

## 7. EL PERSONAL Y SUS ESTRATEGIAS

EL CAPITAL HUMANO DE LA EMPRESA ES EL VALOR MÁS IMPORTANTE DE ÉSTA.

Si la empresa la constituyen varios/as socios/as, conviene que ellos/as tengan muy bien asignadas sus funciones y responsabilidades.

Comprobar si la persona que lidera se siente líder, quiere ser líder y si los/as demás le ven como líder.

Hay que ilusionar a nuestros recursos humanos, para lo cual es básico creer en ellos y escucharles.

Para saber vender ideas a nuestros recursos humanos hay que creérselas primero.

### **\*¿Cómo os vais a distribuir las tareas?**

Es bueno que esté claro cuáles son las responsabilidades de cada persona, las tareas que debe realizar, qué decisiones puede tomar sola y cuáles se deben tomar consultando a otras personas.

**\*¿Alguno de vosotros o vosotras es especialmente hábil como emprendedor u organizando y planificando, o haciendo las cosas?** - tenedlo en cuenta a la hora de distribuir las tareas. También debéis organizar vuestro tiempo de forma que, de vez en cuando, os podáis juntar y hablar de las cosas que van bien y de las que se pueden mejorar, y cómo hacerlo. Los problemas hay que atajarlos antes de que crezcan demasiado.

## 8. ¿DÓNDE LO HARÁS?. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

La decisión de dónde establecerse es una decisión de tipo estratégico, muy importante para la vida y desarrollo de la empresa. ¿Qué debes tener en cuenta? - a veces no tenemos grandes posibilidades de elegir, o incluso la idea de montar un negocio puede haber nacido precisamente porque tenemos o nos pueden prestar un local que se encuentre en un lugar concreto. Pero otras veces, no contamos con un local ni instalaciones adecuadas, y tenemos que buscarlas.

### Ejercicio

- 1) Te atreves a realizar o diseñar un plano de cómo te gustaría que fuese tu empresa o negocio.
- 2) También debes pensar en el equipamiento del local y en los materiales que vas a utilizar.
- 3) Haz un listado del equipamiento y materiales que va a tener que utilizar.



## **4. LAS DISTINTAS FORMAS JURÍDICAS EXISTENTES**

*Hay que tener en cuenta que el ejercicio de una actividad económica conlleva riesgos, y muchos de éstos dan lugar a daños que derivan en responsabilidades de tipo económico. Estos daños pueden ser producidos por:*

- ✓ *La actividad de la empresa y sin ánimo de generarlos. Estos daños pueden quedar cubiertos por un seguro de RESPONSABILIDAD CIVIL.*
- ✓ *Por deudas impagadas por la empresa, con la Seguridad Social, hacienda, banco, proveedor,... ¿cómo respondemos a estas deudas? A través del embargo y la posterior subasta de nuestros bienes de la empresa y personales, presentes y futuros, esto es la llamada RESPONSABILIDAD ILIMITADA.*

*¿Cómo evitar este problema? Mediante la RESPONSABILIDAD LIMITADA, adoptando formas jurídicas como las SOCIEDADES MERCANTILES.*

*A continuación, se explican las principales características de las formas jurídicas más habituales:*

### **A. EL/LA PROFESIONAL**

Se denomina profesional a la entidad que se crea cuando una sola persona física es la única titular de una actividad, y ésta se considera actividad profesional en la normativa relativa al Impuesto de Actividades Económicas (IAE).

Desde el punto de vista jurídico, el/la promotor/a de un proyecto que decide autoemplearse como profesional no está creando una empresa, sino que va a ejercer una profesión. Fuera del plano jurídico (el fiscal, el laboral, etc.), apenas existe diferencia entre un/a profesional y una empresa individual; es más, como ya veremos, presenta algunas ventajas.

No todas las actividades son susceptibles de ejercerse como profesional. Por ejemplo, una persona no podría desarrollar un proyecto para crear una imprenta como profesional, ya que tal actividad está incluida en el listado de actividades empresariales. No existe, por consiguiente, normativa alguna que regule esta figura, salvo la relativa a temas fiscales.

El/la profesional responde de sus actos en el ejercicio de su profesión con todos sus bienes (los afectos a la actividad y los personales) presentes y futuros, como cualquier otra persona física.

Podrían acogerse a esta forma jurídica, por ejemplo, las siguientes profesiones: abogados/as, agentes comerciales, artesanos/as, fisioterapeutas, odontólogos/as, psicólogos/as, etc.

## **B. LA EMPRESA INDIVIDUAL**

Denominamos empresa individual a la entidad que se crea cuando una sola persona física es la única titular de una actividad, considerada actividad empresarial en la normativa relativa al IAE.

La empresa individual presenta el inconveniente, al igual que el ejercicio de la actividad como profesional, de que se responde con todos los bienes presentes y futuros, tanto los de la empresa como los personales.

Los ejemplos típicos de esta fórmula son los habitualmente conocidos como autónomos, en actividades como albañilería, carnicería, comercio al por menor, decoración, etc.

## **C. LAS SOCIEDADES CIVILES Y COMUNIDADES DE BIENES**

Entendemos por sociedad civil aquélla que se rige para su funcionamiento por el Código Civil. Ahora bien, dependiendo de su actividad, podrá adoptar las formas establecidas en el Código de Comercio y se le podrán aplicar las normas de éste, siempre y cuando no contradiga lo dispuesto en el Código Civil.

Estas sociedades pueden tener personalidad jurídica siempre y cuando se eleven las condiciones de la sociedad a Escrituras Públicas, aunque esta

opción no es de práctica habitual por el coste que implica. Sólo en caso de que se aporten bienes inmuebles es de obligado cumplimiento este procedimiento.

Existen tres tipos de sociedades civiles: la sociedad civil en sí, la comunidad de bienes y la herencia yacente. Nos vamos a centrar en las dos primeras, que son las que tienen interés para el desarrollo de una actividad empresarial.

### **La sociedad civil**

La sociedad civil es un contrato de sociedad por el que dos o más personas se obligan a poner en común dinero, bienes o industria, con ánimo de partir entre sí las ganancias.

Sus principales características son:

- Es un contrato de sociedad, esto es, se constituye a través de un documento privado.
- Las aportaciones de los/as socios/as se integran en la sociedad.
- Responsabilidad solidaria e ilimitada de los/as socios/as entre sí.
- No tiene personalidad jurídica, ya que los pactos son secretos entre los socios/as, es decir, los contenidos del documento de constitución no se inscriben en ningún registro. Cada uno de los socios actúa en nombre propio frente a terceros.
- Se pueden aportar bienes o derechos sin límite de ninguna clase.
- Las pérdidas y las ganancias se distribuyen de acuerdo a lo pactado en el documento de constitución.

### **La comunidad de bienes**

Las comunidades de bienes están formadas por varias personas que ostentan la propiedad y titularidad de una cosa o derecho indiviso.

- Es un contrato de sociedad, es decir, se constituye a través de un documento privado.
- Sólo puede ser de bienes o de derechos.
- Sus pactos se mantienen secretos entre los/as socios/as, y cada uno de los/as comuneros/as actúa en nombre propio frente a

terceros; por tanto, la comunidad de bienes carece de personalidad jurídica propia.

- Es fundamental la aportación de bienes.
- A falta de otra prueba, las participaciones de los/as comuneros/as se presumen iguales.
- Los derechos y obligaciones de los/as comuneros/as son proporcionales a sus respectivas cuotas de participación.

### **Características comunes de las sociedades civiles y comunidades de bienes**

- Ambas formas se constituyen mediante un documento privado firmado por los/as socios/as o comuneros/as, que incluye menciones muy similares a las de las sociedades mercantiles: socios/as, capital social, administradores/as, etc.
- No es necesario que este documento de constitución pase por la notaría ni por ningún registro, lo que supone un gran ahorro en gastos de constitución.
- Ambas formas jurídicas tienen un régimen de responsabilidad ilimitada y solidaria, es decir, que todos/as los/as socios/as son igualmente responsables, incluso con sus bienes personales.
- Las dos formas jurídicas, por no constituirse en Escritura Pública y no inscribirse en registro alguno, carecen de personalidad jurídica, es decir, la propia sociedad no actúa frente a terceros, sino que lo hacen los socios/as.

### **D. LA SOCIEDAD LIMITADA**

Es una sociedad mercantil con un capital determinado, dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no pueden incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones; los/as socios/as no responden personalmente de las deudas sociales.

Características:

- Es una sociedad capitalista que funciona con un patrimonio propio integrado por las aportaciones de los/as socios/as, en la que el capital que posee "personalidad jurídica" se erige en pieza clave.
- Es una sociedad por participaciones.

- Es una sociedad de responsabilidad limitada en la que el/la socio/a responde exclusivamente por sus aportaciones al patrimonio social.
- El capital social no podrá ser inferior a 3.005,06 euros.

## E. LA SOCIEDAD ANÓNIMA

La sociedad anónima es aquella sociedad mercantil (cualquiera que sea su objeto) cuyo capital, integrado por las aportaciones de los/as socios/as, está dividido en acciones transmisibles que atribuyen a su titular la condición de socio/a; éste/a disfruta del beneficio de la responsabilidad limitada frente a la sociedad, sin responder personalmente de las deudas sociales.

Características:

- Es una sociedad mercantil totalmente capitalista, es decir, tiene más importancia el capital que las personas que lo aportan.
- Es una sociedad de responsabilidad limitada.
- El capital social mínimo es de 60.101,21 euros y se debe desembolsar al menos un 25% en el momento de su constitución.
- El capital se divide en acciones sociales iguales, acumulables e indivisibles.
- Salvo que sea unipersonal, en el momento de la constitución debe tener un mínimo de 2 socios/as, personas físicas o jurídicas.

## F. SOCIEDADES UNIPERSONALES ANÓNIMAS Y DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Son sociedades constituidas por un/a solo/a socio/a, bien desde su creación bien porque todas las participaciones han pasado posteriormente a ser propiedad de un/a único/a socio/a. Éste/a ejercerá las funciones de la Junta General y consignará los acuerdos en actas.

La unipersonalidad de una sociedad se hace constar en toda su documentación, correspondencia, notas de pedido y facturas, así como en todos los anuncios que tenga que publicar por disposición legal o estatutaria.

Cuando concurra la circunstancia de la unipersonalidad, ya sea originaria o sobrevinida, se tiene que otorgar escritura pública e inscribir en el registro. Si no se diera este último requisito en el plazo de seis meses, el/la socio/a unipersonal perderá el beneficio de la responsabilidad limitada.

## **G. SOCIEDADES LABORALES LIMITADAS Y ANÓNIMAS**

Las nuevas sociedades laborales, de reciente regulación, se pueden constituir bajo la forma limitada o anónima. Su funcionamiento y regulación es exactamente igual que sus homónimas, salvo en las siguientes peculiaridades:

- El capital social está mayoritariamente en manos de los/as socios/as trabajadores/as.
- Ninguno de los/as socios/as puede poseer más de un tercio del capital social (33,3%).
- El número de trabajadores/as contratados/as que no sean socios/as no puede superar un determinado número de horas al año (aproximadamente un 25%).
- Deben destinar un 10% de sus beneficios a dotar una reserva que sirva para cubrir posibles pérdidas en años posteriores.

## **H. SOCIEDAD COOPERATIVA**

La sociedad cooperativa es una asociación de personas físicas con capacidad legal para desarrollar una actividad. Su objetivo es proporcionar puestos de trabajo a los/as socios/as para producir en común bienes o servicios y venderlos a terceros.

### **En una cooperativa pueden existir diversos componentes:**

- Socios/as cooperativistas. Serán como mínimo tres personas naturales que deben aportar la cantidad mínima obligatoria fijada en los estatutos.
- Asalariados/as. Son trabajadores/as contratados/as por la cooperativa. El número de trabajadores/as asalariados/as con contrato por tiempo indefinido no puede ser superior al 10% del total de los/as socios/as.

- El número de horas por año realizadas por trabajadores con contrato por cuenta ajena no podrá ser superior al 25% del total de las horas por año realizadas por los socios/as trabajadores/as.

**Sus principales características son:**

- El capital social mínimo es de 3.000 euros.
- Órganos de la sociedad: Asamblea General, Consejo Rector (Administradores), Interventores, Comité de Recursos y Consejo Social.
- Régimen fiscal. Tributan en el Impuesto sobre Sociedades con un tipo del 20%.
- Están exentas del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
- Tienen una bonificación del 95% en el Impuesto de Actividades Económicas y en el de Bienes Inmuebles de Naturaleza Rústica.
- Los socios cooperativistas pueden optar por el Régimen General de la Seguridad social o por el Especial de Trabajadores Autónomos. En cualquier caso, deberá ser el mismo para todos.
- Normativa reguladora en el País Vasco: Ley 1/82, de 11 de febrero (BOPV 19-7-93), modificada parcialmente por la Ley 1/2000 de 29 de junio (BOPV 1-8-2000).
- Existe un Registro especial de Cooperativas.

*Resumen de ventajas e inconvenientes de distintas formas jurídicas:*

<b>Formas Jurídicas</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Inconvenientes</b>
<b><i>Empresa Individual</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Puede tomar decisiones por sí solo.</li> <li>* Se queda con todos los beneficios después de pagar los impuestos.</li> <li>* Las cuentas no son públicas.</li> <li>* Cuando la empresa esté más asentada, puede formar una sociedad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* El empresario financia el solo la empresa.</li> <li>* El éxito del negocio se basa únicamente en los ingresos del empresario.</li> <li>* Arriesga en el negocio todas sus pertenencias.</li> </ul>
<b><i>Sociedad Civil</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Es más de uno el que financia la empresa.</li> <li>* Se reúnen las diferentes habilidades de los socios</li> <li>* Se comparte el riesgo con otros.</li> <li>* Es una forma jurídica sencilla y poco costosa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Hay que llegar a acuerdos con el resto de socios.</li> <li>* Responsabilidad ilimitada.</li> <li>* Todos los socios se deben dar de alta como trabajadores autónomos.</li> </ul>
<b><i>Sociedad Responsabilidad Limitada</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tiene un costo mayor que la sociedad civil, pero su responsabilidad se limita a la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Capital mínimo de 3005,06€</li> </ul>
<b><i>Sociedad Anónima</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Responsabilidad limitada.</li> <li>* Los socios pueden contratarse por cualquier modalidad de contratación (pueden trabajar y ganar un sueldo, además de participar en los beneficios).</li> <li>* Pensada para empresas muy grandes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Capital mínimo de 60.101,21€.</li> <li>* Requiere unos trámites más complicados.</li> <li>* Tiene una organización y contabilidad compleja.</li> <li>* El capital y la gestión de la empresa es público.</li> </ul>



## TRÁMITES QUE SE DEBEN REALIZAR PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

En función de la forma jurídica que se adopte, los trámites son los siguientes:

PROFESIONAL	NIF (no requiere ningún trámite específico)
EMPRESARIO/A INDIVIDUAL	NIF (no requiere ningún trámite específico)
SOCIEDAD CIVIL/ COMUNIDAD DE BIENES	Firma de documento privado (contrato de constitución de sociedad civil o comunidad de bienes), ITP, CIF
SOCIEDAD MERCANTIL	Certificación negativa del nombre, otorgamiento de escritura pública, ITP, CIF, inscripción en el Registro Mercantil
COOPERATIVAS	Certificación negativa del nombre, otorgamiento de escritura pública, ITP, CIF, inscripción en el Registro correspondiente de Cooperativas
SOCIEDADES LABORALES	Certificación negativa del nombre, otorgamiento de escritura pública, ITP, CIF, inscripción en el Registro Mercantil y calificación de sociedad laboral

### Naturaleza de cada trámite:

**Certificación negativa del nombre.** Este trámite se realiza en el registro Mercantil y trata de certificar que no existe ninguna otra empresa con la misma denominación social.

**Escritura pública.** Se trata de un documento que recoge información sobre la empresa que vamos a constituir; además, posibilita que la sociedad adquiera personalidad jurídica propia tras su inscripción en el Registro Mercantil.

**Impuesto de Transmisiones Patrimoniales (ITP).** Es un impuesto de carácter foral.

**Código de identificación fiscal (CIF).** La realización de éste trámite en la Hacienda Foral nos permite obtener un código que sirva para identificar la empresa en todos los ámbitos de trabajo.

**Registro Mercantil.** Es un organismo de la Administración del que se realiza la inscripción de las sociedades mercantiles.

### TRÁMITES QUE SE DEBEN REALIZAR PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA

Los trámites que hay que seguir son los siguientes:

AYUNTAMIENTO	HACIENDA FORAL	SEGURIDAD SOCIAL	GOBIERNO VASCO
<p>* Alta en el IAE (según los municipios)</p> <p>* Licencia de obras</p> <p>* Licencia de apertura</p> <p>* Tasas municipales de aguas y basuras</p>	<p>* Alta en el IAE (según los municipios)</p> <p>* Alta en el censo de etiquetas e IVA</p> <p>* Legalización de los libros</p>	<p>* Inscripción de la empresa en la Seguridad Social (si la empresa contrata trabajadores)</p> <p>* Alta en el Régimen de autónomos (menos los que se acogen a la Mutuality de su colegio profesional)</p> <p>* Alta en el Régimen General (si posee el empresario trabajadores a su cargo)</p>	<p>* Comunicación de apertura del centro de trabajo</p>

#### **Impuesto de Actividades Económicas (IAE):**

Este impuesto grava el ejercicio de la actividad empresarial, profesional o artística. Sus características básicas son las siguientes:

- Es un impuesto foral, cuya competencia de recaudación tienen transferida algunos municipios. Es el caso del Ayuntamiento de Bilbao.
- El impuesto se cobra anualmente, pero la cuota se prorratea en función de los trimestres que hayamos estado de alta a lo largo del año.
- El importe que hay que pagar se determina en función de la combinación de diferentes criterios; epígrafe de la actividad, metros cuadrados del local, índice de situación,...

**Censo de etiquetas e IVA:**

*Declaración censal de comienzo, modificado o cese de actividad, que han de presentar a efectos fiscales los empresarios, profesionales y sociedades.*

*Cuadro resumen de formas jurídicas:*

Forma Jurídica	Capital Mínimo	Nº mínimo de socios o titulares	Responsabilidad	Regulación Legal
<b>PROFESIONAL</b>	No existe mínimo	1	Ilimitada	<i>IAE</i>
<b>EMPRESA INDIVIDUAL</b>	No existe mínimo	1	Ilimitada	<i>Código comercio</i>
<b>SOCIEDAD CIVIL/ COMUNIDAD BIENES</b>	No existe mínimo	2	Ilimitada	<i>Código civil</i>
<b>SOCIEDAD LIMITADA</b>	3.005,06 €	2	Limitada	<i>Ley sociedades de responsabilidad limitada (LSRL)</i>
<b>SOCIEDAD ANÓNIMA</b>	60.101,21 €	2	Limitada	<i>Ley de sociedades Anónimas (LSA)</i>
<b>SOCIEDAD LIMITADA UNIPERSONAL</b>	3.005,06 €	1	Limitada	<i>LSRL y normativa complementarias</i>
<b>SOCIEDAD ANÓNIMA UNIPERSONAL</b>	60.101,21 €	1	Limitada	<i>LSA- ley de sociedades laborales</i>
<b>SOCIEDAD LIMITADA LABORAL</b>	3.005,06 €	3	Limitada	<i>LSRL-Ley de sociedades laborales</i>
<b>SOCIEDAD ANÓNIMA LABORAL</b>	60.101,21 €	3	Limitada	<i>LSA- ley de sociedades laborales</i>
<b>COOPERATIVA</b>	3.000 €	3	Limitada	<i>Normativa de cooperativas según comunidad autónoma</i>

*Ejercicio para el alumno/a*

*Elige la forma jurídica que mejor se adapte a tu negocio. Explica también que trámites has de realizar para poner tu negocio en marcha.*

## ¿CUÁNTO DINERO NECESITAS? PLAN DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN.

En esta parte del programa se pide a los alumnos/as que intenten hacer sus primeras estimaciones presupuestarias de cara a su futuro negocio.

### **OBJETIVOS**

- ✓ *Posibilitar que los alumnos y alumnas experimenten situaciones de riesgo controlado, con responsabilidad e iniciativa.*
- ✓ *Facilitar la incursión en el entorno socioeconómico mediante una primera experiencia empresarial.*
- ✓ *Ampliar y profundizar en el conocimiento económico.*
- ✓ *Adquirir conocimientos contables y financieros elementales.*
- ✓ *Ser capaces de analizar la viabilidad de un proyecto empresarial*
- ✓ *Aplicar los conocimientos y competencias adquiridos para crear, organizar y gestionar una empresa real.*
- ✓ *Reflexionar sobre lo que ha significado aprender conocimientos y desarrollar capacidades, mediante una actividad real y participativa.*

## **5. LAS PREVISIONES FINANCIERAS**

Antes de dar ningún paso debemos de analizar en qué escenario se va a desenvolver nuestra empresa, prever sus posibles ingresos, analizar el importe de las inversiones y la financiación necesaria para las mismas, comprobar qué periodos de cobro y pago vamos a manejar, etc. En una palabra tenemos que PLANIFICAR.

La labor de planificación y previsión, sobre todo cuando se trata de una empresa nueva y de la que no disponemos de datos históricos, es arriesgada y puede pecar de poca exactitud, pero eso no significa que no sea necesaria, porque sin planificación tenemos mayores posibilidades de fracasar.

**"podemos fracasar planificando, pero planificamos para no fracasar"**

En definitiva, este estudio es posiblemente el más importante que se debe realizar cuando se pretenda poner en marcha una empresa. A través del mismo podremos conocer las posibilidades reales que tiene nuestra empresa de ser rentable a medio plazo y detectar las dificultades o carencias a las que nos tendremos que enfrentar en ese periodo de tiempo.

Las previsiones financieras conciernen a todos los elementos económicos de la empresa: ingresos, gastos, cobros, pagos, resultados, recursos económicos y necesidades financieras.

Podríamos decir que son tres las grandes áreas que se deben estudiar:

1. La **financiación necesaria**, que se analiza a través del **PLAN DE INVERSIONES**, tanto para la puesta en marcha de la empresa y para el posterior desarrollo de su actividad como para acometer nuevas inversiones en el corto y medio plazo.
2. La **explotación de la actividad**, que se analiza a través de **LA CUENTA DE RESULTADOS**, y donde se previsionan:
  - Los ingresos (por ventas o prestaciones de servicios...)
  - Los gastos (sean fijos o variables)
  - Los resultados, expresados por el beneficio neto
  - La capacidad de autofinanciación producida por los resultados (CASH-FLOW)
3. La **tesorería**, que se analiza a través del **PRESUPUESTO DE TESORERÍA**, y que nos dará información sobre cuándo se van a producir las entradas de dinero en la empresa (cobros) y cuándo las salidas (pagos) y, por lo tanto, la disponibilidad de dinero líquido en un momento dado.
4. Todos los datos anteriores nos darán como conclusión la **situación patrimonial y financiera** de la empresa, es decir, el **BALANCE**.

## 1. PLAN DE INVERSIONES Y FINANCIACIÓN

### INTRODUCCIÓN. CONCEPTO DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN

*El Plan de Inversiones y Financiación es un documento relativo a las previsiones financieras a medio plazo que expone los recursos económicos y las necesidades financieras, es decir, la cuantificación en dinero de la inversión que es necesario realizar para poner la empresa en funcionamiento y de dónde se va a obtener ese dinero (fuentes de financiación).*

Los elementos principales del plan de inversiones y financiación son los siguientes:

- ✓ *NECESIDADES FINANCIERAS* (importe de la inversión total), que comprenden:
  - Inversiones nuevas en activos fijos (inmovilizado: elementos de transporte, equipos informáticos, fianzas de alquiler, mobiliario, software, etc.) que hay que realizar.
  - Gastos de primer establecimiento para poner en marcha la empresa (alta del teléfono, de la luz, obras de acondicionamiento del local, gastos iniciales en publicidad y promoción, etc...).
  - Dinero para tener un saldo inicial en tesorería con el que empezar la actividad.
  - Dinero para financiar la compra de productos (stock inicial) en empresas de tipo comercial.
  
- ✓ *RECURSOS ECONÓMICOS* (importe de la financiación necesaria), compuestos principalmente por:
  - Capital propio aportado por el/la promotor/a o grupo promotor.
  - Préstamos obtenidos en entidades de crédito para financiar las inversiones en activos fijos.
  - Cuenta de crédito que financie el saldo inicial en tesorería.
  - Ayudas y subvenciones públicas.

*El importe total de las inversiones que sea necesario hacer debe corresponderse con la financiación que podemos obtener. Por ello es importante determinar con la mayor exactitud posible el importe de la inversión y poder ver así la financiación (el dinero) que necesitamos.*

## **A) FINANCIACIÓN DE LAS INVERSIONES**

Ya hemos dejado claro que la puesta en marcha de una empresa siempre supone realizar inversiones en inmovilizado o activos fijos (locales, oficinas, máquinas, herramientas, ordenadores, vehículos, etc...). Para financiar todos estos bienes se utilizan normalmente los siguientes instrumentos:

### **1. EL PRÉSTAMO BANCARIO A LARGO PLAZO**

A través del préstamo una entidad financiera entrega al solicitante el capital solicitado, obligándose el beneficiario a devolverlo junto con los intereses en el plazo convenido. Aquí intervienen tres variables: el capital, el tipo de interés y el plazo de amortización. El préstamo se utiliza normalmente para financiar inversiones.

### **2. LEASING**

Es un alquiler con opción a compra. Es una fórmula de financiación de equipamientos o bienes inmobiliarios por la cual la empresa de leasing adquiere (y mantiene en propiedad) los equipos solicitados por el cliente. Éste, a su vez, debe pagar una serie de cuotas periódicas que cubren las cargas financieras (*intereses*) y la amortización del equipo.

### **3. APORTACIONES AL CAPITAL SOCIAL**

Es una forma obligada de financiar la fundación de una empresa. Las propias aportaciones de los/as socios/as fundadores/as, sean en metálico o en bienes o derechos, siempre deben existir en mayor o menor medida, aunque existan otras formas de financiarlos.



#### 4. LA AUTOFINANCIACIÓN

*Esta autofinanciación procede de los beneficios de la empresa reservados por ella para su financiación; se trata, por una parte, de la dotación de la empresa a las amortizaciones y provisiones (con carácter de reserva) y, por otra, de los beneficios no repartidos entre los/as accionistas.*

#### 5. LAS SUBVENCIONES OFICIALES DE CAPITAL

*Esta partida está constituida por el dinero percibido por la empresa proveniente de las distintas subvenciones concedidas por las Administraciones Públicas por generación de puestos de trabajo, la creación de la empresa, inversiones realizadas, etc.*

### **B) FINANCIACIÓN DE LA ACTIVIDAD**

Para financiar el saldo inicial en tesorería o la liquidez de la empresa en un momento determinado la empresa puede recurrir a créditos a corto plazo. Gracias a ellos consigue acumular un "colchón" monetario que permite asegurar los pagos en los momentos en que los cobros no son suficientes.

A través del CRÉDITO A CORTO PLAZO o CUENTA DE CRÉDITO el banco pone a nuestra disposición un saldo en una cuenta corriente para que vayamos utilizándolo en función de nuestras necesidades, cobrándonos trimestralmente sólo los intereses correspondientes al dinero utilizado y por el tiempo que ha sido utilizado más una pequeña comisión por el dinero no dispuesto.

Esta forma de financiación es muy útil cuando los recursos no van a utilizarse de una sola vez, sino espaciados en el tiempo.

### **RELACIÓN ÓPTIMA ENTRE RECURSOS PROPIOS Y AJENOS**

Se suele decir que, como mínimo, el porcentaje de fondos propios ha de ser del 30 ó 40 %, pero lógicamente esta proporción dependerá de la inversión de la que estemos hablando. *Lo idóneo es encontrar el punto justo de*

*equilibrio entre fondos propios y ajenos que nos permita por un lado cubrir nuestras necesidades de inversión, y por otro, tener la suficiente capacidad financiera como para poder devolverlo desahogadamente, sin que su amortización nos suponga tensiones de tesorería que obliguen a acudir a otro crédito para pagar el anterior.*

## ELEMENTOS PATRIMONIALES OBJETO DE LAS INVERSIONES. GLOSARIO DE CONCEPTOS

Ya hemos comentado en esta misma fase que necesitamos desarrollar un estudio técnico de nuestro proyecto, es decir, una relación de los elementos patrimoniales, bienes, etc. necesarios para iniciar nuestra actividad. Estos elementos se corresponden con el objetivo de nuestras inversiones, para las cuales necesitamos encontrar fuentes de financiación. A continuación pasamos a describir desde el punto de vista contable esos conceptos.

- ✎ **Elementos de Transporte:** vehículos de todas las clases, utilizables para el transporte terrestre, marítimo o aéreo de personas, animales, materiales o mercaderías; excepto los utilizados para el transporte interno.
- ✎ **Equipos Informáticos:** ordenadores y demás conjuntos electrónicos.
- ✎ **Gastos de Constitución:** los necesarios para constituir la sociedad. Son gastos de naturaleza jurídico-formal, como por ejemplo, los gastos de notaría, registro mercantil, licencias de apertura, etc.
- ✎ **Gastos de Primer Establecimiento:** los necesarios hasta que la empresa inicie su actividad productiva, al establecerse aquella o con motivo de ampliaciones de su capacidad. Por ejemplo: gastos en promoción del negocio, viajes, dietas, obras de acondicionamiento de un local, etc.
- ✎ **Inmovilizado Financiero:** está constituido por todos aquellos conceptos que obliguen a la empresa a entregar dinero en concepto de avales, garantías, fianzas, etc.
- ✎ **Inmovilizado Inmaterial:** representa los elementos patrimoniales intangibles constituidos por derechos susceptibles de valoración económica.
- ✎ **Instalaciones Técnicas:** unidades complejas, de uso especializado en el proceso productivo, que comprenden: edificaciones, maquinaria, material, piezas por elementos incluidos los sistemas informáticos que, aún cuando siendo separables por naturaleza, estén ligadas a éstos para su

funcionamiento de forma definitiva y sometidas al mismo ritmo de amortización.

- ✎ **Maquinaria:** conjunto de máquinas mediante las cuales se realiza la extracción o elaboración de los productos.
- ✎ **Mobiliario:** mobiliario, material y equipos de oficina, con excepción de los equipos informáticos y demás conjuntos electrónicos.
- ✎ **Utillaje:** conjunto de utensilios o herramientas que se pueden utilizar autónomamente o conjuntamente con la maquinaria, incluidos moldes y plantillas.

#### Ejemplo de Plan de Inversiones

	AÑO 2002
Elementos de transporte	7.200 €
Equipos informáticos	2.100 €
Gastos constitución	660 €
Gastos Primer Establecimiento*	7.000 €
Inmovilizado financiero	1.800 €
Inmovilizado inmaterial	900 €
Instalaciones	
Maquinaria	
Mobiliario	1.200 €
Oficinas o locales	
Terrenos	
Utillaje	
<b>TOTAL</b>	<b>20.860 €</b>

\* En este apartado se incluyen los materiales de oficina, alta de teléfono, luz y agua, obras de acondicionamiento y gastos de promoción iniciales.

Además de las inversiones antes descritas será necesario que prevean un saldo inicial de tesorería para hacer frente a los primeros pagos de la empresa hasta que ésta empiece a generar recursos.

#### INVERSIONES EN CIRCULANTE

	AÑO 2002
Saldo inicial	7.500 €

La suma del total de inversiones que deberán efectuar para la puesta en marcha de la empresa se refleja en el cuadro adjunto, sin olvidar el IVA correspondiente.

## TOTAL INVERSIONES

	Sin IVA	IVA	Total con IVA
Inversión inmovilizado	20.860 €	3.049,73 €	23.909,73 €
Inversión circulante	7.500 €	0	7.500 €
<b>Total inversión</b>	<b>28.360 €</b>	<b>3.049,73 €</b>	<b>31.409,73 €</b>

Asimismo tendrán que prever en un Plan de Financiación de dónde van a obtener el dinero necesario para realizar tales inversiones. Así podremos ver que la empresa se financiará en el año 1 a través de subvenciones, aportaciones de capital propio y préstamos a largo plazo para financiar el inmovilizado. Para financiar las inversiones en circulante (saldo inicial de tesorería) deberán solicitar una línea de crédito. En los siguientes años financiarán sus inversiones con los excedentes de tesorería que genere la propia empresa por su actividad (autofinanciación = Cash-Flow).

## PLAN DE FINANCIACIÓN

	FUENTES DE FINANCIACIÓN
Subvenciones	1.500 €
Capital propio	9.000 €
Préstamos	13.697,60 €
Créditos corto plazo	7.500 €
Otros	
<b>TOTAL</b>	<b>31.697,60 €</b>

## 2. LA CUENTA DE RESULTADOS

La *CUENTA DE RESULTADOS* o *CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS* nos muestra el resultado (beneficio o pérdidas) de la empresa una vez restados los gastos variables y fijos de los ingresos previstos.

### CONCEPTOS INTERVINIENTES EN LOS RESULTADOS

Vamos a analizar los conceptos que se manejan dentro de la cuenta de resultados:

- **INGRESOS Y GASTOS**

- ✓ **INGRESOS:** ventas y otros ingresos que puede realizar la empresa. No significan necesariamente una entrada de dinero en las cuentas de la empresa (por ejemplo, vendemos un producto pero no nos lo pagan hasta dentro de dos meses).
- ✓ **GASTOS:** compras y otros gastos necesarios para la actividad. No significan necesariamente una salida de dinero en las arcas de la empresa (por ejemplo, compramos mercancías y no las pagamos hasta el mes siguiente).

Aunque a simple vista los binomios ingresos-cobros y gastos-pagos parezcan conceptos idénticos, no lo son para la empresa. Con respecto a la Cuenta de Resultados sólo nos interesan los dos primeros conceptos (ingresos y gastos). A los otros dos haremos referencia en el Plan de Tesorería.

- ✓ **Cobros:** entradas de dinero en las cuentas de la empresa (se cobra el producto que vendemos).
- ✓ **Pagos:** salidas de dinero de las cuentas de la empresa (pagamos las mercancías que compramos).

## • COSTES FIJOS Y COSTES VARIABLES

Los costes o gastos en los que incurrimos en nuestra actividad se dividen en dos tipos: fijos y variables.

- ✓ Los **COSTES VARIABLES O DE ACTIVIDAD** son gastos directamente relacionados con nuestra actividad y que varían en función del volumen de la misma.

Estos costes proporcionales al nivel de actividad comprenden:

☞ Los costes variables relacionados con la fabricación

- Materias primas y envases
- Mano de obra directa de producción
- Subcontrataciones
- Los relacionados con la comercialización
- Comisiones sobre las ventas
- Gastos de transporte y de viajes de los/as representantes

- ✓ Los **COSTES FIJOS O DE ESTRUCTURA** son gastos que se producen siempre independientemente del volumen de actividad que tengamos. Los más habituales suelen ser:

- Los gastos de personal
- Los gastos de publicidad
- Los gastos de gestión (alquiler)
- Los gastos financieros
- Las amortizaciones del inmovilizado

## • EL UMBRAL DE RENTABILIDAD

***El UMBRAL DE RENTABILIDAD o PUNTO MUERTO es el nivel de actividad (nivel de ingresos o nivel de ventas) de la empresa en el que no existen ni ganancias ni pérdidas.***

El interés por conocer el umbral de rentabilidad está en comprender mejor las relaciones existentes entre los costes, los ingresos y los resultados de la empresa.

Para calcular el punto muerto se debe determinar el margen bruto, la tasa de margen bruto y los costes fijos o de estructura.

- ✓ El MARGEN BRUTO es la diferencia entre la cifra de ventas (producción, ingresos) y los costes variables.
- ✓ La TASA DE MARGEN BRUTO es la relación existente entre el margen bruto y el volumen de actividad (expresado en cifra de ventas o ingresos, por ejemplo), es decir, el margen bruto entre la cifra de ventas o ingresos.

$$\text{Tasa de Margen Bruto} = \text{Margen Bruto} / \text{Ventas}$$

El umbral de rentabilidad, o punto muerto, es el nivel de actividad (expresado en cifra de ventas, en cantidad de artículos, en peso,...) en que el margen bruto cubre los costes de estructura, es decir, el nivel en que el resultado es nulo.

La fórmula del umbral de rentabilidad se expresa así:

$$\text{Umbral de Rentabilidad} = \text{Costes Fijos} / \text{Tasa de Margen Bruto}$$

Si quisiéramos expresar el Umbral de rentabilidad en unidades vendidas, utilizaríamos esta fórmula:

$$\text{Umbral de Rentabilidad} = \text{Costes Fijos} / (\text{Precio Unitario} - \text{Coste Variable Unitario})$$

**EJEMPLO****CASO**

Partiendo del siguiente ejemplo de cuenta de resultados:

Ventas	183.600 (30.600 Unidades a 6 €)
Costes Variables	67.626 (30.600 Unidades a 2,21 €)
Costes Fijos	108.780
Beneficio	7.200

Se pide:

- A) ¿En qué punto está el Umbral de Rentabilidad?
- B) ¿Qué nivel de ventas será necesario alcanzar para obtener un beneficio de 23.400 €?
- C) ¿Cuánto tendrían que incrementarse las ventas para absorber un incremento de los costes fijos de 3.000 € (P.E.: incorporamos una secretaria y contratamos los servicios de una asesoría), manteniendo el beneficio de 7.200 €?

**SOLUCIÓN**

*A) Calculamos el Margen bruto = Ventas - Costes Variables = 183.600 - 67.626 = 115.974 €*

*Calculamos la Tasa de margen bruto (TMB) = Margen bruto/Ventas = 115.974/183.600 = 63,17%*

*Umbral de Rentabilidad = Costes fijos/TMB = 108.780/0,6317 = 172.202 €*

*Umbral de Rentabilidad (en unidades) = Costes Fijos/(precio unitario-coste variable unitario)*

*Umbral Rentabilidad (unidades) = 108.780/3,79 = 28.702 unidades que deberíamos vender*



B) Nivel de ventas que tenemos que alcanzar para que el beneficio sea de 23.400

$Ventas = (\text{beneficio esperado} + \text{costes fijos}) / \text{tasa margen bruto}$

$Ventas = (23.400 + 108.780) / 0,6317 = 209.244,9 \text{ €}$

209.244,9 € son las ventas necesarias para obtener 23.400 € de beneficio

Unidades a vender para tener ese beneficio:  $209.244,9/6 = 34.874,15$  unidades

C) Nuevo umbral de rentabilidad para Costes fijos de 3.000 € más, es decir, 111.780 E

$\text{Umbral de Rentabilidad} = \text{costes fijos} / \text{Tasa Margen Bruto} = 111.780 / 0,6317 = 176.951,08 \text{ €}$

$\text{Nuevo umbral en unidades} = \text{costes fijos} / \text{precio unitario} - \text{costes variables unitarios} = 111.780 / 3,79 = 29.493 \text{ unidades}$

### 3. PREVISIONES DE VENTAS Y COSTES VARIABLES

*A la hora de desarrollar un Plan de Viabilidad es vital prever con la mayor precisión posible los ingresos que vamos a tener y los costes variables que esos ingresos van a suponer. Lógicamente la dificultad para prever ingresos es grande, pero podemos ayudarnos del estudio de mercado realizado, de las facturaciones de la competencia o simplemente prever en función de los objetivos de ventas que nos hayamos marcado en el Plan de Marketing.*

#### **MÉTODO PROPUESTO PARA ESTABLECER LAS PREVISIONES DE VENTAS Y COSTES VARIABLES**

El método que sugerimos comprende los trabajos siguientes:

- ✓ Enumerar los productos o servicios que vamos a poner en el mercado.
- ✓ Calcular un precio unitario de cada producto/servicio.
- ✓ Calcular y cuantificar los costes variables que intervienen en cada producto/servicio.
- ✓ Prever las unidades de cada producto/servicio que se espera vender cada año.
- ✓ Calcular los ingresos anuales, multiplicando el precio por el número de unidades, y los costes variables multiplicando el coste variable por unidad por el número de unidades.
- ✓ Calcular el margen, restando los costes variables de los ingresos.
- ✓ Emplearíamos el mismo método para los siguientes años (año 2 y año 3).

## La estacionalidad de las ventas

Una vez previstos los ingresos que vamos a tener a lo largo del año, tenemos que tener en cuenta que éstos no se van a producir de igual manera en todos los meses del año. Por ello es conveniente conocer cuál es la estacionalidad de nuestras ventas, es decir, cómo se reparten los ingresos totales en esos meses. Como la estacionalidad afecta de una manera directa a la tesorería de la empresa, será en este punto donde se trate con más profundidad.

## PREVISIÓN DE COSTES FIJOS

Además de prever los posibles ingresos y gastos variables relacionados con ellos, es necesario determinar los costes fijos que afectarán a la actividad de manera permanente; por ejemplo: alquileres, teléfono, luz, gastos de personal, seguros, publicidad, gastos financieros del préstamo y crédito, etc. Determinar estos gastos resulta algo más sencillo, ya que de muchos de ellos podemos conocer su importe preguntando precios, tarifas, salarios vigentes, etc.

Asimismo, tendremos que prever esos costes fijos para los siguientes años (año 2 y año 3). Para ello seguiremos los mismos criterios de actualización que cuando hablábamos de los precios de venta y de los costes variables.

## LA CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL

Continuando con el ejemplo de la empresa de servicios turísticos y de ocio, y después de prever los ingresos, costes variables y costes fijos de su actividad para tres años, resultaría la siguiente cuenta de resultados de la que conviene precisar:

- En los gastos de personal se ha tenido en cuenta los sueldos de los tres titulares de la actividad y sus correspondientes cuotas de Seguridad Social (Régimen de Autónomos). Además, a partir del año 2 se incorpora un trabajador por cuenta ajena.
- Aparecen como gasto fijo las amortizaciones del inmovilizado, aunque realmente esas amortizaciones no suponen desembolso de dinero.

- Después de restar a los ingresos los costes fijos y variables obtendremos el beneficio bruto del que restaremos los impuestos correspondientes para obtener el beneficio neto.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>TOTAL INGRESOS SIN IVA</b>	<b>124.110</b>	<b>147.007</b>	<b>174.129</b>
<b>Total Gastos Variables</b>	<b>70.320</b>	<b>83.292</b>	<b>98.659</b>
Sueldos Trabajadores	0	7.993	9.676
Seguridad S. Trabajadores	0	2.541	3.076
Sueldos Titulares	21.600	23.800	25.963
Seguridad S. Autónomos	7.112	7.112	7.112
Alquileres	10.820	11.142	11.477
Suministros (Luz y agua)	720	742	765
Primas de seguros	510	526	541
Transportes	0	0	0
Reparación y conservación	0	0	0
Teléfono	1.050	1.083	1.115
Publicidad y promoción	900	928	956
Impuestos no estatales	450	464	478
Servicios bancarios	60	61	63
Viajes	300	309	318
Material Oficina	120	123	127
Otros	90	92	95
Gastos financieros	306	241	175
Amortización Inmovilizado	3.905	4.281	4.844
<b>Total Gastos Fijos</b>	<b>47.943</b>	<b>61.438</b>	<b>66.781</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>118.263</b>	<b>144.730</b>	<b>165.440</b>
<b>BENEFICIO BRUTO</b>	<b>5.847</b>	<b>2.277</b>	<b>8.689</b>
<b>IMPUESTOS</b>	<b>1.754,10</b>	<b>683,10</b>	<b>2.606,70</b>
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>4.092,90</b>	<b>1.593,90</b>	<b>6.082,30</b>

#### **4. PLAN DE TESORERÍA**

Denominamos PLAN O PRESUPUESTO DE TESORERÍA a la relación de los cobros y los pagos derivados de la actividad en un periodo dado de tiempo y al resultado de la diferencia entre unos y otros.

Del Presupuesto de Tesorería se derivará la cantidad de dinero disponible en la caja o el banco en un mes determinado para hacer frente a los pagos de ese mes, es decir, la liquidez de la empresa. Tan importante para una empresa es obtener beneficios como tener liquidez todos los meses para afrontar los pagos.

PRESUPUESTO DE TESORERÍA AÑO 1

	7.500												
COBROS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
Ventas o Servicios		4.964	4.964	7.447	9.929	9.929	12.411	14.893	13.652	13.652	9.929	11.170	112.940
Préstamos bancarios	13.414,63												13.414,63
Créditos a corto plazo	7.500												7.500
Subvenciones	1.500												1.500
IVA repercutido		794,24	794,24	1.191,52	1.588,64	1.588,64	1.985,76	2.382,88	2.184,32	2.184,32	1.588,64	1.787,20	18.070,40
Aportaciones de Capital	9.000												9.000
<b>TOTAL COBROS</b>	<b>31.414,63</b>	<b>5.758,24</b>	<b>5.758,24</b>	<b>8.638,52</b>	<b>11.517,64</b>	<b>11.517,64</b>	<b>14.396,76</b>	<b>17.275,88</b>	<b>15.836,32</b>	<b>15.836,32</b>	<b>11.517,64</b>	<b>12.957,20</b>	<b>162.425,03</b>
PAGOS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
Total Gastos Variables		2.813	2.813	4.219	5.625	5.625	7.032	8.438	7.735	7.735	5.625	6.329	63.989
IVA Inversiones	3.048,70												3.048,70
Inversiones	20.860												20.860
Alquileres	901,67	901,67	901,67	901,67	901,67	901,67	901,67	901,67	901,67	901,67	901,67	901,67	10.820,04
Suministros (Luz y agua)	120		120		120		120		120		120		720
Primas de seguros	255						255						510
Teléfono	175		175		175		175		175		175		1.050
Publicidad y promoción	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	900
Impuestos no estatales					450								450
Servicios bancarios	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Sueldo Autónomos	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	21.600
Seguridad Soc. Autónomos	592,67	592,67	592,67	592,67	592,67	592,67	592,67	592,67	592,67	592,67	592,67	592,67	7.112,04
Gastos financieros	27,94	27,48	27,05	26,63	26,19	25,75	25,30	24,86	24,42	23,97	23,52	23,08	306,19
Amortización préstamo	210,01	210,52	210,77	211,28	211,79	212,05	212,56	213,07	213,58	213,83	214,34	214,85	2.548,65
Viajes	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Material Oficina	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Otros	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	90
Devolución crédito												7.500	7.500
IVA soportado	210,89	612,72	660,14	838,58	1.110,62	1.063,20	1.335,25	1.513,69	1.447,56	1.400,14	1.110,62	1.175,52	12.478,93
Pagos Fraccionados e IS							149,84				1.313,99		1.463,83
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>28.324,38</b>	<b>7.080,56</b>	<b>7.422,80</b>	<b>8.712,33</b>	<b>11.135,44</b>	<b>10.342,84</b>	<b>12.721,79</b>	<b>13.606,46</b>	<b>13.132,40</b>	<b>14.103,77</b>	<b>10.685,32</b>	<b>18.659,29</b>	<b>155.927,38</b>
Diferencia cobros-pagos	3.090,25	- 1.322,32	- 1.664,56	- 73,81	382,20	1.174,80	1.674,97	3.669,42	2.703,92	1.732,55	832,32	- 5.702,09	6.497,65
<b>SALDO FINAL previo</b>	<b>3.090,25</b>	<b>1.767,93</b>	<b>103,37</b>	<b>29,56</b>	<b>411,76</b>	<b>1.586,56</b>	<b>3.261,53</b>	<b>6.930,95</b>	<b>9.634,87</b>	<b>11.367,42</b>	<b>11.530,85</b>	<b>5.828,76</b>	
Liquidación IVA				- 2.943,97			- 1.587,57			668,89			- 3.862,65
<b>SALDO FINAL definitivo</b>				<b>29,56</b>			<b>3.261,53</b>			<b>10.698,53</b>			

## 5. EL BALANCE

### *DEFINICIÓN*

El balance es una fotografía de la situación patrimonial de una empresa en un momento determinado de su ciclo económico. 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 la misma.

Hemos de tener en cuenta que la información que de un balance podamos obtener es única y exclusivamente válida para el momento en que dicho balance fue confeccionado.

### *CONTENIDO DE UN BALANCE*

Está dividido en 2 grandes apartados:

- ✓ **Activo** ⇒ Está constituido por los bienes y derechos de la empresa, entendiéndose por derechos aquellos títulos propiedad de la empresa que representan deudas que una tercera persona tiene con ella, o bien títulos propiedad de la empresa (acciones, inversiones varias) que pueden convertirse en dinero con mayor o menor rapidez.
- ✓ **Pasivo** ⇒ Está constituido por las obligaciones y el Neto Patrimonial de la empresa. El Neto Patrimonial está formado por las aportaciones que constituyen el capital social, las reservas, los beneficios no distribuidos... Las obligaciones son todas las deudas que tenga la empresa, tanto con entidades de crédito como debidas al circuito de explotación.

El balance ha de cumplir una serie de condiciones *sine qua non*, como son:

- Debe estar siempre expresado en unidades monetarias.
- Tiene que corresponder a una fecha en concreto.
- El Activo ha de ser igual al Pasivo.

GLOSARIO DE TÉRMINOS RELATIVOS AL BALANCEACTIVO

- ✎ **Inmovilizado.** Está formado por todos los bienes y derechos de la empresa, que en principio, van a permanecer durante más de un año; edificios, terrenos, maquinaria,...
- ✎ **Amortizaciones.** Ésta es la cuenta que refleja la pérdida de valor que sufren las cuentas del Inmovilizado, ya sea por su uso, deterioro u obsolescencia. Esta cuenta siempre va minorando el valor del Inmovilizado.
- ✎ **Existencias.** Representa los stocks que la empresa tiene de aquellos productos que constituyen su actividad principal y que se entiende que van a ser vendidos en un plazo inferior a un año.
- ✎ **Clientes.** Son los derechos a favor de la empresa que representan las facturas que nos deben con motivo de la actividad principal de la empresa (ciclo de explotación).
- ✎ **Deudores Diversos.** Son el resto de deudas a favor de la empresa.
- ✎ **Realizable.** Está constituido por todos los derechos a favor de la sociedad que no son dinero efectivo pero que a lo largo de este ejercicio se van a *realizar* en dinero.
- ✎ **Tesorería.** La constituye el dinero que la empresa tiene tanto en el banco como en caja. La única diferencia entre *Bancos* y *Caja* es la rapidez de disponibilidad del dinero de una u otra.
- ✎ **Activo Circulante.** Es la suma de las Existencias y el Realizable, es decir, todos aquellos bienes y derechos que, en principio, se van a mover dentro del patrimonio de la empresa; las facturas se cobrarán, las existencias se venderán, con el dinero se pagarán facturas,...



PASIVO

- ✎ **Capital Social.** El que se aporta cuando se constituye la sociedad o en sus ampliaciones posteriores.
- ✎ **Subvenciones.** Representa el dinero recibido por la empresa por este concepto.
- ✎ **Resultados.** Aquí aparecerán tanto los resultados del ejercicio en curso como del ejercicio anterior. Si son beneficios aparecerán con signo positivo, y con signo negativo si son pérdidas.
- ✎ **Fondos Propios.** También llamado Neto Patrimonial, lo componen aquellas cuentas que representan los recursos que la sociedad ha aportado a la empresa para iniciar la actividad, así como los beneficios que han quedado a disposición de la empresa (reservas) para autofinanciarse en sus operaciones.
- ✎ **Deudas con Entidades Créditos Largo Plazo.** Deudas que la empresa tiene con entidades de crédito y que no han de ser amortizadas en este ejercicio.
- ✎ **Exigible Largo Plazo.** Son todas las deudas que la empresa tiene con vencimiento superior a un año.
- ✎ **Deudas con Entidades de Crédito a Corto Plazo.** Deudas que la empresa tiene con entidades de crédito y que han de ser amortizadas en este ejercicio.
- ✎ **Proveedores.** Deudas que la empresa tiene con suministradores de existencias.
- ✎ **Deudas Fiscales y Sociales.** Son las obligaciones que la empresa tiene contraídas con la Hacienda Pública (en concepto de Impuesto de Sociedades, I.R.P.F,...) y con la Seguridad Social en concepto de las cotizaciones de los trabajadores/as o de los propios titulares.
- ✎ **Exigible a Corto Plazo.** Son todas las deudas que la empresa tiene con vencimiento inferior a un año.

Finalmente, y con respecto al ejemplo que estamos desarrollando, reflejamos los cuadros de Balances.

	ACTIVO		
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Inmovilizado	20.880	22.382	24.635
Amortizaciones	3.905	8.186	13.031
<b>INMOVILIZADO</b>	<b>16.975</b>	<b>14.196</b>	<b>11.604</b>
Stock Producto	0	0	0
Stock de materia primas	0	0	0
<b>EXISTENCIAS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Clientes	11.170	12.251	14.511
Deudores diversos	610	350	0
<b>REALIZABLE</b>	<b>11.780</b>	<b>12.601</b>	<b>14.511</b>
Tesorería	5.780	7.264	14.090
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>17.560</b>	<b>19.865</b>	<b>28.601</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>34.535</b>	<b>34.061</b>	<b>40.205</b>

	PASIVO		
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Capital Social	9.015	9.015	9.015
Subvenciones	1.503	1.503	1.503
Rdo. ejercicios anteriores	0	4.063	5.651
Resultado ejercicio	4.063	1.589	6.077
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>14.581</b>	<b>16.170</b>	<b>22.246</b>
Entidades crédito L/P	8.249	5.568	2.818
<b>EXIGIBLE A LARGO PLAZO</b>	<b>8.249</b>	<b>5.568</b>	<b>2.818</b>
Préstamos a corto plazo	2.615	2.681	2.749
Créditos a corto plazo	0	0	0
Proveedores	6.320	6.941	8.222
Deudas fiscales y sociales	2.760	2.701	4.170
<b>EXIGIBLE A CORTO PLAZO</b>	<b>11.705</b>	<b>12.323</b>	<b>15.141</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>34.535</b>	<b>34.061</b>	<b>40.205</b>

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Fondo de maniobra	5.855	7.542	13.460

**Ejercicio**

Utiliza los cuadros de cuenta de resultados y tesorería para hacer las previsiones de tu propia empresa

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>TOTAL INGRESOS SIN IVA</b>			
<b>Total Gastos Variables</b>			
Sueldos Trabajadores			
Seguridad S. Trabajadores			
Sueldos Titulares			
Seguridad S. Autónomos			
Alquileres			
Suministros (Luz y agua)			
Primas de seguros			
Transportes			
Reparación y conservación			
Teléfono			
Publicidad y promoción			
Impuestos no estatales			
Servicios bancarios			
Viajes			
Material Oficina			
Otros			
Gastos financieros			
Amortización Inmovilizado			
<b>Total Gastos Fijos</b>			
<b>TOTAL GASTOS</b>			
<b>BENEFICIO BRUTO</b>			
<b>IMPUESTOS</b>			
<b>BENEFICIO NETO</b>			

<b>SALDO INICIAL</b>													
<b>COBROS</b>	<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>	<b>MES 3</b>	<b>MES 4</b>	<b>MES 5</b>	<b>MES 6</b>	<b>MES 7</b>	<b>MES 8</b>	<b>MES 9</b>	<b>MES 10</b>	<b>MES 11</b>	<b>MES 12</b>	<b>TOTAL</b>
Ventas o Servicios													
Préstamos bancarios													
Créditos a corto plazo													
Subvenciones													
IVA repercutido													
Aportaciones de Capital													
<b>TOTAL COBROS</b>													
<b>PAGOS</b>													
Total Gastos Variables													
IVA Inversiones													
Inversiones													
Alquileres													
Suministros (Luz y agua)													
Primas de seguros													
Teléfono													
Publicidad y promoción													
Impuestos no estatales													
Servicios bancarios													
Sueldo Autónomos													
Seguridad Soc. Autónomos													
<b>Gastos financieros</b>													
Amortización préstamo													
Viajes													
Material Oficina													
Otros													
Devolución crédito													
IVA soportado													
Pagos Fraccionados e IS													
<b>TOTAL PAGOS</b>													
Diferencia cobros-pagos													
<b>SALDO FINAL previo</b>													
Liquidación IVA													
<b>SALDO FINAL definitivo</b>													