



PRESENTACIÓN

Para cuando esta nueva edición del libro "10 pasos para crear una empresa" vea la luz, se habrán puesto en marcha nuevas iniciativas empresariales que, a buen seguro, han tenido nuestra publicación entre sus manuales de iniciación.

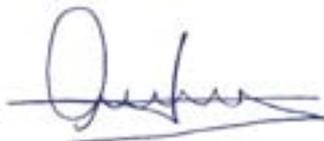
"10 pasos para crear una empresa" se ha convertido en un referente obligado dentro de los manuales de consulta de los nuevos emprendedores. Desde sus inicios, hace más de una década, ha tenido el objetivo de servir de guía para aquellas personas que en el proceso de puesta en marcha de su empresa, necesitan respuestas claras a los muchos interrogantes que se les plantean.

Las pautas que se indican en este libro no pretenden ser definitivas, ni abarcar todas las posibilidades y variables que pueden surgir en el proceso de creación de un nuevo negocio. Este no es el criterio que nos ha guiado. El objetivo de SPRI ha sido siempre el de ayudar y facilitar la comprensión de los temas fundamentales que se pueden plantear a la hora de crear una empresa. Muy especialmente en todo lo que hace referencia al conjunto de leyes, normas, reglamentos y disposiciones que tienen incidencia en la actividad empresarial y que en el transcurso del tiempo sufren variaciones.

En SPRI estamos seguros, y la realidad económica así nos lo demuestra, de que nuestro país va a seguir siendo una fuente inagotable de nuevas iniciativas empresariales, iniciativas que seguiremos apoyando y fomentando porque, en definitiva, representan y son nuestro futuro.

Aitor Cobanera

Director General de SPRI



AURKEZPENA

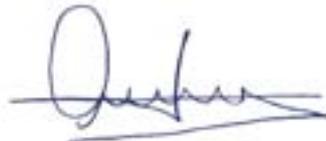
Enpresa bat sortzeko 10 urrats" izeneko liburuaren argitaraldi berri hau argitara ematen dutenerako, enpresa-ekimen berriei ekin zaie, seguru asko, gure argitalpen hau enpresaren hastapenei buruzko gidaliburuaren artean izan duten horiei, hain zuzen.

Enpresa bat sortzeko 10 urrats" gidaliburu hau ekintzaile berrien kontsultarako eskuliburuaren artean, beharrezko erreferente bilakatu da. Duela hamar urte baino gehiago ekin zitzaionetik, liburu honen xedea enpresa bat martxan jartzeko prozesuan sortzen diren galderei erantzun argiak eman nahi dizkieten pertsona haientzako gidaliburu izatea izan da.

Liburu honetan adierazten diren jarraibideek ez dute behin betikoak izan nahi, ezta negozio berri bat sortzeko prozesuan sor daitezkeen aukera eta aldagai guztiak jaso ere. Hau ez baita gidatu gaituen irizpidea. Betidanik SPRI-ren helburua enpresa bat sortzean sor daitezkeen oinarritzko gaiak ulertaraztea izan da. Batez ere, enpresa-jardueran eragina duten eta urteak pasatu ahala aldatzen diren lege, arau, araudi eta xedapenei dagokienez.

SPRI-n gure herria enpresa-ekimen berrien iturri agortezina izaten jarraituko duela uste dugu, eta errealitate ekonomikoak hala egiaztatzen du gainera. Ekimen hauek bultzatzen eta sustatzen jarraituko dugu, zeren, azken finean, gure etorkizuna baitira.

Aitor Cobanera
Director General de SPRI





ÍNDICE GENERAL

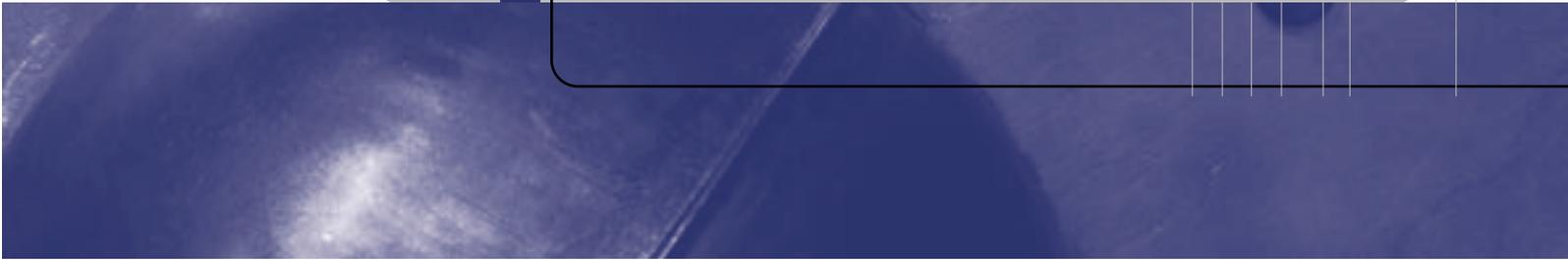


PASOS	PÁGS.
1 - ANÁLISIS DE LA IDEA -----	3
2 - ANÁLISIS DEL MERCADO-----	17
3 - LA PLANTA DE FABRICACIÓN ORGANIZACIÓN, ADQUISICIÓN E IMPLANTACIÓN DE EQUIPOS Y SISTEMAS -----	55
4 - LOCALES, EDIFICIOS Y TERRENOS -----	71
5 - EL EMPLEO Y LAS RELACIONES LABORALES -----	89
6 - FINANCIACIÓN -----	101
7 - DIFERENTES FORMAS LEGALES A ADOPTAR EN EL DESARROLLO DEL NEGOCIO EMPRESARIAL -----	131
8 - PERMISOS, LICENCIAS Y OBLIGACIONES DE REGISTRO -----	145
9 - SEGUROS -----	161
10 - EL PLAN DE NEGOCIO-----	171
CAPÍTULO DE DIRECCIONES -----	189

1



ANÁLISIS DE LA IDEA





- 1. EL PUNTO DE PARTIDA 5
- 2. CONSIDERACIONES GENERALES 6
 - 2.1 REALISMO 7
 - 2.2 INVERTIR TIEMPO ANTES QUE INVERTIR DINERO 7
 - 2.3 MÁXIMA INFORMACIÓN 8
 - 2.4 VENTAJAS COMPARATIVAS 8
 - 2.5 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS 9
- 3. MADURACIÓN Y SELECCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO 9
- 4. ANÁLISIS DE LA IDEA SELECCIONADA 11
 - 4.1 EL PRODUCTO O SERVICIO 12
 - 4.2 EL MERCADO 12
 - 4.3 EL PROCESO PRODUCTIVO 12
 - 4.4 EL EQUIPO HUMANO 13
 - 4.5 LA FINANCIACIÓN 13

1 . EL PUNTO DE PARTIDA

Cualquier actividad empresarial, como todo en esta vida, tiene un principio y aunque puede resultar ingenuo el pensar que una empresa es exclusivamente la materialización de la idea de un empresario, pues su complejidad desborda las capacidades de cualquier persona, sí es históricamente cierto que todas las empresas tuvieron su primer origen en la mente de unas personas cuyo objetivo era convertir una idea en un producto o servicio que la gente adquiriera, esperando obtener beneficios y arriesgando, si era preciso, su propio capital para conseguirlo.

Por lo tanto, en el origen de toda actividad empresarial existen dos elementos básicos que resultan imprescindibles: una persona y una idea básica. El desarrollo posterior de este binomio determinará la positiva o negativa evolución en el tiempo de la actividad empresarial que su confluencia genere.

Efectuando un análisis inicial de los dos elementos básicos citados podríamos preguntarnos: ¿Cualquier persona tiene capacidad para desarrollar una actividad empresarial? ¿Cómo surge una idea con base suficiente para ser el origen de una célula empresarial?

En primer lugar, basándonos en datos reales, y aunque existan numerosas teorías sobre las cualidades que debe reunir un empresario, puede confirmarse la existencia histórica y actual de innumerables casos de personas que sin ninguna formación (salvo la autodidáctica derivada de las vivencias particulares), sin conocer incluso la lectura y la escritura en casos extremos, han tenido éxito en sus actividades empresariales. Quizás supieron descubrir los factores clave de éstas y actuar correctamente sobre ellos, quizás aplicaron una gran dosis de sentido común, quizás disfrutaban de una inteligencia natural que les permitía evaluar el futuro de manera más certera que la mayoría, de manera acertada en el momento oportuno o simplemente sabían apoyarse en buenos colaboradores.

- 5 -

La complejidad económica actual y la rapidez en los cambios y hábitos del entorno económico van dejando huecos cada vez más reducidos a las personas que confían su futuro empresarial exclusivamente a la intuición o a la improvisación empresarial, pero lo cierto es que casos como los citados han existido y existen.

Los únicos requisitos que deben ser asumidos por toda persona con voluntad de ser empresario son: la disposición a asumir riesgos (incluso en las figuras de autoempleo aparece el riesgo o la incertidumbre como elemento destacado) y la esperanza de obtención de beneficios.

En segundo lugar, es imposible conocer cómo surgen las ideas en las mentes de los futuros empresarios, pero en función de los relatos de las personas que en su momento fueron candidatos a empresario, puede afirmarse que la casuística es extensa y variada, tanto en los enfoques generales como en sus matices.

Los casos más comunes, de evoluciones además muy dispares, son los supuestos de experiencias ajenas exitosas que se han procurado repetir o mejorar, experiencias profesionales propias de las que se ha pretendido obtener un prestigio o provecho personal, descubrimientos técnicos, desarrollos de nuevos productos, informaciones puntuales o privilegios e incluso supuestos de necesidad que obligan a agudizar el ingenio de manera especial.



Por ello, no parece oportuno ni posible establecer los requisitos básicos que una idea debe cumplir. Los factores externos e internos que de manera continuamente cambiante actúan sobre las numerosas células de la vida empresarial y los diferentes pesos específicos que cada variable tiene en cada diferente tipo de actividad empresarial no lo permiten.

Adicionalmente, en ocasiones surgen ideas que no tienen un potencial teórico pero que son asumidas por personas de gran capacidad y surgen ideas con gran potencial teórico pero que resultan inútiles si no hay quien pueda transformarlas en productos comercializables.

En base a lo hasta ahora expuesto puede afirmarse que ninguna persona debe ser previamente excluida como futuro empresario y que toda idea debe ser tomada en consideración por peregrina que pueda parecer, en una fase inicial. Un análisis posterior de mayor profundidad quizás permita al interesado determinar si su binomio particular (cualidades personales - idea básica) ofrece posibilidades, pero en esta fase esencialmente creativa no es posible el asesoramiento. Es cada persona, con su propia experiencia, aptitudes e información, quien en diálogo consigo mismo genera el nacimiento de una idea básica, embrión de una futura actividad empresarial.

Este libro toma, por lo tanto, como punto de partida dos premisas: La existencia de una persona (tú mismo, lector) con voluntad empresarial o dispuesta a asumir un riesgo contra posibles beneficios futuros y la existencia de una idea básica de negocio.

- 6 -

2 . C O N S I D E R A C I O N E S G E N E R A L E S

Una vez definido el punto de partida, lo que debe hacer cada candidato a empresario es analizar personalmente su idea. Indudablemente, no es posible separar en la práctica el proceso de definición de la idea básica de las consideraciones generales que a continuación vamos a comentar, ni de los apartados principales en los que debe fijarse cualquier promotor para analizar su proyecto, pero a efectos teóricos y de exposición vamos a tratarlos como unidades interdependientes.

El análisis personal de todo proyecto básico empresarial debe asumir determinados criterios de evaluación, totalmente lógicos pero que, en numerosas ocasiones, no se tienen en cuenta a efectos prácticos, llevándonos a situaciones límite.

Es normal que las personas se equivoquen en los mismos obstáculos, incluso después de haber sufrido sus consecuencias, pero debemos poner los medios para evitarlo ya que en el mundo empresarial no es sencilla la marcha atrás y las segundas oportunidades son difíciles de conseguir.

Una vez que hemos invertido nuestro dinero, comprometido nuestro patrimonio, contratado personal, efectuado inversiones específicas, etc. los errores de planteamiento general no son rectificables, quedándonos el arrepentimiento y el propósito de enmienda para el futuro como alternativa pero nunca el perdón. En el mundo económico impera la ley del más fuerte, el principio de supervivencia y aquel enunciado filosófico que afirmaba *“el hombre es un lobo para el hombre”*.

En resumen, los errores no se perdonan y se pagan con la propia defunción empresarial, sin olvidar las consecuencias personales que ésta pueda llevar consigo. De ahí la importancia de un correcto análisis de la idea empresarial en base a las siguientes consideraciones generales.

2 . 1 REALISMO

Es humano que las ideas personales que se nos ocurran las consideremos importantes, quizás geniales o inimitables. Es difícil que veamos defectos importantes al enfoque empresarial de nuestro proyecto de negocio. Es humano también que nos encariñemos profundamente con aquello que personalmente hemos engendrado, aunque se trate de una idea o un proyecto y que consideremos un efecto de la envidia o del desconocimiento los comentarios negativos que un tercero pueda efectuar sobre nuestra idea. Incluso, cuantas más vueltas le demos en nuestra mente, corremos aún más el riesgo de subestimar los aspectos negativos y sobrevalorar los aspectos positivos. Si caemos en estos defectos comenzamos mal.

El análisis inicial de la idea lo debemos efectuar personalmente pero con objetividad y realismo, sin engañarnos consciente o inconscientemente.

Es más positivo para el proyecto y nuestro futuro que apliquemos un coeficiente de sensibilidad negativo en nuestro análisis, que adoptemos una postura mental con precauciones máximas, que profundicemos en los extremos con un cierto grado de debilidad en nuestro proyecto empresarial. Es preciso animarse y cargar las pilas de nuestra voluntad para iniciar una actividad empresarial, pero nunca debemos cerrar los ojos a los problemas y descuidar nuestros puntos débiles. El orgullo, el amor propio, etc. no deben ser nuestros consejeros sino la objetividad, el realismo y el pragmatismo.

- 7 -

2 . 2 INVERTIR TIEMPO ANTES DE INVERTIR DINERO

Cuando el proyecto empresarial que estamos configurando precise de un cierto volumen de inversión, debemos ser especialmente cautos ya que estaremos asumiendo el riesgo de perder total o parcialmente las reservas (muchas o pocas) que hayamos podido acumular hasta el momento.

Cuando estamos configurando un proyecto empresarial, es muy difícil que efectuemos una adecuada previsión del comportamiento de todos los factores que vayan a influir en él. Suele decirse que las previsiones nunca se cumplen, y profesionalmente estoy de acuerdo, pero los análisis previos a la determinación de un panorama económico previsional, posibilitan el conocimiento de la interrelación entre los factores que intervendrán en el desarrollo empresarial futuro, y éste facilitará la toma de decisiones ante acontecimientos cambiantes e irreversibles.

No debe importarnos demorar la puesta en marcha de un proyecto empresarial si existen dudas no resueltas. Una nueva actividad empresarial es una aventura, pero conviene poner todos los medios a nuestro alcance para delimitar sus riesgos, conocer las variables que intervendrán en su evolución y determinar nuestras líneas de actuación sobre ellas.



No se debe improvisar ni pensar que cuando vayan surgiendo los problemas irán resolviéndose. Antes de la puesta en marcha hay tiempo de retirarse o de prepararse adecuadamente. Después, quizás no lo haya.

Más aún cuando existen iniciativas de ayuda por la Administración Pública Vasca que permiten una correcta planificación de nuestro proyecto.

2.3 MÁXIMA INFORMACIÓN

Nuestra idea, configurada en nuestra mente con nuestras propias limitaciones, habrá existido seguramente en la mente de otras personas en el mundo. Los puntos débiles de nuestro proyecto pueden haber sido resueltos por otras personas a las que previamente se les ocurrió nuestra misma idea. Pueden existir empresas que han desarrollado con anterioridad nuestro producto y que han tomado la decisión de abordar nuestro mercado potencial teórico. Quizás nuestro producto se encuentre ya obsoleto.

La inversión del tiempo necesario con anterioridad a la inversión del dinero va íntimamente unida a la búsqueda de la máxima información sobre los elementos que pueden afectar a nuestro proyecto empresarial.

Actualmente, cuando estamos hablando de mercados sin fronteras, de la interrelación e interdependencia de las economías, etc. no debe dejarse a un lado la búsqueda de información a través de numerosos Bancos de Datos puestos a nuestra disposición por la Administración Pública Vasca, que nos permiten conocer aspectos relativos a nuestro proyecto empresarial en países desarrollados y que deben servirnos como guía orientativa.

Una persona que piense abordar una aventura empresarial en base a un producto o servicio, debe disponer de la máxima información sobre él mismo, sus variables y su evolución pasada y previsional.

2.4 VENTAJAS COMPARATIVAS

No es fácil encontrar un hueco en el mercado. Parece que todo está descubierto pero hay huecos. Lo difícil es descubrirlos y aprovecharlos. Existen supuestos de mercados no debidamente satisfechos, o de proyectos empresariales encaminados hacia un mercado muy localizado o cautivo, aunque no son los casos más comunes. Pero aún en estos supuestos, es preciso disponer de alguna ventaja competitiva para abordar con alguna garantía de éxito un proyecto puesto que, si no ahora, en el futuro alguien abordará correctamente el mercado, desplazando del mismo a los productos o servicios comparativamente menos adecuados para la satisfacción de sus necesidades.

Si esto es así en mercados insatisfechos, los mercados saturados no ofrecen ninguna posibilidad salvo que exista una clara y definitiva ventaja comparativa.

Todo nuevo proyecto debe disponer de algún factor de éxito claramente identificado, no imaginario, que permita introducirse en el mercado, diferenciando el producto o servicio del de la competencia con claridad. En otro caso, el nuevo proyecto empresarial se verá obligado, en

el mejor de los casos, a una triste supervivencia frente a competidores más experimentados y fuertemente arraigados en el mercado.

2.5 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS

En el análisis personal de la idea debemos aplicar las consideraciones generales que han sido objeto de comentario y adicionalmente debemos fijarnos unos objetivos pragmáticos a corto plazo que son: la determinación de posibles lagunas en el enfoque empresarial de la idea y el establecimiento de la primera aproximación a un miniplan de negocio (la conocida "cuenta de la vieja" previsual).

Para ello es imprescindible que nuestro análisis se guíe por un espíritu de concreción. La previsión en la definición de los problemas permite, al menos, conocerlos detalladamente. A los problemas se les puede encontrar, fácilmente, soluciones imaginarias e inconsistentes pero resulta difícil huir de la realidad cuando se busca la concreción, cuando cada componente de nuestro proyecto profesional lo cuantificamos de una forma objetiva y documentada.

3. MADURACIÓN Y SELECCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

- 9 -

Para que una nueva empresa tenga éxito, tendrá que ofrecer algo que responda a las necesidades de los futuros clientes mejor que lo que hace actualmente la competencia, ya que ya están en el mercado.

Por ello, todo promotor con una buena idea de negocio tiene que ser capaz de responder a la pregunta: ¿por qué un cliente dejará de comprar a los competidores para adquirir mi producto o servicio? Esto sólo lo conseguirá si la oferta que realizará es innovadora.

La innovación puede ser sencilla. Lo importante es que aporte algo único y valorado por el futuro cliente. Un buen método para identificar ideas de negocio innovadoras consiste en determinar los motivos de quejas e insatisfacción de los clientes.

No hay que infravalorar la capacidad de reacción de la competencia. Cuando vea que la nueva empresa tiene éxito, adoptará decisiones con el fin de recuperar sus clientes. Para ello, cuenta con importantes ventajas, como son: conocer el mercado, tener una larga experiencia, una marca conocida y un saber hacer. Por ello, cuanto más difícil sea de copiar o imitar la innovación, mayores serán las posibilidades de éxito.

Un plan de negocio se hace para:

- Definir claramente la idea de negocio.
- Comprobar su viabilidad.
- Establecer los pasos a realizar para crearlo.



Pero antes de abordar la realización del plan, conviene definir con claridad la idea de negocio, es decir, los motivos por los que tendrá éxito.

Toda idea debe responder en primer lugar a los conocimientos e intereses del promotor. Caso contrario tendrá que asociarse con otra persona u empresa que le aporte el conocimiento necesario para poder desarrollarla.

Un paso previo al desarrollo de la idea de negocio, pasa por realizar un proceso de maduración. No es común que la primera idea intuitiva sea la mejor de las posibles, por este motivo es interesante seguir un proceso en el que se planteen un grupo de alternativas relacionadas con ella. Este proceso nos permite ampliar el abanico de posibilidades y observar variantes que en un principio no se habían contemplado. A tal fin conviene entrevistarse con unos pocos clientes potenciales de mercados relacionados y conocer las características de toda la oferta existentes, no sólo la de los competidores más directos. Como consecuencia del intercambio de información y de la observación, estaremos en disposición de definir todo el abanico de posibilidades o alternativas posibles. Este no es un ejercicio vano, sino enriquecedor y que aporta mayores posibilidades de éxito a la nueva idea.

Una vez plasmadas y desarrolladas las distintas alternativas, habrá que realizar un análisis de las posibilidades de éxito de cada una de las variantes, que se podrán tomar tanto individual como conjuntamente. Los requisitos o parámetros que se pueden utilizar como guía para evaluar una idea válida son:

1. ¿SE DIRIGE A UN MERCADO EN CRECIMIENTO?

Las posibilidades que ofrece un mercado en crecimiento son mayores que las ofertadas en un mercado estancado o en declive. Las dificultades que implica ya de por sí la introducción en el mercado, se ven multiplicadas en el caso de que la demanda sea muy inferior a la oferta. En estas circunstancias resulta mucho más complicado hacerse un hueco en el mercado.

En un mercado creciente, hay nuevos clientes y mayor demanda de los existentes facilitando nuestra introducción en el mercado.

2. ¿RESPONDE A UNA NECESIDAD EXISTENTE EN EL MERCADO?

Podríamos inventar una máquina que fuera capaz de picar comida, reproducir música y lavar la vajilla al mismo tiempo. La pregunta es: ¿es un producto que pueda interesar al mercado?.

Por este motivo se debe ofrecer un producto que responda a una necesidad del mercado y que sea valorado por el mismo.

3. ¿ES INNOVADORA Y SE DIFERENCIA REALMENTE DE LA COMPETENCIA?

La empresa debe optar por una estrategia que permita diferenciarse de la competencia y que no sea fácilmente imitable, en caso contrario cualquier mejora sería difícil de mantener. Se debe ofrecer un producto / servicio que ofrezca un valor añadido al cliente. Hay que tener presente que la nueva empresa no será conocida en el mercado y dispondrá de unos recursos escasos, mientras que la competencia lleva tiempo ofreciendo sus servi-

cios a los clientes y tiene parte de las inversiones amortizadas, por lo que dispondrá de más recursos para poder pasar una etapa difícil.

El producto o servicio ofertado debe diferenciarse de forma que el cliente lo perciba como distinto frente a la competencia.

De acuerdo a los criterios definidos y tras un primer acercamiento a las distintas alternativas, estudiaremos y decidiremos qué idea cuenta con más posibilidades de ser exitosa.

4 . ANÁLISIS DE LA IDEA SELECCIONADA

Una vez seleccionada la idea óptima, se analiza con detenimiento los cinco componentes básicos que es preciso contemplar en la transformación de la idea básica en una actividad empresarial:

El producto o servicio:	Qué se hace
El mercado:	Para quién se hace y cómo se vende
El proceso productivo:	Cómo se hace y cuánto cuesta hacerlo
El equipo humano:	Quiénes ponen el proyecto en marcha
La financiación:	Cómo se adquieren los medios necesarios

- 11 -

Buscando un símil, puede considerarse que una nueva actividad empresarial se asemeja a una mesa, con sus cuatro patas (producto, mercado, financiación y proceso) y el tablero superior (las personas que organizan y coordinan y generan valor añadido). Todos los elementos son necesarios para conformar un conjunto, bien sea una mesa o una actividad empresarial.

Pero continuando con el símil, resulta sencillo imaginar lo que ocurre con una mesa a la que le faltan dos patas, así como lo que sucede en ausencia de uno o varios elementos del conjunto. Exceptuando quizás el supuesto de ausencia de una de las patas, de manera temporal y hasta su inmediata reposición, cualquier otra posibilidad parcial de configuración del conjunto está condenada al fracaso.

Ciertamente, es muy difícil conseguir en una actividad empresarial el equilibrio perfecto que esperamos de una mesa, por los numerosos factores externos y cambiantes que actúan sobre sus elementos básicos pero se trata de, huyendo de la perfección, evitar la defunción del proyecto y conseguir un equilibrio estable aunque sea imperfecto. Las correcciones o mejoras puntuales de elementos pueden efectuarse con posterioridad, buscando el equilibrio perfecto, pero la ausencia de cualquier elemento, provoca el cierre empresarial a corto plazo y debe ser motivo de abandono de nuestro proyecto de futuro.

Aunque a efectos de exposición han de tratarse de manera independiente los elementos básicos de un proyecto empresarial, debe tenerse en cuenta la interrelación existente entre ellos, ya que las modificaciones previstas en un elemento es seguro que afecta a la configuración definitiva de los demás. Por ejemplo, no se pueden añadir o retirar prestaciones técnicas de un producto sin analizar la receptividad del mercado a los cambios, las complicacio-



nes que los mismos puedan generar en el proceso de producción, su influencia en el nivel de precios, las inversiones o desinversiones aconsejables, etc.

4.1 EL PRODUCTO O SERVICIO

El producto o servicio debe ser analizado de manera completa y concisa, incluyendo sus características principales, la comparación con otras tecnologías existentes, con otros productos sustitutos, etc. Es fundamental analizar los productos de la competencia, sus características técnicas, sus lagunas y sus puntos fuertes, así como los beneficios comparativos que obtendrán los clientes con el uso de nuestro producto.

La interrelación producto-mercado es total. No puede separarse la perfecta definición del producto o servicio de la perfecta definición del mercado al que va dirigido.

4.2 EL MERCADO

Es básico analizar el mercado con la máxima información posible, describiendo las posibles aplicaciones del producto, así como los motivos que impulsarán a los clientes a adquirirlo y el tamaño de mercado.

La comercialización de un producto o servicio implica más que su venta, ya que supone identificar y satisfacer una necesidad, relacionándose con todos los sectores de la empresa, desde el diseño a la financiación.

Es preciso determinar claramente los segmentos de mercado a los que irá dirigido el producto, los competidores con sus ventajas, desventajas, sistemas de introducción en el mercado, métodos de distribución y venta, estrategias de precios, etc., con el fin de definir unas líneas coherentes y diferenciadas de actuación sobre el segmento de mercado seleccionado. Resulta muy interesante también establecer una relación personal con clientes potenciales, con el fin de obtener una máxima información directa, no creyendo todo lo que nos dicen sino, entrecomillando lo que nos cuenten hasta una posible confirmación futura por otras vías.

Todo ello, con el objetivo de efectuar una primera aproximación a la cuantificación de un importe realista de facturación prevista, así como de un coste estimado de comercialización.

4.3 EL PROCESO PRODUCTIVO

Una vez definido el binomio producto-mercado, debe analizarse cómo se fabricará el producto, el espacio necesario, la maquinaria precisa, la posible subcontratación, el paso del prototipo a la producción en serie, las posibilidades de obtención de materia prima, las fuentes alternativas, etc.

Todo ello con el doble objetivo de cuantificar los costes de producción y las inversiones materiales precisas para abordar el proyecto empresarial.

4 . 4 E L E Q U I P O H U M A N O

¿Quiénes son? La experiencia, capacidad e integridad de los promotores y del equipo de gestión de un proyecto son garantía de su correcto análisis y de su adecuada evolución futura.

Es preciso analizar la forma en que se va a organizar la futura empresa, las cualidades y las carencias de los responsables previstos en cada una de sus áreas fundamentales. Este análisis personal debe extenderse también a los socios previstos ya que la asociación mercantil es más complicada que la conyugal, en determinadas ocasiones.

En proyectos de escasa dimensión quizás sea preciso, en una primera fase, que una sola persona se responsabilice de dos o más áreas de la empresa directamente. Pero este hecho no excluye la necesidad de que esa persona esté plenamente capacitada para abordar las áreas que le sean encomendadas. El proyecto, por su escasa dimensión, puede requerir una menor dedicación en cada área específica pero no una menor cualificación.

4 . 5 L A F I N A N C I A C I Ó N

Hasta el momento se han enunciado los aspectos clave a analizar: el producto, el mercado, el proceso y el equipo humano. Se ha definido someramente qué vamos a producir y cuánto cuesta unitariamente el producto, a quién vamos a vender, cómo y a qué precio así como los medios materiales que se necesitan. En este momento, y no antes, debe plantearse cómo se consigue la financiación necesaria para obtener los medios materiales precisos. Y ante esta pregunta sólo caben dos respuestas: poner el dinero o pedirlo prestado (o una combinación de ambas).

- 13 -

En primer lugar, puede considerarse como voluntad generalizada que ningún buen proyecto debe paralizar su puesta en marcha por problemas de financiación. Si el promotor dispone de los medios financieros precisos, perfecto. Pero si el promotor precisa de financiación ajena, habrá de demostrar un perfecto control del proyecto, tendrá que convencer al financiador, y cualquier laguna que pueda apreciarse en los elementos básicos del proyecto será razón suficiente para impedir la transformación de la idea en una actividad empresarial. De ahí que si no se dispone de financiación propia sea aún más importante, si cabe, la profundización en el análisis de la idea.

Por otra parte, no parece lógico solicitar un volumen de financiación ajena superior a la financiación propia para un proyecto asumido y desarrollado personalmente. Es difícil conseguir de los demás la asunción de un riesgo financiero superior al propio para la puesta en marcha de una actividad cuyo generador y principal beneficiario es el solicitante. En resumen, todo proyecto debe ser financiado como mínimo en un cincuenta por ciento con recursos aportados por los socios o aportaciones financieras no exigibles.



Cada persona con su idea de proyecto empresarial debe analizar los elementos básicos citados, su dominio sobre los mismos, su grado de resolución, sus ventajas y desventajas.



No debe profundizarse más si al conjunto le falta algún elemento. El problema debe ser resuelto previamente para iniciar la andadura con ciertas garantías de éxito. ¿Quién se atreve a participar y competir en cualquier prueba de atletismo con una anulación física de cualquiera de sus extremidades?.

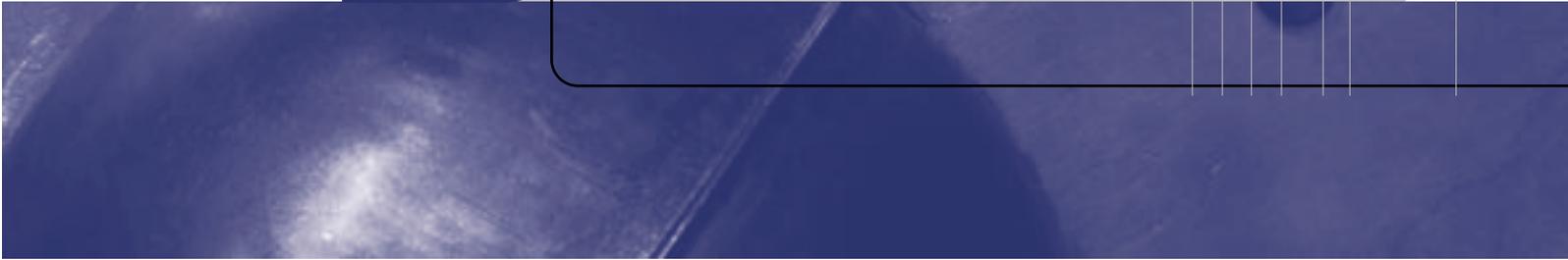
Y aunque consideremos que estamos capacitados para competir, ¿no convendría someternos a ciertas pruebas para conocer nuestras verdaderas posibilidades?

Este es nuestro objetivo. Los elementos citados en el “Análisis de la Idea” son desarrollados de forma detallada en los siguientes capítulos de este libro. Por ello, conviene que todo candidato a empresario lea reposadamente las introducciones que en él se indican (para introducirlas en su ordenador personal aunque posteriormente decida hacer sólo un uso parcial de la información recibida), siguiendo el principio ya citado “Invierte tiempo antes de invertir dinero”.

2



ANÁLISIS DEL MERCADO





1. GENERALIDADES	19
1.1 UNA BUENA IDEA NO SIEMPRE ES UN BUEN NEGOCIO	19
1.2 LAS DECISIONES DE MERCADO SE TOMAN EN CONDICIONES DE INCERTIDUMBRE	20
1.3 VENDER ES UNA CONSECUENCIA, NO UN OBJETIVO	20
1.4 PRINCIPIOS GENERALES DE ACTUACIÓN DEL MARKETING	21
1.5 LOS INSTRUMENTOS DEL MARKETING	22
2. ALGUNOS ERRORES COMUNES EN LA APRECIACIÓN DEL MARKETING	22
2.1 ERROR 1: EL MARKETING ES PARA GRANDES EMPRESAS	22
2.2 ERROR 2: EL MARKETING ES PARA PRODUCTOS DE CONSUMO	23
2.3 ERROR 3: EL MARKETING ES BÁSICAMENTE PUBLICIDAD	24
2.4 ERROR 4: EL MARKETING LO EJECUTA GENERALMENTE EL DEPARTAMENTO DE VENTAS	24
2.5 ERROR 5: EL MARKETING ES UNA COMPLICACIÓN INNECESARIA	24
2.6 ERROR 6: MI PRODUCTO ES ÚNICO, NO TENGO COMPETIDORES, NO NECESITO UTILIZAR LAS TÉCNICAS DE MARKETING	24
2.7 ERROR 7: EL PRESUPUESTO DE MARKETING LO DEJO PARA EL FINAL DE MI PLAN DE NEGOCIO	25
3. PROCESO DE ACTUACIÓN DEL MARKETING	25
3.1 LA SECUENCIA DE LA DECISIÓN	25
4. EVALUACION DE LA EMPRESA: POSICION COMPETITIVA DE PARTIDA	28
4.1 ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL	28
4.2 PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DE LA EMPRESA	29
4.3 MATRIZ DAFO	31
5. ESTRATEGIAS GENÉRICAS	32
5.1 LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS	32
5.2 ESTRATEGIAS GENÉRICAS	33
5.3 ¿A QUE TIPO DE MERCADO NOS DIRIGIMOS?	35
5.4 ¿EN QUE ETAPA DEL CICLO DE VIDA SE ENCUENTRA NUESTRO PRODUCTO/SERVICIO?	36
5.5 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	38
5.6 ¿QUE SECTORES OFRECEN MAS RIESGO?	39
6. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA	40
6.1 ¿POR QUE SEGMENTAR MERCADOS?	40
6.2 ¿COMO SEGMENTAR UN MERCADO?	40
7. LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA	42
7.1 CUANTIFICACION DE LOS OBJETIVOS	42
7.2 TIPOS DE OBJETIVOS. FIJACION DE OBJETIVOS	43
7.3 CRITERIO PARA ESTABLECER OBJETIVOS	43
8. ESTRATEGIA DE MARKETING	44
8.1 LA PLANIFICACIÓN Y LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING MIX	44
8.2 EL PRODUCTO AMPLIADO	44
8.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS	45
8.4 DISEÑAR EL PRODUCTO/DEFINIR EL SERVICIO	46
8.5 FIJAR LOS PRECIOS	48
8.6 SELECCIONAR CANALES DE DISTRIBUCIÓN/LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO	50
8.7 ESTABLECER LA COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	51
8.8 LA FUERZA DE VENTAS	52
ANEXOS	53
ANEXO I LA EMPRESA INNOVADORA	53
A.1 EL ENTORNO EMPRESARIAL HOY	53
A.2 INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	53

1 . G E N E R A L I D A D E S

Muchas imprecisiones existentes en las mentes de los empresarios han hecho que el marketing sea una herramienta alejada de la gestión empresarial especialmente en la PYME. Los promotores de pequeños negocios, con frecuencia consideran las técnicas relacionadas con el marketing instrumentos de poca utilidad para sus nuevas empresas.

Nuestra misión en este capítulo es reconducir los principios del marketing tratando de ofrecer algunos principios de actuación útiles para aquellas personas que pretenden iniciar una actividad empresarial.

Sería pretencioso tratar de agotar aquí todas las posibilidades estratégicas y tácticas que pueden establecerse desde la óptica de marketing, ya que la variedad de negocios empresariales en los que se embarcan los nuevos promotores no permite la concentración en un tipo de negocio, producto o servicio, fase del ciclo de vida, etc.

Hemos tomado como base dos ejes conductores sobre los que basaremos el capítulo:

- Señalar cuáles son los movimientos más aconsejables para quien comienza un negocio. En sentido positivo y negativo, señalando cuáles de estos movimientos estratégicos son recomendables y cuáles son especialmente delicados.
- El texto está pensado para pequeñas empresas de productos y servicios, y las reflexiones, consejos y matizaciones van dirigidas a personas sin formación empresarial específica.

- 19 -

1 . 1 U N A B U E N A I D E A N O S I E M P R E E S U N B U E N N E G O C I O

En el capítulo anterior se ha realizado una exposición de los elementos que se deben considerar en la depuración previa de la idea. Cuando ya sabemos que a la idea no le falta ningún elemento básico para constituir la base de un proyecto empresarial, es cuando somos promotores de un negocio.

Un promotor empresarial es alguien que quiere explotar una idea. Para explotar una idea debemos contar con dos ingredientes básicos:

1. Una buena idea
2. Una estructura de decisión empresarial que la explote

Para poder convertir una idea en beneficios es necesario estudiar alternativas que permitan, primero, adecuar la empresa a nuestras posibilidades, y en segundo lugar combatir y/o rehuir las acciones de competidores.

La habilidad, generalmente técnica, para captar una oportunidad no va necesariamente unida a la habilidad de explotarla. Desde este punto de vista será necesario indagar en las alternativas posibles para la explotación de la idea. Ahora bien, las alternativas posibles no están todas disponibles a primera vista, por lo que es necesario invertir un tiempo y un periodo de reflexión en estudiar la manera en que la idea va a concretarse.



En los presupuestos de los promotores, debe existir una partida destinada a indagar en el mercado, los consumidores, usuarios, conocer a los competidores, de manera que puedan formularse alternativas que llamaremos estratégicas, en tanto en cuanto definen las políticas que ponen la idea en explotación.

1.2 LAS DECISIONES DEL MERCADO SE TOMAN EN CONDICIONES DE INCERTIDUMBRE

Las decisiones empresariales relacionadas con la política de mercado se reducen siempre en condiciones de incertidumbre.

La incertidumbre no justifica la toma de decisiones por "olfato".

Aunque los datos relativos al mercado no sean siempre exactos, aunque las reacciones del mercado no sean predecibles, el marketing aporta un marco de reflexión para disminuir el grado de incertidumbre, pero a su vez, para que todos los miembros de la empresa participen de la misma estrategia, algo que a la larga pone a las empresas a un lado y otro de la fina línea que divide el éxito del fracaso.

- 20 -

1.3 VENDER ES UNA CONSECUENCIA, NO UN OBJETIVO

La venta es la expresión final del éxito. Indica que estamos tomando decisiones acertadas acerca de la manera de explotar una idea.

Los promotores enamorados de su idea, apenas si perciben los obstáculos que encontrarán. Vender es un acto más de un conjunto de acciones orientadas al mercado, y este conjunto de acciones debe ser planificado y coordinado.

La política de marketing de una empresa es el conjunto de acciones que son necesarias para vender, pero para ello es necesario:

1. ABRIRSE UN MERCADO:

Es lo mismo que crear un cliente.

El promotor debe darse cuenta de que el mundo ha vivido sin su idea, y puede seguir haciéndolo.

En los casos de ideas muy novedosas, es necesario encontrar los clientes más innovadores, convencerlos de que prueben nuestro producto o servicio y en ocasiones hasta "educarlos" para el uso.

En los casos de ideas ya presentes en el mercado deberemos invertir recursos e imaginación para desplazar a los competidores presentes.

2. ASEGURARSE EL MERCADO:

Significa que los clientes se conviertan en asiduos.

3. EXPLOTAR EL MERCADO:

Significa añadir productos y servicios a los actuales, además de cosechar los esfuerzos anteriores.

Debe evitarse el habitual proceso secuencial de decisión que plantea primero la idea, después la empresa y sus inversiones y por último la forma de acceder al mercado.

1.4

PRINCIPIOS GENERALES DE ACTUACIÓN DEL MARKETING

- **PRINCIPIO DE SELECCIÓN:**

Si un promotor de empresa dice que su público objetivo es todo el mercado, lo que está diciendo es que no sabe quién es su público objetivo y por lo tanto su primera tarea debe de ser determinarlo.

- **PRINCIPIO DE DIFERENCIACIÓN:**

El consumidor no pasa de ser una expresión sin contenido, que debe ser matizada en grupos de consumidores/usuarios o compradores homogéneos entre sí, y diferentes entre distintos grupos.

La diferenciación de grupos de clientes con necesidades diferentes es uno de los apoyos en los que las nuevas empresas han de basar su estrategia.

- **PRINCIPIO DE APLICACIÓN CONJUNTA DE MEDIDAS:**

Ninguna medida por sí sola es decisiva. Sólo la aplicación conjunta de medidas y acciones, bajo la estrategia marcada, permite alcanzar resultados.

Las acciones aisladas son en sí misma poco efectivas.

No es posible diseñar políticas aisladas de comunicación, precio o distribución, sino que estas políticas deben ser coordinadas.

- **PRINCIPIO DE ECONOMÍA:**

Como los recursos son escasos, deben ser utilizados donde más rinden.

- **PRINCIPIO DE ADAPTACIÓN A LAS CIRCUNSTANCIAS:**

No es posible establecer un patrón. Si en un futuro se desean atacar zonas geográficas diferentes, este principio debe tenerse en cuenta, es decir las diferencias de hábitos y costumbres es posible exijan una adaptación a las circunstancias. El paso del tiempo hará que lo que sirve ahora deba ser matizado en el futuro, ya que las circunstancias de los mercados son extraordinariamente cambiantes en el entorno que nos ha tocado vivir.



1.5 LOS INSTRUMENTOS DEL MARKETING

- **Establecer una política de productos**, crear una gama de productos y/o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.

Aunque los promotores parten de una idea concreta, se hace necesario diseñar una serie de productos y servicios añadidos, ya que hoy en día es difícil competir sin establecer una gama de productos y servicios completa.

- **Establecer una política de precios**. Su definición permite establecer estrategias determinadas y diferenciación entre grupos de clientes. La política de precios se amplía a las decisiones relativas a descuentos, condiciones de pago y de entrega.
- **Establecer una política de distribución**. La forma en que el producto o servicio llega al cliente es la distribución. Esta política requiere muchísima atención, por ejemplo en productos de consumo, mientras que el caso de servicios, la localización del establecimiento, el lugar donde se presta el servicio, adquiere la mayor relevancia.
- **Establecer la política de comunicación**. Su fin no siempre es vender en un sentido directo.

En muchas ocasiones la comunicación atiende a otros objetivos relacionados con la necesidad de establecer relaciones de confianza con los clientes.

La política de comunicación puede servirse de muchos más instrumentos que la publicidad. Todos estos instrumentos de marketing deben ser utilizados bajo los principios anteriormente señalados.

- 22 -

2. ALGUNOS ERRORES COMUNES EN LA APRECIACIÓN DEL MARKETING

2.1 ERROR 1: EL MARKETING ES PARA GRANDES EMPRESAS

2.1.1 MARKETING ES UNA ACTITUD, UNA MANERA DE ENTENDER LA EMPRESA

Estar orientados al mercado es poner al cliente en el centro de las decisiones. Las decisiones descansan en apreciaciones relacionadas con el cliente, para adaptar nuestras habilidades y tecnología a estas necesidades.

No podemos construir la empresa pensando en qué voy a hacer, y cómo lo voy a hacer, sin pensar "a quién" voy a dirigir el producto o servicio.

En la mentalidad de marketing la decisión “a quién” es primaria, está en el centro de todas las demás decisiones. Los precios, la distribución y la comunicación estarán basadas en el conocimiento del cliente al que nos dirigimos.

2.1.2 EL MARKETING COMO ESTRATEGIA Y COMO EJECUCIÓN

a) **Marketing estratégico:** Las decisiones estratégicas que definen a nivel reflexivo las armas que utilizaremos para competir.

El marketing estratégico es una inversión en tiempo de reflexión y en conocimiento del mercado.

La herramienta de marketing por excelencia es la “investigación de mercados”, entendiéndose por tal todo un conjunto de técnicas, desde las más simples a las más sofisticadas, que aportan información acerca de la composición del mercado.

b) **Marketing operativo:** Una vez realizada la reflexión es necesario ir a la conquista del mercado según el plan trazado. Se necesita una dirección para poner a trabajar coordinadamente todos los elementos de marketing, para tomar decisiones y medidas correctoras.

Debemos pensar que la competencia reaccionará ante la entrada de un nuevo competidor.

La aplicación concreta de las medidas de marketing planificadas, es la aplicación del marketing mix.

- 23 -

2.1.3 EL MARKETING DA NOMBRE A UN DEPARTAMENTO

Algunas empresas tienen un departamento de marketing como tal, separado en el organigrama de departamentos comerciales y de ventas.

El nivel reflexivo del marketing está al alcance de cualquier persona y por lo tanto no es privativo de grandes empresas o ciertos sectores. Marketing es pues ante todo una actitud, un conjunto de técnicas de reflexión estratégica y ejecutiva, y es en tercer lugar el nombre de un departamento en algunas empresas.

La mentalidad de marketing y la reflexión estratégica están al alcance de los promotores de pequeñas empresas.

2.2 ERROR 2: EL MARKETING ES PARA PRODUCTOS DE CONSUMO

La mentalidad de marketing y la reflexión estratégica, son armas para lograr ventajas respecto a los competidores, utilizables en todo tipo de sectores: empresas que venden a otras empresas, en empresas de servicios, empresas fabricantes de productos intermedios, empresas industriales, e incluso instituciones sin ánimo de lucro.



Las herramientas para ejecutar las acciones de marketing serán diferentes en sectores industriales y en sectores de consumo, en empresas con producto propio y en empresas con bienes intermedios, etc.

2.3 ERROR 3: EL MARKETING ES BÁSICAMENTE PUBLICIDAD

Resulta arriesgado y en muchas ocasiones contraproducente que los promotores piensen sólo en publicidad cuando hablamos de marketing.

Existen dos razones para evitar la identificación de marketing y publicidad:

1. La publicidad es sólo uno de los recursos comunicacionales.
2. La decisión de publicitar un negocio o un servicio debe estar al servicio de las acciones de marketing.

2.4 ERROR 4: EL MARKETING LO EJECUTA GENERALMENTE EL DEPARTAMENTO DE VENTAS

- 24 -

Todas las empresas venden. Pero esto no significa que todas las empresas tengan mentalidad de marketing. En otras palabras, tener un departamento comercial no garantiza la orientación al mercado.

El marketing es una responsabilidad gerencial.

2.5 ERROR 5: EL MARKETING ES UNA COMPLICACIÓN INNECESARIA

El marketing viene a ordenar herramientas para ayudar a la decisión empresarial de las empresas para conquistar los mercados.

Los directivos necesitan de las técnicas de gestión de marketing con mayor grado cuanto más competitivo es su sector.

Cuando tenemos enfrente competidores astutos, que piensan continuamente en cómo mejorar su posición competitiva, no nos queda más remedio que “complicarnos” la existencia y utilizar técnicas de marketing.

2.6 ERROR 6: MI PRODUCTO ES ÚNICO, NO TENGO COMPETIDORES, NO NECESITO UTILIZAR LAS TÉCNICAS DE MARKETING

En primer lugar si la idea es realmente buena nadie nos va a evitar la aparición de imitadores, y a veces estos imitadores son empresas del sector o sectores afines, que entran a competir con fuerza y experiencia.

La primera misión del promotor en este caso será plantear estrategias para obtener primero una posición sólida, y segundo para crear barreras de entrada frente a imitadores. En segundo lugar el promotor de una idea novedosa debe pensar en los sustitutos.

Es frecuente encontrar productos o servicios sustitutos que resuelven la misma necesidad que pretendemos resolver.

No podemos pasar desapercibidos porque si no, no existiremos para nuestros clientes potenciales. Es necesario darse a conocer.

Estamos en un mundo con infinidad de mensajes. Existe mucho ruido. Para hacernos oír no se trata de gritar más, sino de hablar claro.

2.7 ERROR 7: EL PRESUPUESTO DE MARKETING LO DEJO PARA EL FINAL DE MI PLAN DE NEGOCIO

No tendremos una empresa si no tenemos clientes. Y crear clientes cuesta dinero.

En los cálculos financieros debe establecerse un periodo de introducción que demanda importantes recursos de marketing.

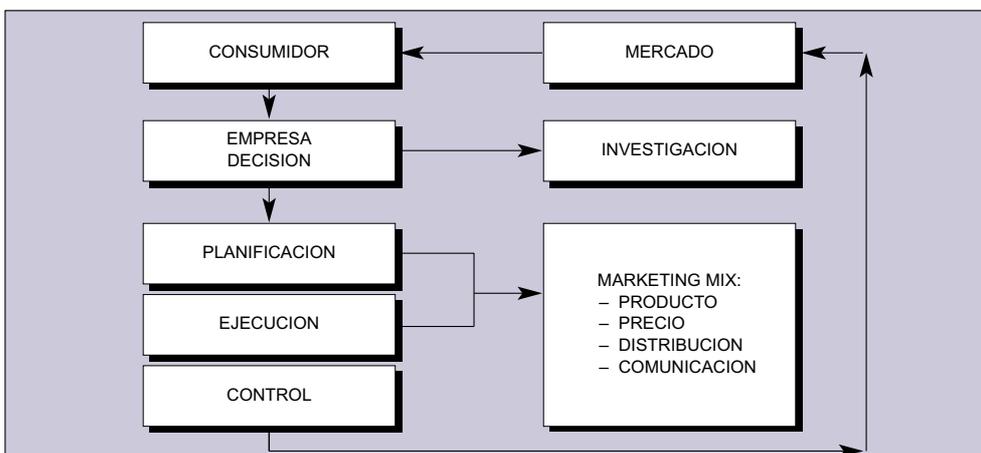
- 25 -

3. PROCESO DE ACTUACIÓN DEL MARKETING

3.1 LA SECUENCIA DE LA DECISIÓN

Hay que establecer un orden lógico de decisiones de marketing (Gráfico 3.1). La empresa es el centro decisorio.

Gráfico 3.1:





3.1.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Lo importante es no presuponer comportamientos, actitudes o conocimientos del cliente potencial. Dos preguntas surgen inmediatamente: ¿Qué es un mercado? ¿Cómo delimitamos nuestro análisis?

a) Caracterizar un mercado: Todos los mercados tienen los mismos componentes, pero a su vez estos componentes son diferentes en número. Un mercado tiene un componente fundamental que recibe el nombre de CONSUMIDOR. Es el componente por excelencia. Bajo el nombre de consumidor incluimos otros que para algunos mercados son más significativos tales como: usuario, utilizador, destructor, comprador. Muchas veces estas figuras coinciden pero con frecuencia el comprador no coincide con el usuario.

El prescriptor, el instalador, el servicio post-venta, el consejero etc., en algunas ocasiones tienen una influencia decisiva en la decisión de compra y entonces deberán ser estudiadas como si del comprador se tratara. Lo importante es determinar:

- ¿A quién o quiénes debo despertar el interés?
- ¿Quién o quiénes requerirán una explicación o demostración?
- ¿Quién está autorizado/capacitado para cerrar la venta?

El segundo componente siempre en el mercado son los COMPETIDORES.

Los competidores son aquellas empresas que luchan por los mismos clientes.

Otros componentes del mercado son generalmente:

- Las formas de distribución.
- La legislación, normalización, autonómica gubernamental y comunitaria.
- La tecnología

Caracterizar un mercado es conseguir información relevante acerca de los CONSUMIDORES (en sentido amplio), COMPETIDORES así como de otras fuerzas influyentes en el mismo.

La investigación de mercado se convierte en un proceso de acumulación de información que no termina nunca. En una primera etapa de la vida de la empresa, esta acumulación de información es de vital importancia para la toma de decisiones.

b) Delimitar el análisis: Con respecto al consumidor debemos hacer ejercicios de segmentación (Apartado 5) para tratar de establecer una hipótesis acerca del grupo de consumidores que en principio más nos interesa.

Respecto a los competidores debemos conocer al detalle las estrategias actuales y futuras de nuestros competidores directos, debemos conocer su “público objetivo”, su gama de productos, sus precios, los canales de distribución que utilizan, y sus estrategias de comunicación. Debemos reflexionar sobre sus puntos fuertes y débiles, tales como financiación, patentes, tamaño, poder de distribución, imagen, marca, etc.

En el caso de empresas que ofrecen servicio o productos muy novedosos, el eje del análisis se centrará en los competidores indirectos que están actualmente ofreciendo un producto o servicio sustitutivo.

Otros factores del mercado deberán estudiarse con más o menos intensidad en función de la importancia relativa que tienen para el mercado.

3.1.2 DECISIONES ESTRATÉGICAS: MARKETING ESTRATÉGICO

Para ayudarnos a tomar decisiones estratégicas utilizaremos algunos enfoques que describiremos en el Apartado 5.

Por el momento nos encontramos en la etapa reflexiva.

Por etapa reflexiva entendemos el momento en que, con información del mercado, la empresa toma decisiones, todavía en forma de plan escrito, acerca de cómo competir en el mercado.

En esta etapa la empresa reflexiona acerca de las alternativas que tiene para competir:

- ¿A qué grupos de consumidores nos dirigiremos?
- ¿Con qué gama de productos?
- ¿Con qué precios?
- ¿Cómo distribuiré mi producto? ¿Dónde localizaré mis servicios?
- ¿Cómo me dará a conocer? ¿Cómo haré llegar mis mensajes?

- 27 -

Desde la óptica de marketing estamos sugiriendo que en el centro de la decisión esté el cliente. Si hemos elegido dos grupos de consumidores muy diferentes es muy posible que necesitemos establecer dos estrategias de marketing diferenciadas.

Una vez establecida la estrategia, puede ser importante establecer contacto con el mercado, interrogar a algunos agentes relevantes del mercado sobre cómo ven dicha estrategia, vamos acumulando más conocimientos acerca del mercado y de nuestra estrategia.

3.1.3 DECISIONES OPERATIVAS: MARKETING OPERATIVO

La empresa estima que tiene ante sí una estrategia que le permitirá penetrar en el mercado y mantener posiciones sólidas frente a los competidores actuales y futuros. Es el momento de ejecutar las acciones de marketing.

En este nivel, la empresa diseña sus productos y servicios, establece una política de precios, contrata la red de ventas, selecciona los canales de distribución, contrata las acciones comunicacionales previstas, etc.

Lo que separa a las empresas excelentes de otras mediocres no está en lo aparente, ya que todas utilizan alguna acción de marketing más o menos afortunada, lo que las diferencia es la planificación previa, que hace que las acciones de marketing tengan el impacto deseado.

Es importante en esta etapa de trabajo, establecer algún mecanismo de control que nos permita rectificar sobre la marcha.



3.1.4 PLAN DE MARKETING

La coordinación de acciones puede establecerse formalmente en el llamado PLAN DE MARKETING, que reflejará en última instancia todo un conjunto de acciones y la ejecución coordinada de las mismas.

El Plan de Marketing es clarificador para aquellos que deben invertir en nuestro futuro negocio: accionistas, socios, banca, instituciones, etc. De esta manera empezaremos a ganarnos la credibilidad de todo un conjunto de agentes económicos con los que nos vamos a relacionar.

Básicamente un Plan de Marketing contiene:

- Un análisis de la situación del mercado
- Una estrategia de referencia
- Una concreción del marketing mix
- Una concreción de acciones de marketing, cuantificadas
- Un calendario de ejecución y un responsable por acción

Un plan de marketing es una herramienta imprescindible para un promotor de un nuevo negocio.

- 28 -

4 . EVALUACIÓN DE LA EMPRESA : POSICIÓN COMPETITIVA DE PARTIDA

4 . 1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

Las posibilidades de una empresa se ven fortalecidas o mermadas dependiendo de los cambios que se den en su entorno. Por este motivo, se debe analizar las características del entorno que rodea a la empresa y de que manera pueden éstas afectar a su actividad.

A modo de ilustración podríamos figurarnos la distinta situación con la que encuentra una nueva guardería en un entorno de baja natalidad y envejecimiento de la población a diferencia de una residencia de ancianos.

Podemos agrupar los distintos conceptos que condicionan la actividad de la empresa desde el exterior:

1. Cambios políticos y legales

- Régimen de ayudas y subvenciones.

- Legislación de Medio - Ambiente.
- La normativa de comercio exterior (aranceles...).
- Las normas tributarias y fiscales...

2. *Cambios económicos*

- La evolución de inflación, tipos de interés, empleo, tipos de cambio..
- El efecto de la globalización de la economía.
- El efecto del euro.

3. *Cambios sociales, de consumo y criterios de compra.*

- Crecimiento de la población urbana.
- Descenso de natalidad, envejecimiento de la población.
- Hábitos alimenticios.
- Paro, introducción de la mujer en el entorno laboral.
- Aumento de la calidad y servicio.

4. *Cambios tecnológicos.*

- Nuevas tecnologías.
- Nuevos materiales.
- Preparación del personal.

El análisis realizado sobre estos cambios debe mostrar el efecto de cada uno de ellos sobre la actividad de la empresa, habrá que definir en qué medida se ve beneficiada o amenazado con estos cambios.

- 29 -

4 . 2 P U N T O S F U E R T E S Y D É B I L E S D E L A E M P R E S A

Antes de formular cualquier estrategia es preciso determinar las capacidades y habilidades propias de la empresa comparadas con la de los competidores más relevantes.

Es posible que en muchas ocasiones los puntos fuertes de las pequeñas empresas no residan en sus activos, capacidad financiera. 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, etc.

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



Es más probable encontrar oportunidades vía segmentación y posicionamiento que vía precio cuando hablamos de pequeños negocios.

4.2.1 LA RATONERA DEL PRECIO MÁS BAJO

Muchas veces los promotores de nuevas empresas ponen excesivo énfasis en el precio como base de sus acciones estratégicas.

“Puedo ofrecer un producto o servicio en las mismas condiciones que mi competidor X, y puedo ofrecerlo a precios más baratos porque he descubierto que mis competidores manejan márgenes muy importantes”.

Este pensamiento encierra algunas trampas:

- a) Es posible que los clientes no coloquen el precio entre los principales factores de decisión de compra. Por ejemplo puede que la garantía de suministro, la marca, etc. sean colocadas como factores más decisivos que el precio. Si ofrecemos un producto o servicio más barato como único argumento, veremos que los clientes simplemente no están dispuestos a cambiar de producto por pequeñas e incluso por notables diferencias en precio.
- b) Si los competidores tienen márgenes importantes esto no significa que sean vulnerables. Primero pueden sacrificar temporalmente parte de su margen para atacar a estos nuevos entrantes. Segundo, que este margen sea necesario para dotar de recursos a las acciones de promoción, comunicación y distribución. ¿Hemos considerado estos costes en el cálculo de los márgenes?
- c) La estrategia de costes bajos es generalmente alternativa a la estrategia de diferenciación.

Reducir costes es siempre conveniente, pero si esto significa no dedicar esfuerzos a construir una ventaja competitiva diferente del precio, esto no es sino una buena receta para el fracaso.

4.2.2 CADENA DE VALOR

Señala todas las actividades que son necesarias para que un producto o servicio esté en el mercado. Estas actividades van añadiendo valor al producto/servicio a medida que se van desarrollando.

La cadena de valor genérica para un producto o servicio servirá para que reflexionemos acerca de en qué parte de la cadena de valor genérica va a actuar mi empresa. ¿En toda la cadena de valor? ¿En una parte de ella? ¿Dónde concentraré mis actividades?

4.2.3 LA TRAMPA DEL INCREMENTO DE CAPACIDAD

Muchas veces se crean nuevos negocios por promotores de empresas que provienen del mismo sector.

No puede construirse la ventaja comparativa de una empresa sobre la idea de adquirir una maquinaria o instalaciones mejores, hace falta algo más ya que la ventaja desaparecerá en el momento en que la competencia se haga con la misma tecnología.

Es necesario utilizar estrategias de marketing que nos posicionen de forma distinta al conjunto de empresas de un determinado sector o subsector, siendo creativos en la forma de ofrecer los productos, los servicios añadidos, la forma de distribución, etc.

4.2.4 PERFIL DE PUNTOS FUERTES Y DÉBILES

Los promotores de la empresa deben establecer un perfil de sus aspectos fuertes y débiles comparado con los competidores. El esquema es similar al siguiente:

INNOVACIONES <ul style="list-style-type: none"> • Productos • Servicios • Nuevos productos • I+D • Tecnología • Patentes 	FABRICACIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Estructura de coste • Flexibilidad • Equipo productivo • Accesibilidad a m.p. • Integración • Capacidad • Equipo humano
FINANZAS <ul style="list-style-type: none"> • Estructura financiera • Acceso a fuentes de financiación 	GESTIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Calidad de los directivos • Conocimiento del negocio • Cultura de la empresa • Planes estratégicos
MARKETING <ul style="list-style-type: none"> • Características del producto • Notoriedad del nombre de la empresa • Orientación al cliente • Segmentación • Distribución • Relación con la distribución • Promoción • Fuerza de ventas • Servicio de atención al cliente 	OTRAS

- 31 -

Lo primero que debe hacer un promotor es tratar de trabajar sobre los puntos débiles para tratar de ser menos vulnerable. En los momentos previos al comienzo de la vida de una empresa es cuando es más necesario este análisis.

Es conveniente señalar que muchas veces no se percibe como punto débil la capacidad directiva, siendo éste un factor decisivo en el futuro de la empresa.

La capacidad directiva no es sólo buena porque se tenga voluntad y ganas de trabajar. No se debe caer en el pensamiento voluntarista de creer que somos capaces de resolver todos los problemas. Con alguna frecuencia se da este pensamiento evitando la contratación de profesionales.

4.3 MATRIZ DAFO

Es conveniente que a partir del análisis de puntos fuertes y débiles construyamos una matriz que llamamos DAFO. La matriz DAFO la construimos estableciendo cuatro cuadrantes donde expondremos brevemente estos aspectos. (Gráfico 4.1).



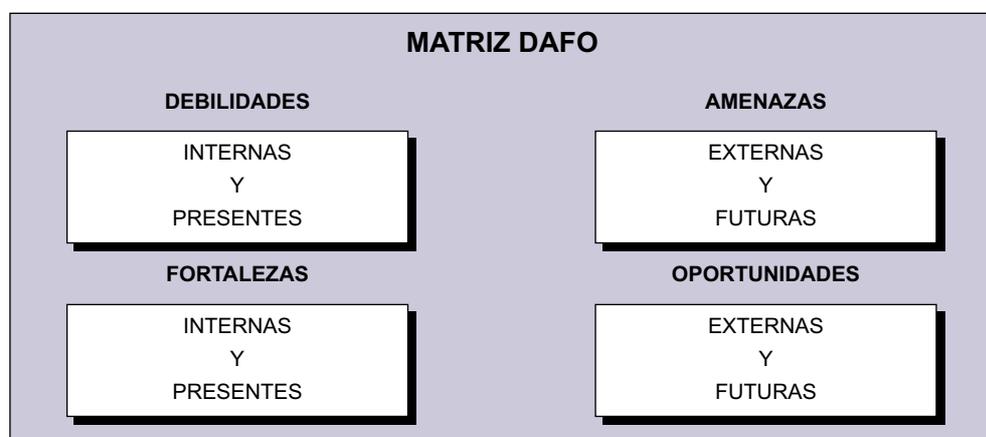
La matriz DAFO se compone de cuatro cuadrantes:

- **Debilidades:** aspectos débiles de mi empresa respecto a competidores significativos.
- **Fortalezas:** aspectos fuertes de mi empresa respecto a competidores significativos.
- **Amenazas:** situaciones desfavorables, externas a la empresa.
- **Oportunidades:** situaciones favorables, externas a la empresa.

La matriz debe utilizarse como un arma de reflexión, de manera que combinando los cuadrantes encontraremos algunas vías de acción:

- Amenazas y puntos débiles. Necesidad de realizar acciones defensivas en forma inmediata.
- Amenazas y puntos fuertes. Refuerzo de los aspectos positivos para combatir las amenazas.
- Oportunidades y puntos débiles. Sugerencias de medidas correctoras para poder aprovechar las oportunidades.
- Oportunidades y puntos fuertes. Vías para aprovechar las oportunidades.

Gráfico 4.1:



- 32 -

5. ESTRATEGIAS GENÉRICAS

5.1 LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS

Con información suficiente del mercado del entorno, de nuestra posición competitiva, es necesario empezar a perfilar una estrategia de penetración en el mercado para la nueva empresa.

No existe estrategia cuando las acciones y actividades de la empresa no tienen entre sí un hilo conductor, cuando son contradictorias entre sí y no complementarias. Tampoco tenemos estrategia para nuestra empresa cuando ésta se expresa como “vender todo lo que se pueda”, “ser los mejores”, “tener una empresa rentable”, etc.

Una estrategia es una opción. Es primero la elección de una forma de competir, y después es la selección y ejecución de acciones que construyen y explotan la posición competitiva de la empresa. Es necesario en primera instancia decidir cómo voy a competir.

Para la formulación de la estrategia nos encontramos con algunas limitaciones: imagen del país o zona, falta de recursos humanos y/o naturales, limitación de conocimientos, de capacidad financiera, puntos débiles de la empresa, etc.

Aun contando con las limitaciones, el campo de acción sigue siendo amplio por lo que vamos a describir algunos instrumentos que nos ayudarán a ir delineando una estrategia para la empresa.

Este tipo de instrumentos deben utilizarse conjuntamente. Lo verdaderamente interesante es que estos instrumentos se utilicen por el equipo de promotores para lograr un alto grado de consenso en la estrategia de marketing a implantar.

No olvidemos que en el éxito de un negocio, tan importante como la formulación de la estrategia es la ejecución disciplinada de la misma.

5.2 ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Llamamos estrategias genéricas a las grandes opciones que una empresa toma para competir. Es necesario optar por una u otra vía, sólo en condiciones excepcionales una empresa puede seguir dos estrategias genéricas.

Las estrategias genéricas se definen en función de estas grandes opciones. (Gráfico 5.1).

- Acudir a todo o parte del mercado
- Basarse en el coste o en la diferenciación

Gráfico 5.1:





Acudir a todo el mercado, generalmente significa apostar por ser el líder en costes, algo que está un poco alejado de las posibilidades de pequeñas empresas. Una alternativa sería ser líder en costes buscando la especialización para un segmento de mercado.

Para una pequeña empresa es más lógico segmentar el mercado y ofrecer productos/servicios adecuados a grupos de clientes específicos.

Generalmente a una pequeña empresa las estrategias genéricas que más le interesan a corto plazo son:

- **Diferenciación para un segmento/s de mercado:** El éxito radica en conocer en profundidad estas necesidades específicas. La estrategia pone el acento en las acciones que conducen a crear un producto/servicio deseado por los compradores, intentando separarnos de la oferta standard a través de ventajas comparadas en servicio, marca, instalación, etc.
- Producto:
 - Conocimiento profundo de necesidades de los clientes del segmento.
 - Diseño de producto y servicio muy adaptado al segmento con factores que lo hacen “diferente”.
- Precio:
 - Calculado en base a preferencias de los clientes.
- Distribución:
 - Selección de canales adecuados al segmento objetivo.
- Comunicación:
 - Potenciación de marca, esfuerzos de comunicación.
- **Líder en costes para un segmento específico:** Aunque con cierta cautela, podemos decir que una pequeña empresa puede también prepararse para ser líder en costes, pero para una parte concreta del mercado. El requisito fundamental es que realmente exista la posibilidad de especialización, y que ésta no resulte interesante para las grandes empresas. En épocas de crisis las grandes empresas buscan nuevos segmentos de mercado ante la reducción de su actividad.

La estrategia pone el acento en las acciones empresariales que conducen a crear un producto muy competitivo en precio. Aunque no aporte nada especialmente nuevo o mejor que los productos/servicios de la competencia tratamos de ofrecer el mejor precio del segmento.

Sin olvidar el peligro que supone entrar en la ratonera de precio (ver 4.2.1) en esta estrategia el acento se pone en la reducción de costes:

- Producto/Servicio: Standard, poca variedad y sin atributos diferenciales.
- Precio: Calculado en base a costes. Control de costes importante.

- Distribución: Extensiva, buscando una cuota de mercado importante en el segmento de mercado objetivo para facilitar la producción seriada del producto.
- Comunicación: Basada en el contacto directo y en la seriedad de los suministros, controles de calidad, etc.

Visto desde el punto de vista de los competidores, una empresa promotora que no ejecute una de las dos estrategias genéricas con convicción será altamente vulnerable a la entrada de otras empresas que sí lo hagan.

Si una empresa no toma opciones estratégicas, estará en el "medio", donde nadie le reconoce ni como líder en costes, ni como ofertante de un producto/servicio que nadie ofrece.

5.3

¿ A QUÉ TIPO DE MERCADO NOS DIRIGIMOS ?

Para describir el sector utilizaremos los siguientes criterios:

- Concentración de las empresas (frente a atomización)
- Grado de madurez
- Grado de competencia

- 35 -

5.3.1 SECTORES FRAGMENTADOS

No existen líderes que puedan influir decisivamente en el sector. Como ejemplos podemos señalar: Servicios, Comercio detallista, Muebles, Fabricación metálica.

¿Qué hace un sector que pueda ser considerado FRAGMENTADO?

- a) Pocas barreras de entrada al sector.
- b) No existen economías de escala o influencia de la curva de aprendizaje por procesos de fabricación simples.
- c) Altos costes de transporte.
- d) Costes de inventario altos. Fluctuaciones altas en las ventas.
- e) El tamaño no ofrece ventajas frente a compradores y proveedores.
- f) Deseconomías de escala por frecuentes cambios en los productos.
- g) Diversidad de necesidades en el mercado.
- h) Diferenciación del producto-servicio basada en la imagen.
- i) Barreras de salida.
- j) Regulaciones locales o gubernamentales para impedir gran tamaño.
- k) Nuevo sector.



Algunas estrategias posibles serían:

- Tratar de superar la fragmentación estableciendo un dominio sobre el sector a través de tamaño y economías de escala.
- Es quizás más aconsejable no superar la fragmentación y aprovecharse de ella a través de otras acciones tales como especialización de producto y especialización por clientes.

5.3.2 SECTORES EMERGENTES

Son sectores nuevos o reformados creados a partir de innovaciones tecnológicas, cambios en los gustos de los consumidores, aparición de nuevas necesidades, o aparición de cambios sociodemográficos.

¿Qué hace que un sector se pueda considerar emergente?

- a) Incertidumbre tecnológica
- b) Incertidumbre estratégica
- c) Altos costos iniciales de producción: compañías embrionadas, compradores novatos, gestión concentrada, subvenciones.

Algunos problemas frecuentes en los sectores emergentes son:

- Falta de materias primas y componentes.
- Confusión en los compradores.
- Falta de imagen y credibilidad.

5.4 ¿EN QUÉ ETAPA DEL CICLO DE VIDA SE ENCUENTRA NUESTRO PRODUCTO/SERVICIO?

Este instrumento sirve para reflexionar sobre la fase del ciclo de vida en que se encuentra un producto/servicio genérico, y a partir de ahí seguir algunos consejos estratégicos.

- El ciclo de vida es un concepto que sirve para productos genéricos.
- Es muy difícil establecer “a priori” el momento exacto (año) en que se pasa de una fase a otra.
- Lo importante es situar el producto genérico en una de las cuatro fases establecidas: Introducción, Crecimiento, Madurez y Declive.

INTRODUCCIÓN:

Las ventas del producto/servicio son bajas en general y crecen lentamente. Se corresponde con la aparición del producto/servicio.

Los promotores de empresas basadas en un producto/servicio que se encuentre en un sector de estas características se enfrentan a una serie de problemas especiales.

- El mercado potencial es muy grande, pero el mercado accesible es muy reducido.
- Uno de los mayores problemas será encontrar usuarios y compradores dispuestos a “probar el producto”, los clientes más innovadores.
- Incluso los clientes innovadores necesitan mucha información acerca del producto/servicio. Los esfuerzos por “educar” a los clientes en el uso, manejo y disfrute del servicio deben ser prioritarios.
- Las empresas oferentes no luchan por cuota de mercado sino por hacer crecer el mercado. Las alianzas y colaboraciones para este fin son imprescindibles.

CRECIMIENTO:

Se caracteriza por una incorporación más importante de compradores, haciendo que la cifra de ventas global crezca de forma importante.

Los promotores de empresas que basen su negocio en un producto/sector de estas características se enfrentarán a una serie de problemas también específicos:

- Comienza la guerra por el posicionamiento. Colocarse bien es importante. Cobran toda su vigencia las estrategias de segmentación, de manera que la empresa ofrezca productos y servicios muy valiosos para distintos segmentos de mercado.
- Si no existen barreras de entrada sucederá que “a un panal de rica miel...”.

- 37 -

Es un periodo donde los beneficios comienzan a ser importantes pero donde las inversiones son también importantes. Apenas se genera cash-flow porque las estrategias de posicionamiento demandan importantes recursos.

MADUREZ:

En esta etapa el mercado global se estanca. El negocio a repartir no crece, por lo que las empresas comienzan sus tácticas depredadoras. Las empresas que subsisten son aquellas que están bien posicionadas, por lo que quienes mejor se colocaron en la etapa de crecimiento estarán en disposición de cosechar importantes beneficios en esta etapa.

Los promotores de empresas que traten de incorporarse a un sector maduro van a encontrarse con importantes problemas:

- El sector se encontrará no necesitado de nuevos oferentes, salvo que en su producto y servicio ofrezcan una ventaja muy significativa.
- Las barreras de entrada pueden ser importantes.
- El grado de rivalidad de las empresas será muy alto.
- El poder de los proveedores o clientes puede ser tan alto que “ahoguen” la estrategia del nuevo entrante.



Sin una verdadera innovación las pequeñas y medianas empresas tendrán mucha dificultad para penetrar en un sector maduro.

DECLIVE:

No es deseable que se cree ninguna empresa en esta etapa del ciclo de vida. El declive de un sector se percibe cuando las tasas de crecimiento del mismo son negativas, por distintas razones, generalmente por la aparición de un producto o servicio sustitutivo o por obsolescencia comercial.

5.5

LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Las cinco fuerzas competitivas son:

5.5.1 GRADO DE RIVALIDAD DEL SECTOR

Un mayor grado de rivalidad indicará un sector donde se establecen fuertes batallas estratégicas por el mercado.

Si el grado de rivalidad es alto, a la nueva empresa no le van a dar tiempo de “aprender”. Debe luchar con las mismas armas de los que están presentes en el sector para sobrevivir.

5.5.2 NUEVOS ENTRANTES

Un promotor desea entrar a un sector porque se supone que es atractivo. Debe pensar que otras personas y empresas están pensando lo mismo. ¿Cuántas empresas serán competidoras en el nuevo sector? ¿Qué empresas establecidas en sectores adyacentes desearán entrar al mismo?

5.5.3 PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

En algunos sectores industriales el poder de los proveedores va a condicionar el comportamiento de la empresa en el mismo. Debemos reflexionar acerca del poder de negociación de los proveedores para determinar la estrategia de mi empresa.

Este poder de negociación crece si existe un número escaso de proveedores, si no existen proveedores sustitutos del componente y con la posibilidad de que el proveedor pueda integrar las actividades siguientes en la cadena de valor.

El principal peligro para nuevas empresas reside en dos aspectos: “engancharse” a un proveedor y que el proveedor considere atractivo integrar las actividades de la nueva empresa.

La recomendación es tratar de adelantarse a las “tentaciones” del proveedor ofreciendo una colaboración e incluso una participación en la nueva empresa

5.5.4 PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES

En ocasiones los clientes futuros de la empresa son empresas fuertes que marcan las reglas de juego. Debemos saber cuáles son estas reglas de juego, de forma que decidamos si podemos y queremos trabajar con ellos.

Es muy probable que los clientes con mayor poder de compra sean también los menos accesibles, por lo que la empresa deberá establecer una penetración a corto plazo basada en clientes menos atractivos por su capacidad de compra, pero más accesibles.

El poder negociador de un cliente es mayor si su tamaño es grande; si existe el riesgo de que el cliente realice las actividades del proveedor; si el cliente trabaja con márgenes muy escasos; cuando el volumen de compra es grande; si el producto es diferenciable.

5.5.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Esto es, que aparezcan productos que sustituyan a los actuales en el mercado.

La empresa innovadora es la que ofrece productos y servicios sustitutos a los actuales. Desde este punto de vista debemos ver las dificultades de sustitución que existen en productos actuales:

- La sustitución es más complicada cuando el coste de sustitución es muy alto para el cliente y cuando existe mucha fidelidad de los clientes a las marcas.
- La sustitución es menos complicada si se demuestran precios o costes de operación menores.

- 39 -

5.6 ¿QUÉ SECTORES OFRECEN MÁS RIESGO?

El riesgo en este caso está asociado a la reacción de competidores. ¿En qué circunstancias es más probable una reacción fuerte de las empresas competidoras?

- Sectores de crecimiento bajo donde la cuota de mercado a conseguir hay que conquistarla de las empresas presentes.
- Sectores donde es difícil diferenciar el producto. Los competidores siempre pueden reducir sus márgenes de forma temporal para combatir a los nuevos entrantes.
- Sectores con costos fijos muy altos, incremento de la capacidad del sector (ver 4.2.3).
- Sectores con fuerte concentración de empresas.
- Sectores que son estratégicos para grandes empresas e incluso para naciones o regiones.



6 . S E G M E N T A C I Ó N Y P O S I C I O N A M I E N T O D E L A E M P R E S A

6 . 1 ¿ P O R Q U É S E G M E N T A R M E R C A D O S ?

Los mercados están compuestos por grupos de personas relacionadas por algún interés que compran productos similares, porque satisfacen necesidades que los miembros de estos grupos comparten entre sí. La cuestión es que estos grupos tienen una relación que varía pudiendo ser la renta, su procedencia geográfica, pero también su estilo de vida, el uso que hacen del producto/servicio, etc.

La segmentación del mercado consiste en agrupar, según un criterio a seleccionar, grupos de consumidores/usuarios o compradores que comparten este criterio y tratar de explotar el segmento de mercado seleccionado ofreciendo productos adaptados al mismo.

La segmentación es un ejercicio muy saludable para un nuevo emprendedor ya que mediante el mismo aprenderá a conocer la diversidad del mercado.

- 40 -

6 . 2 ¿ C Ó M O S E G M E N T A R U N M E R C A D O ?

La elección de uno o varios criterios de segmentación, el análisis detallado de cada segmento, la selección del segmento/s objetivo, la elección de una estrategia de marketing mix para cada segmento.

La elección del criterio de segmentación es la clave de la segmentación.

6.2.1 ELECCIÓN DE CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN

La elección de un criterio de segmentación es una decisión que condiciona las demás. Es decir el mercado no está ordenado, nosotros lo ordenamos para nuestros fines.

¿Nos conviene clasificar los consumidores por grupos de edad? ¿Por nivel de renta? ¿Por el lugar donde residen? ¿Por su sexo?

La respuesta constituye en sí misma un gran ejercicio de conocimiento del mercado. Los criterios de segmentación son múltiples aunque los podemos agrupar en cuatro clases:

a) Productos y su variedad: es una de las segmentaciones más comunes. Clasifica la variedad de productos por tamaño, precio, características físicas o prestaciones, tecnología, aspecto externo, materiales empleados, envases, rendimientos, nuevos o de reposición, productos, servicios, bienes de equipo, etc.

b) Tipos de compradores: tenemos dos grandes grupos:

b.1 Empresas, industrias e instituciones: agrupadas por sectores, fines y estrategias de los compradores, grado de sofisticación tecnológica, transformador o usuario, grado de integración vertical, tamaño, propiedad de la empresa, forma de pedido, fortaleza financiera.

b.2 Consumidores: sociodemográficos, psicológicos, estilos de vida, lengua, modo de decisión de la compra y unidad de decisión, motivación de compra, uso que hacen del producto.

c) Canales de distribución: son los compradores directos para muchas empresas. Tipo de venta, tamaño de los canales, asociacionismo vs independent, exclusivistas vs no exclusivistas.

d) Geográficos: localidades vs. rural, regiones o países, zonas climáticas, nivel de desarrollo de los países.

¿Cómo escoger un criterio de segmentación? Las cualidades de un buen criterio son fundamentalmente la oportunidad y su valor operativo.

Por oportunidad entendemos que el criterio de segmentación sirva para separar comportamientos o actitudes diferentes ante el producto.

- 41 -

La oportunidad se puede juzgar "a priori" basándose en el sentido común, pero también debe verificarse posteriormente.

El valor operativo de un criterio es el que permite que pueda trabajar con los segmentos que salen de la división del mercado, según un criterio determinado. Si no es posible utilizarlo para la estrategia de marketing, la segmentación se queda en un ejercicio teórico.

Las empresas pequeñas tienen pocas posibilidades de realizar estudios de mercado para establecer grupos de compradores por criterios psicológicos, estilos de vida, etc. que según defienden algunos expertos, son los criterios más oportunos.

Nosotros sugerimos que los promotores de nuevas empresas ensayen el siguiente camino:

- Seleccionar los criterios de segmentación y establecer grupos de compradores en base a estos dos criterios. Un criterio debe ser el uso y comportamiento del comprador potencial, es decir ¿Qué busca el producto/servicio? Este criterio, poco medible, lo combinamos con un criterio más medible en el mercado (tamaño, sexo, edad, etc.) para establecer segmentos manejables para nuestros fines.
- Debe comprobarse que la segmentación se hace de manera que un comprador sólo pertenece a un segmento. Si pertenece a dos o más segmentos los criterios deben trabajarse un poco más hasta que esto no ocurra.

Una de las mejores maneras de encontrar una ventaja competitiva es encontrar un segmento de compradores olvidado, desatendido o nuevo



6.2.2 ESTUDIO DE LAS CARACTERÍSTICAS DE CADA SEGMENTO

Una vez escogidos los criterios de segmentación, definidos los segmentos de mercado, es necesario conocer sus características para decidir acto seguido, cuál o cuáles son objetivos de la empresa y además cómo los trataremos en términos de oferta de marketing.

Es necesario recoger información acerca de:

- Tamaño aproximado del segmento, es decir, número de clientes potenciales y/o cifra de unidades /pts. de venta potencial.
- Características de cada segmento:
 - Objetivas: datos relativos a estos clientes potenciales.
 - Subjetivas: actitudes, preferencias, etc.

6.2.3 SEGMENTO OBJETIVO

A partir del análisis del tamaño del segmento y de las características del mismo, podremos decidir en base a nuestras fortalezas y debilidades el segmento o segmentos a los que nos interesa dirigirnos.

Algunos segmentos pueden ser muy interesantes bajo estos dos puntos de vista pero se encuentran dominados por un competidor, quizás el tamaño no sea lo suficientemente grande para justificar una estrategia diferenciada, etc. En definitiva, debemos establecer los segmentos que creemos pueden ser permeables a nuestra oferta.

6.2.4 ESTRATEGIA DE MARKETING MIX

Podemos, como ya se ha dicho en secciones precedentes, establecer una estrategia concentrada en un segmento de clientes potenciales, estableciendo un precio, distribución y comunicación adaptado a sus características, necesidades, actitudes, etc.

Si los segmentos comprenden individuos con comportamientos muy homogéneos entre sí y muy diferenciados entre segmentos, puede ser necesario establecer estrategias absolutamente diferenciadas para uno u otros.

7. LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

7.1 CUANTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Una empresa debe fijarse los objetivos que busca alcanzar a medio y a largo plazo. Al establecer los objetivos se debe tener en cuenta dos variables:

- El tamaño de mercado: No se puede pretender vender más de lo que el mercado es capaz de absorber, o una cantidad que supusiera una cuota muy alta en el mercado.
- La capacidad de la empresa: los recursos y capacidades productivas y de servicio de la empresa son limitados. A la hora de plantearse unos objetivos de volumen de negocio, se deberá analizar la capacidad de la empresa para dar respuesta a esta demanda.

Aumentar la capacidad de la empresa acarrea una serie de costes adicionales, ampliación de la estructura, red de ventas, recursos humanos... por lo tanto habrá que definir el tamaño óptimo de la empresa.

7.2 TIPOS DE OBJETIVOS. FIJACIÓN DE OBJETIVOS

La empresa se puede plantear distintos objetivos al mismo tiempo, la consecución de uno de ellos no tiene por qué facilitar la consecución del otro.

A continuación mostramos distintos tipos de objetivos:

1. *Objetivo de cuota de mercado. Un porcentaje sobre el mercado total.*

2. *Objetivos de rentabilidad sobre capital o sobre ventas*

3. *Objetivos de ventas*

Se suelen fijar otros objetivos de carácter más cualitativos como la satisfacción del personal, de calidad y nivel de servicio...

Los objetivos principales para nuevas empresas suelen ser el de cifra de ventas y alcanzar una cuota que les de suficiente fuerza para mantenerse en el mercado. La rentabilidad se suele sacrificar a corto plazo con objeto de alcanzar un posicionamiento en el mercado que garantice una mejor situación a largo.

En cualquier caso, los objetivos expuestos no tienen por que ser complementarios; alcanzar una cifra elevada de ventas puede implicar unos mayores costes o disminución de precios que perjudiquen la rentabilidad de la empresa.

La estrategia que se fije la empresa deberá ser la que consiga la optimización de los distintos objetivos a favor de una estrategia global.

7.3 CRITERIOS PARA ESTABLECER OBJETIVOS

Las características del mercado en el que introducimos un nuevo producto o servicio, delimita las posibilidades de alcanzar una serie de objetivos. Por este motivo analizaremos la fase de madurez en la que se encuentra el producto y las características del mercado. Así por ejemplo, los mercados relacionados con la nueva tecnología suelen experimentar bruscos



cambios y ritmos de crecimiento elevados, punto que habrá que tener en cuenta al realizar inversiones y analizar su periodo de amortización.

La regla general indica que los productos dirigidos a mercados con fuerte crecimiento, tienen más posibilidades de alcanzar mayores cifras de negocio y en consecuencia una mayor cuota. En estos casos, suele ser necesario afianzar una posición en el momento de crecimiento para garantizar una rentabilidad cuando el mercado ya se haya asentado. Por otra parte, los productos dirigidos a mercado maduros, difícilmente podrán conseguir cuotas elevadas al inicio, dado que conseguir un nuevo cliente supone hacer que la competencia pierda un antiguo cliente.

Por este motivo se debe establecer como criterio básico en el establecimiento de los objetivos, la fase del ciclo de vida en el que se encuentre el mercado/ producto ofertado.

8 . E S T R A T E G I A D E M A R K E T I N G

8 . 1 L A P L A N I F I C A C I Ó N Y L A E J E C U C I Ó N D E L A E S T R A T E G I A D E M A R K E T I N G M I X

Una vez establecidos los análisis anteriores llegamos al momento de establecer la política de productos, precios, distribución y comunicación.

¿Qué productos? ¿A qué precio? ¿Por qué canales de distribución? ¿Con qué mensajes, medios y promociones? son preguntas que podemos contestar de acuerdo a nuestro criterio o posibilidades, pero es evidente que entonces no estamos construyendo una empresa orientada al mercado.

Si primero construimos la “empresa” y después, con el presupuesto restante, intentamos vender lo que sabemos hacer, estamos construyendo una empresa para el fracaso.

El camino es inverso. Una empresa de nueva creación se basa en una idea, estudia el mercado y establece una estrategia de penetración y explotación en el mismo, a partir de ahí busca la financiación necesaria para llevar a cabo la estrategia.

La estrategia de mix vendrá condicionada por el conocimiento del mercado.

8 . 2 E L P R O D U C T O A M P L I A D O

Una empresa no ofrece al mercado elementos individualizados, sino que ofrece una oferta global. De ahí la importancia de dos aspectos clave:

- Las decisiones sobre política de productos, precio, distribución y comunicación estén basadas en el comprador al que nos pretendemos dirigir.
- Debe establecerse una coherencia entre las mismas.

En general los consumidores no compran bienes y servicios sino PROMESAS DE SATISFACCIÓN.

Esta frase acuñada por Theodore Levitt tiene una trascendencia significativa a la hora de establecer nuestra política de marketing.

Las decisiones del consumidor/comprador descansan en lo que esperan del uso del producto o servicio no en el producto o servicio mismo. Como dice Levitt basan su decisión en lo que “prometen” los productos y servicios. Estas promesas son aquellos aspectos que durante el proceso de decisión de compra satisfacen al comprador, incluso antes del uso del producto.

Por supuesto que además de prometer satisfacción es necesario después satisfacerla, porque si no estaríamos ante una actividad fraudulenta de cara al mercado, donde la empresa que la llevará a cabo tendría una vida efímera.

El producto ampliado es un concepto que como su nombre indica presenta el producto de una empresa en forma ampliada:

- Núcleo central o concepto de producto: son las características básicas del producto, para qué sirve, para qué está destinado, su función básica.
- Producto formal: incluye los aspectos anteriores más los aspectos externos tales como el envase, la marca, la forma, las instalaciones y locales (sobre todo en los servicios), la identidad corporativa de la empresa, la forma de comunicarse, el lugar donde se vende el producto, etc.
- Producto ampliado: incluye los servicios añadidos, tales como la instalación, el periodo de garantía, el servicio post-venta, la entrega, el trato de las personas, el tratamiento de los defectos y errores, etc.

- 45 -

Es necesario que un producto tenga valor para el comprador pero es igualmente necesario crear indicadores de valor.

Los compradores necesitan señales de valor positivas en las que basar sus decisiones.

Los esfuerzos relacionados con la creación de un producto ampliado coherente tales como el envase, la marca, los servicios añadidos, no son esfuerzos destinados a “completar” el producto sino que son parte íntegra del mismo, curiosamente donde reside la causa de éxito y fracaso de muchos nuevos productos o servicios.

8.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS

La diferencia entre un producto y un servicio es clara, el primero es tangible mientras el segundo es un intangible. Sin embargo bajo la óptica del producto ampliado los productos y servicios se funden. Podemos decir que muchos productos (tangibles) incorporan altas dosis de intangibilidad en su oferta. De la misma manera que los servicios, que son lógicamente los que más dosis de intangibilidad presentan, incorporan también aspectos tangibles.

En el caso de los servicios los clientes trasladan de forma más rotunda apariencia a confianza.



Las instalaciones, las comunicaciones, la imagen gráfica, la forma de emitir presupuestos, y sobre todo el personal son aspectos de apariencia que conviene cuidar en extremo. El personal que en un servicio tiene contacto directo con el usuario del mismo es parte inevitable del servicio mismo, por lo que desde la perspectiva de marketing es importante formar a este personal.

Podemos concluir que a la hora de establecer un nuevo negocio es necesario tangibilizar los servicios e intangibilizar los productos.

En ningún caso es posible olvidar el producto en forma ampliada.

8.4 DISEÑAR EL PRODUCTO / DEFINIR EL SERVICIO

El promotor de una nueva empresa se enfrenta en este momento a la decisión de diseñar el producto/servicio. Generalmente el promotor comienza a pensar en crear una empresa cuando tiene una idea de producto o servicio que puede aportar alguna mejora sobre lo existente.

De todas formas es importante no olvidar que lo nuevo para el promotor no necesariamente es valorado como tal por el mercado. El valor para un cliente se crea a través de dos mecanismos:

- Bajando el coste de compra en sentido amplio no sólo monetario: menor tiempo de entrega e instalación, mejor financiación, reducción de los costes de operación tales como mano de obra, energía, mantenimiento, espacio requerido, etc., reducción de riesgo de fallo, reducción de tiempo de espera en servicios.
- Mejora de prestaciones o rendimiento.

Ya hemos advertido que no se trata de “vender al menor precio” sino de crear ventajas para los compradores.

8.4.1 DISEÑO DE PRODUCTOS

Un producto (tangibile) estará diseñado cuando esté perfectamente definido en planos, dibujos y maquetas, cómo construirlo y cómo fabricarlo.

El diseño de productos es una actividad que a la hora de configurar el producto necesitará considerar aspectos de mercado, aspectos tecnológicos y aspectos productivos. Es pues una actividad en tres dimensiones que para que llegue a buen fin, deberá partir de un buen listado de requerimientos. Este listado de requerimientos se aconseja tenga la forma de un documento escrito donde se reflejen todas las consideraciones relacionadas con el producto y será la base de partida para la contratación de diseñadores industriales caso que fuese necesario.

Estamos en un momento crítico ya que el diseño del producto compromete los costes del producto y las inversiones en fabricación.

El pliego de condiciones debe contener:

- El concepto básico del producto
- El mercado objetivo

- Los atributos básicos del producto
- Las especificaciones técnicas

Además contendrá las especificaciones que se refieren a condicionantes técnicos del producto, las prestaciones, la forma en que se conseguirán, requisitos sobre el producto, sobre su construcción y forma, su vida útil, dimensiones, ambiente y condiciones de uso, manipulación, etc.

8.4.2 DISEÑO DE ENVASES

Muchos productos adquieren tangibilidad a través del envase de manera que podemos decir que en ocasiones el diseño del envase es el diseño del producto. De hecho muchos productos sólo pueden diferenciarse por el envase.

El envase se ha convertido en un vendedor silencioso sobre todo para productos en los que la decisión de compra se efectúa en el lugar de venta.

Existen tres corrientes importantes para reflexionar sobre los envases de forma cuidadosa:

1. La función protectora pasa a un segundo plano en muchos sectores para cobrar relevancia la función de información e instrumento de marketing.
2. La aparición de nuevos materiales ha cambiado y ampliado el campo de posibilidades de forma importante.
3. El paso del envase como contenedor al concepto de “packaging”, que incluye en el extremo los sistemas de packaging que comunican sin contener (etiquetas, y otras formas de identificación).

El envase tiene un fuerte componente comunicacional y se presenta como una importante opción en mix de comunicación, presentando algunas ventajas sustanciales para pequeñas empresas que no pueden realizar fuertes inversiones en comunicación publicitaria.

8.4.3 DISEÑO DE LA MARCA / NOMBRE DE LA EMPRESA

Marca es aquello que distingue al producto y trata de identificarlo. Es un nombre, término, símbolo, grafismo, color y más comúnmente una combinación de estos elementos.

Además de la protección que supone ante el fabricante, la marca es un elemento de diferenciación muy importante. Básicamente responde a un objetivo de crear una garantía frente al consumidor o usuario pero además:

- Protege la imitación
- Puede posicionar los productos y servicios ayudando al consumidor o usuario a identificar un tipo de producto o servicio frente a los competidores
- Tangibiliza un servicio

El problema del promotor de una empresa a este respecto es crear una marca que sea reconocida en el mercado por lo tanto no creemos aconsejable invertir en la creación de marcas diferentes o relacionadas. Hacer que una marca se instale en el mercado es muy costoso por lo que desaconsejamos aventuras de este tipo.



Por otro lado, en los servicios, “la marca” es el nombre de la empresa.

En general podemos decir que la misión del promotor será crear una identidad visual uniforme para su empresa.

Es lo que llamamos el programa de identidad corporativa. El programa de identidad corporativa tiene dos partes bien diferenciadas:

1. *La creación de los elementos de identificación: nombre de la empresa, el símbolo o logotipo, tipografía y colores distintivos. Lo aconsejable en este sentido es tener cuidado con las extravagancias que producen sistemas de identidad poco sólidos.*

Una identidad visual debe ser legible, identificable, diferenciadora y estéticamente adaptada a nuestro tiempo.

El logotipo se utilizará sólo cuando el tratamiento gráfico del nombre no permita conseguir estos efectos que hemos señalado. De hecho, la virtud de una buena identidad visual no está tanto en el aspecto de diseño gráfico como en su utilización repetitiva a través de distintos soportes como a continuación señalamos.

2. *Aplicación de la identidad visual: La identidad de la empresa será difundida por el programa de comunicación a través de: producto, envase, etiquetas, catálogos, ferias, papelería, vehículos, anuncios prensa, vallas, carteles, rótulos, prendas de trabajo, etc.*

- 48 -

8.5 FIJAR LOS PRECIOS

La fijación del precio es una decisión empresarial de especial importancia. No es una decisión relacionada con los costes en exclusiva, sino que tiene consecuencias para la estrategia comercial.

La determinación de precios tiene tres ejes de referencia:

1. Los costes directos del producto, costos generales, márgenes brutos y de contribución previstos. Cálculos económico-financieros que determinarán el precio al que debemos vender para asegurar la rentabilidad y supervivencia de la empresa.

En el caso de los servicios el factor más importante suele ser el coste de personal, por lo que los cálculos apuntarán a determinar el coste horario por empleado y los costes generales.

2. Los precios de los competidores relevantes.
3. Los compradores y su sensibilidad al precio.

Establecer los precios sólo en base a consideraciones económicas internas, y en especial teniendo en cuenta el coste del producto como único criterio, constituiría un grave error.

Es muy importante contar con los precios de los competidores. Ninguna de las tres referencias es válida por sí misma por lo que debemos utilizar a ser posible las tres conjuntamente en el establecimiento de la política de precios.

8.5.1 FACTORES A CONSIDERAR

Para un nuevo producto o servicio el primer aspecto que la política de precios ha de considerar es la estrategia de penetración en el mercado. Señalamos dos grandes vías de acción:

- *Precios bajos: sacrificio de beneficios a corto plazo para adquirir cuota de mercado.*
- *Precios altos: beneficios y penetración selectiva. Se utiliza especialmente cuando el precio del producto es un indicador de calidad.*

8.5.2 DESCUENTOS

Una empresa que vaya a utilizar los canales de distribución ajenos deberá calcular el precio de su producto hacia atrás, es decir a partir del precio de venta al público.

En general nos encontramos con los siguientes tipos de descuentos:

Descuentos promocionales	<ul style="list-style-type: none">• Para ganar liquidez• Para responder a la competencia
Descuentos fijos	<ul style="list-style-type: none">• Por volumen de compra (pedido)• Por tipo de cliente• Descuento según el canal de distribución
Descuento financiero	<ul style="list-style-type: none">• Descuento por pronto pago
Rapeles	<ul style="list-style-type: none">• Se bonifica a los clientes en función de su volumen de compra total.

- 49 -

8.5.3 COTIZACIÓN U OFERTA

La calidad tanto de la cotización como de las “condiciones de venta” tiene una importante aportación que hacer para conseguir las ventas. El principio orientador debe ser siempre las necesidades del cliente.

El análisis de lo que comprende una “buena” cotización u oferta demuestra que son cuatro los componentes que hay que considerar: la estética, el contenido, la finalidad y la protección.

ESTÉTICA:

Nunca se dispone de una segunda oportunidad para causar una primera impresión.

Las cotizaciones no son la lectura más atractiva a la que se enfrenta un jefe de compras durante el día, pero deben ser tales que hagan que el cliente desee leerlas y pasar un pedido al proveedor con el que es fácil tratar. ¿Es un documento fácilmente legible y que causa buena impresión?

**CONTENIDO:**

¿Comprende el contenido de la oferta toda la información que los clientes buscan o necesitan para tomar una decisión? Es decir:

- ¿Es fácil encontrar y comprender la descripción de los productos o servicios, y el precio o el plazo de entrega ofrecidas?
- ¿El lenguaje (técnico) es el apropiado para que el cliente se sienta cómodo con él o puede revelar alguna ignorancia?

FINALIDAD:

¿ES SUFICIENTEMENTE FIRME LA COTIZACIÓN PARA QUE EL CLIENTE CONFÍE EN HACER EL PEDIDO CON ARREGLO A ELLA? LAS PROPUESTAS SUGESTIVAS, CORRECTAMENTE PRESENTADAS, CREAN UN ALTO NIVEL DE NOTORIEDAD.

PROTECCIÓN:

El cliente buscará el bienestar empresarial. Una declaración clara de la aceptación de la responsabilidad da por lo menos al cliente la oportunidad de comprender ese componente particular de la oferta "Total" y aceptarlo o rechazarlo.

- 50 -

8.6 SELECCIONAR CANALES DE DISTRIBUCIÓN / LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO

Se trata de que los clientes tengan acceso a los bienes y servicios que la empresa va a ofrecer. Los canales de distribución disponibles son:

- **La venta directa**, que será necesaria en el caso de los servicios, y siempre que tengamos pocas posibilidades de entrada en canales con alto poder de negociación.
- **Ventas a través de mayoristas**. Generalmente se requiere del canal mayorista que disponga de una red de ventas y capacidad de almacenamiento de mercancía.
- **Venta de detallistas**. Es interesante porque la empresa mantiene un control cercano al mercado, pero tiene como desventaja la necesidad de establecer un sistema de control y gestión de ventas.
- **Varios canales**. Se trata de establecer un sistema que combine por productos y/o clientes a los que se dirige la empresa las tres alternativas anteriores.
- **Franquicias**. Las franquicias son interesantes en el caso de los servicios. La franquicia es una manera de establecer un sistema de distribución compartido sin incurrir en las fuertes inversiones de establecer una red de distribución propia.

- **Métodos modernos de distribución.** En este apartado merece la pena mencionar: venta por correo, venta asociada a medios de pago (tarjetas de crédito), venta por televisión, clubes de consumo, etc.

8.7 ESTABLECER LA COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

La política de comunicación contempla un conjunto de herramientas, algunas poco estridentes, pero muy efectivas para empresas que desean penetrar en mercados muy concretos.

No se trata sólo de hacer publicidad sino de establecer comunicación con el cliente objetivo para llevarle un mensaje determinado que culmine en el establecimiento de relaciones de confianza con la empresa.

8.7.1 LA IMAGEN DE LA EMPRESA

La imagen de una empresa comienza con su identidad. Sin identidad definida una empresa se verá "borrosa", por lo que una condición necesaria pero no suficiente para tener una imagen positiva y reconocida en el mercado es construir una identidad diferenciada a través de la construcción de la identidad visual y la conducta de las personas que la integran.

Pero esta es la condición necesaria y no suficiente porque la identidad debe ser reconocida como positiva en el mercado.

- 51 -

La imagen es la opinión que de nosotros se tiene. Las preguntas claves son:

¿CÓMO SE FORMA ESA OPINIÓN?

La imagen es una opinión poco meditada acerca de una empresa, un bien o un servicio. Se forma fundamentalmente a través de lo que vemos, lo que dice la empresa y lo que vemos que hace. Lo que se puede esperar de una empresa, es decir indicadores de su capacidad y calidad con que hace su trabajo los construimos a través de esta imagen.

¿A QUIÉN INTERESA IMPACTAR POSITIVAMENTE?

Nos interesa impactar en una audiencia que se compone básicamente de:

- Los clientes objetivo por encima de todo. Pero no debemos olvidar impactar positivamente en los empleados, la comunidad financiera, los inversores y las instituciones públicas.

8.7.2 LA COMUNICACIÓN INTEGRAL

Una vez contestadas estas preguntas estamos en disposición de establecer la política de selección de medios que utilizaremos para canalizar nuestros mensajes a la audiencia a la que nos interesa impactar.

No se trata de gastar fuertes sumas sin establecer una política de comunicación coherente. Con la política de comunicación un emprendedor debe conseguir prioritariamente:



- Difundir su identidad
- Presentarse ante su audiencia
- Adquirir prestigio
- Ganarse la confianza de inversores (subvenciones)
- Hacer que su producto/servicio sea “probado”

Para ello podrá utilizarse una combinación (mix) de comunicación seleccionando entre estos elementos: productos, marcas, envases, etiquetas, catálogos, papelería, ofertas, vehículos, folletos, carteles, patrocinios, exposiciones, stands, escaparates, anuncios prensa, anuncios radio, anuncios T.V., marketing directo, marketing telefónico, congresos y cursos, remitidos científicos y técnicos, vallas, ruedas de prensa, etc.

8.8 LA FUERZA DE VENTAS

La fuerza de ventas es la encargada de contactar con el cliente. Dependiendo de la estructura comercial se pueden diferenciar distintos tipos de clientes:

1. *Mayoristas*
2. *Distribuidores*
3. *Cliente final*

La fuerza de ventas puede estar constituida por un representante o distribuidor en exclusiva de los productos de la empresa, o por un representante que ofrece simultáneamente distintos productos.

Trabajar en exclusiva proporciona un mayor control e información del mercado, pero también implica un coste mayor. Por lo tanto para definir la estructura, características y dimensión de la fuerza de ventas, deberemos tener en cuenta los siguientes factores:

1. *El área geográfica a cubrir.*
2. *El número de clientes a visitar.*
3. *La complejidad del producto.*
4. *El número de visitas que se realiza a un cliente.*

Una vez analizados los elementos anteriormente presentados, realizaremos un reparto del mercado potencial entre los distintos integrantes de la fuerza de ventas, en función de:

1. *La zona geográfica que puede cubrir cada uno de ellos.*
2. *Las características de los productos que determinan las posibilidades de simultanear su venta.*
3. *Según los tipos de clientes, un producto multifuncional puede ir dirigido a clientes muy distintos y que en consecuencia requiera de una fuerza de ventas distinta.*

A N E X O 1 . L A E M P R E S A I N N O V A D O R A

A . 1 E L E N T O R N O E M P R E S A R I A L H O Y

El mundo en el que se mueve la empresa hoy no se parece en nada al mundo de relaciones de la empresa de hace 20 años. Por esto no nos resistimos a establecer algunas de estas actitudes necesarias para sobrevivir en el entorno competitivo que encontrarán las nuevas empresas.

A . 2 I N N O V A C I Ó N Y C R E A T I V I D A D

Estamos viviendo una revolución tecnológica sin precedentes en la época moderna. Existe pues un entorno cambiante lleno de amenazas para las empresas establecidas, pero también lleno de oportunidades para la explotación de nuevas necesidades.

Es necesario estar atento a los cambios, mejor dicho es necesario convivir con el cambio.

Una empresa como entidad debe pues ser un ente flexible, creativo, que sepa reconocer los cambios y explorarlos. Adoptar y crear innovaciones. Para ello es necesario transformar algunos principios organizativos que son esencia de los siguientes:

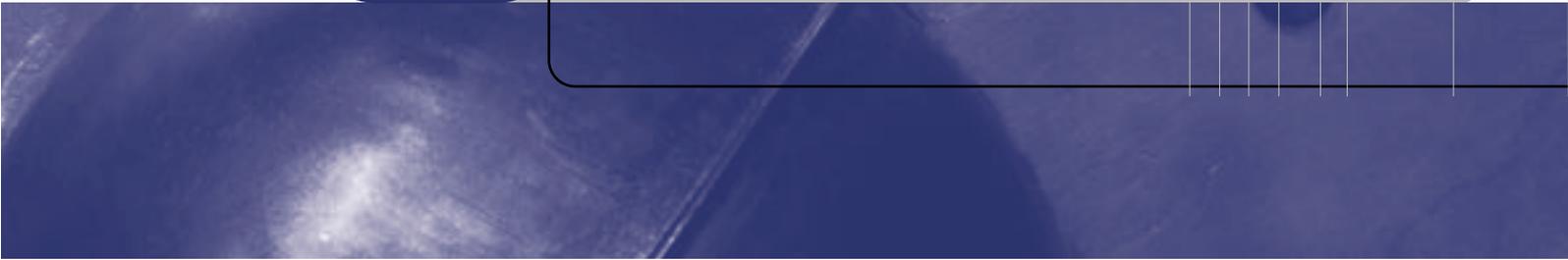
- **La creación de una organización “pensante”:** es necesario contar con las personas para que en un ambiente creativo se encuentren motivadas para permanecer atentas a amenazas y oportunidades tecnológicas, de mercado de nuevos productos y servicios, etc. Cuando descubran estas amenazas y oportunidades se sientan parte de la empresa y estén dispuestas a combatir las y aprovecharlas.
- **Organizarse para evaluar e implantar innovaciones:** uno de los grandes obstáculos a la innovación en empresas establecidas es la falta de mecanismos para implantar nuevas ideas. Establecer estos cauces para evitar el abandono de nuevas ideas pasa por la creación de procedimientos y asignación de responsables para evaluar y desarrollar nuevas ideas.
- **El trabajo en equipo:** el trabajo coordinado de distintas profesiones y departamentos es otro de los ingredientes básicos para la innovación. La creación de mecanismos integradores, multidisciplinarios es un aspecto de singular importancia en la gestión de la innovación.
- **La relación en redes de trabajo:** las empresas más innovadoras son aquellas que mantienen un alto nivel de relaciones con el exterior.

La empresa debe concebirse en una red de colaboraciones que complementen sus capacidades básicas, aquellas que forman el alma de la empresa. Esta red de relaciones debe incluir toda una serie de servicios externos, públicos y privados, desde los centros tecnológicos, las empresas consultoras en gestión estratégica, la universidad, las colaboraciones con competidores para desarrollo de nuevos productos, los acuerdos internacionales para el establecimiento de alianzas y colaboraciones, etc.

3



LA PLANTA DE FABRICACIÓN: ORGANIZACIÓN,
ADQUISICIÓN E IMPLANTACIÓN DE EQUIPOS Y SISTEMAS





1. LA PLANTA DE FABRICACIÓN 57

- 1.1 CREE UN EQUIPO RESPONSABLE CON INGENIERÍA PRODUCTO, MÉTODOS, MANTENIMIENTO, PRODUCCIÓN Y COMPRAS O FINANZAS. NOMBRE UN LIDER ENTRE ELLOS (NORMALMENTE EL DTOR. DE PRODUCCIÓN FUTURO) 57
- 1.2 ESTABLEZCA LOS PROCESOS BÁSICOS DE LOS PRODUCTOS Y MATERIALES, ESPECIALMENTE TOLERANCIAS, ACABADOS, PRECISIONES, ETC. 59
- 1.3 DIBUJE LOS FLUJOS DE PRODUCTOS Y MATERIALES 59
- 1.4 ACUDA A FERIAS SIGNIFICATIVAS PARA CONOCER EL ENTORNO TECNOLÓGICO 59
- 1.5 CONTRATE A UNA INGENIERÍA ASESORÍA EXTERNA A PARTIR DE ESTE PUNTO 60
- 1.6 REALICE UNA PRIMERA DISTRIBUCIÓN EN PLANTA, BASE DE LAS SIGUIENTES DISCUSIONES 60
- 1.7 REALICE CONSULTAS PREVIAS A FABRICANTES DE MAQUINARIA, INFORMÁTICA, INSTALACIONES Y ÚTILES, Y EVALUE SUS CARACTERÍSTICAS Y LA INVERSIÓN NECESARIA 62
- 1.8 CON LOS ANTERIORES DATOS, ESTABLEZCA UNA ESTRATEGIA DE FABRICACIÓN DEFINITIVA Y EQUILIBRADA QUE ENCAJE DENTRO DE LA FORMA Y PLAZOS EN QUE SE VA A SERVIR EL PRODUCTO, Y DENTRO DEL PRESUPUESTO DE INVERSIONES DISPONIBLE. NO SE AVENTURE A SOFISTICACIONES 62
- 1.9 EXIGENCIAS SOBRE LA COMPRA DE MAQUINARIA NUEVA O DE 2ª MANO 63
- 1.10 REALICE UN PLAN DE FINANCIACIÓN ESPECÍFICO 63
- 1.11 DEFINA CUIDADOSAMENTE Y EMITA ESPECIFICACIONES SUFICIENTEMENTE DETALLADAS DE MAQUINARIA, INSTALACIONES Y ÚTILES PARA RECIBIR OFERTAS 64
- 1.12 EVALÚE LOS COSTES DE OPERACIÓN DE LA ESTRATEGIA ELEGIDA 64
- 1.13 HAGA UNA DISTRIBUCIÓN EN PLANTA DEFINITIVA 64
- 1.14 HAGA UN PLAN DETALLADO DE IMPLANTACIÓN (POSIBLEMENTE UN PERT) 64
- 1.15 FIJE UN PLAN ESPECÍFICO DE PRUEBAS DE PUESTA EN MARCHA 65
- 1.16 ESTABLEZCA EL ORGANIGRAMA DETALLADO DEL ÁREA INDUSTRIAL Y SUS FUNCIONES 65
- 1.17 DEFINA CON CLARIDAD LAS RESPONSABILIDADES Y TAREAS DE CADA PERSONA, EN EL ÁREA INDUSTRIAL 65

ANEXOS 66

- I. SUMINISTROS BÁSICOS 66
- II. CONSIDERACIONES ENERGÉTICAS EN LA CREACIÓN DE EMPRESAS 68

1 . LA PLANTA DE FABRICACIÓN

Cuando se lanza un negocio, los aspectos de mercado a los que hemos dedicado el capítulo anterior, y las prisas con que finalmente se acomete una vez que se ha avanzado en la idea, dejan poco tiempo para definir una serie de detalles. Particularmente, a la hora de establecer los medios productivos, el tratamiento suele ser frecuentemente superficial, pues uno se centra, sobre todo, en hacer que las cosas “arranquen cuanto antes” y no den problemas. Pero de esta forma, frecuentemente, la deseada fecha de comienzo suele tener problemas, porque los detalles no se han cuidado como debían. Otro defecto, aún más grave, es darse cuenta, después de uno o dos días del comienzo, que la maquinaria no se adapta suficientemente bien a la forma en la que se demanda el producto, o la evolución tecnológica que éste experimenta. Para evitar encontrarse con estas desagradables (si no ruinosas) situaciones, hay que seguir una serie de pasos que a continuación detallaremos, y particularmente uno: definir muy claramente la estrategia productiva adecuada para fabricar el producto hoy y su evolución mañana, y definir también con detalle a qué principios técnicos debe responder la maquinaria que se adquiera.

Debe tenerse en cuenta el nivel de flexibilización de las máquinas para adaptar el proceso productivo a las exigencias del mercado, procurando trabajar con el mínimo de existencias tanto en proceso como en producto acabado. (Este ratio está directamente relacionado con la planificación de la producción y el tiempo de cambio de las máquinas para el mismo plazo de entrega).

Este concepto integrado en la filosofía de la calidad total es la base de la rentabilidad de las empresas.

- 57 -

1 . 1 CREE UN EQUIPO RESPONSABLE CON INGENIERÍA PRODUCTO, MÉTODOS, MANTENIMIENTO, PRODUCCIÓN Y COMPRAS O FINANZAS. NOMBRE UN LÍDER ENTRE ELLOS (NORMALMENTE EL DTOR. DE PRODUCCIÓN FUTURO)

La complejidad y número de consideraciones a tener en cuenta para adquirir maquinaria y planear la planta hace que deba tenerse en cuenta un equipo de trabajo multidisciplinar. Es decisivo, si no se tienen al menos dos personas de este equipo, contactar en este punto con una Ingeniería experta en gestión y tecnología de procesos productivos y también en informática industrial.

Establezca una estrategia de fabricación previa, definiendo a grandes rasgos, y para cada tipo de máquina a incorporar, su naturaleza en los términos que define el gráfico 1.1.

En esta figura hay 3 opciones:

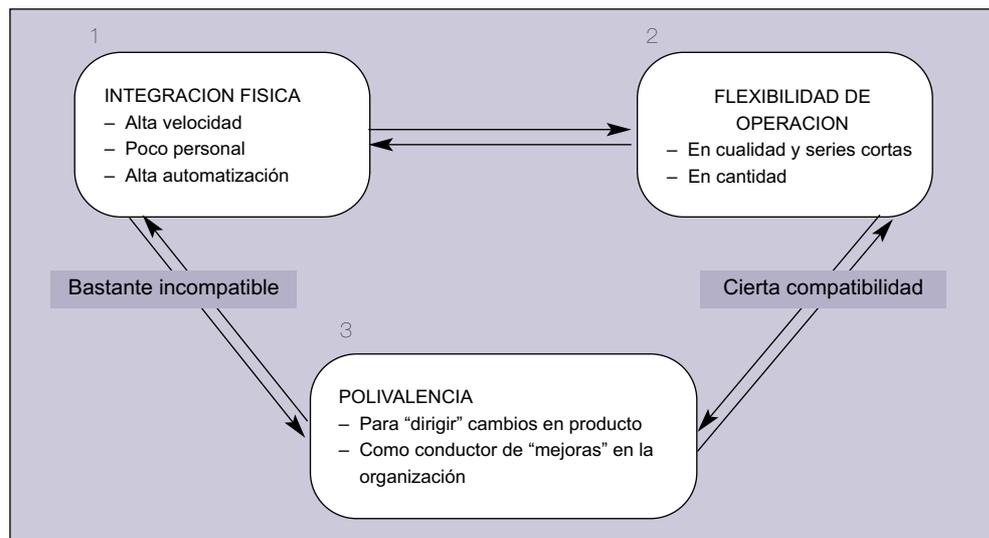
- a) Maquinaria altamente automatizada e integradora de operaciones.
- b) Maquinaria flexible, con tiempos de preparación bajos.



- c) Maquinaria polivalente, que es capaz de procesar los cambios del producto a lo largo del tiempo, sin perder apreciablemente su eficacia productiva.

Como puede apreciarse en la figura, hay incompatibilidades claras. Así, una máquina altamente automatizada e integrada sería menos polivalente y flexible (con una inversión razonable) que otros tipos de instalaciones adquiridas con estos últimos propósitos.

Gráfico 1.1: Los componentes principales de la estrategia de fabricación



- 58 -

Normalmente se encontrará al principio con necesidades de fabricar series cortas por efecto de una demanda incipiente (y esto aunque tenga un producto no subcontratado por terceros), y por ello es difícil que la planta en su conjunto funcione según la opción a). De todas formas, cada una de estas 3 opciones debe aplicarse a cada zona del proceso productivo o tipo de maquinaria, y todas ellas pueden darse en una planta de fabricación. Estudie este punto con el máximo rigor.

También debe tener en cuenta que los costes de Mantenimiento suben con unas instalaciones integradas, pues la fiabilidad de un conjunto complejo de maquinaria sofisticada es relativamente menor, y deben emplearse técnicas más sofisticadas de Mantenimiento preventivo.

La estrategia de fabricación también debe considerar hasta que punto la maquinaria adquirida puede ser personalizada por la empresa. Si esto fuera conveniente como un medio para diferenciarse de la competencia (lo que es más necesario cuando el producto en sí sea menos diferenciable), debe de comprarse una maquinaria no demasiado evolucionada y que me permita desarrollar por mí mismo sus funciones a lo largo del tiempo.

Finalmente, el nivel de subcontratación a establecer tanto inicial como posteriormente, es un factor clave. Debe establecerse una política de subcontratación que libere a la empresa de problemas que pueden resolverse en el entorno de subcontratistas relativamente cercano y asequible, ayudándome a concentrar los esfuerzos en aquellas partes del producto o del proceso que le van a permitir personalizar y diferenciarse permanentemente de la competencia en el futuro. La subcontratación debe ser la máxima posible con estos propósitos, siempre

que el precio y plazo de respuesta sean razonables. Es preferible inicialmente una respuesta mejor en plazos (por seguridad) que en precio menor, pues el precio podrá gestionarse para su posterior reducción, y los fallos de suministros son hoy (y sobre todo al principio de la vida de una empresa) peores para quien quiere conquistar un mercado.

1 . 2 ESTABLEZCA LOS PROCESOS BÁSICOS DE LOS PRODUCTOS Y MATERIALES, ESPECIALMENTE TOLERANCIAS, ACABADOS, PRECISIONES, ETC.

Es importante que establezca unas hojas de proceso previas con las que podrá posteriormente discutir con los proveedores de materiales, sistemas y maquinaria. Estas hojas deben estar lo suficientemente detalladas, pues con ellas establecemos también las especificaciones de materiales de consumo, y elegiremos proveedores iniciales de partida. Por cierto, que no elija uno único, lo ideal cuando la empresa comienza es dos, salvo que haya algún problema importante en inversión de utillajes.

Esto es porque la gestión de tres es complicada, y uno inicialmente puede fracasar, deteriorando el bien más precioso que hay en el lanzamiento de una empresa, que es llegar cuanto antes al mercado sin demoras apreciables que pongan en peligro unas finanzas que de por sí suelen ser siempre ajustadas.

- 59 -

1 . 3 DIBUJE LOS FLUJOS DE PRODUCTOS Y MATERIALES

En relación con el punto anterior, establezca un diagrama (sin escalas) del flujo de materiales entre máquinas, quizá por familias de productos, y archívelo junto a las hojas de proceso. Es una labor relativamente sencilla, que será útil de cara también a discusiones con los suministradores y con el propio equipo de trabajo interno que haya definido anteriormente.

1 . 4 ACUDA A FERIAS SIGNIFICATIVAS PARA CONOCER EL ENTORNO TECNOLÓGICO

Este punto es también importante. Deben asistir algunos miembros del equipo de proyecto (no Finanzas y Compras), y bajo ningún motivo contrate maquinaria aún en esta fase.

Obtendrá información que le permitirá ajustar tanto consideraciones sobre la estrategia de fabricación, que antes hemos definido, como sobre la propia concepción del proceso de los materiales en planta.

Fíjese en la maquinaria sencilla y robusta, y desconfíe de sistemas espectaculares, complicados y con “demasiada informática” incorporada.

**1 . 5 C O N T R A T E A U N A I N G E N I E R Í A
A S E S O R A E X T E R N A A P A R T I R
D E E S T E P U N T O**

En el caso de que no lo hubiera hecho antes, contrate a una Ingeniería de Gestión y Organización Tecnológica e Industrial a partir de este punto, y explíquelo con todo lujo de detalles el alcance del proyecto y toda la información que haya recopilado hasta este punto. El concurso de una Ingeniería Industrial es siempre necesario, y su papel es distinto del de la Ingeniería Civil o de Construcción que intervenga en el pabellón e infraestructura.

Dada la complejidad que se produce con la contratación e implantación de maquinaria e instalación a partir de este momento, es conveniente confiar la gestión del proyecto técnico a una empresa experta. De cualquier forma, haga que el equipo de proyecto interno que usted tenía (y mínimamente el Dtor. de Producción) esté directamente supervisando la actuación de esta Ingeniería subcontratada.

**1 . 6 R E A L I Z E U N A P R I M E R A
D I S T R I B U C I Ó N E N P L A N T A , B A S E
D E L A S S I G U I E N T E S D I S C U S I O N E S**

Realice una distribución en planta (lay-out) detallada en este punto. Utilice este lay-out como plano decisivo para el proyecto de construcción de la obra civil (pabellón, accesos, etc.), en el caso (ideal y conveniente) de que no partiera de restricciones por el hecho de ya tener asignada una nave y terrenos. Para hacer una buena distribución en planta o lay-out, hay que tener en cuenta los principios que figuran a continuación.

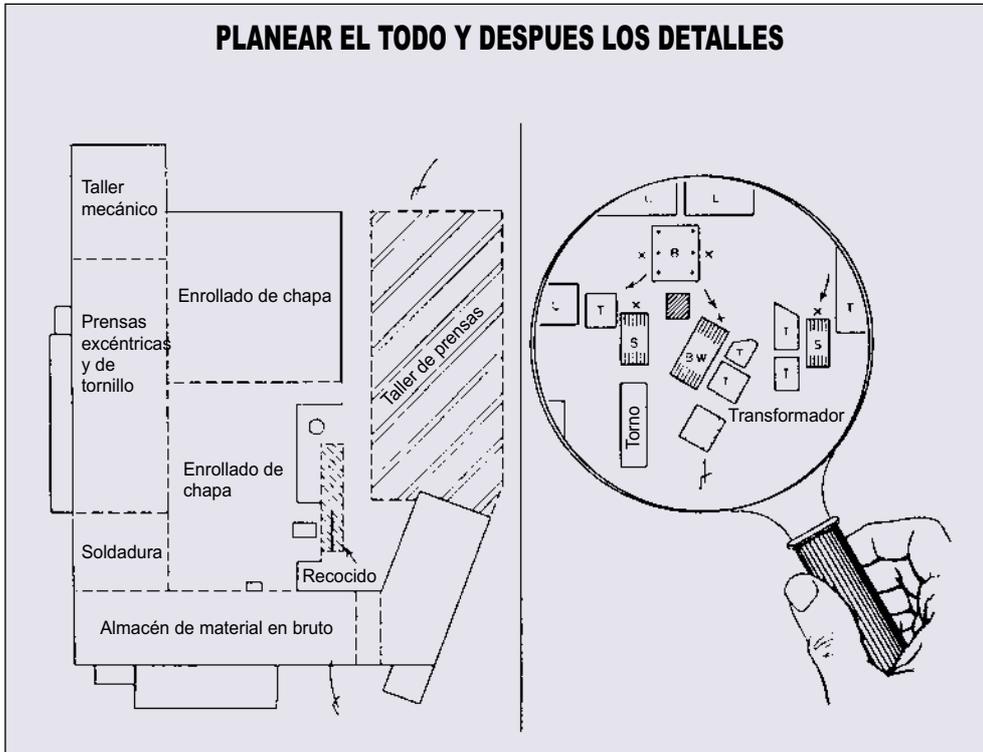
Principios elementales:

- Mínima distancia recorrida por los materiales
- Facilitar el flujo de materiales y su control
- Considerar el espacio en cúbico (uso efectivo de todo el espacio)
- Satisfacción y seguridad de los operarios
- Flexibilidad y evolución del propio lay-out ante cambios de producto

Tres normas importantes a tener en cuenta son:

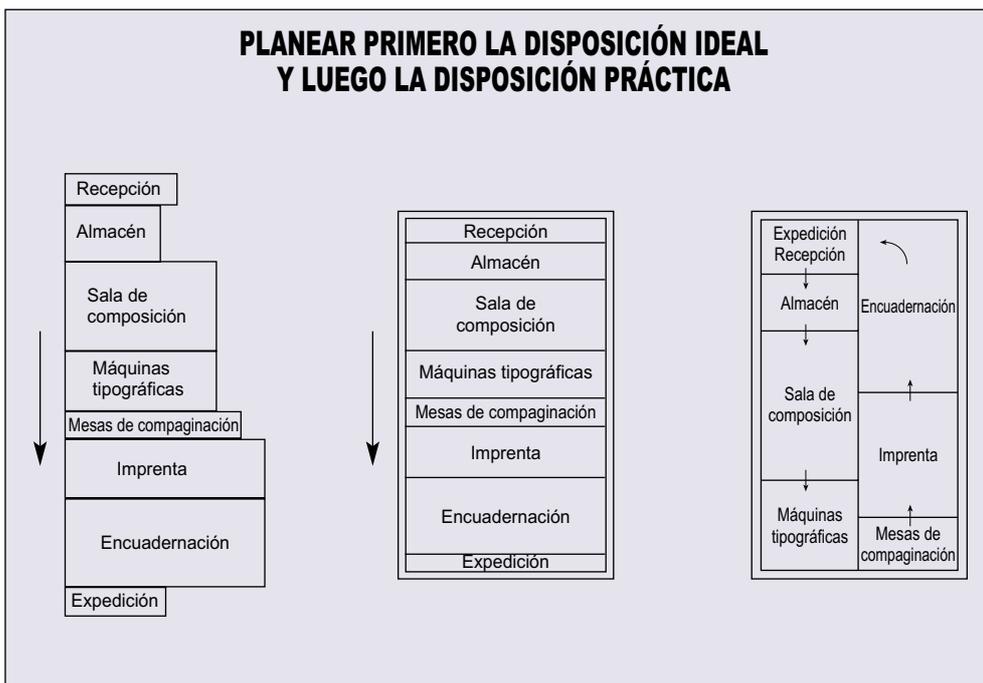
- a) Planear el todo y después los detalles.
- b) Planear primero la disposición ideal y luego la disposición práctica.
- c) No se olvide de las oficinas y espacios auxiliares, que cada vez juegan un papel más importante en la productividad de la mano de obra tanto directa como indirecta.

Gráfico 1.2: Lay-out



- 61 -

Gráfico 1.3: Lay-out





1 . 7 REALICE CONSULTAS PREVIAS A FABRICANTES DE MAQUINARIA, INFORMÁTICA, INSTALACIONES Y ÚTILES, Y EVALÚE SUS CARACTERÍSTICAS Y LA INVERSIÓN NECESARIA.

Es importante que para esta fase defina, junto con la Ingeniería contratada unas especificaciones previas para consultas. Incluya la informática en este punto (no antes), y pre-seleccione el software de Gestión de Producción de la parte Comercial y el ordenador. Las opciones son muy amplias pero no se “maree” viendo cosas. Haga que la Ingeniería experta subcontratada le ayude a definir unas especificaciones claras, y no sea muy ambicioso al principio. Debe elegir la informática basándose en el software de Gestión de Producción sobre todo, y la elección de éste debe estar fundamentada en la estrategia de fabricación que usted seguirá, y que ya habrá pre-definido en una fase anterior.

1 . 8 CON LOS ANTERIORES DATOS, ESTABLEZCA UNA ESTRATEGIA DE FABRICACIÓN DEFINITIVA Y EQUILIBRADA QUE ENCAJE DENTRO DE LA FORMA Y PLAZOS EN QUE SE VA A SERVIR EL PRODUCTO, Y DENTRO DEL PRESUPUESTO DE INVERSIONES DISPONIBLE. NO SE AVENTURE A SOFISTICACIONES.

- 62 -

Los componentes que ahora debieran definirse de esta estrategia de fabricación, serán los siguientes:

- a) Todo tipo de demanda y servicio al cliente actualmente. Tipo de gestión de los productos (stock y/o pedido).
- b) Flujo de materiales, almacenes y buffers. Lotes asociados y lead-times (periodo de maduración).
- c) Descripción de familias de productos y su procesamiento en la distribución en planta y en subcontratistas (si existen). Encaje del despiece y el proceso en la distribución en planta.
- d) Valor del periodo de maduración en cada fase de la distribución en planta y cómo se genera: esperas, tiempo de cambio, etc.
- e) Gestión de las diferentes áreas-procesos de la distribución en planta (planificación y/o programación).
- f) Comparar con la competencia, puntos a favor y en contra en:

- costes de operaciones
 - regularidad del proceso y calidad
 - despilfarros
 - flexibilidad para cambios del producto
 - rapidez de respuesta al mercado (a pedidos o al almacén de Producto Terminado), es decir periodo de maduración.
- g) Puntos de control necesarios y periodicidad (tendencia al tiempo real).
- h) Circuito documentario asociado en cada área y su tratamiento (o en su defecto proceso informático que lo sustituye).
- i) Responsables de cada proceso y cada área (organización humana).

1.9 EXIGENCIAS SOBRE LA COMPRA DE MAQUINARIA NUEVA O DE 2ª MANO

- 63 -

En el caso de que desee incorporar maquinaria de nueva fabricación a las instalaciones ésta debe cumplir el RD 1435/92. Para ello solicite el cumplimiento de dicho Real Decreto que se traduce en la entrega de la máquina con el marcado CE adjuntando una Declaración de Conformidad firmada y sellada por el fabricante, así como un ejemplar del manual de instrucciones en castellano.

En el caso de que desee incorporar maquinaria usada, cuya fecha de fabricación sea anterior al 1/1/1995, debe exigir el cumplimiento de los aspectos establecidos en el RD 1215/97 sobre la seguridad de los equipos de trabajo.

En el caso de que desee incorporar maquinaria usada, cuya fecha de fabricación sea posterior al 1/1/1995, debe exigir que la misma cumpla lo establecido en el RD 1435/92.

1.10 REALICE UN PLAN DE FINANCIACIÓN ESPECÍFICO.

La rentabilidad, y sobre todo la viabilidad de la inversión y de la empresa, dependen de un plan específico de financiación comparado con el de inversión.

Realice ambos planes con el máximo detalle de conceptos y complémtelos con un plan de tesorería.

Ver paso 10: El Plan de Negocio.



1 . 1 1 **DEFINA CUIDADOSAMENTE Y EMITA ESPECIFICACIONES SUFICIENTEMENTE DETALLADAS DE MAQUINARIA, INSTALACIONES Y ÚTILES PARA RECIBIR OFERTAS.**

En esta fase debe establecer unas especificaciones rigurosas, definitivas y detalladas. Acertar a la primera y no andar dando vueltas va a depender de que, llegado este momento, usted sea capaz de tener muy bien definido lo que quiere. Y no sólo eso, sino que sea también capaz de explicarlo muy bien a sus suministradores.

Para valorar las ofertas, siga los siguientes consejos:

- a) Elimine, si no hay especial interés para perder más tiempo, los casos atípicos en precios y plazos.
- b) Valore más el plazo y seguridad que el precio, ya que usted es ahora muy vulnerable al factor "tiempo".
- c) Vea quién se ha ajustado más claramente a las especificaciones que usted marcó. Sólo estos casos deben considerarse como candidatos cuando uno va a crear una empresa.
- d) Haga siempre varias "rondas" progresivas con los finalistas elegidos; conseguirá considerables reducciones en precios, pero no haga esperar demasiado ni apriete demasiado tampoco. Actúe con razonabilidad y sobre todo con transparencia y honradez.

- 64 -

1 . 1 2 **EVALÚE LOS COSTES DE OPERACIÓN DE LA ESTRATEGIA ELEGIDA.**

Compute los materiales, desperdicios, trabajo exterior, energía, amortizaciones, mano de obra directa, mano de obra indirecta, tiempos de preparación y sus costes, costes de Mantenimiento Preventivo, inactividad previsible. Todos ellos deben ser viables en relación al precio de venta actual y futuro. Dejar suficiente margen.

1 . 1 3 **HAGA UNA DISTRIBUCIÓN EN PLANTA DEFINITIVA.**

Incluya ahora detalle de las instalaciones. Distribuya en detalle la mano de obra y utilice NORMAS-DIN. Apóyese para este punto en la Ingeniería Industrial subcontratada.

1 . 1 4 **HAGA UN PLAN DETALLADO DE IMPLANTACIÓN (POSIBLEMENTE UN PERT).**

Lleve también un control estricto del presupuesto de inversiones (previstas, adjudicadas, realizadas, operativas y pagadas) y sus desviaciones en un cuadro adecuado. Le será de mucha utilidad tanto para el control técnico como económico del proyecto.

1 . 1 5 F I J E P L A N E S P E C Í F I C O D E
P R U E B A S D E P U E S T A E N
M A R C H A .

Pruebe lo posible antes de la fase de instalación de las máquinas, en casa del proveedor. Así adelantará la incierta fase de puesta en marcha, y consigue establecer más claramente asignada su responsabilidad. Además, la resolución de posibles problemas es siempre más fácil en las instalaciones del proveedor.

1 . 1 6 E S T A B L E Z C A E L
O R G A N I G R A M A D E T A L L A D O
D E L Á R E A I N D U S T R I A L Y
S U S F U N C I O N E S .

Construya este organigrama de “abajo hacia arriba”, fijándose, sobre todo, en quién y cómo se gestionarán las operaciones de planta.

1 . 1 7 D E F I N A C O N C L A R I D A D L A S
R E S P O N S A B I L I D A D E S Y T A R E A S D E
C A D A P E R S O N A E N E L Á R E A
I N D U S T R I A L .

Conviene que la mayor parte posible del personal indirecto y directo esté incorporado en la fase de recepción e instalación de la maquinaria, y que se familiarice desde el principio con su problemática y con la relación que ésta tendrá en sus funciones y tareas.

Es imprescindible que, particularmente, las personas de Mantenimiento e Ingeniería estén incorporadas en este momento.



A N E X O I

S U M I N I S T R O S B Á S I C O S

Hemos visto los elementos estratégicos más importantes sobre los que debemos trabajar cuando diseñamos la planta y adquirimos la maquinaria. Téngase en cuenta que la Comunidad Autónoma del País Vasco tiene un amplio sistema de subvenciones a las inversiones de las empresas.

El Departamento de Industria, Comercio y Turismo publica todos los años la “Guía Delfos: Apoyo Público a la Empresa desde la Comunidad Autónoma del País Vasco” que incluye la variada gama de ayudas a las empresas desde los organismos de la Comunidad Autónoma. (www.eragintza.net ó www.euskadi.net)

Junto a estos elementos que hemos analizado en las páginas anteriores, hay otros que se detallan a continuación, a los que hay que prestar mucha atención porque, afectan directamente a los costes, inciden también en la viabilidad futura del negocio.

La obtención de suministros básicos (agua, luz, gas, etc.), condiciona la ubicación geográfica de la futura industria, dado que la escasez de los mismos provocaría estrangulamientos de muy difícil solución en los procesos productivos, al quedar fuera de la órbita de influencia de la empresa la infraestructura pública de los abastecimientos. Por ello, es importante elaborar un programa estimativo de necesidades de suministros, a corto, medio y largo plazo, previendo asimismo, la posibilidad de recortes o restricciones en determinadas épocas del año.

Se deberán tener en cuenta también, los distintos requisitos a cumplir en la realización de las obras de instalación, bien sean de carácter obligatorio, bien sean de carácter voluntario y dirigidas a la conservación de recursos escasos y a la máxima eficiencia en su utilización, lo cual posibilitará un sustancial ahorro de dinero.

- AGUA

CONSORCIO DE AGUAS:

Intervendrá y será necesario contar con su autorización en los casos de toma de agua de ríos, así como en la realización de construcciones próximas a los mismos.

Para la concesión de aguas para usos industriales será necesario presentar en la Comisaría de Aguas un proyecto de toma realizado por un ingeniero, así como un proyecto de tratamiento y vertido de las aguas residuales.

– INFORMACIÓN LEGAL:

- Ley de Aguas Residuales 849/1986 (BOE 11/04/86)

- INSTALACIONES DE AGUA

Para la obtención del suministro regular de agua a través de la red pública de distribución, es necesario obtener la autorización de la instalación por parte de la Delegación Territorial de Industria, Agricultura y Pesca, y, posteriormente, contratar dicho suministro con la correspondiente Entidad Distribuidora local. Normalmente el Ayuntamiento donde se implante la industria.

Información y tramitación:

– Delegaciones Territoriales de Industria, Comercio y Turismo.

• *SUMINISTROS DE ENERGÍA Y PRODUCTOS ENERGÉTICOS*

Corresponde a las Delegaciones Territoriales de Industria y Energía la autorización de las instalaciones y el Control sobre las condiciones de suministro.

Información y tramitación:

– Autorización Instalaciones: Delegaciones de Industria, Comercio y Turismo.

– Contratos de Suministro: Empresas Suministradoras, donde deberá asesorarse sobre los distintos tipos de tarifas existentes.

• *OTRAS INSTALACIONES SOMETIDAS A NORMATIVA INDUSTRIAL*

Instalaciones técnicas que para su puesta en servicio requieren la acreditación ante la Delegación Territorial de Industria, Comercio y Turismo del cumplimiento de la normativa de seguridad que les es aplicable.

• *TELÉFONO*

Información y tramitación:

En las oficinas comerciales de las Compañías Telefónicas.



A N E X O I I

C O N S I D E R A C I O N E S E N E R G É T I C A S E N L A C R E A C I Ó N D E E M P R E S A S

Puesto que la energía incide directamente en los costes de producción, su optimización permite ampliar márgenes, mejorar la competitividad de la empresa y reducir el impacto ambiental, adecuándolo a la normativa medioambiental a la que las actividades industriales están sujetas.

Por tanto, la optimización energética y el uso más racional de la energía, son claves en el diseño de cualquier nueva actividad industrial y requieren un análisis exhaustivo de las diferentes posibilidades.

1) ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN:

Las horas de trabajo por día, los turnos, etc., influyen en la forma de contratar la energía eléctrica.

2) NECESIDADES DE ILUMINACIÓN:

- Serán en función del horario de trabajo, la orientación de la nave y la superficie acristalada o traslúcida.
- Las instalaciones de iluminación general (pasillos, almacenes, servicios, etc.) requieren niveles inferiores a los exigidos en zonas de producción, mecanizado, ordenadores, secretaría, etc.
- La agrupación de interruptores, por líneas paralelas a las zonas exteriores presenta un coste de primera instalación reducido.
- Con los tipos de lámparas actualmente existentes, la potencia media necesaria para un nivel de iluminación adecuado no debe ser superior a 20 watios/m² para oficinas, sobre la superficie total, incluyendo pasillos, sala de recepción y visitas, etc.

3) LA FUERZA A INSTALAR:

Es necesario proceder primero a:

- Definir las necesidades de energía eléctrica. Potencia de motores de accionamiento de máquinas o ventiladores o bombas, la potencia de resistencias para calentamiento en tratamientos químicos o calentamiento de aire.
- Definir la simultaneidad de funcionamiento de los distintos equipos consumidores, lo que influye directamente en la potencia contratada. La utilización de contadores de potencia simultánea reduce los costes de la electricidad.
- Los horarios de funcionamiento condicionan la selección de las tarifas eléctricas y hoy en día las diferencias entre ellas son muy importantes.

4) AMBIENTE:

- Establecer las necesidades de calefacción y/o aire acondicionado para confort personal, condiciones de trabajo y mantenimiento de materiales en almacenes.

- Seleccionar el sistema de calefacción o aire acondicionado en función de las necesidades de energía para el resto de las operaciones de fábrica.
- Analizar las posibilidades de utilización de los residuos sólidos, líquidos o gaseosos de los procesos de fabricación en nuestra actividad, como combustible para calefacción.
- Tanto la configuración como las características de los cerramientos aislamiento influyen decisivamente en las necesidades de energía para el acondicionamiento de los recintos.

5) REQUERIMIENTOS ENERGÉTICOS DEL PROCESO:

- Definir las necesidades de calor mediante los siguientes parámetros: temperatura, cantidad de calor horaria, método directo o indirecto de aplicación, tipo de fluido calentador a utilizar, etc.
- Para la selección del tipo de energía, gas, fuel o electricidad, se debe analizar además del precio directo, el rendimiento, la pérdida de materias primas utilizadas en el proceso de fabricación, la contaminación el almacenamiento, las posibilidades de recuperación de la energía, etc.

6) CAPTACIÓN DE LA ENERGÍA:

Eléctrica: En función de la ubicación y de las potencias requeridas, puede ser necesario u obligatorio tomar la corriente en alta tensión por lo que la distancia a las líneas puede constituir una importante limitación.

Combustibles: La utilización de productos derivados del petróleo exige la existencia de almacenamientos con las consiguientes necesidades de calentamiento de los productos para su mantenimiento en depósitos, así como para su circulación por tuberías.

Gas: La utilización de gas exige considerar las distancias a las redes de distribución. En general, el coste de la energía necesaria para un determinado proceso o aplicación es inferior con gas que con productos petrolíferos cuando se tienen en cuenta los aspectos de rendimiento, trasvases de fluidos, calentamiento, etc.

4



LOCALES, EDIFICIOS Y TERRENOS





1.	LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA	73
2.	AYUDAS DE S.P.R.I.	75
2.1	INDUSTRIALDEAK: INFRAESTRUCTURA PARA LA INDUSTRIA VASCA	75
2.2	SUELO INDUSTRIAL	77
2.3	PARQUES TECNOLÓGICOS	77
3.	INFORMACIÓN LEGAL Y TRAMITACIÓN	78
3.1	INFORMACIÓN Y TRAMITACIÓN	78
4.	IMPUESTOS Y TASAS MUNICIPALES	80
4.1	IMPUESTO SOBRE BIENES INMUEBLES (ANTIGUA CONTRIBUCIÓN RÚSTICA Y URBANA)	80
4.2	IMPUESTO SOBRE ACTIVIDADES ECONÓMICAS	80
4.3	IMPUESTO SOBRE EL INCREMENTO DEL VALOR DE LOS TERRENOS DE NATURALEZA URBANA (ANTES PLUSVALÍA)	81
4.4	IMPUESTO SOBRE CONSTRUCCIONES, INSTALACIONES Y OBRAS	81
5.	OPERACIONES EMPRESARIALES CON BIENES INMUEBLES	82
5.1	APORTACIÓN A SOCIEDADES	82
5.2	CRÉDITOS CON GARANTÍA DE BIENES INMUEBLES	82
5.3	LEY 38/1999 DE 5 DE NOVIEMBRE DE 1999 SOBRE EDIFICACIÓN	82
	ANEXOS	84
	ANEXO I CONSIDERACIONES SOBRE EL CONTRATO PRIVADO DE EJECUCIÓN DE OBRAS	84
	ANEXO II APOYOS A LA LOCALIZACIÓN EMPRESARIAL	86

1 . LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

En los pasos analizados hasta aquí hemos estudiado el mercado que queremos atender, el producto o servicio que pretendemos lanzar y hemos especificado los medios que utilizaremos para su realización. Ha llegado el momento de concretar qué elementos valorar para decidir dónde localizaremos la empresa. La localización de la empresa tiene una importancia vital para su marcha, y puede condicionar su futuro.

Se debe tener presente que una elección poco meditada, puede provocar con el paso del tiempo un traslado, lo cual siempre es costoso. La decisión a tomar debe ser pensada para un horizonte temporal de largo plazo y solamente se podrá ver afectada por una variación excepcionalmente importante de las condiciones que originariamente decidieron la ubicación.

Por todo ello se deberá tener muy en cuenta:

- a) Comprobar que no existe la prohibición de ubicar el negocio o industria en un determinado lugar (Normas y planes de ordenación territorial), y también las posibles limitaciones a que están sujetas en cada caso, las industrias consideradas como molestas, insalubres, nocivas o peligrosas.
- b) Los proyectos urbanísticos existentes en la zona elegida de asentamiento y la calificación de los terrenos.
- c) Las limitaciones existentes en la edificación por proximidad a ríos, carreteras, y otras vías de comunicación, y el paso de líneas aéreas de tendido eléctrico.
- d) La facilidad de obtención de los suministros básicos, agua, electricidad, teléfono, etc., en el volumen e intensidad requeridos.
- e) Los pros y contras de la compra o el arrendamiento del local, edificio o terreno.
- f) Las facilidades de acceso al lugar.
- g) Las comunicaciones con los mercados tanto nacionales como extranjeros, y el fácil acceso a núcleos urbanos.
- h) La existencia de zonas de aparcamiento, y de carga y descarga.
- i) La estructura interior del local, los desplazamientos internos, y las posibilidades de almacenamiento.
- j) Las posibilidades futuras de expansión, y de crecimiento modular de la construcción.
- k) Los gastos de instalación o adecuación, que serán necesarios realizar.
- l) Economías externas de la Zona: facilidad de suministros, prestación de servicios, consolidación industrial, etc.
- m) Facilidades de mano de obra cualificada, costes laborales, responsabilidad sindical.
- n) Ubicación de Zonas protegidas o subvencionadas oficialmente.
- o) Fiscalidad de la inversión y beneficios a Sociedades.



Por todo lo anterior, y por su futuro y el de su actividad, piénselo bien antes de dar este paso.

Una vez decidido el lugar donde instalar la empresa, deberá usted realizar las siguientes gestiones:

a) *PARA LA COMPRA DE UN SOLAR*

- Dirigirse al Ayuntamiento para conocer la calificación del terreno y su calificación urbanística, ya que ésta puede tener el carácter de rústica, no urbanizable, industrial, residencial o mixta. Muy importante evaluar la edificabilidad, pensando en futuras ampliaciones. Deberá usted pedir la “Cédula de Calificación Urbanística”.
- Dirigirse al Registro de la Propiedad para conocer si el solar tiene cargas, es decir derechos a favor de terceros tales como, hipotecas, derechos de servidumbre como el paso, etc. Debe informarse si existen arrendamientos o derechos preferentes de compra.

Una vez comprobado que el solar reúne la calificación adecuada y esté libre de cargas, gravámenes y arrendamientos podemos efectuar el contrato privado de compra-venta, y luego la Escritura Pública de Compra, la liquidación y pago del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados y la inscripción en el Registro de la Propiedad. En la compra de un solar con superficie superior a la necesitada, analizar la posibilidad de una opción de compra de los terrenos próximos.

- 74 -

b) *PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN PABELLÓN O EDIFICIO INDUSTRIAL*

- Realización del proyecto por Arquitecto o Ingeniero Industrial y visado del mismo por el Colegio Profesional respectivo.
- Para construir en la proximidad de vías de comunicación, se debe solicitar autorización así como comprobar las especificaciones del Departamento de Política Territorial y Transportes del Gobierno Vasco. Deben tenerse en cuenta las limitaciones a la construcción en zonas próximas a carreteras. (Ley 25/1988. B.O.E. 29 Julio 88).
- Para construir en la proximidad de ríos, mar y otras vías fluviales, se debe solicitar autorización y comprobar las especificaciones de la Comisaría de Aguas del Norte de España, y de la Confederación Hidrográfica del Norte de España. Deben tenerse en cuenta las limitaciones de la Ley de Costas (Ley 22/1988 B.O.E. 28 de Julio 88) y Ley de Aguas (Ley 29/1985 B.O.E. 2 Agosto 85).
- Solicitar del Ayuntamiento de la localidad, la licencia de movimiento de tierras que se puede obtener aún sin tener el proyecto terminado. Realizar la solicitud de permiso de edificación y solicitar la Licencia de Construcción y la Licencia de Obras. Debe abonarse el Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras en el Ayuntamiento.
- Una vez autorizados se procede a la edificación y a su conclusión se solicita la entrega del certificado de obra.
- Concluida la misma, se realiza ante Notario la Escritura de Declaración de Obra Nueva, la cual debemos presentar e inscribir posteriormente en el Registro de la Propiedad Inmobiliaria. La Declaración de Obra Nueva da existencia jurídica al edificio, local o pabellón.

c) PARA LA COMPRA DE UN PABELLÓN O EDIFICIO INDUSTRIAL

Se deberán seguir los mismos pasos que ya se han explicado, al tratar de la compra de un solar, y que en términos generales se pueden resumir en la comprobación de la existencia de cargas, la realización del contrato privado de compra-venta, la Escritura Pública, y la liquidación y pago de impuestos e inscripción del bien inmueble en el Registro de la Propiedad.

d) PARA EL ARRENDAMIENTO DE UN LOCAL DE NEGOCIO

En el caso de que usted opte por alquilar el local donde instalar su negocio, es aconsejable consultar con la Cámara de la Propiedad Urbana o Agente de la Propiedad Inmobiliaria, para que le asesoren a la hora de redactar el contrato de arrendamiento, ya que en este documento usted y el propietario del local o del solar, establecerán las condiciones (obligaciones y derechos), que regirán su relación mercantil en el futuro. No olvide que un contrato mal hecho puede perjudicar gravemente el desarrollo de su actividad empresarial. Es obvio recomendar que debe considerarse un plazo mínimo de arrendamiento que garantice que la inversión realizada pueda ser amortizada en ese tiempo.

e) ARRENDAMIENTO FINANCIERO O LEASING INMOBILIARIO

Como alternativa a la compra, que inmoviliza recursos financieros, o al alquiler, que tiene vida limitada, debe considerarse la posibilidad del leasing financiero que no inmoviliza recursos, permite ejercitar la opción de compra por el valor residual al término del mismo.

En los casos anteriores, para la ocupación deberá solicitar del Ayuntamiento correspondiente el permiso de ocupación y el permiso de actividades mediante instancia.

- 75 -

2 . AYUDAS DE SPRI

2 . 1 INDUSTRIALDEAK : INFRAESTRUCTURA PARA LA INDUSTRIA VASCA

Dentro de las posibilidades de localización de industrias en el País deberán considerarse las ventajas que proporciona SPRI LUR S.A., empresa del grupo SPRI, Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial, S.A., adscrita al Gobierno Vasco y en colaboración con Diputaciones y Ayuntamientos.

Las ventajas que proporciona el Programa pueden resumirse en las siguientes:

Equipamientos:

- Acceso individual a tomas de electricidad, gas, agua, saneamiento y telefonía.
- Espacio libre de aparcamiento.
- Red de Alumbrado y sistema anti-incendio.



- Aislamiento térmico.
- Medios de comunicación de materiales.

Servicio:

- Salas de reuniones.
- Telex, telefax y servicio de fotocopiadora.
- Servicios de Telecomunicación mediante red telemática.
- Servicios de Asesoría contable y fiscal.
- Vigilancia y Seguridad.
- Mantenimiento y Limpieza..

Todas estas ventajas son suficientes para tener en consideración a SPRILUR S.A. en la localización de la nueva empresa en el País Vasco.

2.2 SUELO INDUSTRIAL

- 76 -

SPRILUR promueve la venta de suelo industrial calificado y ordenado, a precios competitivos, con destino a empresas que deseen construir su propio pabellón.

Como ya se ha comentado en capítulos anteriores, para conocer en detalle el mapa de ayudas a las empresas del País Vasco, se puede consultar en www.eragintza.net "Guía Delfos: apoyo público a la empresa desde la comunidad autónoma del País Vasco".

2.3 PARQUES TECNOLÓGICOS

Con objeto de fomentar la investigación y desarrollo, y la creación de empresas de alta tecnología y vocación innovadora, el Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco en colaboración con las Diputaciones Forales de Araba, Bizkaia y Gipuzkoa ha desarrollado los Parques Tecnológicos ubicados en estas tres provincias en Zamudio (Bizkaia), Miramón (Donostia), y el de Araba en las proximidades de Vitoria.

En los tres Parques Tecnológicos se pretende crear un entorno e infraestructura de máxima calidad con óptimas condiciones medioambientales para el desarrollo de las citadas actividades.

La estructura tecnológica de los Parques se basa en la investigación básica desarrollada por la Universidad, la actividad que realizan los Centros Tecnológicos tutelados por la Administración y la que mantienen las agrupaciones sectoriales o empresas privadas.

Todos los Parques disponen de una infraestructura técnica desarrollada de red de agua, electricidad, telefonía, fibra óptica, gas canalizado, sistemas de protección, seguridad y contra incendios además de servicios comunes como salas de reuniones, conferencias y exposiciones, cafeterías, restaurantes, servicios telemáticos y servicios de oficina en general.

El establecimiento de una empresa innovadora en el Parque puede hacerse en régimen de :

- Alquiler de un local.
- Arrendamiento con opción de compra.
- Cesión por plazo determinado de un derecho de superficie.
- Venta al contado.

Las decisiones para la posible instalación de una empresa en el Parque Tecnológico tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- Las actividades de Investigación y Desarrollo que prevé realizar la empresa.
- Su capacidad de relación con la Universidad y con los centros tecnológicos.
- El grado de integración que su actividad puede alcanzar en el ámbito del Parque.
- Su capacidad de desarrollar, aplicar y difundir nuevas tecnologías.
- Su potencial contribución a la transferencia de tecnología a través de productos o servicios avanzados.
- El nivel tecnológico de sus productos.
- Su capacidad de atraer a otras empresas de alta tecnología.
- El potencial de crecimiento de la empresa.
- El potencial científico y técnico.
- La cualificación del personal.
- La viabilidad técnica y económica.
- Su contribución a potenciar la imagen del Parque como núcleo de tecnología avanzada.

- 77 -

Los sectores más adecuados son los de electrónica, informática, telecomunicaciones, control y automática industrial, materiales avanzados, tecnologías del medioambiente, sector terciario avanzado, diseño industrial, optoelectrónica, tecnología del bienestar social, energía, agroalimentación, aeronáutica, etc.



3 . I N F O R M A C I Ó N L E G A L Y T R A M I T A C I Ó N

3 . 1 I N F O R M A C I Ó N Y T R A M I T A C I Ó N

**Departamento de Industria, Comercio
y Turismo del Gobierno Vasco:**

Donostia - San Sebastián 1 - Lakua
01010 VITORIA-GASTEIZ
Tfno: 945 01 82 36 - 945 01 82 12
Fax: 945 01 82 52

**Delegación Territorial de Industria en
Alava:**

Avda. Gasteiz, 59 - 1º
01008 VITORIA-GASTEIZ
Tfno: 945 01 77 70
Fax: 945 22 69 02

**Oficina Territorial de Industria,
Comercio, Consumo y Turismo de
Gipuzkoa:**

Easo 10 - 4.a 5.a eta 6.a
20006 DONOSTIA-SAN SEBASTIAN
Tfno: 943 02 25 00 - 943 02 25 01
Fax: 943 02 25 42

**SPRI - Sociedad para la Promoción y
Reconversión Industrial, S.A.:**

Gran Vía, 35-3º
48009 BILBAO
Tfno: 94 403 70 00
Fax: 94 403 70 22

SPRILUR, S.A.:

Ibáñez de Bilbao, 28-7º Dpto. B
48009 BILBAO
Tfno: 94 423 61 18
Fax: 94 423 47 79

**Servicio Territorial de Aguas de
Bizkaia:**

BILBAO
Lehendakari Agirre, 9 - 6.a
Tfno: 94 475 33 00
Fax: 94 476 30 02

**Confederación Hidrográfica del Norte
de España:**

BILBAO (48001)
Gran Vía 57-7º A y B
Tfno: 94 441 17 00

Colegio Oficial de Arquitectos Vasco-navarro:

BILBAO
Alameda de Mazarredo, 69
Tfno: 94 424 44 74

DONOSTIA
Avda. Francia, 11
Tfno: 943 32 01 94

VITORIA-GASTEIZ
General Alava, 22
Tfno: 945 23 04 12

Colegio Oficial de Ingenieros Industriales:

BILBAO
Alameda de Mazarredo, 69
Tfno: 94 423 22 44

DONOSTIA
Zubieta 38
Tfno: 943 42 39 18

VITORIA-GASTEIZ
c/ Bizkaia, 2
Tfno: 945 15 05 55

Cámara Oficial de la Propiedad Urbana:

BILBAO
Henao, 9
Tfno: 94 423 97 06

DONOSTIA
Plaza Bilbao, 3
Tfno: 943 46 41 33

VITORIA-GASTEIZ
Pasaje de las Antillas, 14
Tfno: 945 24 87 16

Colegio Oficial de Agentes de la Propiedad Inmobiliaria:

BILBAO
Colón de Larreátegui, 1
Tfno: 94 423 61 22

DONOSTIA
Urdaneta, 1
Tfno: 943 46 59 04

VITORIA-GASTEIZ
Portal del Rey, 8
Tfno: 945 27 29 27

- 79 -

Ayuntamientos

Revista "Arte y Cemento"

BILBAO
Zancoeta, 9-7º
Tfno: 94 441 07 50
94 428 56 00

Cámara oficial de Comercio, Industria y Navegación:

BILBAO
Alameda Recalde, 50
Tfno: 94 470 65 00

DONOSTIA
Ramón María Lili, 6
Tfno: 943 27 21 00

VITORIA-GASTEIZ
Dato, 38
Tfno: 945 14 18 00



4 . I M P U E S T O S Y T A S A S M U N I C I P A L E S

Estos Impuestos y Tasas son deducibles, tanto en el Impuesto sobre Sociedades como en el I.R.P.F.

4 . 1 I M P U E S T O S O B R E B I E N E S I N M U E B L E S (A N T I G U A C O N T R I B U C I Ó N R Ú S T I C A Y U R B A N A)

Determinado el valor del suelo o del terreno y el de las construcciones, los servicios de la Hacienda Foral procederán al cálculo para cada bien de naturaleza rústica o urbana de su valor catastral, a través del cual se obtendrá su base imponible y cuyo valor nunca podrá superar el valor del mercado de dicho bien. Para el cálculo del valor del suelo se tendrán en cuenta, en el caso de bienes urbanos, las circunstancias urbanísticas que le afecten: y en los de naturaleza rústica se obtendrá por capitalización de las rentas reales o potenciales de los mismos. Los valores catastrales se revisan en los Presupuestos anuales, generalmente con el IPC previsto.

- 80 -

Una vez determinada su base imponible, se obtendrá la cuota tributaria aplicando a ésta última unos tipos de gravamen que oscilan entre el 0,4% y el 1% en los de naturaleza urbana y el 0,3% y el 0,9% para los bienes rústicos en función todos ellos, de lo dispuesto por cada Ayuntamiento, existiendo un recargo sobre los tipos máximos en capitales de provincia y grandes ciudades.

4 . 2 I M P U E S T O S O B R E A C T I V I D A D E S E C O N Ó M I C A S

Es un tributo directo de carácter real cuyo hecho imponible está constituido por el mero ejercicio de una actividad empresarial, profesional o artística. La cuota tributaria será la resultante de aplicar las tarifas del impuesto, determinadas por la Hacienda Foral, en las que se fijarán las cuotas mínimas no pudiendo, las cuotas resultantes de la aplicación de las tarifas, exceder del 15% del beneficio medio presunto de la actividad gravada.

Los Ayuntamientos podrán incrementar las cuotas mínimas mediante la aplicación de un coeficiente de hasta 2.

Además del coeficiente regulado en el párrafo anterior, los Ayuntamientos podrán establecer sobre las cuotas mínimas, o en su caso, sobre las incrementadas, una escala de índices que pondere la situación física del establecimiento atendiendo a la categoría de la calle en que radique, oscilando dicho índice entre 0,5 y 2. Existe además un recargo variable anualmente para cada Territorio Histórico que puede llegar al 40% de la Cuota Mínima.

4 . 3

**IMPUESTO SOBRE EL
INCREMENTO DEL VALOR DE LOS
TERRENOS DE NATURALEZA
URBANA (ANTES PLUSVALÍA)**

Es un tributo directo que grava el incremento del valor del terreno puesto de manifiesto en la transmisión de un inmueble urbano. El sujeto pasivo es el transmisor cuando la operación se realiza a título oneroso y el adquirente cuando la transmisión lo es a título lucrativo.

La base imponible está constituida por el "incremento real del valor del terreno" puesto de manifiesto en el momento del devengo, incremento que en la transmisión de terrenos será la resultante de aplicar el valor que en dicho momento tenga el valor catastral del terreno, un cuadro de porcentajes variable establecidos en función del plazo comprendido entre la fecha de la adquisición y de la transmisión (con un máximo de 20 años) y el Municipio donde esté el inmueble.

La cuota de este Impuesto será el resultado de aplicar a la base imponible un tipo de gravamen que no podrá ser superior al 30%.

- 81 -

4 . 4

**IMPUESTO SOBRE
CONSTRUCCIONES,
INSTALACIONES Y OBRAS**

Es un tributo indirecto cuyo hecho imponible está constituido por la realización, dentro del territorio municipal de cualquier construcción, instalación u obra, para la que se exija la obtención de la correspondiente licencia de obras urbanísticas.

La base imponible del Impuesto está constituida por el coste real y efectivo de la construcción, instalación u obra.

El tipo de gravamen será del 2% si bien los Ayuntamientos podrán incrementarlo hasta un límite máximo del 5% teniendo en cuenta la población de derecho del Municipio.

El impuesto se devenga en el momento de iniciarse la construcción, instalación u obra, aun cuando no se haya obtenido la correspondiente Licencia.

Información legal de estos impuestos y tasas en las ordenanzas del Ayuntamiento.

Tramitación: En los Ayuntamientos.



5 . O P E R A C I O N E S E M P R E S A R I A L E S C O N B I E N E S I N M U E B L E S

5 . 1 A P O R T A C I Ó N A S O C I E D A D E S

Las reformas introducidas en la regulación legal de las Sociedades Anónimas para adaptarse a las Directrices de la C.E.E. han establecido la obligación de la valoración de las aportaciones no dinerarias de los socios al constituir una sociedad, por expertos independientes nombrados por el Registrador Mercantil. Los Administradores de la Sociedad deben solicitar la valoración al Registrador Mercantil. El valor escriturado por la Sociedad no debe superar el valor atribuido en la tasación por el experto en más de un 20%.

Es decir, cualquier aportación de Bienes Inmuebles, terrenos, edificios, etc. a una Sociedad debe ser previamente valorada por experto nombrado por el Registrador Mercantil. No obstante en el Capítulo "Diferentes formas legales a adoptar en el desarrollo del negocio empresarial" de este libro puede ampliarse este tema.

5 . 2 C R É D I T O S C O N G A R A N T Í A D E B I E N E S I N M U E B L E S

Cuando los Bienes Inmuebles van a ser objeto de un derecho real de garantía hipotecaria de préstamos, muy frecuente en la adquisición de estos bienes inmuebles y, más aún al constituirse las sociedades en sus primeras inversiones, es preciso efectuar la valoración de acuerdo con la Normativa General establecida en la Orden de 30 de Noviembre de 1994 B.O.E. de 13 de Diciembre.

5 . 3 L E Y 3 8 / 1 9 9 9 D E 5 D E N O V I E M B R E D E 1 9 9 9 S O B R E E D I F I C A C I Ó N

El objetivo prioritario de la presente ley es regular el proceso de la edificación actualizando y completando la configuración legal de la intervención y subsiguiente responsabilidad derivada de la intervención de la totalidad de los agentes que intervienen en el proceso de edificación, estableciendo una garantía a favor del conjunto de consumidores que se asiente no sólo en los requisitos técnicos que han de reunir las edificaciones sino también en la obligación de suscribir una serie de seguros de daños obligatorios que cubran las responsabilidades previstas en la presente ley.

Las responsabilidades y los agentes responsables así como el plazo en el cual son responsables son los siguientes:

Responsabilidad de un año: El constructor responde durante el primer año por los daños materiales derivados de una deficiente ejecución de la edificación.

Responsabilidad de tres años: Los agentes que intervienen en el proceso de edificación responden por los daños materiales causados por vicios o defectos de los elementos constructivos o de las instalaciones que cumplan los requisitos de habitabilidad que afecten a la seguridad estructural del edificio.

Responsabilidad de diez años: Los agentes que intervienen en el proceso de edificación responden por los daños materiales causados en el edificio por vicios o defectos que afecten a la cimentación, los soportes, las vigas, los forjados, los muros de carga u otros elementos estructurales, y que comprometan directamente la resistencia mecánica y la estabilidad del edificio.



A N E X O S

A N E X O I

C O N S I D E R A C I O N E S S O B R E E L
C O N T R A T O P R I V A D O D E
E J E C U C I Ó N D E O B R A S

El contrato privado de ejecución de obras se regula por lo que el dueño de la obra y el contratista acuerden, sin necesidad de someter su acuerdo a forma alguna, salvo el mero consentimiento expreso o tácito.

Aspectos jurídicos principales del contrato de ejecución de obra privada:

- 1) Obligaciones del contratista:
 - Ejecutar la obra de acuerdo con lo convenido.
 - Cumplir el plazo de ejecución.
 - Deber de conservación de la obra hasta su entrega al cliente.
- 2) Obligaciones del propietario:
 - Compromiso de pago del precio, aunque no hace falta que quede concretado de antemano. Caben a este respecto tres modalidades de contrato:
 - a) Contrato de ejecución de obra por ajuste o precio alzado global.
 - b) Contrato de ejecución de obra por piezas o materiales utilizados y medidas.
 - c) Contrato de ejecución de obra por administración o economía, es decir donde los gastos de material y mano de obra corren por cuenta del propietario de la obra o el cliente.
 - Recepción de la obra:
 - a) Recepción provisional en caso de no conformidad o posibles desperfectos: Garantía del 5% del valor total de la obra con aval bancario de un año.
 - b) Recepción Definitiva de conformidad.
 - Otras obligaciones que deba cumplir el propietario de la obra como permisos, etc.
- 3) Riesgos en el contrato de ejecución de obra:
 - Pérdida total o parcial de la obra antes de la entrega.
 - Pérdida de materiales.
 - Incremento en los costos de mano de obra y materiales.
- 4) Responsabilidad por ruina de obra:

- El contratista de una obra que se arruinase por vicios de la construcción, responde de los daños y perjuicios si la ruina inmediata o próxima tiene lugar dentro de los 10 años contados desde que se concluyó la construcción.
 - Por vicios entendemos la utilización de malos materiales, mezclas mal hechas, etc., así como los vicios de suelo o de dirección.
- 5) Responsabilidad por hechos ajenos:
- El contratista es responsable del trabajo ejecutado por personas que ocupe en la obra.
- 6) Defensa del contratista frente al impago de la obra:
- Donde podemos mencionar la acción directa contra el propietario, el derecho de re- tener en prenda la obra hasta que se le pague si es obra en cosa mueble, y establecer una situación de privilegio de los créditos del constructor frente al propietario.
- 7) Causas de extinción del contrato de ejecución de obra e indemnizaciones.
- 8) Cláusulas de revisión de precios.

Recomendaciones generales para la confección del contrato:

Todo contratante debe tener en cuenta al inicio de la negociación cuáles son los aspectos del contrato cuya confección se dispone discutir.

- 85 -

Se debe dedicar atención preferente a:

- Encabezamiento contractual adecuado y análisis de los poderes para la firma del contrato si es el caso.
- Reflejar con la mayor claridad todos los aspectos relativos a la obra a ejecutar. Para ello el proyecto de obra debe adjuntarse como documento anexo al contrato.
- Plazo de ejecución de la obra y causas de retrasos posibles.
- Pago del propietario al contratista.
- Añadir al contrato el presupuesto de ejecución.
- Establecer las cláusulas de revisión de precios.
- Establecer las garantías entre las partes contratantes.
- Establecer las cláusulas de mediación o arbitraje para solventar las discrepancias.

Ya que de lo que se trata en un contrato es de plasmar lo más fielmente posible la voluntad de las partes, procurando que desde el encabezamiento hasta la última cláusula contractual, la redacción de todos y cada uno de los puntos del acuerdo sea tan clara y estricta que no deje lugar a dudas respecto a su contenido, tratando de eliminar cualquier vaguedad que pudiera dar lugar a interpretaciones ambiguas.

Para mayor seguridad la firma de ambas partes deberá figurar en todas las páginas del contrato, anexos y pactos adicionales.



A N E X O I I A P O Y O S A L A L O C A L I Z A C I Ó N E M P R E S A R I A L

Conviene no olvidar que en la decisión sobre la localización de la empresa, pueden tenerse en cuenta las ayudas existentes, en cuyo detalle no podemos entrar en estas líneas. Se publica anualmente por SPRI una "Guía Delfos - Apoyo público a la empresa desde la Comunidad Autónoma del País Vasco", de reparto gratuito, que incluye todas las ayudas vigentes en cada momento. No obstante, a modo de recordatorio.

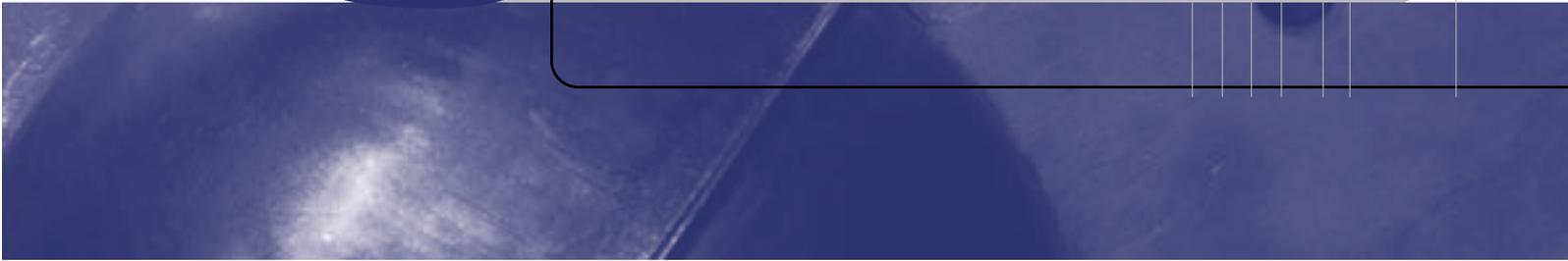
Concepto: **INDUSTRIALDEAK**

Concepto: **PROGRAMAS ESPECIFICOS DE LAS HACIENDAS FORALES**

5



EL EMPLEO Y LAS RELACIONES LABORALES





- 0. INTRODUCCIÓN 91
- 1. APERTURA DEL CENTRO DE TRABAJO 92
- 2. INSCRIPCIÓN DE LA EMPRESA EN LA SEGURIDAD SOCIAL 92
- 3. CONTRATACIÓN DE LA COBERTURA DE RIESGOS DE ACCIDENTE DE TRABAJO Y ENFERMEDAD PROFESIONAL 93
- 4. LIBROS DE MATRÍCULA DE VISITAS 93
- 5. CONVENIO COLECTIVO 93
- 6. ALTA DEL EMPRESARIO EN LA SEGURIDAD SOCIAL 94
- 7. CONTRATOS DE TRABAJO 94
 - 7.1 PREVISIÓN DE LAS NECESIDADES DEL PERSONAL 94
 - 7.2 SUBVENCIONES Y AYUDAS 94
 - 7.3 MODALIDADES DE CONTRATACIÓN 95
 - 7.4 TRAMITES FORMALES PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL 97
- 8. EXTINCIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL 98
 - 8.1 POR FINALIZACIÓN DEL PLAZO O REALIZACIÓN DE LA OBRA CONVENIDA 98
 - 8.2 OTRAS CAUSAS DE EXTINCIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL 98

0 . I N T R O D U C C I Ó N

En los capítulos anteriores se han analizado un conjunto de temas fundamentales para la existencia de la empresa; el producto o servicio que pensamos lanzar al mercado, los elementos materiales necesarios para su realización y la localización de la empresa. Ahora vamos a tratar de establecer algunos criterios en el importante asunto del empleo, es decir, de los recursos humanos que van a conseguir que todo lo anterior funcione.

Toda empresa tiene vocación de continuidad, y para conseguirlo, desde el punto de vista laboral, es necesario seguir una serie de directrices:

a) En primer lugar, no hay que olvidar que en la actualidad el recurso humano en la empresa, es uno de los más importantes, por dos razones fundamentales:

1. De él depende en gran medida la buena marcha de la empresa y
2. Su coste económico es elevado.

Por ello, a la hora de crear una unidad productiva hay que proceder de forma previa a planificar con todo detalle el personal necesario y el coste que ello conllevaría, realizando unas previsiones de negocio, teniendo en cuenta el mercado del sector donde va a desarrollarse la actividad, y marcándose unos objetivos alcanzables, con un carácter provisional y a corto plazo, evitando costes fijos que impliquen un lastre que impida la viabilidad de la empresa a largo plazo, debiendo ser consciente que, por regla general, los comienzos son dificultosos e inciertos.

b) En segundo lugar, es necesario seguir unos criterios de actuación que garanticen la paz laboral, y desde el punto de vista que nos compete, la supervivencia y rentabilidad de la empresa:

- Formación y reciclaje del personal con el fin de que pueda adaptarse a los cambios que se vayan produciendo.
- Incentivación de los trabajadores, haciéndoles partícipes de los logros obtenidos, dándoles la información suficiente sobre la marcha de la empresa. Las relaciones personales y el clima de trabajo son muy importantes, por ello es aconsejable que ambos sean buenos y que los trabajadores sean y se sientan parte de un proyecto común.
- Fijación anual de presupuesto con las previsiones del año que se inicie, marcando unos objetivos, que se transmitan a los trabajadores, con el fin de fijar metas a alcanzar, que sean lo suficientemente ambiciosas, aunque nunca inalcanzables, como para motivar a la plantilla a conseguirlas, dando a los trabajadores un incentivo suficiente como compensación a su esfuerzo.
- Fijación de horarios de trabajo adecuados, para obtener el mayor rendimiento posible de acuerdo con las características de la Empresa.
- Ampliación de plantilla: debe hacerse racionalmente, planificando de manera rigurosa el personal necesario, de forma que su costo sea absorbido por la empresa sin merma alguna.



Para ello es conveniente que el aumento de producción obtenido por cada nuevo empleo, absorba el coste que este genera manteniendo el margen de beneficio.

- Contratación de personal eventual y/o utilización de los servicios de las empresas de empleo temporal, para acumulaciones temporales de trabajo, y para la realización de cualesquiera otras tareas, que no sean permanentes en la empresa.
- Especialización: la empresa ha de tender a realizar exclusivamente los trabajos propios de su objeto social, dejando que sean otras empresas, a su vez especializadas, las que efectúen aquellas que sean necesarias, pero ajenas a la actividad.

Una vez expuestos brevemente los principios que deben regir las relaciones laborales, vamos a exponer los pasos que hay que dar a la hora de crear una empresa, desde el punto de vista laboral, y que consisten en una serie de trámites burocráticos. Para llevarlos a cabo, recomendamos al empresario que busque el asesoramiento profesional adecuado. De todas formas, vamos a detallar brevemente cuáles son éstos.

1 . A P E R T U R A D E L C E N T R O D E T R A B A J O

- 92 -

Es necesario comunicar a la autoridad laboral la apertura del centro de trabajo, en el plazo de 30 días siguientes a haberse producido la misma, mediante modelo oficial, por cuadruplicado ejemplar (ver anexo nº 1), que podemos obtener en las Delegaciones Territoriales de Trabajo y Seguridad Social del Gobierno Vasco.

Asimismo, las empresas que vayan a realizar actividades nocivas, insalubres, molestas y/o peligrosas, deberán acompañar un proyecto técnico y memoria descriptiva de la actividad, y aquellas que vayan a realizar determinadas actividades deberán presentar un plan de seguridad e higiene.

2 . I N S C R I P C I Ó N D E L A E M P R E S A E N L A S E G U R I D A D S O C I A L

Previamente al inicio de actividades procede dar de alta a la empresa en la Seguridad Social, para obtener el número patronal y poder a su vez, contratar trabajadores. Para ello, hay que acudir a la Dirección Provincial de la Tesorería General Seguridad Social del lugar donde esté sito el domicilio de la empresa y/o centro de trabajo, donde hay que presentar la solicitud correspondiente de inscripción, a la que habrá de acompañarse el Documento Nacional de Identidad, caso de empresario persona física, y los datos identificativos de la sociedad y el DNI del Administrador gerente de la compañía, si es persona jurídica, así como el documento de asociación, o proposición de asociación con la Entidad Gestora para cubrir las contingencias de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de los trabajadores.

3 . C O N T R A T A C I Ó N D E L A C O B E R T U R A D E R I E S G O S D E A C C I D E N T E D E T R A B A J O Y E N F E R M E D A D P R O F E S I O N A L

Todas las empresas están obligadas a concertar bien con la propia Seguridad Social o con una mutua patronal, el aseguramiento de los riesgos de accidentes de trabajo y enfermedad profesional del personal a su servicio. La Seguridad Social, a la hora de inscribir la empresa, solicita de esta el contrato de aseguramiento con la mutua.

4 . L I B R O D E M A T R Í C U L A Y D E V I S I T A S

Asimismo el empresario deberá llevar en cada centro de trabajo un libro de matrícula y un libro de visitas de la Inspección de Trabajo. Ambos deberán sellarse en la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social.

- 93 -

5 . C O N V E N I O C O L E C T I V O

El empresario, también deberá informarse acerca de cuál es el convenio colectivo laboral aplicable al sector al que pertenece la empresa desde el punto de vista de la actividad que realiza, con el fin de conocer las condiciones de trabajo y económico que van a regir las relaciones de trabajo entre la empresa y el personal a su servicio.

Para ello, podrá informarse en las Delegaciones de Trabajo del Gobierno Vasco señaladas en el apartado primero y en las Asociaciones Empresariales.

6 . A L T A D E L E M P R E S A R I O E N L A S E G U R I D A D S O C I A L

Una vez efectuados los anteriores trámites, el empresario deberá proceder, si va a trabajar en la nueva empresa, a darse de alta en la Seguridad Social como gerente, bien en el Régimen General de la Seguridad Social, bien en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos. Si su participación en el capital social es al menos de un 25% y ostenta al mismo tiempo la condición de administrador de la compañía, el empresario habrá de estar encuadrado en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos. En caso contrario, el alta se efectuará en el Régimen General.



7 . C O N T R A T O S D E T R A B A J O

La actualización de estos datos la puede encontrar en <http://www.confebask.es>

7 . 1 P R E V I S I Ó N D E L A S N E C E S I D A D E S D E L P E R S O N A L

Si el empresario necesita contratar personal, además de lo expuesto en la parte primera, deberá determinar sus necesidades, y durante el comienzo y despegue de la empresa, es recomendable que la contratación se efectúe de forma temporal, por los periodos mínimos que marca la Ley, y si la marcha de la empresa es óptima, utilizar las prórrogas de los contratos que permiten las disposiciones legales.

7 . 2 S U B V E N C I O N E S Y A Y U D A S

Por tanto, de acuerdo con lo anterior, el empresario debe informarse sobre la oferta de contratación laboral, y las ayudas que la Administración, tanto estatal como vasca, otorga a las empresas.

- 94 -

Para ello, ha de acudir:

1. Al Instituto Nacional de Empleo, en concreto, a la Oficina de Empleo más cercana a su centro de trabajo para solicitar información sobre diferentes modelos de contrato, ya sean de duración temporal o indefinidos, así como las ayudas y subvenciones estatales a nivel de Seguridad Social, tanto mediante reducción de cuotas, como mediante subvención a fondo perdido.
2. A la Delegación Territorial del Gobierno Vasco, con el fin de obtener información sobre ayudas y subvenciones del Gobierno Vasco, y posible suscripción de Convenios de Colaboración entre empresas-Administración Autónoma-centros escolares de Formación Profesional y Universidades.
3. A las Diputaciones Forales de Vizcaya, Alava y Guipúzcoa, sitas en Bilbao, c/ Obispo Orueta, 6; Vitoria, c/ Plaza de la Provincia y San Sebastián c/ Plaza de Guipúzcoa s/n.
4. Confebask dispone de información completa en su web <http://www.confebask.es/CrearEmpresa>

7 . 3 M O D A L I D A D E S D E C O N T R A T A C I Ó N

Una vez obtenida toda la información, procede determinar qué tipo de contrato laboral es más conveniente.

El abanico de posibilidades es amplio. Se pueden efectuar contratos por tiempo indefinido, por un periodo de tiempo determinado, temporal, en prácticas o formación, de jornada completa, a tiempo parcial, etc.

Actualmente, los contratos más importantes son los siguientes:

1. *Contrato indefinido*: Es el que se concierta para efectuar el trabajo ordinario de la empresa, sin límite de tiempo.
2. *Contrato a tiempo parcial*: Por el cual el trabajador se obliga a prestar sus servicios durante un determinado número de horas al día o a la semana, o de días a la semana, o al mes, inferiores a la jornada habitual de la empresa, pudiendo ser por tiempo indefinido o de duración determinada. La cotización a la Seguridad Social es proporcional a los días y horas trabajados.
3. *Contrato de relevo*: Es un contrato que se concierta con un trabajador desempleado para sustituir al trabajador de la empresa, que accede a la jubilación parcial, de forma que ambos trabajadores permanecen simultáneamente en la empresa a tiempo parcial. Su duración ha de ser al menos el tiempo que falte al trabajador sustituido para causar derecho a la pensión de jubilación.
4. *Contrato en prácticas*: El trabajador ha de estar en posesión de una titulación universitaria o de formación profesional de grado medio o superior, o titulación oficial equivalente adecuada al trabajo a realizar, obtenida durante los 4 años anteriores a la celebración del contrato, siendo su duración mínima de seis meses y máxima de dos años, y su jornada a tiempo completo o a tiempo parcial.

- 95 -

Cada trabajador sólo podrá ser contratado en prácticas en la misma o distinta empresa durante un tiempo máximo de dos años, y su retribución será la fijada en el Convenio Colectivo para los contratos en prácticas sin que, en su defecto, pueda ser inferior al 60% o al 75% durante el primero o el segundo año de vigencia del contrato, del salario fijado en Convenio para trabajador que desempeñe igual puesto de trabajo.

6. *Contrato para la formación o de aprendizaje*: Es aquel en el que el trabajador, que ha de ser mayor de 16 y menor de 21 años, presta sus servicios a la empresa realizando labores propias del oficio objeto de aprendizaje, dedicando al menos 15% de la jornada máxima prevista a su formación teórica, que se efectuará fuera de la empresa, siendo primordial que se dedique a la obtención del graduado escolar cuando no lo tenga.

Deberá ser a jornada completa y duración mínima de seis meses y máxima de dos años, salvo que por Convenio Colectivo se fijen duraciones distintas, atendiendo a las características del sector.

El número de aprendices por empresa es limitado en atención a la plantilla global.

Cada trabajador solo podrá ser contratado bajo esta modalidad por la misma o distinta empresa, por la duración máxima fijada, y su retribución será la fijada en Convenio Colectivo, sin que, en su defecto, pueda ser inferior al salario mínimo interprofesional vigente en su momento y proporcional a la jornada realizada.



La protección social de aprendiz sólo incluirá las contingencias de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, asistencia sanitaria por contingencias comunes, incapacidad temporal, maternidad, pensiones y Fondo de Garantía Salarial.

La cotización a la Seguridad Social consistirá en una cuota única mensual de 5.778,- Ptas. al mes durante 2000, correspondiendo al trabajador el pago de 814 Ptas. y el resto a la empresa por los conceptos de contingencias comunes profesionales, Fondo de Garantía Salarial y Formación Profesional.

7. *Contrato de obra o servicio determinado:* Tiene por objeto la realización de obras o servicios, con autonomía y sustantividad propia dentro de la actividad de la empresa, limitado en el tiempo y de duración incierta.
8. *Contrato eventual por circunstancias de la producción o de acumulación de tareas:* Tiene como finalidad, atender la acumulación de tareas o exceso de pedidos de la empresa, aún tratándose de la actividad normal de ésta, con una duración máxima de 6 meses dentro de un periodo de 12 meses. Se prevé una mejora en el Convenio Colectivo que suele ser de 13 meses y medio en un periodo de 18 meses.
9. *Contrato de interinidad:* Tiene como objeto sustituir a trabajadores con derecho a reserva de puesto de trabajo, durante la suspensión de sus contratos, y su duración será la del tiempo de reserva del puesto del trabajador sustituido.
10. *Contrato de trabajadores fijos de carácter discontinuo:* Son contratos de tiempo indefinido pero de carácter discontinuo, a celebrar por empresas cuya actividad es cíclica, de temporada o campaña. Los trabajadores son llamados cada vez que la empresa los necesita, y la ejecución del contrato se interrumpe una vez concluido cada periodo de actividad.
11. *Contrato de sustitución por anticipación de la edad de jubilación:* Que tiene por objeto la contratación de trabajadores desempleados en sustitución de trabajadores que anticipen su edad de jubilación de 65 a 64 años, debiendo ser su duración mínima de un año.

- 96 -

7.4

TRÁMITES FORMALES PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Una vez elegida la modalidad de contrato a suscribir, procede la búsqueda de los trabajadores, a través de la Oficina de Empleo correspondiente a su centro de trabajo, o de las empresas especializadas en la selección de personal, etc. (Y en breve a través de Agencias de colocación).

Para la contratación de personal, han de seguirse también una serie de trámites que son los siguientes:

1. El contrato de trabajo deberá, como regla general, formalizarse por escrito y en cuadruplicado o quintuplicado ejemplar y ser registrado o comunicado (si no se formaliza por escrito) en la oficina correspondiente del Instituto Nacional de Empleo en el plazo

de los 10 días siguientes a su concertación. (El hecho de su registro no significa certificación de legalidad). También seguirán el mismo régimen, las prórrogas que se efectúen en caso de contratos que lo permitan.

2. Con anterioridad a la iniciación de la prestación de servicios por el trabajador, deberá el empresario dar de alta a éste en la Seguridad Social, en las Administración de la Dirección Provincial de la Tesorería de la Seguridad Social.
3. Los trabajadores deberán firmar el alta en el Libro de Matrícula del centro de trabajo al que estén adscritos.

Una vez suscritos los contratos de trabajo, e iniciada por los trabajadores la prestación de servicios, el empresario ha de conocer una serie de reglas básicas para conducirse sin tropiezos por el mundo laboral:

- a) Ha de abonar a los trabajadores puntualmente su salario, deduciendo del mismo el impuesto sobre la renta de las personas físicas y la cuota del trabajador a la Seguridad Social. En su caso se deducirán igualmente las aportaciones a realizarse a cualesquiera Entidad de Previsión Social Voluntaria, destacando a nivel de Comunidad Autónoma del País Vasco la entidad GEROA.
- b) También debe ingresar las cuotas de la Seguridad Social; tanto la correspondiente a la empresa como al trabajador, rellenando al efecto los boletines de cotización que debe presentar y pagar, bien en las oficinas de dicho organismo, o a través de su entidad bancaria. La cotización, es decir, el pago, se efectuará dentro del mes siguiente al devengo, por mensualidades vencidas y en un sólo acto.
- c) Asimismo, ha de ingresar en la Hacienda Foral, las cantidades retenidas a los trabajadores en concepto de impuesto sobre la renta de las personas físicas.
- d) Como expresamos anteriormente, recomendamos vivamente la lectura del Convenio Colectivo del Sector, ya que en él viene básicamente el marco de las relaciones con los trabajadores. Asimismo, un ejemplar del Estatuto de los Trabajadores, sería conveniente tenerlo a mano también.

El pertenecer a la Asociación empresarial del Sector, ayuda, entre otras cosas, a obtener información sobre las relaciones laborales.

- e) Al abonar la nómina al trabajador, éste debe firmar el original de la misma, que a la vez es un recibí para la Empresa, dando al operario copia de ésta, siempre y cuando no se haga el pago mediante talón nominativo o mediante domiciliación bancaria.



8. EXTINCIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL

8.1 POR FINALIZACIÓN DEL PLAZO O REALIZACIÓN DE LA OBRA CONVENIDA

Otro problema que se le puede plantear al empresario, surge en el momento de extinción del contrato temporal por transcurso del plazo en él establecido, o por causa consignada en el mismo. Los pasos que ha de dar son los siguientes:

- 1º Si el contrato ha tenido una duración superior a un año, el empresario deberá notificar al trabajador la terminación del mismo por escrito, y con una antelación de 15 días. Sin embargo, es recomendable que el preaviso, sea cual sea la duración del contrato, se realice por escrito y con una antelación de 15 días.
- 2º A la fecha de terminación del mismo, deberá abonar al trabajador la liquidación correspondiente, firmando este último el finiquito.
- 3º Asimismo, deberá dar de baja al trabajador en la Seguridad Social en un plazo máximo de 6 días desde la fecha de efecto del despido para cursar la baja del trabajador ante la Seguridad Social.
- 4º Deberá entregar al trabajador un certificado de empresa, copia de los boletines de cotización a la Seguridad Social, correspondientes a los últimos 6 meses trabajados por aquél y del parte de baja en la Seguridad Social, a efectos de que el trabajador figure como dado de alta en el desempleo.

8.2 OTRAS CAUSAS DE EXTINCIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL

Además de esta causa de extinción de contrato, la legislación laboral regula otras, entre las que están:

- 1º Por mutuo acuerdo de las partes, o dimisión del trabajador, mediante la presentación de la baja voluntaria, y firma del finiquito, en cuyo caso no tiene derecho a indemnización alguna, ni a percibir la prestación de desempleo.
- 2º Despido colectivo por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción : puede ocurrir que, por hechos extraordinarios que impidan el desarrollo del trabajo, por crisis económica o por necesidad de reestructuración, la empresa se vea obligada a reducir su plantilla a través de lo que se conoce como expediente de regulación de empleo.

Dicho expediente, puede efectuarse para la suspensión, o para la extinción definitiva de las relaciones de trabajo, de mutuo acuerdo entre trabajadores-empresa, o a instancia

de cualquiera de ellos sin necesidad de previo acuerdo, siendo requisito indispensable la aprobación del expediente por la autoridad laboral competente.

El trabajador que vea resuelto de esta forma su contrato, tiene derecho a percibir como mínimo una indemnización de 20 días de salario por año de servicio con un máximo de 12 mensualidades, o lo dispuesto en el Convenio Colectivo correspondiente.

- 3º Por voluntad del trabajador fundada en justa causa, es decir, por haberle sido modificadas las condiciones de trabajo, si ello le perjudica en su formación o dignidad, por falta de pago o retraso continuado en abono del salario, o por cualquier otro incumplimiento grave del empresario.

En este caso, el trabajador puede solicitar de la jurisdicción laboral la extinción de la relación, teniendo derecho a una indemnización de 45 días de salario por año de servicio, con un máximo de 42 mensualidades.

- 4º Por causas objetivas: estas son la ineptitud del trabajador, conocida o sobrevenida una vez transcurrido el periodo de prueba; la falta de adaptación del trabajador a las modificaciones técnicas, la amortización de un puesto de trabajo y las faltas de asistencia al trabajo.

En este caso, el empresario, además de cumplir una serie de requisitos como son un plazo de preaviso y una licencia para buscar nuevo empleo, deberá abonar al trabajador una indemnización de 20 días de salario por año de servicio, con un máximo de 12 mensualidades.

- 99 -

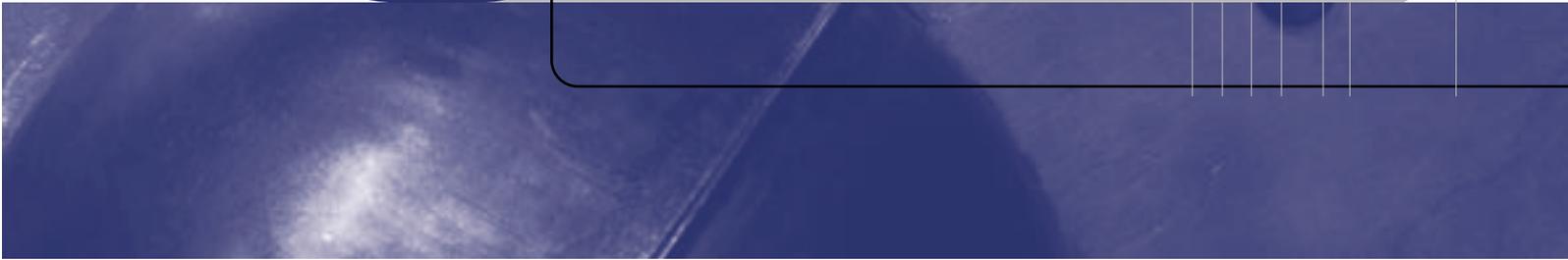
- 5º Por despido disciplinario: el empresario puede despedir al trabajador, cuando éste incurra en un incumplimiento grave y culpable. Son faltas graves que justifican el despido, las faltas repetidas e injustificadas de asistencia o puntualidad al trabajo, la indisciplina o desobediencia en el mismo, ofensas verbales o físicas al empresario, al resto de los trabajadores o a los familiares de éstos, la transgresión de la buena fe contractual, el abuso de confianza, la disminución continuada y voluntaria en el rendimiento de trabajo normal o pactado y la embriaguez habitual o toxicomanía si repercuten negativamente en el trabajo.

Estas son a grandes rasgos, las reglas básicas de la contratación laboral, y aunque las relaciones empresa-trabajadores son bastante complejas, como lo es cualquier relación humana, las mismas sirven de orientación, a la hora de iniciar la aventura que constituye fundar una empresa y contratar personal.

6



FINANCIACIÓN



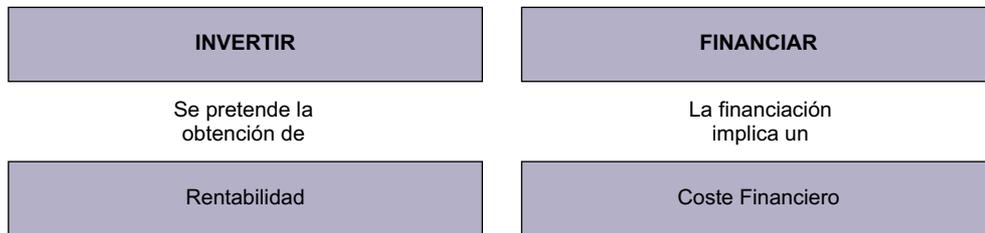


0.	INTRODUCCIÓN	103
1.	NECESIDADES DE FINANCIACIÓN	103
2.	CLASES DE FINANCIACIÓN	104
3.	EQUILIBRIO FINANCIERO	104
4.	FUENTES DE FINANCIACIÓN	106
5.	PRODUCTOS FINANCIEROS	107
5.1	DESCUENTO	107
5.2	CRÉDITO	109
5.3	PRESTAMO	111
5.4	DESCUBIERTO EN CUENTA CORRIENTE	117
5.5	LEASING O ARRENDAMIENTO FINANCIERO	118
5.6	FACTORING	119
5.7	CAPITAL RIESGO	120
5.8	FINANCIACIÓN EN DIVISAS	120
5.9	CONFIRMING	120
6.	LA NEGOCIACIÓN CON LAS ENTIDADES DE CREDITO	121
6.1	ELECCIÓN DE LA ENTIDAD	121
6.2	NÚMERO DE ENTIDADES	122
6.3	RELACIÓN CON LA ENTIDAD	122
6.4	COMPENSACIONES	122
6.5	ESQUEMA DE NEGOCIACIÓN	124
6.6	GARANTIAS	124
6.7	DOCUMENTACIÓN A PRESENTAR A LA ENTIDAD FINANCIERA	125
	ANEXOS	126
	ANEXO I LA LETRA DE CAMBIO	126

0 . I N T R O D U C C I Ó N

Una vez identificado el producto o servicio que se piensa sacar al mercado, a qué clientes se dirigirá y con qué estrategia de marketing se lanzará, cuál será su plan y programa de fabricación, y con qué recursos humanos se deberá contar..., se aborda en este capítulo el proceso de cómo financiar la inversión proyectada. La primera condición será obtener de la inversión una mayor rentabilidad que el coste de la financiación necesaria.

En definitiva, detrás de cada inversión tiene que existir su correspondiente financiación:



Es indispensable que la Rentabilidad de la inversión sea superior al coste de la financiación

- 103 -

1 . N E C E S I D A D E S D E F I N A N C I A C I Ó N

En el momento de creación de una empresa las necesidades de financiación se pueden clasificar en:

• FINANCIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

CAPITAL DE INVERSION	• GASTOS DE ESTABLECIMIENTO	EMPLEOS DE FINANCIACION NO CICLICOS
	• INMOVILIZADO INMATERIAL	
	• INMOVILIZADO MATERIAL	
	• INMOVILIZADO FINANCIERO	
	• ACCIONES PROPIAS	

La característica básica de la inversión en activos fijos es su permanencia durante más de 1 año en el activo de la empresa.

• FINANCIACIÓN DE ACTIVOS CIRCULANTES

CAPITAL DE EXPLOTACIÓN	• EXISTENCIAS	EMPLEOS DE FINANCIACION CÍCLICOS
	• REALIZABLE	
	• DISPONIBLE	

Las inversiones en estos activos tienen un ciclo corto que se repite con periodicidad. En general, su permanencia en el ciclo de la empresa es inferior al año.



2 . CLASES DE FINANCIACIÓN

Una vez definidas las necesidades de capital, hay que saber cómo financiarlas. Básicamente se puede hablar de dos grandes tipos de financiación:

Financiación propia: proviene de fuentes de la propia empresa que no tienen un plazo preestablecido para su retorno ya que sus acreedores son los mismos propietarios o el accionariado de la empresa.

Financiación ajena: puede ser a CORTO PLAZO (hasta 1 año) o a LARGO PLAZO (más de 1 año). A estas fuentes de financiación se les denomina EXIGIBLE, ya que deben ser devueltas a sus acreedores en los vencimientos establecidos.

Por tanto, los dos grandes grupos de Pasivo que configuran la estructura financiera de la empresa son:

- RECURSOS PERMANENTES

Formados por:

- Fondos Propios
- Exigible a largo Plazo

- DEUDAS A CORTO PLAZO

- Exigible a corto Plazo

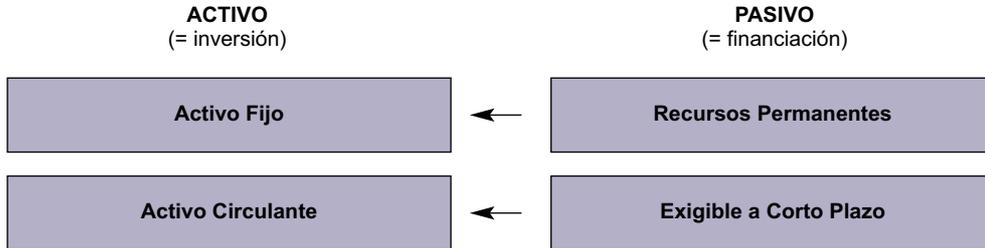
El siguiente esquema de balance, recoge su estructura básica en términos de inversión/financiación.

BALANCE

	(INVERSION=) ACTIVO	PASIVO (=FINANCIACION)	
Activo fijo	INMOVILIZADO	NO EXIGIBLE	Pasivo fijo
Activo Circulante	EXISTENCIAS	EXIGIBLE A LARGO	Pasivo Circulante
	REALIZABLE	EXIGIBLE A CORTO	
	DISPONIBLE		

3 . EQUILIBRIO FINANCIERO

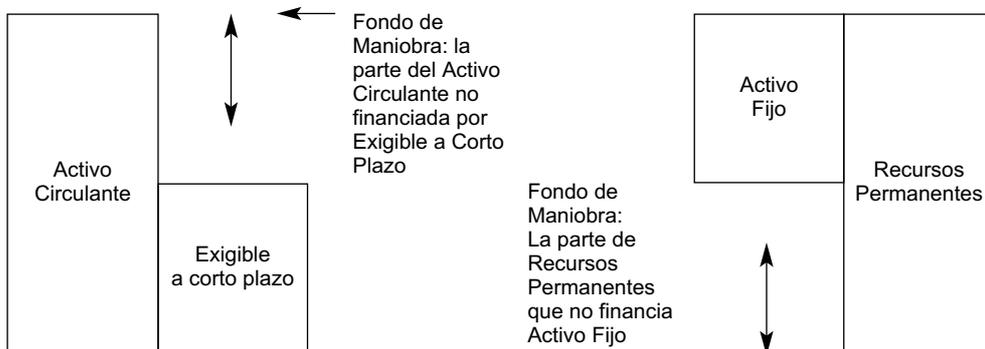
Cualquier política de financiación de la empresa debe respetar el principio fundamental de prudencia financiera que, de forma general, dice que los elementos de activo fijo se tienen que financiar con recursos permanentes y sus activos circulantes con deudas a corto plazo.



Es necesario que el plazo de devolución de las financiaciones, sea más largo que el plazo de liquidez de las correspondientes inversiones. Si se financia Activo Fijo con vida útil de varios años, con Pasivo Circulante a devolver en pocos meses, se creará un desequilibrio financiero. En tal caso, llegado el día de vencimiento de los pagos no se podría hacer frente a ellos porque la inversión no habría tenido tiempo de hacerse efectiva, es decir, recuperada a través del proceso productivo.

FONDO DE MANIOBRA

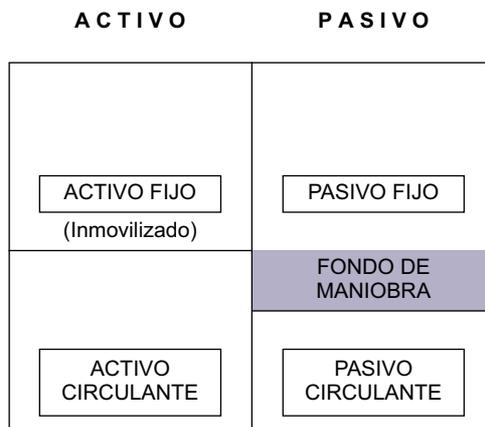
Un concepto financiero fundamental es el denominado Fondo de Maniobra que se define gráficamente de la siguiente manera:



- 105 -

Desde el punto de vista financiero, como se ha visto, la financiación a largo (Fondos Propios y Exigible a largo) debe financiar completamente las inversiones fijas del inmovilizado y parte de las del activo circulante.

El exceso de financiación a Largo Plazo (pasivo fijo) que financia parte del activo circulante, es lo que se denomina FONDO DE MANIOBRA o CAPITAL CIRCULANTE de la empresa





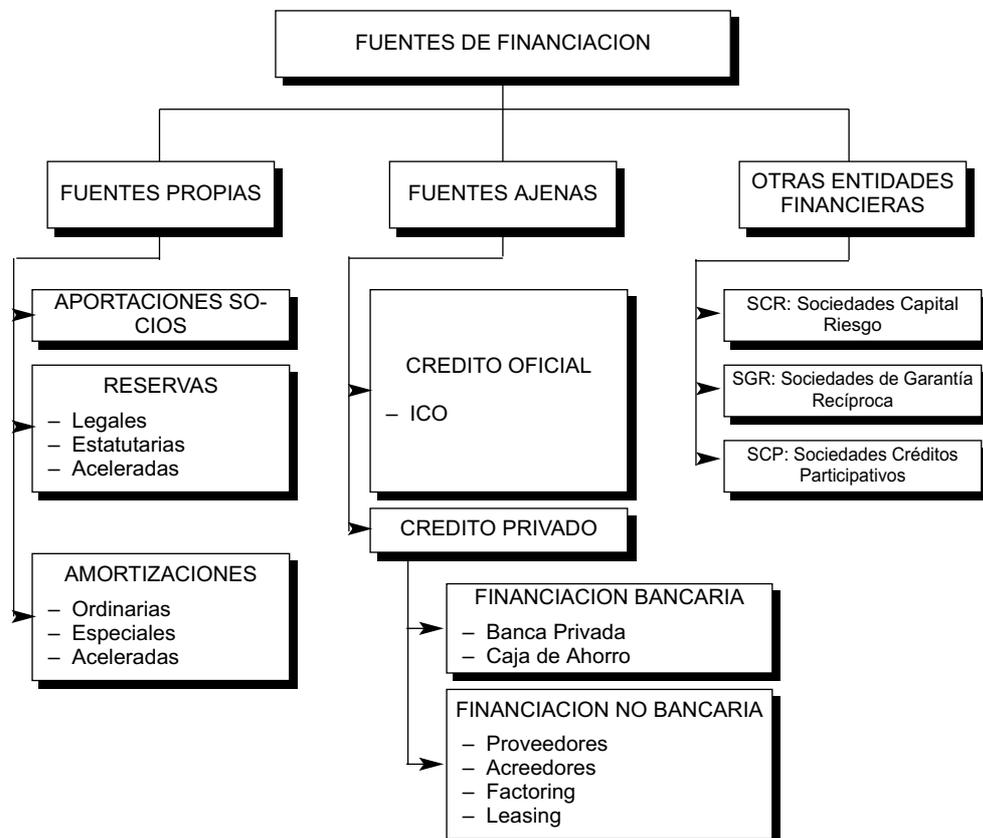
El Fondo de Maniobra es una garantía para la estabilidad financiera de la empresa pues, desde el punto de vista financiero, representa la parte del Activo Circulante financiada con Recursos Permanentes.

Cada empresa tiene que estudiar, calcular y lograr su Fondo de Maniobra idóneo en función de sus propias características. Como regla general, se puede decir que el Fondo de Maniobra nunca ha de ser negativo para evitar problemas de liquidez.

Un Fondo de Maniobra negativo es, en principio, señal de insolvencia de la empresa, pues al ser el Activo Circulante menor que las deudas a corto plazo, para hacer frente a las mismas, en principio, habría que vender por ejemplo la maquinaria dejando improductiva la empresa. Estaríamos ante una situación de suspensión de pagos.

4 . FUENTES DE FINANCIACIÓN

Las fuentes de financiación empresarial se clasifican en propias y ajenas. Además, existen determinados tipos de entidades financieras al servicio de la empresa.



5 . P R O D U C T O S F I N A N C I E R O S

Distinguidas las dos grandes clases de financiación por su origen: propia y ajena. Este apartado está dedicado a los productos financieros de uso más habitual por las pequeñas y medianas empresas que se engloban en la financiación ajena:

- Descuento
- Crédito
- Préstamo
- Descubierta en cuenta corriente
- Leasing
- Factoring
- Capital-Riesgo
- Financiación en divisas

5 . 1 D E S C U E N T O

Se entiende por Descuento el abono anticipado de fondos que una entidad bancaria realiza a sus clientes con cargo a créditos no vencidos de éstos contra sus respectivos deudores. El importe que la entidad de crédito abona a sus clientes es el montante de la deuda, menos los intereses y gastos correspondientes por el tiempo que existe entre la fecha del anticipo de fondos y la del vencimiento de los créditos. Es el sistema de financiación más habitual a CORTO PLAZO, para la mayoría de las pequeñas y medianas empresas.

- 107 -

En la práctica resulta una de las más importantes fuentes de financiación del circulante de las empresas. Las operaciones de descuento se pueden clasificar, fundamentalmente, de la siguiente forma:

- 1º Descuento comercial: cuando las letras o efectos comerciales que se descuentan tienen su origen en una operación de compraventa o en la prestación de un servicio.
- 2º Descuento financiero: se trata de un préstamo formalizado con la aceptación por el prestatario de letras o pagarés creados con tal fin. Es un tipo de operación prácticamente en desuso.
- 3º Descuento de certificaciones: es una operación que se realiza especialmente en los contratos y suministros con el Estado y la Administración Pública.

5.1.1. DESCUENTO COMERCIAL

El Descuento de las letras de cambio se establece por medio de un contrato de descuento establecido entre la persona que expide los efectos (el librador) y la entidad de crédito. En virtud de tal contrato la entidad de crédito asigna un límite o tope máximo de clasificación para descuento al librador obligándose a descontar las letras que le entregue éste hasta el citado límite. Según las letras descontadas por la entidad de crédito se vayan cobrando, el cliente puede ir presentando nuevos efectos a la entidad para su descuento.

Si el librado paga el efecto a su vencimiento, no hay ningún problema. Pero si no paga, se hace presente la cláusula denominada "salvo buen fin", en virtud de la cual se establece que



la entidad de crédito anticipa el importe de los efectos descontados al librador de los mismos siempre y cuando ella cobre el efecto: es decir si el efecto tiene buen fin.

Si el cobro del efecto al librado finalmente no ha sido posible, la entidad de crédito devolverá el efecto y exigirá al librador el reembolso del importe anticipado junto a los gastos de devolución originados.

El principal documento descontable es la letra de cambio (ver Anexo I). No obstante, también pueden descontarse recibos, pagarés, facturas, certificados, etc.

5.1.2. COSTE FINANCIERO DEL DESCUENTO

El coste financiero del descuento de papel comercial se compone habitualmente de dos partes:

1º.- Interés, por el importe anticipado.

2º.- Comisión por la gestión de cobro realizada.

En determinados casos, la entidad de crédito aplica unas condiciones "FORFAIT", consistentes en un tipo de interés único que engloba el cobro de intereses por el anticipo de fondos y la gestión de cobro realizada.

- 108 -

Actualmente en el descuento de efectos, y salvo casos aislados ya no se cobran comisiones.

La comisión de gestión de efectos al cobro puede oscilar entre el 0,5% y el 1%, en función de que estén o no aceptados y domiciliados. Con la implantación de la banca electrónica en las pymes, gran parte de la gestión de cobro se realiza por medio de soporte magnético, con unos costes del siguiente orden:

Apuntes por soporte magnético, domiciliados 0,45/0,90 euros.

Apuntes por soporte magnético sin domiciliar 1,80/3,01 euros.

5.1.3. ANTICIPOS DE CRÉDITOS

Esta modalidad de financiación de circulante consiste en una anticipación de créditos legítimos ostentados por el cliente ordenante frente a sus deudores, por operaciones específicas de su actividad empresarial.

Los créditos han de ser exigibles a la vista o a su vencimiento, y podrán presentarse con o sin domiciliación bancaria.

El importe de estos créditos, será anticipado por la Entidad financiera al cliente, sin asumir la responsabilidad por los impagos que se produzcan.

La operativa de este sistema se realiza exclusivamente por soporte magnético.

En la actualidad esta modalidad de financiación está sustituyendo al descuento comercial.

5.2 CRÉDITO

Se denomina crédito al contrato por medio del cual una entidad financiera pone a disposición del beneficiario un volumen de fondos para su disposición hasta un límite pactado y por un tiempo determinado. La entidad percibe periódicamente (normalmente por trimestres vencidos) los intereses sobre los importes efectivamente dispuestos, así como las comisiones fijadas. El beneficiario está obligado a devolver a la entidad de crédito las cantidades adeudadas en el plazo convenido.

La clasificación más generalizada de los créditos es aquella que distingue entre: Crédito en Cuenta Corriente y Crédito Documentario.

5.2.1 CRÉDITO EN CUENTA CORRIENTE

Un crédito en cuenta corriente se instrumenta en una póliza, la cual tiene que referirse a los siguientes elementos:

- Número de póliza.
- Personas intervinientes.
- Límite de crédito.
- Fecha de vencimiento.
- Tipo de interés que devengan los saldos.
- Tipos y porcentajes de comisión.
- Corredor de Comercio que interviene.
- Cláusulas de compromiso entre las partes.
- Fecha y plaza donde se realiza la operación.
- Firmas del prestamista, prestatario y analistas si los hubiere.

- 109 -

5.2.2 CRÉDITO DOCUMENTARIO

También denominado Crédito Especial, nace con el objeto de garantizar el pago de compraventas de mercancías entre distintas plazas, cuando el vendedor solicita del comprador que realice su pago por medio de un banco.

El mecanismo de esta operación se suele hacer de la siguiente manera: un comprador realiza una apertura de crédito con el banco para satisfacer a un vendedor el precio de las mercancías, una vez entregados los documentos representativos de ellas.

En la banca internacional se utilizan mucho estos créditos. Las entidades bancarias hacen de intermediarios entre un exportador y sus compradores extranjeros.



Hay varias clases de crédito:

- Revocable: libertad del banco para retirar el crédito, aunque se haya señalado plazo (no recomendable).
- Irrevocable: el banco se obliga a pagar el importe de las mercancías siempre que se le presenten los documentos representativos de su entrega.
- Confirmado: intervienen dos bancos diferentes. Uno concede el crédito y el otro se obliga, por cuenta del anterior, a pagar.
- Crédito transferible: en virtud del cual el beneficiario tiene derecho a dar instrucciones al banco y puede ser endosado a un tercero. Un crédito no puede ser transferido más que en el caso de que haya sido denominado "transferible" por el banco emisor.
- Transferible divisible: en el caso de transferencia de crédito en fraccionamientos.

5.2.3 COSTE FINANCIERO

- 110 -

El coste financiero de un crédito tiene dos componentes principales: el tipo de interés aplicado y las comisiones. Además, intervienen unos costes no bancarios como son por ejemplo los gastos derivados de la intervención del fedatario público.

CUENTAS DE CREDITO, PRECIOS ORIENTATIVOS DE LAS COMISIONES

Tipo de Comisión	% de comisión	Comisión mínima
DE APERTURA (sobre el límite del crédito)	0,5% - 1,0% (de una única vez)	120,20 €
DE DISPONIBILIDAD (sobre el saldo medio no dispuesto)	0,25%- 0,50% (TRI) (en cada liquidación)	
DE EXCEDIDOS (sobre el mayor exceso contable)	1,0% - 2,0%	3,01/6,01 €
DE ESTUDIO	0,0%- 0,3%	150,25 €

5.3 PRÉSTAMO

El préstamo es una operación financiera mediante la cual una Entidad de Crédito (Banco, Caja de Ahorros o Cooperativa de Crédito) actuando como prestamista entrega, mediante un contrato, una cantidad de dinero al beneficiario del préstamo o prestatario con la obligación por parte de éste de devolver el principal y abonar los intereses pactados en una serie de vencimientos, así como los demás gastos que se deriven de la operación.

Un préstamo puede formalizarse o documentarse en una póliza o bien en una letra de cambio financiera. Esta segunda modalidad, poco habitual en la práctica, se denomina descuento financiero e incluso crédito formalizado en letra. Habitualmente la póliza en la que se formaliza el préstamo es intervenida por un fedatario público y cuando concurre una garantía de inmuebles la formalización se hace a través de escritura notarial.

5.3.1 CLÁUSULAS HABITUALES

Las cláusulas habituales de una póliza de préstamo hacen alusión a:

- a) Las partes contratantes:
 - Prestamista: la Entidad de Crédito
 - Prestatario: quien recibe la cantidad
- b) El importe del préstamo.
- c) El plazo de amortización.
- d) Las cuotas de amortización y periodicidad de su pago.
- e) El periodo de carencia, si lo hubiere.
- f) El tipo de interés nominal anual al que se concierta la operación, y del TAE correspondiente.
- g) Los tipos de comisión y porcentajes y devengos de las mismas.
- h) Las cláusulas concretas del compromiso entre las partes.
- i) Otras cláusulas contractuales que puedan acordarse.
- j) El nombre del Corredor de Comercio interviniente en la operación. Este cobra unas tasas que debe pagar el prestatario.
- k) La facultad de la Entidad de Crédito para modificar los tipos de interés y las comisiones.
- l) Las facultades especiales de la Entidad de Crédito para cobrar cuando se dejase de atender los vencimientos.
- m) La fecha y plaza donde se realiza la operación.
- n) Las firmas del prestamista y del prestatario, así como de los avalistas, si los hubiera, y del fedatario público interviniente en la operación.



5.3.2 OBLIGACIONES DEL PRESTAMISTA

Es obligación del prestamista, facilitar al usuario los siguientes datos:

1. Periodo al que corresponde la liquidación, indicando fecha inicial y final.
2. Saldo deudor antes de la liquidación.
3. Cuota de amortización.
4. Tipo de interés aplicado y TAE correspondiente.
5. Comisión de apertura y otras, impuestos y gastos públicos.
6. Total de la liquidación y nuevo saldo pendiente.
7. Si durante el periodo de liquidación experimentase variación el tipo de interés, y si dicha variación correspondiese a un pacto reflejado en la póliza, se consignarán por separado los periodos de liquidación de cada uno de los tipos aplicables y el importe de los intereses resultantes.

También, es obligación del prestamista, no cargar al usuario otros gastos que no sean los estrictamente pactados y, no exigir del usuario otras prestaciones o servicios que no son propias del préstamo.

- 112 -

5.3.3 MODALIDADES DE PRÉSTAMO

Existen distintas modalidades de préstamos, las más habituales de las cuales se exponen a continuación:

1. Por destino:	
Circulante:	Para financiar el ciclo de fabricación y de comercialización.
Inversión:	Para financiar elementos de Activo Fijo.
2. Por Vencimiento:	
A corto plazo:	Hasta un año.
A largo plazo:	A más de 1 año.
3. Por Garantía:	
Personales:	Se conceden atendiendo exclusivamente a la solvencia moral y material del beneficiario.
Reales:	Garantías hipotecarias o pignoraticias.
4. Por tipos de interés:	
Tipo fijo hasta su vencimiento	
Tipo de interés variable:	El tipo varía periódicamente en función de un criterio establecido. Ejemplo: Tomando como referencia el EURIBOR.
5. Por instrumentación:	
Póliza:	Contrato suscrito entre el intermediario financiero y el cliente como soporte de un crédito.
Efecto financiero:	El efecto financiero es creado para documentar préstamos concedidos con garantía personal. Consiste en que el beneficiario acepta una letra cuyo importe es el límite autorizado. Tiene que estar librada por un tercero y el banco hace de tenedor.

5.3.4 COSTE FINANCIERO

El coste financiero total de una operación de préstamo está representado por:

- 1º) Tipo de interés
- 2º) Comisiones
- 3º) Plazos de devengo

El tipo de interés se puede contratar bajo la modalidad de tipo fijo o tipo variable. Los tipos de interés variable se ajustan habitualmente tomando como referencia:

- El EURIBOR (tipo de interés del mercado interbancario de la UME) es la principal referencia de préstamos y créditos.
- El tipo MIBOR (tipo de interés del mercado interbancario de Madrid) (a tres, seis o doce meses) y añadiéndole un diferencial que, con carácter general, puede oscilar desde un 0,25 hasta 2 puntos. (Desde el 1-1-00, el EURIBOR es un índice que se publica a efectos informativos).
- Otros tipos de referencia, como son los publicados por el Boletín Estadístico del Banco de España o los tipos de referencia de la Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA).

5.3.5 SISTEMAS HABITUALES DE AMORTIZACION DE UN PRESTAMO

- 113 -

5.3.5.1 SISTEMA CUOTA FIJA

La cuota compuesta por pago de interés y devolución del capital prestado, es constante.

Lo que es variable es cada uno de los sumandos que componen dicha cuota:

- a) La amortización de capital es creciente.
- b) Los intereses son decrecientes a lo largo de la vida del préstamo, en la medida en que se va amortizando capital.


TABLA DE AMORTIZACION PRESTAMOS
Sistema de cuota CONSTANTE

 Cuota a pagar por cada 6.010,12 € (1 Millón de pesetas)
 Forma de Cálculo: CUOTAS CONSTANTES

 (De 1 a 12 años con un interés de 7 % a 18 % anual)
 Cuotas CONSTANTES MENSUALES

Tabla A

INT/AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2,00	506,29	255,67	172,15	130,39	105,35	88,65	76,73	67,80	60,85	54,22	50,76	46,99
2,25	506,97	256,33	172,80	131,04	106,00	89,31	77,40	68,47	61,53	55,98	51,44	47,67
2,50	507,65	256,99	173,46	131,71	106,66	89,98	78,07	69,14	62,20	56,66	52,13	48,35
2,5	508,34	257,66	174,12	132,37	107,33	90,64	78,74	69,81	62,88	57,34	52,82	49,05
3,00	509,02	258,32	174,78	133,03	108,00	91,32	79,41	70,50	63,57	58,03	53,51	49,75
3,25	509,71	258,99	175,45	133,70	108,66	91,99	80,09	71,18	64,26	58,73	54,22	50,46
3,50	510,39	259,66	176,11	134,18	109,34	92,66	80,78	71,87	64,95	59,43	54,92	51,18
3,75	511,08	260,32	176,78	135,03	110,01	93,35	81,46	72,56	65,65	60,13	55,64	51,89
4,00	512,45	261,66	178,11	136,38	111,37	94,71	82,84	73,96	67,07	61,57	57,08	53,35
4,25	513,14	262,33	178,78	137,05	112,05	95,40	83,54	74,66	67,78	62,29	57,81	54,09
4,75	513,82	263,00	179,80	137,73	112,73	96,10	84,24	75,37	68,50	63,02	58,54	54,84
5,00	514,51	263,67	180,13	138,41	113,42	96,79	84,95	76,09	69,22	63,75	59,28	55,59
5,25	515,20	264,34	180,80	139,09	114,11	97,49	85,66	76,80	69,95	64,48	60,04	56,34
5,50	515,89	265,02	181,48	139,77	114,80	98,19	86,37	77,52	70,68	65,23	60,79	57,11
5,75	516,58	265,70	182,16	140,46	115,50	98,90	87,08	78,25	71,41	65,97	61,54	57,88
6,00	517,27	266,37	182,84	141,15	116,19	99,61	87,80	78,98	72,16	66,72	62,31	58,65
6,25	517,96	267,05	183,52	141,84	116,89	100,31	88,52	79,71	72,90	67,48	63,08	59,43
6,50	518,65	267,73	184,20	142,54	117,59	101,03	89,24	80,45	73,65	68,24	63,85	60,22
7,00	520,04	269,09	184,89	143,22	118,30	101,75	89,98	81,20	74,41	69,01	64,62	61,01
7,25	520,73	269,77	186,27	144,62	119,72	103,18	91,44	82,69	75,93	70,56	66,21	62,61
7,50	521,42	270,46	186,95	145,32	120,43	103,91	92,18	83,44	76,70	71,34	67,00	63,42
7,75	522,12	271,25	187,64	146,02	121,15	104,64	92,93	84,20	77,46	72,13	67,80	64,24
8,00	522,81	271,82	188,33	146,72	121,86	105,38	93,67	84,97	78,25	72,92	68,61	65,06
8,25	523,51	272,50	189,03	147,43	122,58	106,11	94,43	85,73	79,03	73,71	69,42	65,88
8,50	524,20	273,20	189,73	148,14	123,31	106,85	95,18	86,50	79,81	74,52	70,23	66,72
8,75	524,90	273,88	190,42	148,85	124,03	107,59	95,93	87,27	80,60	75,32	71,06	67,55
9,00	525,59	274,57	191,12	149,56	124,76	108,34	96,70	88,05	81,40	76,14	71,89	68,40
9,25	526,29	275,26	191,82	150,28	125,49	109,08	97,46	88,83	82,19	76,95	72,72	69,25
9,50	526,99	275,95	192,52	150,99	126,22	109,83	98,23	89,62	82,99	77,77	73,56	70,10
9,75	527,69	276,65	193,23	151,71	126,96	110,59	99,00	90,40	83,81	78,59	74,40	70,96
10,00	528,39	277,34	193,93	152,43	127,70	111,34	99,77	91,20	84,61	79,42	75,25	71,83
10,25	529,08	278,03	194,64	153,16	128,44	112,10	100,56	92,00	85,43	80,26	76,10	72,70
10,50	529,79	278,74	195,34	153,88	129,18	112,86	101,34	92,80	86,25	81,09	76,95	73,57
10,75	530,48	279,42	196,05	154,60	129,93	113,63	102,12	93,60	87,07	81,94	77,82	74,45
11,00	531,19	280,12	196,77	155,34	130,67	114,40	102,91	94,41	87,90	82,79	78,68	75,34
11,25	531,88	280,82	196,27	156,06	131,42	115,17	103,70	95,22	88,73	83,64	79,56	76,23
11,50	532,59	281,51	198,19	156,80	132,18	115,94	104,49	96,04	89,57	84,50	80,44	77,13
11,75	533,29	282,22	198,90	157,53	132,93	116,72	105,29	96,86	90,42	85,36	81,32	78,03
12,00	533,99	282,91	199,62	158,27	133,69	117,50	106,09	97,68	91,26	86,23	82,21	78,94
12,25	534,70	283,62	200,34	159,01	134,45	118,28	106,90	98,51	92,11	87,10	83,10	79,85
12,50	535,40	284,32	201,06	159,75	135,22	119,07	107,71	99,34	92,96	87,98	83,99	80,77
12,75	536,10	285,02	201,78	160,49	135,98	119,85	108,52	100,18	93,82	88,85	84,89	81,69
13,00	536,81	285,73	202,51	161,23	136,75	120,65	109,34	101,07	94,68	89,74	85,80	82,62
13,25	537,52	286,44	203,23	161,98	137,52	121,44	110,15	101,85	95,55	90,63	86,71	83,55
13,50	538,22	287,15	203,95	162,73	138,29	122,24	110,98	102,70	96,41	91,52	87,63	84,48

1º Se identifica el cuadro correspondiente al periodo de amortización pactado (mensual, tabla A; trimestral, tabla B).

2º Se busca la fila correspondiente al tipo de interés nominal pactado.

3º Nos situamos en la columna correspondiente al número de años de amortización pactados, excluyendo los años de carencia, si los hubiera.

4º Multiplicamos el importe nominal prestado por la cuota por millón obtenida en el punto 3º.

TABLA DE AMORTIZACION PRESTAMOS

Sistema de cuota CONSTANTE

Cuota a pagar por cada 6.010,12€ (1 Millón de pesetas)
Forma de Cálculo: CUOTAS CONSTANTES

(De 1 a 12 años con un interés de 7 % a 18 % anual)
Cuotas CONSTANTES TRIMESTRALES

Tabla B

INT/AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2,00	1521,36	768,27	517,27	391,79	316,53	266,37	230,56	203,71	182,84	166,16	152,51	141,15
2,25	1523,72	770,41	519,35	393,84	318,57	268,41	232,60	205,75	184,89	168,21	154,57	143,22
2,50	1526,08	772,55	521,42	395,90	320,62	270,46	234,65	207,81	186,95	170,28	156,66	145,32
2,75	1528,45	774,69	523,51	397,96	322,67	272,50	236,70	209,87	189,03	172,37	158,76	147,43
3,00	1530,81	776,84	525,59	400,03	324,73	274,57	238,78	211,95	191,12	174,47	160,88	149,56
3,25	1533,18	778,99	527,69	402,10	326,80	276,65	240,86	214,04	193,23	176,60	163,01	151,71
3,50	1535,54	781,15	529,79	404,18	328,87	278,73	242,95	216,15	195,34	178,73	165,16	153,88
3,75	1537,91	783,31	531,88	406,27	330,96	280,82	245,05	218,27	197,47	180,87	167,33	156,06
4,00	1540,28	785,46	533,99	408,36	333,05	282,91	247,16	220,40	199,62	183,04	169,51	158,27
4,25	1542,65	787,63	536,10	410,46	335,15	285,02	249,29	222,54	201,78	185,22	171,72	160,49
4,50	1545,03	789,80	538,22	412,56	337,26	287,15	251,42	224,69	203,95	187,41	173,93	162,73
4,75	1547,40	791,97	540,34	414,67	339,37	289,27	253,57	226,86	206,14	189,63	176,16	164,99
5,00	1549,78	794,14	542,46	416,78	341,50	291,41	255,72	229,03	208,34	191,85	178,42	166,67
5,25	1552,16	796,31	544,60	418,91	343,63	293,56	257,89	231,22	210,56	194,09	180,68	169,56
5,50	1554,53	798,49	546,73	421,03	345,77	295,71	260,06	233,43	212,78	196,34	182,97	171,87
5,75	1556,91	800,67	548,86	423,17	347,91	297,87	262,25	235,64	215,02	198,62	185,26	174,20
6,00	1559,30	802,86	551,01	425,31	350,07	300,05	264,45	237,86	217,28	200,90	187,58	176,55
6,25	1561,68	805,04	553,15	427,45	352,22	302,23	266,66	240,10	219,55	203,20	189,91	178,91
6,50	1564,06	807,23	555,31	429,60	354,39	304,42	268,88	242,35	221,83	205,52	192,26	181,30
6,75	1566,45	809,43	557,46	431,76	356,57	306,62	271,11	244,61	224,12	207,84	194,62	183,69
7,00	1568,83	811,62	559,63	433,93	358,75	308,84	273,35	246,88	226,43	210,19	197,00	186,11
7,25	1571,23	813,82	561,79	436,10	360,94	311,05	275,60	249,17	228,75	212,54	199,40	188,54
7,50	1573,62	816,02	563,96	438,28	363,14	313,28	277,86	251,46	231,09	214,92	201,81	190,99
7,75	1576,01	818,23	566,14	440,46	365,34	315,52	280,13	253,78	233,43	217,30	204,24	193,46
8,00	1578,40	820,44	568,32	442,65	367,56	317,76	282,42	256,10	235,80	219,71	206,68	195,94
8,25	1580,79	822,65	570,50	444,84	369,78	320,01	284,71	258,43	238,17	222,12	209,13	198,44
8,50	1583,19	824,87	572,69	447,04	372,01	322,28	287,01	260,77	240,56	224,55	211,60	200,96
8,75	1585,59	827,08	574,88	449,25	374,24	324,55	289,32	263,12	242,95	226,99	214,09	203,49
9,00	1587,99	829,31	577,07	451,46	376,49	326,83	291,64	265,49	245,36	229,45	216,60	206,04
9,25	1590,39	831,53	579,28	453,68	378,73	329,12	293,97	267,87	247,79	231,92	219,12	208,60
9,50	1592,79	833,75	581,49	455,90	380,99	331,42	296,32	270,26	250,23	234,41	221,65	211,19
9,75	1595,19	835,98	583,70	458,13	383,26	333,72	298,67	272,66	252,68	236,91	224,20	213,79
10,00	1597,60	838,21	585,91	460,37	385,53	336,04	301,03	275,07	255,14	239,42	226,76	216,40
10,25	1600,00	840,45	588,13	462,61	387,81	338,37	303,41	277,50	257,61	241,95	229,34	219,03
10,50	1602,41	842,69	590,35	464,86	390,10	340,70	305,79	279,93	260,10	244,49	231,94	221,44
10,75	1604,82	844,93	592,58	467,11	392,39	343,05	308,19	282,38	262,60	247,04	234,54	224,33
11,00	1607,23	847,17	594,82	469,37	394,70	345,40	310,59	284,84	265,11	249,61	237,17	227,01
11,25	1609,64	849,42	597,05	471,64	397,00	347,75	313,00	287,30	267,64	252,19	239,80	229,70
11,50	1612,05	851,67	599,29	473,91	399,32	350,12	315,42	289,78	270,18	254,79	242,45	232,41
11,75	1614,47	853,92	601,54	476,19	401,64	352,50	317,86	292,27	272,73	257,39	245,12	235,13
12,00	1616,88	856,18	603,79	478,47	403,98	354,88	320,30	294,78	275,29	260,01	247,80	237,87
12,25	1619,30	858,44	606,04	480,76	406,31	357,28	322,75	297,29	277,86	262,65	250,49	240,62
12,50	1621,72	860,70	608,30	483,06	408,66	359,68	325,21	299,81	280,44	265,29	253,19	243,39
12,75	1624,14	862,96	610,57	485,35	411,01	362,09	327,68	302,35	283,04	267,95	255,92	246,16
13,00	1626,56	865,24	612,83	487,66	413,37	364,51	330,17	304,89	285,65	270,62	258,65	248,96
13,25	1628,98	867,50	615,11	489,98	415,74	366,94	332,66	307,45	288,27	273,31	261,40	251,77
13,50	1631,41	869,78	617,38	492,30	418,11	369,37	335,16	310,01	290,90	276,00	264,16	254,59

2° 1° Se identifica el cuadro correspondiente al periodo de amortización pactado (mensual, tabla A; trimestral, tabla B).

2° Se busca la fila correspondiente al tipo de interés nominal pactado. (Desde el 2% al 13,5%).

3° Nos situamos en la columna correspondiente al número de años de amortización pactados, excluyendo los años de carencia, si los hubiera.

4° Multiplicamos el importe nominal prestado por la cuota por millón obtenida en el punto 3°.



5.3.5.2 SISTEMA CUOTA DECRECIENTE

En este sistema, lo que es constante a lo largo de la vigencia del préstamo es la parte de la cuota de amortización referida al capital, mientras que la cuota total comprensiva de capital e intereses es decreciente, ya que el pago de intereses va disminuyendo a medida que se va amortizando capital, pues estos se pagan en función del capital que va quedando pendiente en cada momento.

5.3.6 ASPECTOS A TENER EN CUENTA A LA HORA DE PEDIR UN PRÉSTAMO

A la hora de pedir un préstamo es importante tener en cuenta varios aspectos, bien para evaluar exactamente el coste financiero real total (TAE), bien para elegir el plazo de amortización más conveniente, bien para decidir el periodo de carencia.

5.3.6.1 COSTE FINANCIERO REAL

Para calcular el coste financiero real de un préstamo es importante saber el efecto financiero que supone el devengo de los intereses.

No es lo mismo un préstamo concertado a un tipo nominal de interés con liquidaciones trimestrales de intereses, que el mismo préstamo si las liquidaciones de intereses son semestrales. A partir de un tipo de interés nominal y de la periodicidad de las liquidaciones de intereses, obtendremos el correspondiente T.A.E.

- 116 -

En el cuadro adjunto se obtienen los diferentes TAE a que de lugar un mismo tipo de interés nominal según se trate de cuotas mensuales, trimestrales o semestrales.

INTERES NOMINAL ANUAL	INTERES TAE PAGOS SEMESTRALES	INTERES TAE PAGOS TRIMESTRALES	INTERES TAE PAGOS MENSUALES
3%	3,02%	3,03%	3,04%
4%	4,04%	4,06%	4,07%
5%	5,06%	5,09%	5,12%
6%	6,09%	6,14%	6,17%
7%	7,12%	7,18%	7,22%
8%	8,16%	8,24%	8,29%
9%	9,20%	9,30%	9,38%
10%	10,25%	10,38%	10,47%
11%	11,30%	11,46%	11,57%
12%	12,36%	12,55%	12,68%
13%	13,42%	13,64%	13,80%
14%	14,49%	14,75%	14,93%
15%	15,56%	15,86%	16,07%
16%	16,64%	16,98%	17,22%
17%	17,72%	18,11%	18,38%
18%	18,81%	19,25%	19,16%
19%	19,90%	20,39%	20,74%
20%	21,00%	21,55%	21,90%
21%	22,10%	22,71%	23,14%
22%	23,21%	23,88%	24,35%

El T.A.E. es un instrumento adecuado para poder comparar ofertas financieras dispares. Comparando T.A.E.(s), estamos comparando tipos de interés homogéneos.

El TAEC (Tasa Anual Equivalente de Coste) además de los conceptos del TAE (tipo de interés nominal y periodo de liquidación de intereses), incluye comisiones aplicables por todos los conceptos imputables al cliente, excepto impuestos y gastos repercutibles.

El TAEC es lo que realmente cuesta un préstamo o una operación financiera empresarial

5.3.6.2 PLAZO DE AMORTIZACION

Al amortizar un préstamo, la cantidad a pagar en cada vencimiento varía según el importe del préstamo, el tipo de interés pactado, el plazo de tiempo a que se ha concedido y el número de pagos periódicos que se han de realizar dentro de cada año.

A medida que aumenta el plazo de amortización la cantidad a pagar en cada vencimiento es menor, pero esto supone un incremento cada vez mayor de la cantidad total a pagar en concepto de intereses.

De hecho existe un momento en el tiempo a partir del cual al prestamista no le interesa aumentar más el plazo de amortización puesto que se produce una muy pequeña disminución de la cuota y es mucho lo que se incrementa la cantidad total de intereses a pagar.

5.3.6.3 PERIODO DE CARENIA

Cuando se habla de carencia, se hace referencia a las cuotas de amortización de un préstamo que solo comprenden intereses, es decir, durante ese periodo no se amortiza capital.

Frecuentemente, la carencia es un alivio para la liquidez del prestatario y, en determinados casos, una verdadera necesidad. Pero, en definitiva, la carencia encarece el préstamo y es conveniente analizar previamente esta decisión teniendo en cuenta todas las variables.

- 117 -

5.4 DESCUBIERTO EN CUENTA CORRIENTE

El descubierto en cuenta corriente viene a ser un crédito limitado para el que no existe una solicitud formal por parte del cliente, y que es otorgado por la entidad de crédito a un cliente que ofrece unas determinadas garantías de solvencia. Se produce cuando el banco, voluntariamente, efectúa o carga en cuenta pagos por un importe superior al que presenta el saldo acreedor del titular de la cuenta corriente.

También, frecuentemente, un descubierto en cuenta corriente se genera por “valoraciones”, sin que -aparentemente- la cuenta haya incurrido en los denominados “números rojos”. De ahí la importancia que tiene el control de la “fecha de valoración”, sobre cargos y abonos bancarios, que se encuentran regulados por el Banco de España.

En definitiva el descubierto en cuenta corriente es un sistema esporádico de financiación del cual la banca obtiene una gran rentabilidad dados los elevados tipos de interés y las comisiones que se aplican. El descubierto en cuenta corriente tiene un coste financiero para la empresa que se origina por el tipo de interés y la comisión.



Los tipos de interés de los descubiertos en cuenta de crédito son comunicados obligatoriamente por las entidades de crédito al Banco de España, y son los más elevados que -a falta de un acuerdo entidad/cliente sobre un tipo de interés inferior- pueden aplicar las entidades.

TIPOS DE INTERES DECLARADOS POR BANCOS Y CAJAS DE AHORRO

(Situación al Año 2000)

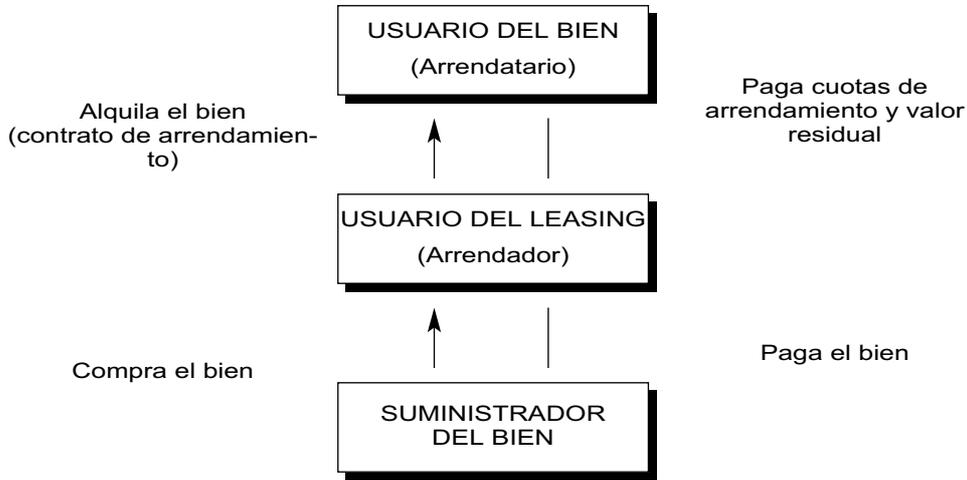
Entidad de Crédito	Descubiertos en Cta. Cte.	
	EFFECTIVO	NOMINAL
Bankoa	29,00	—
Bankinter	23,88	22,00
Barclays Bank	10,62	—
Bilbao Vizcaya Argentaria	33,18	29,00
Argentaria	33,18	29,00
Herrero	33,18	29,00
HSBC	10,57	10,30
Bilbao Bizkaia Kutxa	20,40	19,00
Kutxa Gipuzkoa SS	18,68	17,25
Caja Vital Kutxa	18,74	17,94
Caja Navarra	18,27	17,50
B. Español de Crédito	33,18	29,00
B. Alicante	33,18	29,00
B. Atlántico	28,07	25,00
B. Zaragozano	28,08	25,00

- 118 -

5.5 LEASING O ARRENDAMIENTO FINANCIERO

El LEASING o ARRENDAMIENTO FINANCIERO (del inglés "to lease", que significa arrendar) es una modalidad de financiación de elementos de Activo Fijo Material, tanto muebles como inmuebles, que consiste en el alquiler inicial de los mismos por parte de la compañía de leasing a su cliente mediante el pago de una serie de cuotas periódicas de arrendamiento por parte de éste, posibilitando de forma opcional la compra final de los bienes referidos en el correspondiente contrato de arrendamiento financiero.

En el siguiente esquema se explica el funcionamiento habitual de una operación de leasing.



El leasing se puede negociar a:

- Tipo de interés fijo
- Tipo de interés variable

El coste financiero real de una operación de arrendamiento financiero tiene en consideración los siguientes componentes:

- 119 -

- Tipo de interés y comisiones de la operación
- Impuestos
 - De Actos Jurídicos Documentados, de las letras de cambio utilizadas.
 - IVA incluido en las cuotas de arrendamiento.
 - IVA incluido en la operación de compra.
- Intervención de fedatario público
- Otros gastos de la operación, si los hubiere.

5.6 FACTORING

El factoring es un contrato en el que una de las partes (la empresa o el cedente) cede en firme o vende sus facturas o créditos comerciales frente a un tercero (comprador) a la otra parte (la sociedad factor o compañía de factoring) con objeto de que ésta preste un conjunto de servicios administrativo-financieros como pueden ser la administración, contabilización y gestión de cobro de los mismos, asumiendo, en determinadas ocasiones, el riesgo de insolvencia del comprador y la financiación, a cambio del cobro de una comisión y, en su caso, de un tipo de interés.



5.7 CAPITAL RIESGO

Las Sociedades de Capital-Riesgo surgen como una respuesta a las necesidades de determinadas empresas, especialmente pequeñas y medianas a través de un incremento en sus fondos propios mediante una línea de participación minoritaria (hasta un 45% máximo) y transitoria (no suele superar los 10 años) en el Capital Social de la empresa.

La finalidad de un inversor de capital riesgo es obtener un beneficio mediante la venta futura de su participación. Generalmente no busca una garantía para su aportación, ni unos dividendos esperados. Su interés principal es la obtención de plusvalías a largo plazo.

Las inversiones del capital-riesgo se pueden resumir en:

- Capital Semilla (Seed Capital)
- Capital de arranque (Start up Capital)
- Capital de desarrollo (Expansion Capital)

5.8 FINANCIACIÓN EN DIVISAS

- 120 -

La financiación en divisas, supone para las empresas la posibilidad de obtener préstamos y créditos del exterior a unos tipos de interés, en principio, más reducidos que los de la peseta.

El hecho de que los préstamos en moneda extranjera se puedan concertar a unos tipos de interés inferiores a los de la financiación en pesetas, no debe hacer olvidar una variable clave en financiación en divisas: el factor "riesgo de cambio" en el que se incurre al contratar tal financiación y con el que siempre hay que contar.

La fluctuación que diariamente experimentan las divisas hace que la paridad de la divisa en la que nos endeudamos no tenga porqué ser la misma en el momento de la disposición del préstamo que en el de los retornos de sus correspondientes amortizaciones y pagos de intereses, y que, como consecuencia inmediata, surja un riesgo de cambio.

Este riesgo se puede cubrir, habitualmente con un seguro de cambio, pero su coste suele absorber el diferencial existente entre los tipos de interés.

Un instrumento válido para contener adecuadamente los riesgos de tipo de cambio y de tipo de interés que todo préstamo en divisas comporta, es la utilización del denominado préstamo multidivisa, que supone que la parte prestataria tiene la opción de elegir la divisa en que esté nominado el préstamo para cada plazo de pago del mismo.

5.9 CONFIRMING

En un sistema por medio del cual una empresa notifica a su banco las facturas confirmadas que hay que pagar a sus proveedores anticipadamente.

Este sistema permite al proveedor anticipar el cobro mediante una figura similar al la del descuento comercial.

Las ventajas del sistema son:

- El cliente pagador obtiene un ahorro de costes administrativos.
- El proveedor evita el riesgo de impago, aunque con un coste superior al del descuento.
- El banco consigue frecuentemente captar a los proveedores.
- Se producen ahorro de impuestos (timbres A.J.D.).

6 . LA NEGOCIACIÓN CON LAS ENTIDADES DE CRÉDITO

Una vez conocidas las distintas fórmulas de financiación, se han de obtener aquellas que cubren las necesidades de la empresa.

- 121 -

6 . 1 E L E C C I O N D E L A E N T I D A D

La empresa debe valorar qué entidad puede satisfacer de una manera más adecuada sus necesidades. Las variables que la nueva empresa tiene que considerar son las siguientes:

- | | |
|---|--------------------------------------|
| 1. Tamaño de la entidad. | 7. Nivel de mecanización. |
| 2. Red de Agencias | 8. Capacidad de reacción y agilidad. |
| 3. Forma de trabajar. | 9. Dirección. |
| 4. Estilo de la Entidad. | 10. Comunicación del cliente. |
| 5. Servicio que proporciona al cliente. | 11. Información que proporciona. |
| 6. Profesionalidad del personal. | 12. Transparencia informativa. |

Además de:

- Tipos de interés.
- Comisiones.
- Condiciones de valoración.



6.2 NÚMERO DE ENTIDADES

Será conveniente para la empresa crear su propia competencia entre sus entidades bancarias y disfrutar así de varias alternativas al plantear una operación. Aunque tampoco se deberá trabajar con tantos bancos como para llegar a perder el “poder” que da el volumen de negocio ofertado al banco. El número de entidades con las que trabajar vendrá definido por las necesidades globales de financiación de la empresa, en conjunción con las limitaciones de riesgo que nos aplique cada entidad. No se puede decir de una manera general un número idóneo de entidades, pues cada caso es distinto.

De una forma muy general a nivel de Pymes, y sin que exista una fórmula “mágica” que permita determinar el número óptimo de entidades a trabajar en cada caso, se puede afirmar que: no es conveniente trabajar con menos de 3 entidades ni, en general, con más de 5.

6.3 RELACIÓN CON LA ENTIDAD

El planteamiento de cada operación debe hacerse mucho antes de que se presente la necesidad imperiosa y crítica para la empresa.

Con el Banco se han de mantener relaciones continuadas, no solo para solicitar financiación, efectuar pagos y cobros, también se le ha de informar de la propia actividad y evolución de la empresa.

El construir un clima favorable en la relación banco-empresa no se improvisa, es el resultado de un duro trabajo. La seriedad y profesionalidad demostrada, servirá como punto de referencia en la evaluación de cualquier solicitud de operación en el futuro.

Independientemente de la evolución de la economía, las entidades, frecuentemente, tienen su propia situación coyuntural que permite a la empresa poder beneficiarse de la misma: una situación coyuntural de pasivo, un cambio de políticas o de dirección, necesidad de llegar a ciertos objetivos, implantación en una nueva zona, apertura de una nueva oficina, etc.

6.4 COMPENSACIONES

Un capítulo tremendamente importante en la negociación con las entidades de crédito es el de las compensaciones que la empresa puede ofrecer y que sirve a la misma para mejorar la rentabilidad que se puede ofrecer a la entidad y así compensar la relación riesgo-rentabilidad o en su caso mejorar el coste de la propia operación para la empresa.

6.4.1 FORMULAS DE COMPENSACION

- Tesorerías coyunturales: superávits de caja que se pueden presentar a las empresas, por circunstancias especiales de mercado o por operaciones especiales.
- Retenciones en cuenta corriente: retenciones que se practican por determinados periodos y operaciones, cuya retribución suele ser mínima.

- Retenciones en cuenta de ahorro: la inmovilización en cuentas de ahorro es similar pero mejora algo la rentabilidad.
- Imposición a plazo fijo: se produce una pérdida de liquidez pero para el cliente supone una mayor rentabilidad frente a las otras retenciones.
- Negocio de moneda extranjera: la compraventa de moneda extranjera resulta muy rentable para la banca, supone una compensación importante. De todas formas es recomendable llevar un estricto control de cada movimiento por parte de la empresa.
- Negocio de comercio exterior: es de mayor importancia que el simple negocio de moneda extranjera y resulta de gran interés para la banca.



6.5 ESQUEMA DE NEGOCIACIÓN

Se puede esquematizar el proceso de negociación entre una empresa y una entidad bancaria, en el siguiente cuadro:

NEGOCIACION DE UNA OPERACION DE CREDITO ESQUEMA DEL PROCESO

FASE		DESARROLLO	
Secuencia	Descripción	Etapas	Función
1	Análisis	Estudio de necesidades .	• Presupuesto de tesorería.
		Estudio de alternativas .	• Optimización de costes. • Cobertura de necesidades.
		Decisión tipo de financiación.	• Alternativas de crédito.
		Estudio de la oferta .	• Situación del mercado.
		Elección del banco .	• Especialización. • Situación geográfica. • Costes financieros. • Necesidades futuras.
2	Información	Contacto con el banco.	• Información sobre la operación y sus condiciones. • Posibilidades de concesión. • Estimación del coste. • Información requerida por el banco.
3	Negociación	Negociaciones de condiciones .	• Negociación tipo de crédito. • Negociación de coste y plazo. • Negociación de compensaciones. • Negociación de garantías.
		Solicitud de la operación.	• Solicitud de referencias negociadas. • Entrega información requerida.
4	Decisión	Seguimiento de la solicitud.	• Resolución de incidencias. • Aclaración de datos. • Aportación de datos complementarios.
		Aprobación del crédito.	• Formalización de la operación. • Control de condiciones.
5	Seguimiento	Control de operación.	• Control de liquidaciones. • Control de compensaciones.

- 124 -

6.6 GARANTÍAS

Dentro de un contexto financiero, en un sentido amplio y genérico, podemos entender por "garantía" la solvencia patrimonial que responde de un riesgo crediticio. Es decir, garantía es la cobertura de riesgo que una entidad de crédito aplica a una operación crediticia.

De esta forma, la finalidad de una garantía es reducir la incertidumbre y el riesgo que conlleva cualquier tipo de operación crediticia.

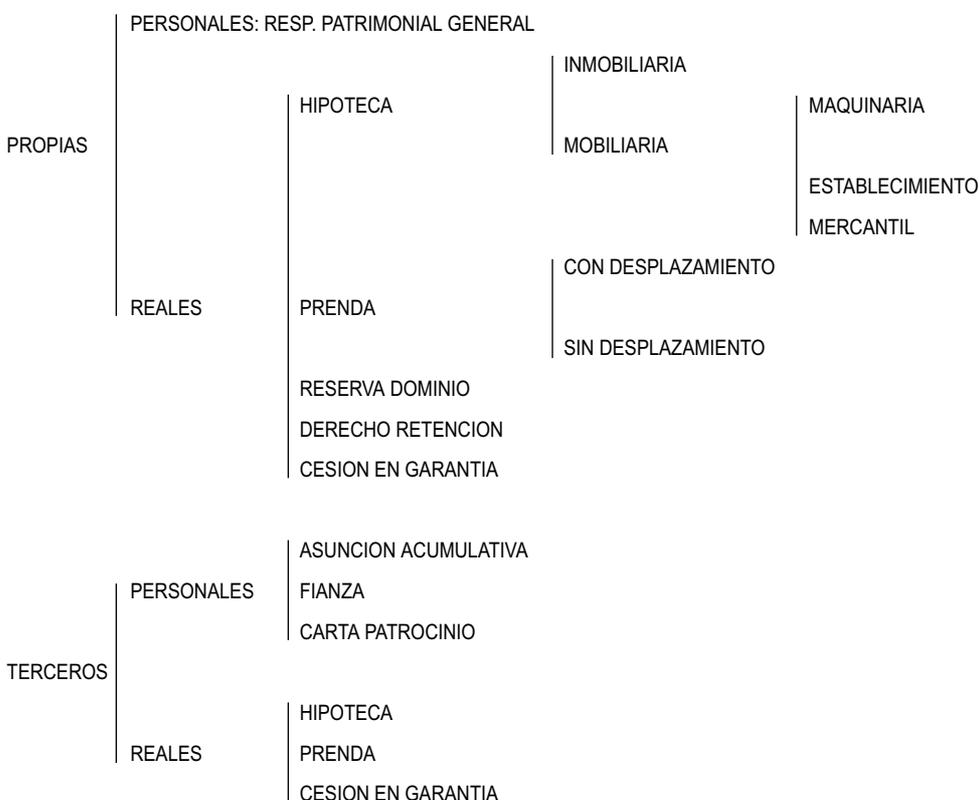
ENPRESA BAT SORTZEKO HAMAR URRATS
DIEZ PASOS PARA CREAR UNA EMPRESA



En este sentido, la garantía juega un papel decisivo muy importante a la hora de que la entidad financiera decida cualquier tipo de inversión crediticia.

En cualquier caso, el simple hecho de la existencia de una garantía que proporcione cobertura de riesgo contraído en una operación crediticia, no es suficiente para decidir la concesión de la misma, ya que las garantías implican una merma de liquidez y, frecuentemente, una dificultad de realización por el tiempo que tardan en cumplirse y, evidente y finalmente, inciden en la rentabilidad de la entidad de crédito.

GARANTÍAS



- 126 -

6.7 DOCUMENTACIÓN A PRESENTAR A LA ENTIDAD FINANCIERA

- Datos de identificación de la empresa (incluidas escrituras).
- Información sobre los promotores.
- Plan de viabilidad del negocio incluyendo un plan económico-financiero a 3 años, el cual deberá aportar el balance, la cuenta de resultados y el presupuesto de tesorería, cuando menos, de cada ejercicio.

- Además, deberá informar sobre la actividad, medios productivos y proceso productivo, política comercial y de distribución, política de precios, posibilidad de penetración en el mercado, estructura empresarial, competencia, situación del sector.
- Plan de inversión y su financiación.

Ver Paso 10: Plan de Negocio.

A N E X O S

A N E X O I L A L E T R A D E C A M B I O

¿Qué es?

La letra de cambio es un documento mercantil de concesión de aplazamiento de pago, y que ordena quién, por cuánto dinero, dónde y cuándo debe efectuar el desembolso pendiente.

¿Quiénes participan?

El denominado “librador” que es quien concede el aplazamiento de pago, emitiendo o librando la letra y firmando la orden de pago.

El denominado “librado” que es quien disfruta del aplazamiento del pago y a cuyo cargo se emite la letra; pudiendo incluso ser el propio librador como en el caso de varios establecimientos de un mismo propietario o razón social en distintas poblaciones.

El denominado “tomador”, persona que recibe la letra y a cuya orden se deberá hacer el pago por el librado. Puede ser tomador el propio librador o un tercero.

¿Qué utilidad tiene la letra de cambio?

- Servir de medio de pago.
- Conceder facilidades de pago.
- Evitar los riesgos de pago en dinero metálico.

¿Qué es girar una letra de cambio?

Adquirir la letra en el estanco por el importe que corresponda a la cuantía de dinero y al plazo que va a tener, rellenarla y firmarla debidamente.

Nota: Si su vencimiento es a más de 6 meses, el importe del Timbre de la letra será el que corresponda al doble del nominal.

¿Qué es el descuento de una letra?

Es la cantidad deducida o cobrada por una Entidad Financiera, al hacerse cargo de una letra de cambio, antes de la fecha de cobro. El tipo de descuento es en realidad, el interés que la banca o Entidad financiera cobra por adelantar el dinero correspondiente al crédito incorporado al documento del que se hace cargo.



ANVERSO DE LA LETRA DE CAMBIO

MONEDA / MONEDA		DENOMINACIÓN / IMPORTE	
MONEDA / MONEDA		MONEDA / MONEDA	
KAMBI LETRA (Importe en letra, abreviado: importe en letra) - Por esta LETRA DE CAMBIO pagará usted al vencimiento expresado			
Importe / a (cantidad expresada en letra)			
Persona o entidad: Persona o entidad: Domicilio o dirección: Barrio / Población:		Indicación expresa (importe en el domicilio de pago expresado) (Importe en letra) (Importe en número) (Importe en letra) (Importe en número)	
ONARTZEN DUT / ACEPTO		EGORTAZALEA / LIBRADOR	
Data / Fecha (Mesak / Asteak)		(Importe, letra eta zenbakiz) (Letra, zenbakiz eta zenbakiz)	
Klasaketa / Klasaketa KONTAKO / LIBRADO Izena / Izenburua: Egoitza / Domicilio: Barrio / Población: P.K. / C.F.		Población / Población	

AA0046655

- 128 -

- Lugar de libramiento: localidad o Población donde se emite la letra.
- Importe: expresión en cifra del importe de la letra. Se expresará en letra dicho importe a continuación de la expresión “la cantidad de”. Si existiera diferencia entre las menciones en letra y números, será válida la cantidad expresada en letra.
- Fecha de libramiento: día, mes y año en que se emite la letra.
- Vencimiento: indica la fecha en que debe hacerse pagadero el importe de la letra. Se puede girar la letra a la vista, a uno o más días o meses vista, a uno o más días o meses fecha, a día fijo determinado. Los meses se consideran de fecha a fecha. Si fuera festivo el día del vencimiento se pagará la letra el día hábil anterior.

Se puede también y de acuerdo con el librador prorrogar su fecha de vencimiento mediante la emisión de una nueva letra y la destrucción de la anterior.

- Pagadera a: persona Física o Jurídica a quien ha de hacerse el pago o/a cuya orden se ha de efectuar, se indicará a continuación del Texto “Por esta LETRA DE CAMBIO pagará Usted al vencimiento expresado a ...”.
- Domiciliatario: (Persona, o Entidad... Dirección). Persona o entidad designada por el librado, a quien ha de reclamarse el pago de la letra. La práctica común es que la domiciliación se haga en el Banco o Caja de Ahorros en que el librado nos indique que tiene cuenta.
- Cláusulas: en cuanto a:
 - Protesto - Protesto Notarial (levantamiento del protesto por notario).
 - Sin Protesto - (dispensa al tenedor de la práctica del protesto).

Con el fin de conservar los derechos de cobro por vía ejecutiva de la letra como consecuencia del impago de la misma a su vencimiento, se realizará protesto ante notario en el día hábil inmediato siguiente al del vencimiento, existiendo además de ésta otras fórmulas alternativas como son:

- La declaración del Librado
- La declaración de la Cámara de Compensación
- La declaración del Domiciliatario (en el caso de que la Letra esté domiciliada)

El protesto impone a la persona que hubiere dado lugar a él a la responsabilidad de los gastos y compensación por daños y perjuicios. Se notificará inmediatamente al librado quien mediante pago de la letra puede cancelar el protesto y si no seguir la vía judicial a través de juicio ejecutivo, mediante denuncia ante el Juzgado.

Los Bancos y Cajas de Ahorro como intermediarios financieros dedicados a operaciones de descuento o cobro de letras de cambio quedan obligados a comunicar al librado la existencia del protesto por falta de pago dentro de los cinco días hábiles a aquel en que reciban del notario la letra y copia del protesto, salvo que en la letra figure cláusula de "sin protesto", ya que dicha cláusula dispensa al tenedor de la obligación de protestar los efectos impagados a su vencimiento. Y será el librador quien la pague al tomador.

- 129 -

Intereses - Indicación del tipo y fecha desde la que corren.

Se prevén intereses sólo en las letras giradas a la vista, o a un plazo desde la vista.

- Nombre y domicilio del librado: designación del librado o del librado subsidiario en su caso.
- Firma, nombre y domicilio del librador:
 - Firma con el nombre del librador.
 - Firma con nombre comercial.
 - Firma por Apoderado cuya facultad ha de figurar en la antefirma.
- Acepto: declaración formal sin condiciones del librado, obligándose a cumplir la orden de pago recibida del librador. La no aceptación no perjudica los derechos nacidos de la letra de cambio. Una letra a la vista debe ser aceptada y en el resto de los casos la aceptación se hará durante el periodo de vigencia de la letra.

Consta de las siguientes anotaciones:

- Cantidad por la que se acepta si es inferior al nominal.
- Fecha del acepto.
- Firma.

7 →



DIFERENTES FORMAS LEGALES A ADOPTAR EN
EL DESARROLLO DEL NEGOCIO EMPRESARIAL





0.	PREÁMBULO	133
1.	INTRODUCCIÓN	139
2.	TRÁMITES NECESARIOS PARA LA FORMALIZACIÓN DEFINITIVA DE UNA SOCIEDAD ANÓNIMA O LIMITADA	139
2.1	SOLICITUD DE CERTIFICACIÓN DE DENOMINACIÓN Y, EN SU CASO, DEL ANAGRAMA DE LA SOCIEDAD	139
2.2	CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD ANTE NOTARIO	140
2.3	PRESENTACIÓN Y LIQUIDACIÓN DEL IMPUESTO DE TRANSMISIONES PATRIMONIALES Y ACTOS JURÍDICOS DOCUMENTADOS	140
2.4	PRESENTACIÓN DE LA COPIA AUTÉNTICA DE LA ESCRITURA EN EL REGISTRO MERCANTIL	140
2.5	INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO MERCANTIL	141
2.6	PUBLICACIÓN DE LA INSCRIPCIÓN EN EL BOLETÍN OFICIAL DEL REGISTRO MERCANTIL	141
3.	TRÁMITES NECESARIOS PARA LA FORMACIÓN DEFINITIVA DE UNA SOCIEDAD COOPERATIVA SOMETIDA A LA LEGISLACIÓN DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA	141
4.	INFORMACIÓN LEGAL	143
5.	INFORMACIÓN Y TRAMITACIÓN	144

D I F E R E N T E S F O R M A S L E G A L E S A A D O P T A R E N E L D E S A R R O L L O D E L N E G O C I O E M P R E S A R I A L

Encontrarán información útil y actualizada en [http:// www.confebask.es](http://www.confebask.es)

El desarrollo de una idea empresarial, hace a su promotor o promotores llegar al planteamiento de si dicho desarrollo puede realizarlo solo, asumiendo personalmente toda la responsabilidad y riesgos de la operación, o si por el contrario, se ve necesitado de la ayuda de otras personas, compartiendo riesgos y responsabilidades o comprometiendo y arriesgando en ella solamente el dinero y/o bienes invertidos.

En el caso de intentar llevar a cabo la idea empresarial sólo, utilizará la forma de “Empresario Individual” (Persona Física), ejerciéndola como “autónomo”, sin perder su personalidad y respondiendo con todos sus bienes, del resultado de su negocio.

En el caso de intentar llevar a cabo la idea empresarial ayudado por terceras personas utilizará la forma de “Empresario Social”, aunque en este último caso se puede desarrollar la idea de dos formas diferenciadas:

- 1ª Entidades con personalidad jurídica: en las cuales el contrato de Compañía válidamente celebrado por el cual se obligan las partes, ha de estar formalizado en escritura pública e inscrito en el Registro Mercantil (tienen carácter mercantil). A partir de su constitución nace una nueva persona jurídica con personalidad independiente de sus socios, con plena capacidad jurídica para actuar y contratar y con autonomía patrimonial.
- 2ª Entidades sin personalidad jurídica: sin necesidad de formalización (Comunidades de Bienes que no tienen carácter mercantil, y contratos en participación, que sí lo tienen) y con necesidad de escritura pública e inventario cuando se aporten inmuebles (Sociedad Civil).

- 133 -

0 . P R E Á M B U L O

a) CLASIFICACIÓN DE LAS SOCIEDADES ATENDIENDO AL SUJETO

En las dos páginas siguientes, se describen en un cuadro sinóptico, las características más importantes de los distintos tipos de Sociedades, a fin de que se puedan comparar y analizar, de una forma rápida y sencilla.

Se regulan la Sociedad Regular Colectiva, La Sociedad Cooperativa, La Sociedad de Responsabilidad Limitada, La Sociedad Anónima, la Sociedad Laboral y La Comunidad de bienes, formas jurídicas más habituales en el tráfico mercantil si bien cabrían otra serie de formas participativas de diversos caracteres de las formas jurídicas personalistas o capitalistas.



SE INCLUYE EL CUADRO COMPARATIVO DE LAS DIVERSAS FORMAS JURÍDICAS AL USO:
CUADRO COMPARATIVO (I):

TIPOS DE SOCIEDAD	SOCIEDAD ANONIMA S.A.	SOCIEDADES LABORALES Sociedad de Sdad. Anonima Laboral S.A.L. S.L.L. Responsabilidad Limitada Laboral	SOCIEDAD LIMITADA S.L.	SOCIEDAD REGULAR COLECTIVA S.R.C. o S.C.	SOCIEDAD COOPERATIVA S. COOP.	COMUNIDAD DE BIENES C.B.
Responsabilidad de los socios ante deudas de la Sociedad	Los socios no responden con su patrimonio personal de las deudas de la sdad. Responsabilidad limitada a la aportación de capital social.	Igual que la S.A.	Igual que la S.A.	Responden los socios con su patrimonio personal sólo si el patrimonio social no es suficiente. Responsabilidad subsidiaria, personal, ilimitada y solidaria.	Los socios no responden personalmente de las deudas sociales. Su responsabilidad estará limitada a las aportaciones al capital social que hubieran suscrito.	Mancomunada e ilimitada. Responsabilidad total de los comuneros con sus bienes frente a terceros.
Número mínimo de socios	1 socio	3 socios	1 socio	2 socios	Primer Grado: 3 socios Segundo Grado: 2 socios	2 comuneros
Capital mínimo	60.101,21 €	S.A.L. 60.101,21 € S.L.L. 3.005,06 €	3.005,06 €	No existe mínimo	3.000 €	No existe mínimo
Capital a desembolsar en la Constitución y justificación	<ul style="list-style-type: none"> Aportaciones dinerarias: certificado bancario (2 meses) justificado ante notario. Aportaciones no dinerarias: informe experto externo a presentar al Notario. <p>Ha de estar suscrito en el momento de la constitución y desembolsado el 25% al menos, del valor nominal de cada una de las acciones.</p>	<p>S.A.L. S.L.L.</p> <p>Igual que la S.A. Igual que la S.L.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Aportaciones dinerarias: certificado bancario (2 meses) justificado ante notario. Aportaciones no dinerarias: no necesaria valoración externa. <p>Ha de estar desde su origen suscrito y desembolsado.</p>	<p>Con expresión numérica de la participación que corresponde a cada socio, así como las aportaciones de bienes o derechos.</p>	<p>En cuanto al capital mínimo este habrá de encontrarse íntegramente desembolsado desde la propia constitución.</p> <p>En cuanto al resto del capital por encima del mínimo, éste deberá encontrarse desembolsado por cada promotor al menos en un 25% en el momento de la suscripción y el resto en el plazo que se establezca por los estatutos sociales o la Asamblea General, que como máximo será de cuatro años.</p>	<p>Desembolsar la totalidad en su constitución</p>

SE INCLUYE EL CUADRO COMPARATIVO DE LAS DIVERSAS FORMAS JURÍDICAS AL USO:
CUADRO COMPARATIVO (II):

TIPOS DE SOCIEDAD	SOCIEDAD ANONIMA S.A.	SOCIEDADES LABORALES Sociedad de Responsabilidad Sdad. Anonima Laboral S.A.L. Limitada Laboral S.L.L.	SOCIEDAD LIMITADA S.L.	SOCIEDAD REGULAR COLECTIVA S.R.C. o S.C.	SOCIEDAD COOPERATIVA S. COOP.	COMUNIDAD DE BIENES C.B.
TIPOS DE SOCIOS Y REQUISITOS	En caso de un único socio fundador, se hará referencia expresa al carácter unipersonal de la sociedad.	Más del 50% han de ser trabajadores de la empresa. Ningún socio puede poseer más del 1/3 del capital salvo que sea S.L. participadas por el Estado, las CCAA, las entidades locales o sociedades públicas de esas instituciones que no podrán superar el 50%.	Igual que la S.A.	Identidad de los socios (nombre y domicilio) en la escritura de constitución.	El número de socios viene fijado en estatutos: • Socios inactivos: no más del 1/5 de total de votos. • Socios de trabajo: prestan su trabajo. Requisitos en estatutos. • Socios colaboradores: no más de 1/3 del total de votos.	Personas físicas y/o jurídicas
TRIBUTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Impuesto sobre Sociedades. El 32,5% con carácter general (en Gipuzkoa). Pequeña empresa 30% entre 0 y 60.101,21 euros de base liquidable. Retenciones IRPF, IVA y Declaración anual de operaciones con terceros superiores a 3.005,06 euros. 	<p>Igual que la S.A.</p> <p>En el I.T.P. y A.J.D., exención de cuotas en operaciones de constitución y aumento de capital y transformación de SAL a SLL.</p>	Igual que la S.A.	Igual que en la S.A.	<p>Impuesto sobre sociedades.</p> <ul style="list-style-type: none"> Cooperativas: el 21% de los resultados. Cooperativas especialmente protegidas con base liquidable entre 0 y 60.101,21 euros: el 19% de los resultados. <p>Bonificaciones del 50% de la cuota a las cooperativas protegidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> Retenciones IRPF, IVA y declaración de operaciones con terceros de cuantía superior a 3.005,06 euros. 	<p>IRPF progresivo según base imponible.</p> <p>Cada comunero declara la parte proporcional que le corresponda sobre los ingresos y gastos de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> Retenciones IRPF, IVA y declaración de operaciones con terceros de cuantía superior a 3.005,06 euros.
COTIZACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> Los trabajadores de la empresa cotizan a través del Régimen General. Si el socio posee el control efectivo de la Sociedad, además de asumir las funciones de administración, cotizará en el régimen de autónomos; en el resto de supuestos cotizará en el régimen general. 	Todos los socios trabajadores y los miembros de los órganos de administración estarán afiliados al Régimen General o alguno de los regímenes especiales de la Seguridad Social.	Igual que la S.A.	Los socios pueden cotizar en Régimen de Autónomos.	Los cooperativistas pueden cotizar en el Régimen de Autónomos y también en el Régimen General.	Los comuneros cotizan en el Régimen de Autónomos



b) CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS

La legislación sobre Cooperativas es variada en el Estado Español según las competencias recibidas por cada una de las Comunidades Autónomas del Estado.

En el País Vasco se basan en la ley 4/1993, de 24 de Junio posteriormente modificada por la Ley 1/2000, de 29 de Junio, de modificación de la anterior.

Las Cooperativas que desarrollen su actividad en el territorio de varias Comunidades Autónomas salvo que el desarrollo de la actividad principal sea en una de ellas se registrará por la Ley 27/1999, de 16 de Julio, de Cooperativas.

En la clasificación nos basamos sólo en la legislación de la Comunidad Autónoma.

La clasificación la realizará el Departamento de Trabajo del Gobierno Vasco en función de la actividad económica y/o social que desarrollen, distinguiendo las que a continuación se indican:

Cooperativas de Trabajo Asociado

Por su importancia las destacamos de las demás y las definimos como aquellas que asocian a personas físicas que mediante su trabajo personal realizan cualquier actividad económica para terceros.

Pueden ser socios trabajadores las personas físicas mayores de 16 años. El número de horas/año trabajadas por los trabajadores con contrato de trabajo por cuenta ajena no podrá ser superior al 25% del total de horas/año de trabajo realizadas por los socios trabajadores. Si las necesidades objetivas de la empresa obligaran a superar este porcentaje, ello será válido para un periodo que no exceda de tres meses; para superar dicho periodo deberá solicitarse autorización motivada al Departamento al que estuviere adscrita la materia de trabajo, que ha de resolver en un plazo de quince días y en caso de silencio se entenderá concedida dicha autorización.

A efectos de la Seguridad Social, los socios trabajadores quedarán asimilados a trabajadores por cuenta ajena o a trabajadores autónomos, debiéndose en los Estatutos optar por uno u otro régimen.

Cooperativas de Consumo, para la entrega de bienes o prestación de servicios para el consumo y uso de los socios.

Cooperativas Agrarias, para comercializar, proporcionar suministros, equipos productivos y servicios o realizar operaciones encaminadas a la mejora de las explotaciones de sus socios, titulares de explotaciones agrícolas, forestales, ganaderas o mixtas. Una modalidad de las agrarias son las Cooperativas de Explotación Comunitaria.

Cooperativas de Viviendas, para procurar vivienda a sus socios.

Cooperativas Financieras, cuyo objetivo es servir a las necesidades de financiación de sus socios pudiendo actuar con terceros.

Cooperativas Sanitarias para prestar este tipo de servicios a sus socios, asegurados y beneficiarios de éstos.

Cooperativas de Servicios Profesionales, Empresariales o Institucionales, formadas por profesionales, empresarios o Instituciones para la prestación de determinados servicios a sus socios.

Cooperativas de Integración Social, formadas, al menos mayoritariamente por disminuidos físicos o psíquicos.

Cooperativas de seguros.

Otras Cooperativas que se califican según los criterios del Departamento de Trabajo del Gobierno Vasco).

1 . I N T R O D U C C I Ó N

- 137 -

Elegida ya la forma jurídica que adoptará la Sociedad que se va crear, deberá usted proceder a redactar los estatutos por los que se registrará la misma. Con el fin de darle una idea al respecto, en los anexos de este capítulo, encontrará a título de ejemplo los estatutos de una Sociedad Anónima, de su variante Sociedad Anónima Laboral, y de una Sociedad Cooperativa. Estos proyectos de estatutos deberán adaptarse a cada caso y para ello, tanto un asesor legal como un notario, le podrán ayudar.

De todos modos, a la hora de redactar el estatuto de la futura Sociedad, deberá tener muy claros los siguientes aspectos:

- a) Denominación, que conviene sea descriptiva, identificable y atractiva.
- b) Objeto Social, pudiendo ser éste, conciso y breve o bien amplio casi sin límites.
- c) Domicilio de la Sociedad.
- d) Aportaciones de los socios.
- e) Control y gestión de la Sociedad.
- f) Reparto de beneficios.
- g) Liquidación de la Sociedad, hecho en principio ligado a la duración de la misma.
- h) Arbitrajes en el caso de disputas por la interpretación de Estatutos.



2 . TRÁMITES NECESARIOS PARA LA FORMALIZACIÓN DEFINITIVA DE UNA SOCIEDAD ANÓNIMA O LIMITADA

2 . 1 SOLICITUD DE CERTIFICACIÓN DE DENOMINACIÓN Y, EN SU CASO, DEL ANAGRAMA DE LA SOCIEDAD

El impreso del Ministerio de Justicia se solicita ante el Registro General de Sociedades Mercantiles.

Se puede hacer directamente solicitando el impreso en un estanco, bien a través de una gestoría, o notaría.

Si la certificación verifica que el nombre elegido no figura registrado, se adjuntará a los Estatutos de Escritura de Constitución.

Como limitaciones a la denominación de la Sociedad hay que tener en cuenta que deberá figurar necesariamente la identificación de "Sociedad Anónima" o bien "S.A.", o en su caso "Sociedad Limitada" o bien "S.L." y no se podrán elegir denominaciones inmorales socialmente, contrarias al culto religioso, que puedan motivar escándalo o ridiculicen ideas, personas u objetos dignos de consideración.

Hoy cabe igualmente proceder a la solicitud de la denominación a través de Internet, a través de la siguiente dirección www.rmc.es.

2 . 2 CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD ANTE NOTARIO

Ante el notario de nuestra elección y con los Estatutos de la Sociedad, así como con la certificación de denominación y documentos nacionales de identidad, se procederá a otorgar la escritura de Constitución de la Sociedad, debiéndose realizar también una Copia auténtica y una Copia simple de la misma.

Si alguno de los comparecientes actúa por poder (Escritura de apoderamiento que confiere representación legal) deberá presentar el poder correspondiente que le autoriza.

Si existe aportación de bienes escriturados (normalmente bienes inmuebles) se deberá presentar el título de propiedad, generalmente una Escritura Pública, de compra de dichos bienes.

Con una copia simple de la escritura se solicita el Número de Identificación Fiscal (N.I.F.) ante la Delegación de Hacienda correspondiente.

2.3 PRESENTACIÓN Y LIQUIDACIÓN DEL IMPUESTO DE TRANSMISIONES PATRIMONIALES Y ACTOS JURÍDICOS DOCUMENTADOS

Por estar la Constitución de la Sociedad sujeta al mencionado impuesto, será presentada Copia auténtica y Copia simple de la Escritura de Constitución para liquidación y pago del mismo ante el Departamento de Hacienda de la Diputación Foral, o bien ante al abogacía del Estado. Este trámite lo suelen realizar frecuentemente los Notarios, aunque lo puede hacer también el propio interesado (autoliquidación), un abogado o un gestor.

2.4 PRESENTACIÓN DE LA COPIA AUTÉNTICA DE LA ESCRITURA EN EL REGISTRO MERCANTIL

Se hará dentro del mes siguiente al otorgamiento de la Escritura de Constitución.

- 139 -

2.5 INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO MERCANTIL

La Sociedad quedará constituida cuando se practique su inscripción en el Registro Mercantil, aunque se exige, como condición previa para su inscripción, la justificación de haber solicitado o practicado la liquidación de los impuestos correspondientes a dicho acto inscribible. Dicha inscripción se refleja mediante el estampillado que aparecerá en la copia auténtica de la Escritura.

En el caso de que haya aportaciones no dinerarias, y en función de la defensa de terceras personas, es preceptivo un informe elaborado por uno o varios expertos independientes designados por el Registrador Mercantil, indicando éstos en su informe los datos registrales, descripción de cada aportación y criterios de valoración adoptados, indicando si su valor corresponde con el número y valor nominal de las acciones recibidas por el aportante, y en su caso, la prima de emisión de las acciones a emitir como contrapartida. Para las Sociedades Limitadas, el informe pericial no resulta preceptivo, pero en el caso de que no lo lleven a cabo, los fundadores responderán, por un plazo de cinco años, personal y solidariamente, frente a la sociedad y frente a los acreedores sociales de la realidad y valoración de dichas aportaciones.

Este informe se incorporará a las escrituras de constitución. En el caso de bienes inmuebles procederá su inscripción en el Registro de la Propiedad que corresponda al Ayuntamiento en cuyo territorio estén sitios los bienes, lo cual se refleja mediante el estampillado en la Escritura de Constitución.

**2 . 6 P U B L I C A C I Ó N D E L A I N S C R I P C I Ó N
E N E L B O L E T Í N O F I C I A L D E L
R E G I S T R O M E R C A N T I L****3 . T R Á M I T E S N E C E S A R I O S P A R A
L A F O R M A C I Ó N D E F I N I T I V A D E
U N A S O C I E D A D C O O P E R A T I V A
S O M E T I D A A L A L E G I S L A C I Ó N
D E L A C O M U N I D A D A U T Ó N O M A****1º. SOLICITAR LA CERTIFICACIÓN NEGATIVA SOBRE DENOMINACIÓN COINCIDENTE.**

Se solicitará de dos Registros que a continuación se indican, mediante solicitud en la que se indicará claramente, el nombre elegido de la Cooperativa, en el que se deberá incluir necesariamente, las palabras "Sociedad Cooperativa" o su abreviatura "S. Coop." indicando claramente al presentar la solicitud el domicilio de los gestores de la Cooperativa.

– Se solicita ante:

- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
DIRECCIÓN GENERAL DE COOP. Y S.A.L.
MADRID
- Gobierno Vasco
VICECONSEJERÍA DE TRABAJO
DIRECCIÓN DE ECONOMÍA SOCIAL
Servicio Central de Registro de Cooperativas de Euskadi

2º ASAMBLEA CONSTITUYENTE INTEGRADA POR LOS PROMOTORES.

Se levantará acta que deberá expresar, al menos, el lugar y fecha de la reunión, la lista de asistentes, un resumen de las deliberaciones, los resultados de las votaciones, y el texto de los acuerdos adoptados.

3º CALIFICACIÓN PREVIA DEL PROYECTO DE ESTATUTOS E INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO DE COOPERATIVAS DE EUSKADI.

- Puede ser solicitada por los promotores o por los gestores, si los hubiere designado la Asamblea constituyente y salvo que ésta haya acordado no solicitar la calificación.
- Se solicita mediante instancia dirigida al Encargado del Registro de Cooperativas, acompañada de ejemplar por duplicado del Acta de la Asamblea constituyente, firmada por todos los promotores, que contenga el proyecto de Estatutos y presentada en la Delegación Territorial de Trabajo correspondiente.
- A la solicitud de calificación anterior, responderá el Departamento de Trabajo, dando conformidad y calificación, haciendo constar además las distintas variaciones a realizar en los Estatutos si lo estima procedente.

4º OTORGAMIENTO DE LA ESCRITURA PÚBLICA DE CONSTITUCIÓN.

La Escritura deberá otorgarse en el plazo de dos meses a contar desde la fecha de la Asamblea constituyente o en su caso desde la calificación de Estatutos hecha por el Registro.

Incluirá el acta de la Asamblea constituyente y, además:

- Los nombres, apellidos, edad, profesión y estado civil de los otorgantes y promotores, si éstos fueran personas físicas, o la denominación o razón social, si fuesen personas jurídicas, y en ambos casos la nacionalidad, el domicilio y la clase de socio.
- La voluntad de fundar una Cooperativa de la clase de que se trate.
- Manifestación de los otorgantes de que cada uno de los promotores ha desembolsado, al menos, el veinticinco por ciento de la aportación obligatoria mínima inicial para ser socio fijada por los Estatutos, o en su caso, la fracción superior necesaria para cubrir el capital mínimo y la forma y plazos en que se deberá desembolsar el resto de dicha aportación si se hubiere diferido.
- Los Estatutos Sociales.
- Los nombres, apellidos, profesión y edad de las personas físicas, o la denominación o razón social si fueran personas jurídicas, designadas para ocupar los cargos de los órganos sociales necesarios y, en ambos supuestos, su nacionalidad y domicilio y, en su caso, los datos correspondientes de los auditores de cuentas.
- Declaración de que no existe otra Cooperativa con idéntica denominación, adjuntándose para su incorporación al instrumento público las certificaciones originales sobre denominación no coincidente expedidas por el Registro de Cooperativas del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y por el Registro de Cooperativas de Euskadi.
- Valor asignado a las aportaciones no dinerarias, si las hubiese, con descripción suficiente de las mismas y detalle de las que realice o se obligue a realizar cada uno de los promotores.
- La cuantía aproximada de los gastos de constitución de la Cooperativa, tanto de los efectuados como de los que se hayan previsto hasta que aquélla quede inscrita.

- 141 -

Pueden incluirse todos los pactos y condiciones acordados en la Asamblea constituyente, siempre que no sean contrarios a la ley, ni a los principios configuradores de la Sociedad Cooperativa.

5º PRESENTACIÓN DE LA ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN Y ESTATUTOS PARA LA LIQUIDACIÓN-PAGO DEL IMPUESTO SOBRE TRANSMISIONES PATRIMONIALES Y ACTOS JURÍDICOS DOCUMENTADOS.

Cada Territorio Histórico del País Vasco hará referencia a su correspondiente normativa, cuando sea de su competencia exclusiva.



4 . I N F O R M A C I Ó N L E G A L

- Código Civil.
- Código de Comercio.
- Manuales de Derecho Mercantil.
- Ley de Sociedades Anónimas.
- Ley de Responsabilidad limitada.
- Ley de Sociedades Laborales.
- Ley de Cooperativas de Euskadi.
- Ley de Cooperativas del Estado.
- Reglamento del Registro Mercantil.
- Decreto regulador del Registro de Cooperativas del País Vasco.
- Ley sobre introducción del Euro.

- 142 -

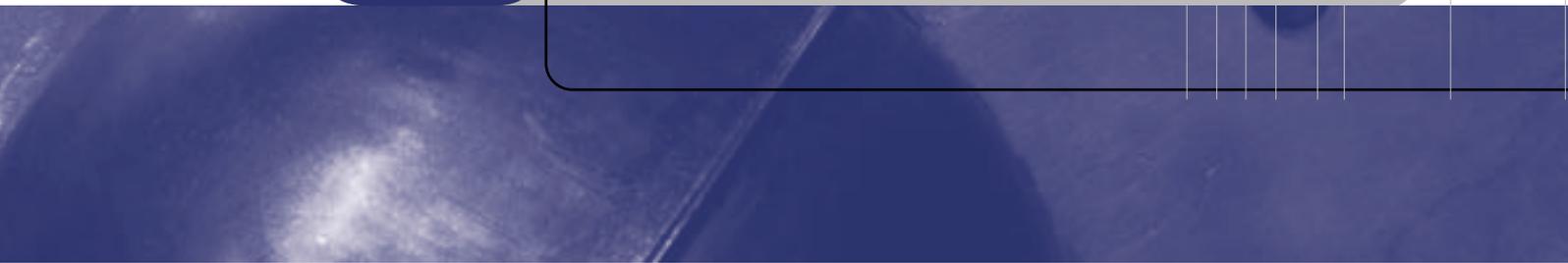
5 . I N F O R M A C I Ó N Y T R A M I T A C I Ó N

- Notarías y bufetes de abogados.
- Asesorías y gestorías.

8



PERMISOS, LICENCIAS Y OBLIGACIONES DE REGISTRO





1.	FORMALIDADES CONTABLES, LIBROS DE LOS COMERCIANTES Y OBLIGACIONES REGISTRALES	149
1.1	SOCIEDADES EN GENERAL: LIBROS Y REQUISITOS	149
1.2	IMPUESTOS SOBRE EL VALOR AÑADIDO	150
1.3	IMPUESTOS DE SOCIEDADES	150
1.4	INFORMACIÓN LEGAL Y TRAMITACIÓN	151
2.	REQUISITOS DE LAS FACTURAS	151
3.	LICENCIAS MUNICIPALES DE ACTIVIDAD Y OBRAS	152
3.1	LICENCIA DE OBRAS	152
3.2	LICENCIA DE ACTIVIDAD	153
4.	TRIBUTACIÓN MUNICIPAL	153
4.1	TASA POR LICENCIA DE OBRAS	153
4.2	TASA POR LICENCIA DE APERTURA DE ESTABLECIMIENTOS MERCANTILES E INDUSTRIALES	154
4.3	IMPUESTO SOBRE CONSTRUCCIONES, INSTALACIONES Y OBRAS	155
4.4	EL IMPUESTO SOBRE EL INCREMENTO DE VALOR DE LOS TERRENOS DE NATURALEZA URBANA	155
4.5	IMPUESTO SOBRE ACTIVIDADES ECONÓMICAS	156
5.	PATENTES, MARCAS Y MODELOS	156
5.1	EL REGISTRO DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL	156
5.2	ANÁLISIS DE LOS DIVERSOS CONCEPTOS	156
6.	RELACION DE TÉRMINOS ÚTILES	159

1 . FORMALIDADES CONTABLES, LIBROS DE LOS COMERCIANTES Y OBLIGACIONES REGISTRALES

1 . 1 SOCIEDADES EN GENERAL: LIBROS Y REQUISITOS

Todo empresario deberá llevar una contabilidad ordenada, adecuada a la actividad de su empresa que permita un seguimiento cronológico de todas sus operaciones, así como la elaboración periódica de balances e inventarios. Llevará necesariamente, sin perjuicio de lo establecido en las leyes o disposiciones especiales:

1. Un libro o libros de actas: constarán, al menos, todos los acuerdos tomados por las juntas generales y especiales y los demás órganos colegiados de la sociedad, con expresión de los datos relativos a la convocatoria y a la constitución del órgano, en resumen de los asuntos debatidos, las intervenciones de las que se haya solicitado constancia, los acuerdos adoptados y los resultados de las votaciones.
2. El libro de Inventarios y Cuentas Anuales: se abrirá con el balance inicial detallado de la empresa. Al menos trimestralmente se transcribirán con sumas y saldos los balances de comprobación. Se transcribirán también el inventario de cierre de ejercicio y las cuentas anuales.
3. El libro Diario: registrará día a día todas las operaciones relativas a la actividad de la empresa. Será válida, sin embargo, la anotación conjunta de los totales de las operaciones por periodos no superiores al mes, a condición de que su detalle aparezca en otros libros.

- 147 -

1.1.1 SOCIEDADES ANÓNIMAS

Vistos los libros exigidos por el Código de Comercio, no obstante, las Sociedades Anónimas llevarán un Libro-registro de acciones nominativas, en su caso, en el que se inscribirán las sucesivas transferencias de las acciones, con expresión del nombre, apellidos, razón o denominación social, en su caso, nacionalidad y domicilio de los sucesivos titulares, así como la constitución de derechos reales y otros gravámenes sobre aquéllas.

1.1.2 SOCIEDADES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Asimismo, las Sociedades de Responsabilidad Limitada llevarán un libro registro de socios, en el que se inscribirán sus circunstancias personales, las participaciones sociales que cada uno de ellos posea y las variaciones que se produzcan.



1.1.3 SOCIEDADES COOPERATIVAS

Finalmente, las Sociedades Cooperativas llevarán en orden y al día los siguientes libros:

- a) Libro Registro de Socios.
- b) Libro Registro de Aportaciones de Capital Social.
- c) Libro de Actas de la Asamblea General, Consejo Rector y, en su caso, de la Comisión de Vigilancia, del Comité de Recursos, y de las Juntas Preparatorias.
- d) Libro de Contabilidad que obligatoriamente serán el Diario y el de Inventarios y Balances, de acuerdo con el contenido que para los mismos señala la Legislación Mercantil.

1.2 IMPUESTO SOBRE EL VALOR AÑADIDO

En relación al Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA), la contabilidad deberá permitir determinar con precisión:

- 1º El importe total del Impuesto sobre el Valor Añadido que el sujeto pasivo haya repercutido a sus clientes.
- 2º El importe total del impuesto soportado por el sujeto pasivo.

Sin perjuicio de lo establecido en el Código de Comercio, los empresarios y profesionales sujetos al impuesto deberán llevar, en debida forma, los siguientes Libros Registros:

- 1º Libro Registro de facturas emitidas
- 2º Libro Registro de facturas recibidas
- 3º Libro de Registro de bienes de inversión
- 4º Libro Registro de determinadas operaciones intracomunitarias

Lo dispuesto en el apartado anterior no será de aplicación respecto de las actividades acogidas a los regímenes especiales simplificado, de la agricultura, ganadería y pesca y del recargo de equivalencia.

1.3 IMPUESTO DE SOCIEDADES

Finalmente, desde la perspectiva del Impuesto de Sociedades, las mismas llevarán los libros de contabilidad requeridos por el Código de Comercio, así como el Registro Mayor y los registros auxiliares que habrán de recoger, al menos, los datos siguientes:

- a) Compras: operaciones de aprovisionamiento de mercancías y demás bienes adquiridos por la empresa para revenderlos, así como los gastos accesorios.

- b) Ventas y rendimientos normales: importes de la enajenación de bienes y prestación de servicios objeto de tráfico de la empresa.
- c) Cobros y pagos: movimientos de cajas y cuentas corrientes bancarias de la empresa.
- d) Gastos: gastos normales que ocasione a la empresa la explotación de sus negocios.

1 . 4 I N F O R M A C I Ó N L E G A L Y T R A M I T A C I Ó N

- Código de Comercio.
- Real Decreto 1784/1996, de 19 de Julio, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Mercantil.
- Ley sobre Régimen Jurídico de las Sociedades de Responsabilidad Limitada 2/1995 de 23 de Marzo.
- Norma Foral 2/1997, de 22 de Mayo, sobre régimen fiscal de Cooperativas.
- Disposición final tercera de la Ley 10/1992, de 30 de Abril de Medidas Urgentes de Reforma Procesal.
- Decreto Foral 102/1992, de 29 de Diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido.
- Ley 37/1992, de 28 de Diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido.
- Norma Foral 7/1996, de 4 de Julio, del Impuesto sobre Sociedades.
- Decreto Foral 45/1997, de 10 de Junio, por el que se aprueba el Reglamento del Impuesto sobre Sociedades.

- 149 -

Todos los registros a que se refiere el apartado anterior exigidos en virtud del Código de Comercio y demás legislación mercantil (Sociedades Anónimas, Sociedades de Responsabilidad Limitada y Sociedades Cooperativas) deberán ser presentados en el Registro Mercantil del domicilio de la Sociedad para su legalización.

Todos los registros a que se refiere el apartado anterior exigidos en virtud de la legislación fiscal (IVA, Impuesto Sociedades) deberán ser presentados en la Hacienda Foral del domicilio de la Sociedad para su legalización.

2 . R E Q U I S I T O S D E L A S F A C T U R A S

Los empresarios estarán obligados a:

- Expedir y entregar facturas o documentos equivalentes de sus operaciones y conservar duplicado de los mismos.



- Conservar las facturas recibidas, los justificantes contables, los documentos que contengan la liquidación del IVA, y los duplicados de las facturas emitidas deberán conservarse durante el plazo de prescripción del IVA.

Cuando las facturas recibidas se refieran a bienes de inversión deberán conservarse durante su correspondiente periodo de regulación y los cinco años siguientes.

Requisitos de las facturas: Toda factura y sus copias o matrices contendrán, al menos, los siguientes datos:

- Número y, en su caso, serie. La numeración de las facturas será correlativa.
- Nombre y apellidos o razón social, Código Identificación fiscal del expedidor, y destinatario en su caso.
- Domicilio del expedidor y destinatario.
- Contraprestación total de la operación.
- Tipo tributario y cuota.
- Lugar y fecha de su emisión.

- 150 -

3 . LICENCIAS MUNICIPALES DE ACTIVIDAD Y OBRAS

Antes de abordar la materia referente a las licencias de actividad y de obras, no ha de obviarse el derecho que tiene todo empresario a que el Ayuntamiento correspondiente le informe por escrito del régimen urbanístico aplicable a una finca o inmueble, en que se pretenda ubicar la empresa mediante la llamada cédula urbanística.

3 . 1 LICENCIA DE OBRAS

Por otra parte, si el empresario o la sociedad desea realizar cualquier tipo de obra será obligatoria la obtención de la licencia de obras correspondiente, a cuya solicitud debe acompañar el pertinente proyecto técnico, y cuando proceda, de las autorizaciones previas de otros organismos en su caso necesarias (como sucede, según la correspondiente legislación sectorial, en materia de carreteras y vías férreas para construir en zonas contiguas a ellas, zonas de servidumbre en materia de costas, zonas de seguridad de instalaciones militares, zonas de servidumbres aeronáuticas, autorización o licencia de apertura de actividades industriales y comerciales, autorización de vertidos en aguas terrestres o marítimas, etc.).

La presentación de la solicitud, con la documentación complementaria que en su caso proceda, ha de efectuarse en el Registro General de la Corporación Local.

Por lo que se refiere al proyecto técnico, han de presentarse “ejemplares para cada uno de los organismos que hubieren de informar la petición”. En general se requiere proyecto técnico:

- Respecto a la ejecución de obras, cuando éstas consistan en la construcción de edificios de nueva planta, la reforma o rehabilitación que alteren la configuración o comprometan la seguridad de construcciones o instalaciones existentes, incluyendo en todo caso las que afecten a la cimentación o a sus elementos estructurales, modifiquen su composición exterior, el volumen o las superficies construidas, alteren el número de viviendas o locales existentes, o se refieran a inmuebles sujetos a protección urbanística, como los que tienen carácter histórico o artístico.

Asimismo, requieren proyecto técnico las obras de infraestructura y, en particular, las de urbanización.

- Por lo que se refiere a la ejecución de instalaciones, se requiere proyecto técnico cuando se trate de instalaciones industriales o agropecuarias, así como en caso de modificación o reforma de las existentes.

En las obras que requieren proyecto, habrá de ser redactado éste por técnico competente y, asimismo, será necesario que el proyecto técnico presentado haya sido visado por el Colegio profesional correspondiente.

- 151 -

3.2 LICENCIA DE ACTIVIDAD

Finalmente, la solicitud de la licencia de actividad se realizará mediante la presentación, por triplicado, de la instancia dirigida al Alcalde correspondiente y la siguiente documentación: Proyecto Técnico y Memoria Descriptiva en que se detallen las características de la actividad, su posible repercusión sobre la sanidad ambiental y los sistemas correctores que se propongan utilizar, con expresión de su grado de eficacia y garantía de seguridad.

4. TRIBUTACIÓN MUNICIPAL

4.1 TASA POR LICENCIA DE OBRAS

El hecho imponible está constituido por la actividad que desarrolla la Administración Municipal para comprobar si las edificaciones y el uso del suelo se ajustan a lo previsto en la legislación urbanística.

La tasa por licencias de obras se calcula sobre el coste real y efectivo de la obra civil entendida como obra sin instalaciones industriales ni maquinaria.



Como norma general debe entenderse que el devengo de la tasa se realiza cuando se inicia la actividad municipal.

La actividad municipal puede iniciarse de dos formas:

1. Con solicitud del permiso de obras. El devengo se producirá cuando se presente la solicitud de la licencia de obras.
2. Sin solicitud de licencia de obras. La tasa se devengará cuando se inicien las actividades municipales de urbanismo para determinar si la obra ejecutada sin permiso es o no autorizable.

El importe debe ingresarse, aunque se produjese la denegación de la licencia de obras solicitada o la concesión de esa licencia, condicionada a la modificación del proyecto presentado.

4 . 2

TASA POR LICENCIA DE APERTURA DE ESTABLECIMIENTOS MERCANTILES E INDUSTRIALES

- 152 -

Constituye el hecho imponible de esta tasa la actividad tanto administrativa como técnica para conceder la Licencia de Apertura de Establecimientos Mercantiles e Industriales.

Esta licencia está pensada para asegurar que los establecimientos tienen las condiciones de tranquilidad, sanidad y salubridad, así como aquellas otras exigidas por las Ordenanzas y Reglamentos municipales o generales.

Se considera apertura de establecimiento la primera instalación de un establecimiento para iniciar sus actividades.

Ejemplo. Apertura de una fábrica nueva:

La base imponible estará constituida, según los casos, por unidad de local, potencia de las máquinas instaladas, cuotas del Impuesto de Actividades Económicas, sin perjuicio de que se puedan señalar otras.

La tasa se devenga cuando se inicie la actividad municipal correspondiente señalada como hecho imponible. En este sentido, entenderá iniciada la actividad en cuanto se presente la solicitud por licencia de apertura.

Como puede ocurrir que se inicie la actividad sin que se haya solicitado la licencia, la tasa se devengará cuando se inicie efectivamente la actividad municipal que lleve a determinar si el establecimiento reúne o no las condiciones exigibles, con independencia del inicio del expediente administrativo que se pueda instruir para autorizar la apertura del establecimiento o decretar su cierre, en el caso de que esta apertura no fuera autorizable. O sea, tanto si se autoriza como no la apertura del establecimiento, se devenga el tributo.

4.3 IMPUESTO SOBRE CONSTRUCCIONES, INSTALACIONES Y OBRAS

El impuesto grava: la realización de cualquier construcción, instalación u obra para la que se exija la obtención de la correspondiente licencia de obras o urbanística.

Es preciso señalar que el Impuesto comentado no sustituye a las Licencias de Obras, que suponen una actividad por parte de la Administración Municipal y como tal sujeta a la correspondiente tasa. De esta forma, los Ayuntamientos podrán establecer el Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras y seguir exigiendo la correspondiente tasa por Licencia de Obras.

El impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras es compatible con la tasa por Licencia de Obras. Siempre que se hallen aprobados podrán exigirse ambos tributos.

El elemento esencial para la determinación de la sujeción o no al Impuesto es la determinación de si la construcción, instalación u obra se halla sujeta a licencia o no.

La base imponible estará constituida por el coste real y efectivo de la construcción, instalación u obra, y se devengará en el momento de iniciarse la construcción, instalación u obra, con independencia de que se obtenga o no la licencia correspondiente.

- 153 -

4.4 EL IMPUESTO SOBRE EL INCREMENTO DE VALOR DE LOS TERRENOS DE NATURALEZA URBANA

El Impuesto sobre el Incremento de Valor de los Terrenos de naturaleza urbana es un tributo directo que grava el incremento de valor que puedan experimentar los terrenos de dicha naturaleza y los municipios están facultados para decidir si desean su imposición en el municipio o bien prescinden de dicho ingreso municipal.

Es necesario un acuerdo expreso por parte del Ayuntamiento para poder exigir este impuesto.

El hecho imponible de este impuesto tiene lugar de una sola vez, es decir, nos encontramos en un hecho imponible instantáneo.

Para que se produzca el hecho imponible sometido a tributación por este impuesto es necesario:

- a) Que exista una transmisión de un inmueble de naturaleza urbana, de la que se derive un incremento de valor de inmueble.
- b) Que se constituya un derecho real de goce limitativo del dominio sobre un inmueble de naturaleza urbana.
- c) Que se produzca una transmisión de un derecho real de goce limitativo del dominio sobre un inmueble de naturaleza urbana.



Los bienes inmuebles de naturaleza rústica no están sujetos a este impuesto, aunque se produzca una transmisión de los mismos o una constitución de un derecho real sobre ellos.

Constituye la base imponible de este impuesto el incremento real del valor de los terrenos de naturaleza urbana.

El devengo del impuesto se produce en la fecha de transmisión.

4.5 IMPUESTO SOBRE ACTIVIDADES ECONÓMICAS

El Impuesto sobre Actividades Económicas es un tributo municipal que debemos abonar por el mero ejercicio de actividades empresariales, se ejerzan o no en local determinado y se hallen o no especificadas en las tarifas del impuesto.

Son sujetos pasivos del impuesto los titulares de las actividades empresariales.

El impuesto se devenga el día 1 de Enero de cada año o el día en que se inicie el ejercicio.

- 154 -

5. PATENTES, MARCAS Y MODELOS

5.1 EL REGISTRO DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL

El Registro de la Propiedad Industrial se constituye como Organismo autónomo adscrito al Ministerio de Industria y tiene entre sus funciones:

- Las actuaciones administrativas encaminadas al reconocimiento y mantenimiento de la protección registral a las diversas manifestaciones de la propiedad industrial, comprendiendo la tramitación y resolución de expedientes, las anotaciones para constancia y la conservación y publicidad de la documentación.
- Difundir eficazmente de forma periódica la información tecnológica objeto de registro, sin perjuicio de otro tipo de publicaciones especiales que parezcan aconsejables.

5.2 ANÁLISIS DE LOS DIVERSOS CONCEPTOS

Patente:

Título expedido por el Estado reconociendo a una determinada persona el derecho exclusivo de emplear y utilizar en la industria por cierto tiempo una determinada invención y poner en venta los objetos fabricados con arreglo a ella.

Sólo serán patentables las invenciones nuevas que impliquen una actividad inventiva y sean susceptibles de aplicación industrial.

Para la obtención de una patente será preciso presentar una solicitud, que deberá contener:

- a) Una instancia dirigida al Director del Registro de la Propiedad Industrial.
- b) Una descripción del invento para el que se solicita la patente.
- c) Una o varias reivindicaciones.
- d) Los dibujos a los que se refieran la descripción o las reivindicaciones, y
- e) Un resumen de la invención.

Modelos de utilidad:

Serán protegibles como modelos de utilidad las invenciones que, siendo nuevas e implicando una actividad inventiva consisten en dar a un objeto una configuración, estructura o constitución de la que resulte alguna ventaja prácticamente apreciable para su uso o fabricación.

Para la obtención de un certificado de protección de modelo de utilidad deberá presentarse una solicitud que habrá de contener la documentación reseñada anteriormente para la solicitud de una patente.

Modelos industriales:

- 155 -

Objetos susceptibles de reproducción industrial, que se caracterizan por su forma externa y que no aportan nada nuevo a la técnica. Suelen utilizarse para identificar productos. Por ejemplo, la botella de Coca-Cola con su forma especial.

Los dibujos industriales:

Toda disposición o conjunto de líneas y colores aplicables con un fin comercial a la ornamentación de un producto. Por ejemplo, el paquete de tabaco o marca camel lleva un "dibujo" de un camello.

El nombre comercial:

Signo o denominación que sirven para identificar a una persona física o jurídica en el ejercicio de su actividad empresarial y que distinguen su actividad de las actividades idénticas o similares.

Podrán constituir nombres comerciales los nombre patronímicos, las razones sociales y las denominaciones de las personas jurídicas, las denominaciones de fantasía, las denominaciones alusivas al objeto de la actividad empresarial, los anagramas, cualquier combinación de los signos anteriormente mencionados.

El registro del nombre comercial en el Registro de la Propiedad Industrial es potestativo.

En la solicitud de registro de nombre comercial deberá especificarse la actividad empresarial que pretende distinguirse con el nombre solicitado y acompañar la correspondiente alta de Impuesto de Actividades Económicas en dicha actividad. Ejemplo de nombre comercial: Bayer (empresa que entre otras cosas fabrica el fármaco aspirina).



El rótulo de establecimiento:

Signo o denominación que sirve para dar a conocer al público un establecimiento y para distinguirlo de otros destinados a actividades idénticas o similares.

Podrán constituir rótulo de establecimiento idénticos signos que los reseñados para el nombre comercial.

Los rótulos de establecimiento serán registrados por el término o términos municipales que se consignen en la solicitud.

Al solicitarse el registro de un rótulo se expresará el municipio o municipios en que radique el establecimiento y las sucursales para las que se solicite, así como las actividades a que se destine. Ejemplo de rótulo: Bar La Fragata.

Las marcas:

Signo o medio que distinga o sirva para distinguir en el mercado productos o servicios de una persona, de productos o servicios idénticos o similares de otra persona.

Podrán constituir marca la palabra o combinaciones de palabras, incluidas las que sirven para identificar las personas; las imágenes, figuras, símbolos y gráficos; las letras, las cifras y sus combinaciones; las formas tridimensionales entre las que se incluyen los envoltorios, los envases, la forma del producto o su presentación; cualquier combinación de los signos o medios enunciados anteriormente.

Para la obtención de un registro de marca, será preciso presentar una solicitud que deberá contener:

- a) Una instancia por triplicado dirigida al Director del Registro de la Propiedad Industrial.
- b) Una descripción por duplicado de la marca.
- c) En el caso de marcas que contengan elementos gráficos las pruebas aptas para su reproducción.
- d) Los demás documentos que se determinan reglamentariamente.

La solicitud se presentará acompañada del justificante de haber satisfecho la tasa.

- Características de la protección registral

La protección registral se da con la publicidad oficial más importante que es la publicidad registral. En la materia que ahora se trata, el Registro de la Propiedad Industrial es el instrumento típico de la publicidad legal.

Se trata de un Registro Público, en el sentido de que toda persona tiene acceso a él para tomar conocimiento de cuantos datos registrados le interesen.

- Breve examen de la conveniencia de acudir a dicha protección

Dada la existencia de competencia, es de interés añadir en la protección que otorga el Registro de la Propiedad Industrial.

6 . R E L A C I Ó N D E T É R M I N O S Ú T I L E S

- **Códigos de barras:** Se conceden por la Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC). Barcelona: c/ Mallorca, 288 - Tfno. (93) 207 53 62.
- **Documento de calificación empresarial:** Este documento es exigible por razones de interés público para la realización de determinadas actividades industriales.

Le informarán al respecto en el Departamento de Industria y Energía del Gobierno Vasco, en sus Delegaciones y, en su caso, en el Ministerio de Industria y Energía.

También pueden ser necesarios en determinados casos permisos especiales de actividad, por lo que debe consultar con el Departamento del Gobierno Vasco correspondiente.

- **Industrias molestas, insalubres, nocivas y peligrosas:** Se entiende que son actividades:

Molestas: Las que constituyan una incomodidad por los ruidos o vibraciones que produzcan, o por los humos, gases, olores y polvos en suspensión o sustancias que eliminen.

Insalubres: Las que den lugar a desprendimiento o evacuación de productos que puedan resultar directa o indirectamente perjudiciales para la salud humana.

Nocivas: Las que puedan ocasionar daños a la riqueza agrícola, forestal, pecuaria o piscícola.

- 1 5 7 -

Peligrosas: Las que tengan por objeto fabricar, manipular, expender o almacenar productos susceptibles de originar riesgos graves por explosiones, combustiones, radiaciones u otros de análoga importancia para las personas o bienes.

En cualquier caso su emplazamiento estará supeditado a lo dispuesto en las Ordenanzas y Planes del Ayuntamiento respectivo.

- **Iranor:** Instituto para la normalización que elabora, difunde y concede la marca de conformidad con las normas UNE. Es miembro de la Organización Internacional de Normalización (ISO), de la Asociación Española de Normalización (AENOR), etc., Madrid - Fernández de la Hoz, 52 - Tfno: (91) 432.60.00
- **Registros:** Oficinas públicas donde es necesario inscribirse para la realización de actividades empresariales o para la venta de determinados productos.

Se debe por ello solicitar información del Departamento correspondiente del Gobierno Vasco y del Ministerio que corresponda.

- **Reglamentaciones:** Normas de obligado cumplimiento para el ejercicio de una determinada actividad.

Como ejemplo podemos indicar que existen normas técnico sanitarias, de homologación de productos, de calidad, de etiquetado y envasado de productos, etc.

Para una información precisa se debe consultar con las autoridades Locales, Autonómicas y Estatales.



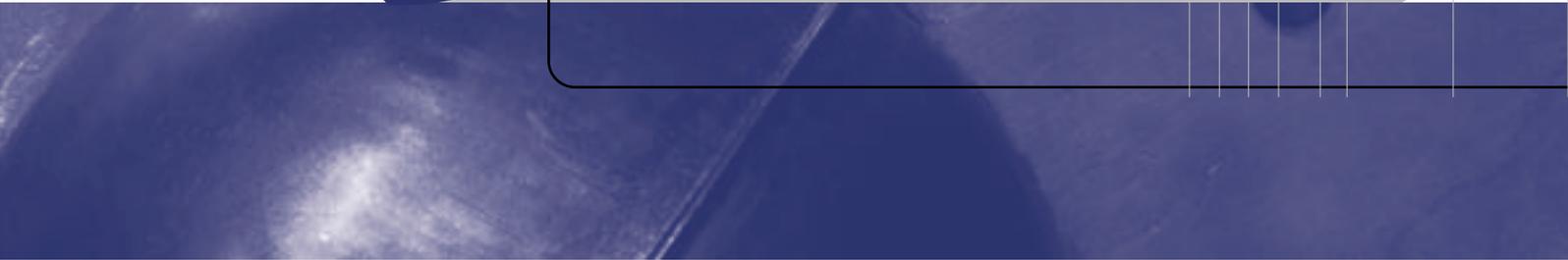
En todos los aspectos relacionados con el consumo y sus reglamentaciones específicas se debe contactar con la Dirección de Consumo del Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco en Vitoria.

- **Reglamento de Régimen Interior:** Las empresas industriales o mercantiles que ocupen normalmente 50 ó más trabajadores fijos incluso en sus distintos centros de trabajo, están obligados a redactar un reglamento de régimen interior.

9



SEGUROS





1. INTRODUCCIÓN	165
2. ¿QUÉ Y CÓMO ASEGURAR?	165
3. OTROS RIESGOS ASEGURABLES	167
4. EVALUAR EL COSTE DE LA SEGURIDAD	167
5. LEY 7/1998 DE CONDICIONES GENERALES DE CONTRATACION	169
5.1 MECANISMOS ESPECÍFICOS ALTERNATIVOS A LOS TRIBUNALES PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	170
6. BREVE DICCIONARIO DE TERMINOS UTILES	170

1 . I N T R O D U C C I Ó N

Nuestro propósito es orientar, de una manera muy sucinta, al empresario que debe encarar el aseguramiento de su empresa.

De cualquier manera, habrá que empezar diciendo que hablar de seguros de empresa en la Comunidad Autónoma del País Vasco es hablar en un entorno en el que, afortunadamente, existe un alto grado de concienciación del colectivo empresarial, que ha determinado unos niveles de aseguramiento muy estimables. Así, a tenor de un estudio realizado por el Instituto Cooperativo entre Entidades Aseguradoras (ICEA) en 1989, en la Comunidad Autónoma de Euskadi casi el 70% de las pymes no solamente tenían seguro, sino que éste era de la modalidad de Multirriesgo Industrial, lo cual significa un cierto grado de sofisticación del mercado.

Es claro, por lo tanto, que en nuestro País la conciencia acerca de la necesidad del seguro nos ha llevado a un grado estimable de cobertura, aunque también habrá que decir que esta conciencia ha sido tanto más acusada cuando mayores han sido los daños causados por eventos catastróficos que están en la mente de todos; y a renglón seguido habrá que apuntar algún tanto a la Administración Vasca, que ha sabido extraer de aquellas amargas experiencias la necesidad de una acción positiva en cuanto al aseguramiento de nuestras empresas.

Por consiguiente, y como preámbulo, cabe concluir que existe una cierta conciencia y un alto y medianamente sofisticado nivel de aseguramiento, y, por todo lo demás, -y al margen de buenas redes agenciales de empresas de seguros-, un cierto conocimiento de compañías solventes y con nivel de servicio, con presencia física a lo largo y ancho de Euskal Herria. Hacemos este inciso en cuanto a presencia física de los puntos de venta de las compañías porque nos movemos en un mercado -el vasco- en el que los consumidores, a tenor de lo que se manifiesta en las diferentes encuestas, aprecian de una manera muy sensible la existencia de puntos de venta de las compañías de seguros a nivel de calle.

- 163 -

2 . ¿ Q U É Y C Ó M O A S E G U R A R ?

Parece de perogrullo, pero habrá que señalar que una empresa es tanto más segura cuanto mejor haya definido sus riesgos y, consiguientemente, sus medidas de prevención, incluida la cobertura de seguro. Pero conviene decirlo, porque todavía a estas alturas no es inusual visitar empresas con importantes deficiencias, bien por falta de cobertura en determinados riesgos, bien por falta de actualización de capitales, etc.

Lo primero que convendría señalar es que en una empresa, por muy pequeña que sea, lo referente a la gestión de riesgos debería estar asignado a una persona, abandonando esa impresión de que del seguro se encarga cualquiera o esa dinámica -peligrosa- de que "esos temas me los lleva fulano", visiones que nada tienen que ver con lo que debe ser el seguro: un elemento previsor y protector de las actividades y responsabilidades de la empresa.

Son precisamente esos dos los elementos que cabría destacar: actividades y responsabilidades.



La empresa se constituye para desarrollar unas determinadas actividades productivas, transformadoras, de servicios, etc..., en un determinado sector; para ello utiliza:

- a) Edificios, pabellones y oficinas
- b) Maquinaria, mobiliario e instalaciones
- c) Mercancías y materias primas

Estos tres apartados conllevan una serie de riesgos: en los tres existe un espacio común, que incluiría lo que normalmente se epigrafió como daños materiales, agrupando los riesgos de incendio, rayo, explosión, a los que habría que añadir aquellos riesgos cubiertos por los que se denominan garantías suplementarias, como son los actos de vandalismo, viento, pedrisco y nieve, agua, humos, caída de aeronaves, ondas sónicas, choque o impacto de vehículos terrestres, fallo de instalaciones de extinción de incendios, derrame de material fundido, etc.

En cuanto a lo que en el apartado b) se refiere a la maquinaria, existen tanto para la maquinaria en general, como para los distintos equipos electrónicos, ordenadores, etc. y sus riesgos, productos específicos de cobertura de Avería de Maquinaria y Multirriesgo para los equipos electrónicos de la empresa.

En cuanto al apartado c), las mercancías y materias primas están expuestas a los riesgos genéricos antes descritos en cuanto a daños materiales, añadiendo los de robo y expoliación; pero deben tenerse en cuenta también los riesgos de estas mercancías cuando se encuentran en circulación, para lo cual deberemos estudiar el seguro de transporte.

- 164 -

Resumiendo, deberemos estudiar la cobertura de nuestros activos mediante una póliza de seguro de:

- Incendios y Garantías Suplementarias
- Robo y Expoliación
- Avería de Maquinaria
- Equipos electrónicos
- Transporte de mercancías

que obviamente, pondrá más el acento en uno u otro apartado según la especificidad de cada negocio.

Por otro lado, y de la misma manera que intentamos dar una cobertura a la actividad de la empresa, habrá que prever también la falta de actividad, puesto que un siniestro puede paralizar o reducir la actividad de nuestra empresa. Este riesgo debe ser evaluado, y contratar, en su caso, la cobertura de Pérdida de Beneficios.

En lo que se refiere a las Responsabilidades de la empresa, es conveniente que se tome en consideración algo que es importante en sí y que, por otro lado, los cambios sociales están imponiendo. Nos referimos a las reclamaciones de que podamos ser objeto en función de la explotación de nuestro negocio, tanto en lo que se refiere a perjuicios por siniestros producidos en nuestra empresa, o daños producidos por nuestros productos, o por contaminación ambiental, etc. Este conjunto de riesgos es objeto de un Seguro de Responsabilidad Civil, en

principio de carácter general, pero en el que cabe prestar especial atención a los clausulados particulares para cada actividad industrial. Es importante también tener en cuenta la responsabilidad de los productos exportados, aspecto éste que cobra especial relevancia cuando se trata de determinados países, como es el caso de EE.UU. y Canadá.

3 . O T R O S R I E S G O S A S E G U R A B L E S

Siempre teniendo en cuenta que no tratamos aquí de realizar una exposición exhaustiva, sino más bien de orientar acerca de las áreas de riesgo de una empresa, convendría señalar dos subáreas de una relativa importancia:

- Los riesgos de montaje de maquinaria y de construcción
- Los riesgos del personal de la empresa

Este último entendemos que es de una gran importancia y debe ser asumido dentro de la gestión de Recursos Humanos, debiendo prever un conjunto de prestaciones acordes con una política empresarial en este área de gestión, que debería contemplar aspectos susceptibles de cobertura, tanto de forma individual como colectiva, como son el seguro de accidentes, el seguro de vida, jubilación o integración en planteamiento de Entidades de Previsión Social Voluntaria.

- 165 -

En cuanto a los riesgos de montaje y construcción, existen productos de seguro, fácilmente amoldables a las necesidades de cada empresa, que cubren los riesgos derivados de esos dos apartados. Es decir, cubren todos los riesgos derivados de la construcción de una nueva planta, ampliación de las existentes, montaje de instalaciones, etc.

4 . E V A L U A R E L C O S T E D E L A S E G U R I D A D

Una vez que disponemos del análisis de los riesgos que puede conllevar la actividad de nuestra empresa, procede prestar atención al coste del seguro. En cuanto a este tema, significaría algunos aspectos importantes:

- El análisis de riesgos que ha determinado las distintas coberturas a ofertar, debería integrar un cuadro propositivo de medidas de prevención orientadas a minorar los riesgos, y, consecuentemente, el coste final del seguro.
- Una vez que se dispone de distintas ofertas de aseguramiento, tendremos ante nosotros un cuadro comparativo para establecer la relación entre capitales asegurados y primas a pagar. Una vez escogida alguna de las propuestas, el empresario puede incluso mejorar el precio de algunas coberturas, a tenor del cuadro comparativo antes señalado.
- Una opción interesante para la empresa, y que tiene un reflejo en ocasiones bastante importante en el coste del seguro, es la posibilidad de concertar franquicias con el asegura-



dor, asumiendo la propia empresa un riesgo que no afecte gravemente a su patrimonio en caso de siniestro. Lo mismo se puede decir de considerar un cierto grado de autoseguro, que básicamente es lo mismo.

- Por último -last but not least- debe prestarse especial atención a los capitales asegurados. No es buena práctica el pretender rebajar el coste del seguro a base de reducir capitales. Sin embargo, y para no perderse en este terreno, es conveniente tener en cuenta dos circunstancias determinantes:
 - a) Un siniestro total, al contrario de lo que sucede, por ejemplo, con el automóvil, es, para muchas actividades y plantas industriales, absolutamente imposible; lo que se debe hacer es determinar lo que se llama la mayor pérdida posible -aparece en su abreviatura PML (del inglés "probable maximum loss")- y proceder a la cobertura del riesgo bajo ese criterio.
 - b) En cualquier caso, y una vez dicho lo anterior, los capitales de garantía deberían ser coincidentes con los valores de reposición del bien a asegurar.

Por lo demás, un empresario que monta una empresa podrá advertir a primera vista la tremenda competitividad del mercado del seguro, a tal extremo que, además de las ofertas que pudiera haber solicitado a compañías que a su juicio pudieran prestarle un buen servicio, tendrá que soportar en ocasiones verdaderas avalanchas de compañías y agentes que se acercarán para realizarle una oferta. Actualmente, y a pesar de que el mercado está más sosegado, la tremenda concurrencia que conlleva un exceso de oferta en el sector asegurador y las distintas estructuras de costes de las compañías -entre otras consideraciones- pueden hacer que existan diferencias sensibles y en ocasiones bastante importantes en los precios de las distintas ofertas de seguro.

Las recomendaciones que le hemos expuesto deberían llevarle a darle al precio del seguro la importancia que tiene, ni más ni menos, evaluando, a tenor de lo que le hemos indicado, la capacidad del servicio de las distintas compañías.

Existen entidades que elaboran información, la cual permite al futuro demandante de una póliza informarse acerca de esta capacidad de servicio y de liquidar siniestros de las diferentes compañías aseguradoras.

Principalmente, citaremos dos:

- UNESPA

c/ Nuñez de Balboa 101
28006 Madrid
Tfno: 91 562 47 30
Fax: 91 411 70 03

Es una asociación patronal de empresas aseguradoras que puede informar sobre alguno de sus miembros. Elabora publicaciones y fichas de Inspección y Verificación de Riesgos.

- Instituto Cooperativo de Empresas Aseguradoras (ICEA)

Centro que recopila abundante información sobre las aseguradoras y elabora publicaciones. En particular, anualmente edita "El Mercado de Seguros por provincias" con los principales datos de las compañías de seguros.

Tenga en cuenta que el verdadero producto que le estará vendiendo una compañía de seguros es -o debe ser- liquidar siniestros. Evite, por lo tanto, la tentación de guiarse solamente por el precio, sin cotejar lo que hay detrás de un papel, a veces excelentemente presentado. Las referencias anteriores pueden ayudarle a valorar las diferentes alternativas.

5 . L E Y 7 / 1 9 9 8 D E C O N D I C I O N E S G E N E R A L E S D E C O N T R A T A C I Ó N

Esta ley tiene por objeto la transposición de la Directiva 93/13 CEE sobre cláusulas abusivas en los contratos celebrados con consumidores, así como la regulación de las condiciones generales de contratación.

Esta ley pretende proteger los legítimos intereses de los consumidores y usuarios, pero también de aquel que contrate con una persona que utilice condiciones generales en su actividad (Seguros, Banca, compañías de electricidad, gas, telefonía etc.).

- 1 6 7 -

Se distingue entre cláusula abusiva y condiciones generales de contratación, definiendo las primeras como todas aquellas que en contra de las exigencias de la buena fe, causan en detrimento del consumidor un desequilibrio importante e injustificado de las obligaciones contractuales y puede tener o no el carácter de condición general.

Desde el punto de vista objetivo se excluyen ciertos contratos que por sus características, por la materia que tratan y por la alienidad de la idea de predisposición contractual no deben estar comprendidos en la ley son: los administrativos, laborales, constitución de sociedades, los que rigen las relaciones familiares, las relaciones sucesorias o determinadas por un convenio internacional del que España sea parte o las establecidas mediante disposición legal o administrativa de aplicación obligatoria para las partes contratantes.

Son ejemplos de cláusula abusiva las siguientes:

- Las que excluyen o limitan la responsabilidad del profesional por daños físicos o muerte del consumidor.
- Las que comprometen sólo al consumidor y no al profesional.
- Las que permiten retener cantidades al consumidor por renunciar al contrato y no establecen nada similar para el empresario.
- Las que facultan al profesional para anular un contrato sin que el consumidor pueda hacer lo mismo.
- Las que el consumidor no ha podido leer con tranquilidad o lo ha hecho sin saber qué contiene expresamente.



- Las que dicen que no se responsabilizará de lo que hagan los empleados.
- Las que suprimen el derecho de acudir a los tribunales.

5.1 MECANISMOS ESPECÍFICOS ALTERNATIVOS A LOS TRIBUNALES PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Podemos aquí citar tres figuras: La conciliación (un tercero intenta conciliar a dos partes sin emitir ningún tipo de resolución vinculante como mero intermediador), la mediación (un tercero propone alternativas concretas de solución de conflicto) y finalmente el arbitraje de derecho o de equidad (un árbitro nombrado por las partes en conflicto o por una institución encargada de la administración del arbitraje resuelve con carácter vinculante un determinado conflicto mediante laudo).

Como rasgos comunes a todos ellos podemos citar que son formulas más rápidas y menos costosas que los procedimientos de carácter judicial y que gozan todas ellas de gran aceptación en el ámbito del Da del consumidor, Seguros y Construcción.

- 168 -

6. BREVE DICCIONARIO DE TÉRMINOS ÚTILES

- **Asegurado:** la persona física o jurídica, titular del interés objeto del seguro.
- **Asegurador:** la persona jurídica que asume el riesgo pactado en el contrato de seguro.
- **Beneficiario:** la persona física o jurídica que resulta titular del derecho a la indemnización.
- **Efecto del Seguro:** momento en que se inicia la vigencia de las garantías de la póliza.
- **Finiquito:** recibo que firma el receptor de la indemnización satisfecha por el asegurador a causa de un siniestro en que reconoce que las obligaciones que por tal motivo incumbían al asegurador han quedado completamente liquidadas.
- **Franquicia:** la cantidad expresamente pactada en las condiciones particulares de la póliza de seguro que se deducirá de la indemnización que corresponda en cada siniestro.
- **Mutua Patronal de Accidentes de Trabajo:** entidades sin espíritu de lucro cuyo objetivo es facilitar los más eficaces servicios a los trabajadores asegurados, dentro de una estricta utilización de sus recursos e integrando en ella a empresarios y trabajadores. Prestan una amplia gama de servicios médicos y asistenciales, y establecen las primas en función del riesgo de accidentes para el trabajador.
- **Prima:** es el precio del seguro. El recibo de prima contendrá, además, los recargos e impuestos que sean de legal obligación.

- **Proposición:** oferta dirigida por el asegurador a un cliente potencial en base a la información conocida de antemano. Vinculará al asegurador durante un plazo de 15 días en cuanto al mantenimiento de las coberturas y precios ofertados, no en cuanto a que el contrato esté ya surtiendo efecto.
- **Revalorización Automática:** sistema mediante el cual se incrementan a su vencimiento, en el mismo porcentaje, los capitales asegurados en la póliza y la prima neta a satisfacer a fin de adecuar las garantías a sus valores actualizados.
- **Siniestro:** ocurrencia de aquel hecho que el asegurador viene obligado a hacer frente, teniendo en cuenta la forma, cuantía y condiciones previstas en el contrato.
- **Solicitud:** declaración formal que el tomador dirige al asegurador especificando las circunstancias del riesgo que pretende asegurar.
- **Valor de nuevo (también valor de reposición):** precio total de venta al público en estado de nuevo del objeto asegurado.
- **Valor venal:** valor en venta que tiene el objeto asegurado en el momento inmediatamente anterior a producirse el siniestro.
- **Vencimiento:** finalización de los efectos de una póliza como consecuencia del cumplimiento de las condiciones previstas en la misma.

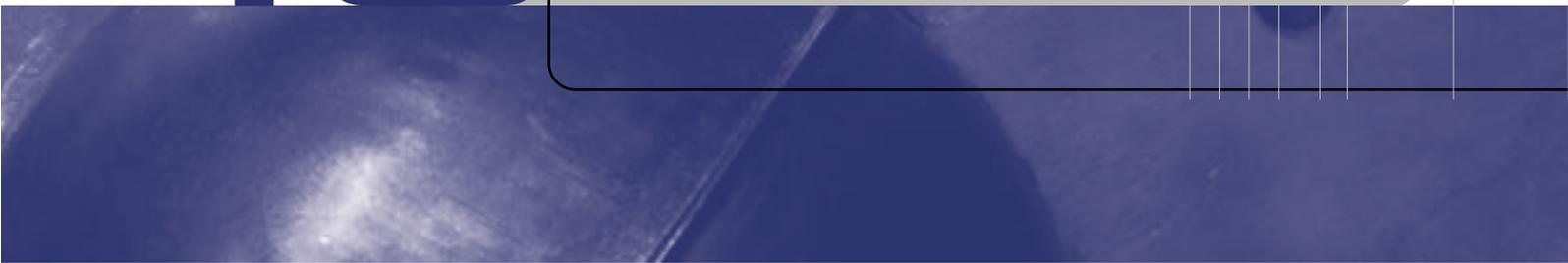
Información Legal:

- Ley Básica de la Seguridad Social.
- Ley de Contrato de Seguro.

10



EL PLAN DE NEGOCIO





- 1. INTRODUCCIÓN 176
- 2. RESUMEN EJECUTIVO 178
- 3. IDENTIFICACION DE LOS PROMOTORES 180
- 4. ANALISIS DE LAS IDEAS DE NEGOCIO 180
 - 4.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ALTERNATIVAS ESTUDIADAS 182
 - 4.2 APORTACIONES NOVEDOSAS DE LA ALTERNATIVA SELECCIONADA 182
- 5. SITUACION ACTUAL: DESCRIPCION Y EVOLUCION HISTORICA DE LA EMPRESA 182
- 6. ANALISIS DEL PRODUCTO-MERCADO 184
 - 6.1 PRODUCTO-SERVICIO 184
 - 6.2 MERCADO 184
 - 6.3 COMPETENCIA-OFERTA 186
 - 6.4 DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES 188
- 7. EL PROYECTO DE EMPRESA 188
 - 7.1 FINALIDAD DE LA EMPRESA 188
 - 7.2 PLAN COMERCIAL 190
 - 7.3 PLAN TÉCNICO-PRODUCTIVO 192
 - 7.4 PLAN DE RECURSOS HUMANOS 194
 - 7.5 PLAN DE INVERSIONES, PLAN DE FINANCIACIÓN Y CALENDARIO DE LANZAMIENTO DE LA NUEVA EMPRESA 194
 - 7.6 PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO 196

1 . I N T R O D U C C I Ó N

El plan de negocio es un documento escrito que tiene cuatro finalidades:

- Establecer los motivos por los que la idea empresarial tendrá éxito, identificando la necesidad de mercado que satisfará y los aspectos en que se diferenciará o innovará con respecto de la competencia.
- Confirmar que se trata de una oportunidad real de negocio, valorando los clientes potenciales que estarán dispuestos a adquirir el nuevo producto-servicio.
- Convertir la idea en un proyecto empresarial viable, estableciendo los pasos que deberán realizarse para que sea viable tanto desde el punto de vista técnico, como comercial, económico y financiero.
- Obtener la financiación necesaria para iniciar el negocio, presentándolo ante socios potenciales, entidades financieras y organismos oficiales.

Su lectura tiene que permitir a un tercero comprender perfectamente:

- La actividad que desarrollará y el mercado al que se dirigirá.
- Las razones por las que puede ser un negocio.
- La tecnología o sistema que utilizará para realizar el producto o servicio que ofrecerá y como se diferenciará de la competencia.
- Los recursos (humanos, materiales e inmateriales) que necesitará.
- Las acciones que desarrollará para conseguir las ventas estimadas.
- El resultado que obtendrá.

El plan de negocio no es un documento oficial que deba respetar un formato prefijado. No obstante, para que no se quede ningún aspecto importante en el tintero y para que un tercero pueda leerlo y comprenderlo sin dificultad, se recomienda seguir el siguiente índice:

- Resumen ejecutivo.
- Identificación del promotor y socios.
- Análisis de las ideas de negocio.
- Análisis del producto-mercado.
- Finalidad de la empresa.
- Plan comercial.
- Plan técnico-productivo.
- Plan de recursos humanos.



- Plan de inversiones, financiación y calendario lanzamiento.
- Plan económico-financiero.

Las recomendaciones al redactar el plan de negocio son:

- Obtener la máxima información posible, antes de iniciar su redacción.
- No saltar el orden del índice propuesto, ya que aporta claridad a la exposición.
- El plan no debería superar las 30-40 páginas, incluidas el resumen ejecutivo, permitiendo así una lectura fácil y centrada en los aspectos relevantes.
- Utilizar los anexos para añadir información que se considere de interés, como planos, dibujos, estudios de mercado,...
- Usar palabras, a ser posible, no técnicas al describir productos y procesos. Los esquemas, gráficos y dibujos ayudan a su comprensión.

2 . RESUMEN EJECUTIVO

- 174 -

Este apartado debe cumplimentarse una vez terminado el plan de negocio, aunque le servirá de introducción. Su objetivo es facilitar a un tercero una visión sintética del proyecto. Resaltar los aspectos más relevantes como son:

- La actividad a la que se dedicará y cómo se pretende ofrecer dicho producto-servicio al mercado.
- Dimensión del proyecto: personal, inversiones y fuentes de financiación previstas, entre las que se incluirá el capital que aportarán los socios.
- Resumen de los principales resultados económicos y financieros del proyecto: ventas, resultados, tesorería.
- Alternativas analizadas y motivos por los que se ha seleccionado el proyecto. De este modo el lector valorará la profundidad del análisis realizado.
- Análisis de la demanda: Mercados y ámbito geográfico de actuación, con estimación de su demanda.
- Análisis de la oferta: Identificación de los principales competidores, evaluando sus puntos fuertes y débiles.
- Principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del proyecto.
- Identificación de sus aportaciones novedosas del proyecto.
- Resaltar los factores que garantizarán su éxito.

3 . IDENTIFICACIÓN DE LOS PROMOTORES

El compromiso y conocimientos de los promotores es uno de los principales factores que influyen en el éxito o fracaso de los nuevos proyectos empresariales. Por ello, deben presentarse todos los socios que participaran en el mismo. En el caso que se trate de personas físicas, aportando su "currículum" personal. Si se trata de personas jurídicas sus datos de identificación: razón y domicilio social, fecha de constitución, actividad, centros de producción y delegaciones, así como el capital social actual.

Una correcta identificación del promotor incluye:

- Datos de identificación.
- Historial personal y profesional. Conviene hacer especial mención a la experiencia en trabajos y mercados similares a los que se promueven en el plan.
- Los motivos por los que participa en el proyecto.
- Aportación prevista a la nueva empresa.

- 175 -

4 . ANÁLISIS DE LA IDEAS DE NEGOCIO

Durante la reflexión o concepción de la idea que está en la base del plan de negocio, el promotor habrá contemplado diversas alternativas o posibilidades habiéndolas valorado antes de decidirse por la que se refleja en el plan. Alternativas que podrán ser de producto, servicio, tecnología y/o mercado.

Cuantas más alternativas haya analizado con la seriedad suficiente, mayores serán sus posibilidades futuras de éxito, ya que el plan habrá sido consecuencia de un trabajo de profundización en la idea original que habrá permitido enriquecerla con elementos innovadores y que por lo tanto la diferenciarán con respecto de la competencia.

Innovar no es sencillo, debe responder a una posibilidad real por parte de la nueva empresa para dar una respuesta mejor a una necesidad del mercado, que la que actualmente están dando sus competidores potenciales. Pero, únicamente innovando podrá una nueva empresa aumentar sus posibilidades de éxito.

Por ello suele ser conveniente, antes de entrar a exponer en detalle el plan de negocio, explicar brevemente cuales son las alternativas estudiadas y los motivos por los que se ha seleccionado una y rechazado las otras.

A continuación se detallan los aspectos más relevantes de cada uno de los apartados que componen este capítulo:



4 . 1 D E S C R I P C I Ó N D E L A S A L T E R N A T I V A S E S T U D I A D A S

Breve descripción de las distintas alternativas estudiadas, dentro de la actividad a la que se dedicará la futura empresa, donde se expondrán las oportunidades y amenazas que presentaban:

- Los motivos por los que se ha contemplado: tendencia del mercado, grado de innovación y nivel de respuesta a la necesidad de los clientes potenciales. Responde a la identificación de una oportunidad de negocio.
- Posición de fuerza frente a los diversos agentes que intervienen. Responde a la capacidad para desarrollar dicha alternativa con éxito.

4 . 2 A P O R T A C I O N E S N O V E D O S A S D E L A A L T E R N A T I V A S E L E C C I O N A D A

- 176 -

Explicación de los factores claves en los que se basará el éxito del proyecto y como piensa ponerlos en práctica, identificando como se diferenciará su oferta de la competencia.

5 . S I T U A C I Ó N A C T U A L : D E S C R I P C I Ó N Y E V O L U C I Ó N H I S T Ó R I C A D E L A E M P R E S A

Este apartado debe figurar solamente en aquellos casos en que el proyecto surja de empresas existentes.

Consiste en una breve presentación de la empresa y su evolución histórica, con el fin de obtener una visión de su trayectoria y de cómo ha llegado a la situación actual.

Debe ir soportado con información económico-financiera básica que se adjuntará como anexo.

También sería conveniente aportar otro tipo de información cuantitativa (ventas por productos en los últimos años, cuota de mercado actual, etc.)

6 . A N Á L I S I S D E L P R O D U C T O - M E R C A D O

En este punto se describe la gama de productos prevista, los segmentos de mercado a los que se dirigirá la oferta, así como la competencia que actúa. Permitirá concretar el posicionamiento previsible y viabilidad comercial del nuevo proyecto.

6 . 1 P R O D U C T O / S E R V I C I O

Descripción del producto/servicio que se fabricará o prestará, indicando los mercados a los que se dirigirá. Esta descripción que debe utilizar palabras no técnicas, sería conveniente que incluyese:

- Las líneas de productos - servicios que se ofrecerán.
- Sus características funcionales y en qué se diferenciarán de la competencia.
- Tecnologías específicas que se utilizarán, así como las ventajas o cualidades que aportan.

6 . 2 M E R C A D O

- 177 -

6.2.1 DESCRIPCIÓN GENERAL

Explicación resumida de las principales características del mercado global al que pertenecerán el o los segmentos a los que se dirigirá la futura empresa. Debe incluir:

- Identificación de los sectores y áreas geográficas a los que se dirigirá la empresa.
- Tamaño o cuantificación de la demanda, haciendo especial atención a su evolución pasada y tendencia previsible, que deberá ser argumentada.
- Segmentos que lo componen, valorando su importancia relativa o dimensión, tendencia y características principales: tipología de clientes, canales de distribución, etc.. Habrá que señalar las variables utilizadas para segmentarlo y los motivos por las que se han seleccionado dichas variables.

6.2.2 MERCADO OBJETIVO

Identificación de los segmentos a los que se dirigirá la empresa, características de los mismos y motivos en los que se basa la elección.

- Segmentos a los que se dirigirá la empresa.
- Tipología de los grupos de clientes y usuarios que componen dichos segmentos: número, volumen y periodicidad de compra.



- Para cada una de las líneas de productos o servicios que comercializará, valorar el volumen de mercado. Conviene que esta valoración sea en unidades y pesetas-euros y para los tres últimos años, con el fin de tener una visión clara de la evolución de la demanda en cuanto a la cantidad y al precio.
- Tendencia previsible para los próximos años, argumentando los motivos en que se basa la previsión.
- Atributos y proceso de decisión de compra, donde se expondrán los criterios clave que tienen los clientes al valorar las distintas ofertas, así como la existencia de prescriptores en el caso que los hubiera.
- Posible reacción de la demanda ante la entrada de un nuevo oferente, así como posibilidades de integración o fusión entre clientes y/ clientes y usuarios.
- Relación de clientes reales y/o potenciales, grado de contacto establecido y compromisos de compra acordados.

6.3 COMPETENCIA / OFERTA

- 178 -

Se trata de describir las empresas que operan en los distintos segmentos de mercado con el fin de tener un conocimiento amplio tanto de su oferta, como de sus principales características competitivas. Esta descripción se realizará en un primer momento a nivel global del mercado, para posteriormente analizar de manera más detallada los competidores a los que se enfrentará la empresa.

6.3.1 OFERTA EN EL MERCADO GENERAL

Identificación de los grupos de competidores que actúan en los distintos segmentos de mercado, señalando:

- Número de empresas que lo componen.
- Principales empresas que actúan, ubicación, dimensión, ventas, cuota de mercado y características de su oferta.
- Canales de distribución comúnmente utilizados.
- Movimientos de alianzas, con concentración e integración vertical que se están produciendo o previsibles.

6.3.2 COMPETENCIA

Se refiere a la competencia directa con la que convivirá la nueva empresa, y para la que interesa tener un conocimiento más profundo y en detalle:

- Identificación de los competidores con su nombre. En el caso que sean muchos, podrán agruparse, en función de su dimensión o cifra de ventas, indicando el número que componen cada grupo.

- Describir su localización, número de empleados, gama de productos/servicios, tecnología que utilizan y canales de distribución.
- Indicar su cifra de facturación y cuota de mercado.
- Capacidad y grado de saturación de la producción.
- Señalar sus principales puntos fuertes y débiles.
- Alianzas y concentraciones de empresas.
- Barreras de entrada u otro tipo de restricciones.

Este apartado conviene concluirlo indicando posibles reacciones de la competencia ante la entrada de la nueva empresa.

6.4 DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

Identificación de las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del proyecto empresarial. Bajo cada concepto debería aparecer un listado limitado a un máximo de 6 a 8 conceptos por cada rúbrica, con el fin de centrar la atención en los aspectos más relevantes.

- 179 -

7. EL PROYECTO DE EMPRESA

7.1 FINALIDAD DE LA EMPRESA

Descripción de a qué se dedicará la empresa, y las estrategias que seguirá para conseguir sus objetivos.

7.1.1 MISIÓN/VISIÓN

Breve enunciación de para qué se crea la empresa y como se desea que sea vista en el mercado dentro de cinco años. Debe ser corta y permitir extraer de ella objetivos claros.

7.1.2 OBJETIVOS

Señale los objetivos que se plantea conseguir en los próximos cinco años. Estos deben ser cuantitativos, en términos de cuota de mercado y cifra de ventas, explicando brevemente los motivos por los que cree que se alcanzarán.



7.1.3 ESTRATEGIA

Descripción de la estrategia que seguirá la empresa para conseguir dichos objetivos, que podrá ser de costes, diferenciación o enfoque en un grupo determinado de clientes.

Para la implantación de la estrategia deberá identificar los elementos que la diferenciarán de los competidores y que contribuirán a su éxito.

7.2 PLAN COMERCIAL

En este apartado se debe establecer la previsión de ventas, así como la estrategia comercial que se seguirá para su consecución.

7.2.1 PREVISIÓN DE VENTAS

Estimación de las ventas previstas por línea de productos para los próximos cinco años. Conviene realizarla en unidades y pesetas-euros, con el fin de introducir la evolución que puede producirse en los precios.

Indicación de plazo medio previsto de cobro. En el caso de que haya estacionalidad en la compra, conviene hacer una estimación mensual de las ventas durante el primer año.

7.2.2 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

En este apartado habrá que indicar:

- Extensión y profundidad de las líneas de productos.
- Lanzamiento de nuevos productos.
- Presentación de los productos, embalajes, lote mínimo, etc.
- Política de servicio: entrega, instalación, puesta en marcha, postventa; y garantía.

Hacer un cuadro comparativo con respecto a la competencia.

7.2.3 ESTRATEGIA DE PRECIO

Política de precios que se seguirá: nivel de precios por línea de productos, unidad de referencia, condiciones de pago y descuento.

Indicar la situación comparativa con respecto a la competencia.

7.2.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Canales comerciales que se utilizarán para llegar a los distintos grupos de clientes, características y funciones de los mismos y justificación de su elección.

7.2.5 POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

Describir las acciones de publicidad y promoción que se desarrollará, así como el ámbito de actuación de las mismas a lo largo de los años.

7.2.6 ORGANIZACIÓN COMERCIAL

Definir la organización comercial necesaria para conseguir las previsiones de venta, especificando sus características (delegados, comisionistas,...) número, distribución geográfica, dependencia jerárquica y sistema de remuneración.

7.2.7 EL PRESUPUESTO COMERCIAL

Cuantificar económicamente todos los conceptos de gasto comercial que se especifica en el plan comercial, con detalle anual de los mismos.

7.3 PLAN TÉCNICO-PRODUCTIVO

7.3.1 DESCRIPCIÓN DEL LOCAL

- Emplazamiento donde estará ubicada la planta de producción y motivos de la elección.
- Características básicas: superficie, forma, . .
- Régimen de propiedad: adquisición o alquiler.
- Necesidades de adecuación.

- 181 -

7.3.2 TECNOLOGÍA DE PROCESO Y PROCESO PRODUCTIVO

Definir la tecnología de producción que se utilizará, los motivos de su selección y conocimientos necesarios para su utilización.

Para cada línea de producto, indicar:

- Las fases de producción que atravesará, con un diagrama donde se indique el flujo de materiales.
- Fases críticas en su elaboración.
- Partes que se subcontratarán.
- Sistema de fabricación: contra stock o contra pedido.

7.3.3 DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO PRODUCTIVO

- Indicar el equipo productivo que se utilizará en cada fase, señalando sus principales características y fecha aproximada de adquisición .



- Capacidad de producción prevista y en el caso de posibles cuellos de botella, alternativas de solución.
- Plano donde se indique de manera esquemática la distribución en planta de los equipos e instalaciones.

7.3.4 POLÍTICA DE APROVISIONAMIENTOS

En este apartado se incluyen tanto las materias primas, como los elementos que se subcontratarán y otros conceptos relevantes como pueden ser consumo de energía, agua, ...

- Identificar los principales componentes y materias primas que requerirá para la producción, y coste que significa para el producto.
- Señalar la política de almacenamiento que se seguirá y nivel de existencias.
- Proveedores potenciales, precios, condiciones de entrega y pago.

7.4 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Se indicará cómo se organizará la empresa y distribución del personal a lo largo de los años. Incluirá aspectos como:

- Dimensión global de la empresa, o tamaño de su plantilla, así como su organigrama indicando para cada área o departamento las principales funciones que realizará.
- La evolución anual de la plantilla por áreas y categorías.
- Estimación del coste del personal, para cada una de las categorías y total de la empresa.

7.5 PLAN DE INVERSIONES, PLAN DE FINANCIACIÓN Y CALENDARIO DE LANZAMIENTO DE LA NUEVA EMPRESA

Detalle de las inversiones a realizar: Terrenos, edificios, instalaciones, equipo productivo, utilaje, gastos de constitución y puesta en marcha, patentes, marcas, etc.; indicando:

- Importe y fecha de materialización.
- Forma y plazos de pago.
- Vida útil o plazo de amortización.

Detalle de las fuentes de financiación previstas para la realización de las inversiones:

- Capital social.

- Préstamos a largo plazo.
- Operaciones de leasing.
- Subvenciones.

Calendario de lanzamiento de la nueva empresa, en el que se indicarán las fechas de los principales hitos por los que atravesará el proyecto desde su inicio hasta el logro de las primeras ventas, que se pueden resumir en los siguientes: Constitución del personal, obtención de financiación, compra de terrenos, edificación o adecuación local, adquisición maquinaria, contratación personal, instalación y puesta en marcha de los equipos, suministro de materiales, inicio de la producción y homologaciones.

Este punto conviene exponerlo mediante un cronograma.

7.6 EL PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

Este apartado consta de la siguiente información:

- Balances de situación previsionales para los próximos cinco años.
- Cuentas de pérdidas y ganancias para los próximos cinco años.
- Evolución de la tesorería, que para el primer año convendría que fuese mensual.
- Principales indicadores económicos: umbral de rentabilidad, rentabilidad sobre ventas y fondos propios, rotación del activo, cobertura y estructura financiera.

BALANCES DE SITUACIÓN PREVISIONALES

ACTIVO	2.002		2.003		2.004		2.005		2.006	
	Miles Euros	%								
INMOVILIZADO	650,54	62,9%	578,05	55,4%	505,57	48,8%	757,64	48,1%	649,09	34,6%
Gastos de establecimiento	1,44	0,1%	1,08	0,1%	0,72	0,1%	0,36	0,0%	0,00	0,0%
Inmovilizaciones inmateriales	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Inmovilizaciones materiales	721,21	69,8%	721,21	69,2%	721,21	69,6%	1.081,82	68,7%	1.081,82	57,7%
-Amort. acum. Inmov. Mat.	-72,12	-7,0%	-144,24	-13,8%	-216,36	-20,9%	-324,55	-20,6%	-432,73	-23,1%
Inmovilizaciones financieras	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Gastos a distribuir (int.dif.)	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
ACTIVO CIRCULANTE	382,92	37,1%	464,65	44,6%	530,90	51,2%	817,80	51,9%	1.224,46	65,4%
Existencias de materias primas	27,13	2,6%	45,39	4,4%	57,39	5,5%	83,47	5,3%	108,52	5,8%
Existencias de prod. terminado	50,08	4,8%	87,65	8,4%	112,69	10,9%	162,77	10,3%	212,86	11,4%
Clientes	150,25	14,5%	262,94	25,2%	338,07	32,6%	488,32	31,0%	638,58	34,1%
Otros deudores	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Administraciones Públicas (IVA)	84,59	8,2%	24,95	2,4%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
-Provisión insolvencias	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Tesorería	70,87	6,9%	43,72	4,2%	22,76	2,2%	83,23	5,3%	264,51	14,1%
TOTAL ACTIVO	1.033,46	100,0%	1.042,71	100,0%	1.036,47	100,0%	1.575,44	100,0%	1.873,55	100,0%

PASIVO	2.002		2.003		2.004		2.005		2.006	
	Miles Euros	%								
FONDOS PROPIOS	182,70	17,7%	230,05	22,1%	340,04	32,8%	544,59	34,6%	793,20	42,3%
Capital	240,40	23,3%	240,40	23,1%	240,40	23,2%	300,51	19,1%	300,51	16,0%
Reservas	0,00	0,0%	0,00	0,0%	47,35	4,6%	157,35	10,0%	301,80	16,1%
Result. neg. ejerc. anter.	0,00	0,0%	-57,71	-5,5%	-57,71	-5,6%	-57,71	-3,7%	-57,71	-3,1%
Perdidas y ganancias	-57,71	-5,6%	47,35	4,5%	109,99	10,6%	144,45	9,2%	248,60	13,3%
INGRESOS A DISTRIBUIR	97,36	9,4%	86,55	8,3%	75,73	7,3%	97,36	6,2%	82,94	4,4%
PROVISIONES PARA RIESGOS	0,00	0,0%								
ACREEDORES A LARGO PLAZO	504,85	48,9%	403,88	38,7%	302,91	29,2%	454,37	28,8%	302,91	16,2%
Deudas con entid. credito	504,85	48,9%	403,88	38,7%	302,91	29,2%	454,37	28,8%	302,91	16,2%
Deudas con entid. Leasing	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Otros acreedores	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
ACREEDORES A CORTO PLAZO	248,54	24,0%	322,23	30,9%	317,79	30,7%	479,11	30,4%	694,51	37,1%
Deudas con entid. Credito (de C. C/P)	90,15	8,7%	30,05	2,9%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Deudas con entid. Credito (de C. L/P)	0,00	0,0%	100,97	9,7%	100,97	9,7%	100,97	6,4%	151,46	8,1%
Deudas con entid. Leasing	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Acreedores comerciales (Proveedores)	81,39	7,9%	136,17	13,1%	172,16	16,6%	250,42	15,9%	325,55	17,4%
Hacienda Púb. acreedora IRPF	4,73	0,5%	7,00	0,7%	8,69	0,8%	11,99	0,8%	16,29	0,9%
Hacienda Púb. Acreed. IVA	0,00	0,0%	0,00	0,0%	13,62	1,3%	15,33	1,5%	39,62	3,8%
Hacienda Púb. acreedora I.Soc.	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	69,55	4,4%	119,70	6,4%
Organismos Seg. Social	3,16	0,3%	4,67	0,4%	5,79	0,6%	8,00	0,5%	10,86	0,6%
Remuneraciones pte. Pago	9,02	0,9%	13,33	1,3%	16,56	1,6%	22,85	1,5%	31,04	1,7%
Otros acreedores	60,10	5,8%	30,05	2,9%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
TOTAL PASIVO	1.033,46	100,0%	1.042,71	100,0%	1.036,47	100,0%	1.575,44	100,0%	1.873,55	100,0%

CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ANALÍTICAS PREVISIONALES

CONCEPTO	2.002		2.003		2.004		2.005		2.006	
	Miles Euros	%	Miles Euros	%	Miles Euros	%	Miles Euros	%	Miles Euros	%
Importe neto de la cifra de negocios	601,01	100,00%	1.051,77	100,00%	1.352,28	100,00%	1.953,29	100,00%	2.554,30	100,00%
Variación existencias P.terminado y en curso	50,08	8,33%	37,56	3,57%	25,04	1,85%	50,08	2,56%	50,08	1,96%
Otros ingresos de explotación	30,05	5,00%	52,59	5,00%	67,61	5,00%	97,66	5,00%	127,72	5,00%
Trabajo realizado para inmov. Material	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
INGRESOS	681,15	113,33%	1.152,44	109,57%	1.458,46	107,85%	2.120,57	108,56%	2.757,64	107,96%
Aprovisionamientos	325,55	54,17%	544,67	51,79%	688,66	50,93%	1.001,69	51,28%	1.302,19	50,98%
Otros gastos de explotación	132,27	22,01%	197,17	18,75%	238,58	17,64%	322,85	16,53%	405,67	15,88%
Reparación y conservación	3,26	0,54%	10,89	1,04%	13,77	1,02%	20,03	1,03%	26,04	1,02%
Remun. Agentes Med. Indep.	30,05	5,00%	52,59	5,00%	67,61	5,00%	97,66	5,00%	127,72	5,00%
Otros serv. profesionales indep.	3,61	0,60%	3,71	0,35%	3,83	0,28%	3,94	0,20%	4,06	0,16%
Transportes y fletes venta	15,03	2,50%	26,29	2,50%	33,81	2,50%	48,83	2,50%	63,86	2,50%
Primas de seguros	9,02	1,50%	9,29	0,88%	9,56	0,71%	9,85	0,50%	10,15	0,40%
Servicios bancarios	1,50	0,25%	1,55	0,15%	1,59	0,12%	1,64	0,08%	1,69	0,07%
Publicidad y propaganda	12,02	2,00%	12,38	1,18%	12,75	0,94%	13,13	0,67%	13,53	0,53%
Suministros	32,55	5,42%	54,47	5,18%	68,87	5,09%	100,17	5,13%	130,22	5,10%
Tributos	1,20	0,20%	1,24	0,12%	1,28	0,09%	1,31	0,07%	1,35	0,05%
Otros gastos	24,04	4,00%	24,76	2,35%	25,50	1,89%	26,27	1,34%	27,06	1,06%
VALOR AÑADIDO DE LA EMPRESA	223,33	37,16%	410,60	39,04%	531,22	39,28%	796,03	40,75%	1.049,78	41,10%
Arrendamientos	18,03	3,00%	18,57	1,77%	19,13	1,41%	19,70	1,01%	20,29	0,79%
Gastos de personal	164,08	27,30%	242,60	23,07%	301,31	22,28%	415,80	21,29%	564,84	22,11%
Sueldos, salarios y asimilados	126,21	21,00%	186,61	17,74%	231,77	17,14%	319,85	16,37%	434,50	17,01%
Cargas sociales	37,86	6,30%	55,98	5,32%	69,53	5,14%	95,95	4,91%	130,35	5,10%
RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACION	41,22	6,86%	149,43	14,21%	210,78	15,59%	360,53	18,46%	464,64	18,19%
Dotaciones para amortizaciones	72,48	12,06%	72,48	6,89%	72,48	5,36%	108,54	5,56%	108,54	4,25%
De los gastos de establecimiento	0,36	0,06%	0,36	0,03%	0,36	0,03%	0,36	0,02%	0,36	0,01%
Del Inmovilizado inmaterial	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Del Inmovilizado material	72,12	12,00%	72,12	6,86%	72,12	5,33%	108,18	5,54%	108,18	4,24%
Variación de provisiones de tráfico	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
RESULTADO NETO DE EXPLOTACION	-31,26	-5,20%	76,95	7,32%	138,30	10,23%	251,98	12,90%	356,10	13,94%
Resultados financieros	-37,26	-6,20%	-40,42	-3,84%	-39,13	-2,89%	-52,41	-2,68%	-2,22	-0,09%
Gastos financieros Intereses deuda a L./P.	-30,65	-5,10%	-28,85	-2,74%	-24,25	-1,79%	-30,92	-1,58%	25,87	1,01%
Gastos negociación	-6,01	-1,00%	-10,52	-1,00%	-13,52	-1,00%	-19,53	-1,00%	-25,54	-1,00%
Otros gastos financieros	-0,60	-0,10%	-1,05	-0,10%	-1,35	-0,10%	-1,95	-0,10%	-2,55	-0,10%
Ingresos financieros	0,00	0,00%	10,52	1,00%	13,52	1,00%	19,53	1,00%	25,54	1,00%
RTDO. ACTIV. ORDINARIAS	-68,53	-11,40%	36,53	3,47%	99,18	7,33%	199,58	10,22%	353,88	13,85%
Resultados extraordinarios	10,82	1,80%	10,82	1,03%	10,82	0,80%	14,42	0,74%	14,42	0,56%
Subvenc. transf. Rtdo. ejerc.	10,82	1,80%	10,82	1,03%	10,82	0,80%	14,42	0,74%	14,42	0,56%
Gastos extraordinarios	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
RTDO. ANTES IMPTOS.	-57,71	-9,60%	47,35	4,50%	109,99	8,13%	214,00	10,96%	368,30	14,42%
Impuesto sobre sociedades	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	69,55	3,56%	119,70	4,69%
RESULTADO	-57,71	-9,60%	47,35	4,50%	109,99	8,13%	144,45	7,40%	248,60	9,73%



PREVISIÓN TESORERÍA (MILES DE EUROS)

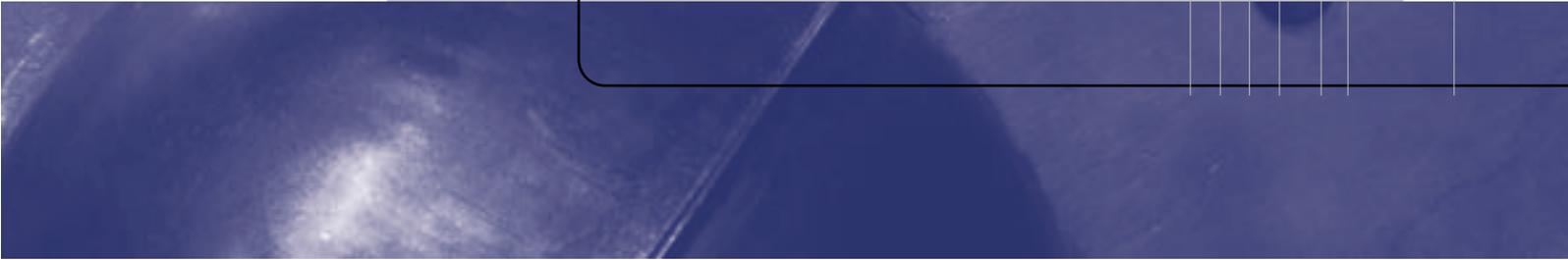
CONCEPTO	2.002	2.003	2.004	2.005	2.006
RESULTADO DE ACTIVIDAD	-57,71	47,35	109,99	144,45	248,60
DOTAC. PARA AMORTIZACIONES	72,48	72,48	72,48	108,54	108,54
PROVISIONES DE TRAFICO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CASH-FLOW DE LA ACTIVIDAD	14,77	119,83	182,48	252,99	357,15
INTERESES DE LA DEUDA LARGO	30,65	28,85	24,25	30,92	25,87
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS	10,82	10,82	10,82	14,42	14,42
IMPUESTO DE SOCIEDADES	0,00	0,00	0,00	69,55	119,70
	978,20	137,86	195,91	687,63	488,29
CASH-FLOW OPERATIVO	34,61	137,86	195,91	339,04	488,29
SUBVENCIONES	108,18	0,00	0,00	36,06	0,00
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PRESTAMOS A C/P (LINEA CREDITO)	90,15	0,00	0,00	0,00	0,00
PRESTAMOS A L/P	504,85	0,00	0,00	252,43	0,00
CAPITAL	240,40	0,00	0,00	60,10	0,00
TOTAL RECURSOS GENERADOS	978,20	137,86	195,91	687,63	488,29
PAGO INVERSIONES GTOS. 1º ESTAB.	1,80	0,00	0,00	0,00	0,00
PAGO INVERSIONES INMOV. INMAT.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PAGO INVERSIONES INMOV. MAT.	721,21	0,00	0,00	360,61	0,00
PAGO INVERSIONES FINANCIERAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
NECESIDADES FDO. MANIOBRA	153,66	76,06	61,61	134,65	110,62
PAGO PRINCIPAL CREDITOS	0,00	0,00	100,97	100,97	100,97
PAGO PRINCIPAL LEASING	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PAGO OTROS ACREEDORES	0,00	60,10	30,05	0,00	0,00
PAGO INTERESES DEUDA LARGO	30,65	28,85	24,25	30,92	25,87
PAGO GTOS. EXTRAORDINARIOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PAGO IMPTO. SOCIEDADES	0,00	0,00	0,00	0,00	69,55
TOTAL PAGOS	907,33	165,01	216,88	627,15	307,01
	967,43	134,96	186,83	627,15	307,01
TESORERIA GENERADA	70,87	-27,14	-20,97	60,47	181,28
TESORERIA INICIAL	0,00	70,87	43,72	22,76	83,23
TESORERIA ACUMULADA	70,87	43,72	22,76	83,23	264,51

En los cuadros de pérdidas y ganancias, balance de situación y planificación financiera de la empresa se observa como:

- La empresa aumenta sus ventas, o importe neto de la cifra de negocios, durante los cinco años, pasando de un poco más de seiscientos mil euros en el 2.002, a dos millones y medio en el 2.006.
- Para realizar dicha producción, cuenta con una plantilla de siete empleados al final del primer año que pasa a 20 el último. Su coste queda reflejado en la fila "Gastos de personal".
- Realiza unas inversiones de aproximadamente setecientos veinte mil euros en el 2.002 y de trescientos sesenta mil en el 2.004, pagadas íntegramente en cada uno de dichos años. Esta cifra queda reflejada, tanto en la cuenta "inmovilizaciones materiales" del Balance, como en la de "pago de inversiones financieras", de la planificación financiera en la fila
- Para pagar dichas inversiones solicita dos préstamos a largo plazo, en el 2.002 y el 2.004, por el valor del 70% de dichas inversiones. El resto lo financia con capital, subvenciones y los fondos generados por la actividad.
- El inmovilizado se amortiza en diez años. El coste anual queda reflejado en la cuenta "Dotación para amortizaciones" de la cuenta de pérdidas y ganancias, mientras que el acumulado de esta pérdida de valor lo podemos observar en la cuenta "amortización acumulada del inmovilizado material" del Balance. El valor neto del inmovilizado es el resultado de la diferencia entre las cuentas de inmovilizaciones materiales y la de amortización acumulada.
- El valor de la producción como su nombre indica representa el valor de lo producido por la empresa en cada uno de los años. Este valor difiere de la cifra de ventas ya que, como se observa en el balance, las existencias de producto terminado y en curso aumentan cada año. Esta diferencia de almacén queda reflejada en la fila variación de existencias.
- El coste de los aprovisionamientos equivale al 50% de lo producido, es decir de las ventas más la variación de existencias de producto terminado y en curso.
- El resultado que obtiene la empresa durante los distintos años, queda reflejado en la última fila de la cuenta de pérdidas y ganancias. El primer año tiene unas pequeñas pérdidas de 57 mil euros, situación bastante usual cuando se inicia un negocio.
- La empresa lleva a reservas todos los resultados positivos que tiene, tal y como se observa en los "fondos propios" que aumentan todos los años, salvo el primero como consecuencia de las pérdidas de dicho año.
- Por último, se observa en la planificación financiera que la tesorería acumulada, es decir el saldo que tiene la empresa a fin de año en caja y bancos, aumenta también todos los años, pasando de diez mil euros a algo más de trescientos mil



CAPÍTULO DE DIRECCIONES
DE INTERÉS



**P A S O 3**

- Servicio Territorial de Aguas de Álava
Donostia-San Sebastián, 1 - Lakua
01010 VITORIA-GASTEIZ
Tel. 945 01 97 37
Fax 945 01 97 43

 - Servicio Territorial de Aguas de Bizkaia
Lehendakari Agirre, 9- 6º
48014 BILBAO
Tel. 94 475 33 00
Fax 94 476 30 02

 - Servicio Territorial de Aguas de Gipuzkoa
Fueros, 1 - 1º
20005 DONOSTIA-SAN SEBASTIÁN
Tel. 943 42 45 20
Fax 943 42 38 10
- 190 -
-
- Oficina Territorial de Industria, Comercio, Consumo y Turismo de Álava
Samaniego, 2 - 4º
01008 VITORIA-GASTEIZ
Tel. 945 01 70 50
Fax 945 01 70 51

 - Oficina Territorial de Industria, Comercio, Consumo y Turismo de Bizkaia
General Concha,23
48010 BILBAO
Tel. 94 403 14 00/94 - 94 403 14 70
Fax 94 403 14 45

 - Oficina Territorial de Industria, Comercio, Consumo y Turismo de Gipuzkoa
Easo, 10 - 4º, 5º y 6º
20006 DONOSTIA-SAN SEBASTIÁN
Tel. 943 02 25 00 - 943 02 25 01
Fax 943 02 25 42

P A S O 4

INDUSTRIALDEAK:

SPRILUR S.A.

Bilbao: Ibañez de Bilbao, 28-7º Dpto. B

Teléfono 94 4 23 61 18.

Fax 94 423 47 79

PROGRAMAS ESPECIFICOS DE LAS HACIENDAS FORALES:

Bilbao

Obispo Orueta, 6

Teléfono 944 20 80 00.

Fax: 94 420 80 87

Donostia

Plaza de Guipúzcoa, s/n

Teléfono 943 48 31 35.

Fax 943 42 09 76

Vitoria-Gasteiz

Plaza de la Provincia, s/n

Teléfono 945 18 18 18.

Fax 945 25 55 00

PARQUES TECNOLÓGICOS

- Parque Tecnológico de Zamudio, S.A.

Edificio Central, 101

48170 ZAMUDIO (Bizkaia)

Tel. 94 403 95 00

Fax 94 403 95 10

- 191 -

- Parque Tecnológico de Álava, S.A.

Hermanos Lumiere, 1 - N 240 Km. 9

01510 MIÑANO MAYOR (Álava)

Tel. 945 01 00 55

Fax 945 29 80 34

- Parque Tecnológico de San Sebastián, S.A.

Mikeletegi ibilbidea, 53

20009 DONOSTIA-SAN SEBASTIÁN

Tel. 943 30 90 00

Fax 943 30 91 00

**P A S O 5**

Delegaciones Territoriales de Trabajo y Seguridad Social del Gobierno Vasco:

Bilbao:	Gran Vía, 85 - 5ª planta	Tlfno. 94 403 12 15
Donostia:	Vitoria Gasteiz, 3 - 3º	Tlfno. 943 02 32 00
Vitoria:	Samaniego, 2-2º	Tlfno. 945 01 70 30

P A S O 7

MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE COOP. Y S.A.L.
Pío Baroja nº 6
MADRID
Tfno: (91) 409 09 41

GOBIERNO VASCO
VICECONSEJERÍA DE TRABAJO
DIRECCIÓN DE ECONOMÍA SOCIAL
Servicio Central de Registro de Cooperativas de Euskadi
Donostia - San Sebastián, 2
VITORIA-GASTEIZ
Tfno:945 01 80 00

- 192 -

P A S O 8

- Oficina Territorial de Industria, Comercio, Consumo y Turismo de Álava
Samaniego, 2 - 4º
01008 VITORIA-GASTEIZ
Tel. 945 01 70 50
Fax 945 01 70 51
- Oficina Territorial de Industria, Comercio, Consumo y Turismo de Bizkaia
General Concha,23
48010 BILBAO
Tel. 94 403 14 00/94 - 94 403 14 70
Fax 94 403 14 45
- Oficina Territorial de Industria, Comercio, Consumo y Turismo de Gipuzkoa
Easo, 10 - 4º, 5º y 6º
20006 DONOSTIA-SAN SEBASTIÁN
Tel. 943 02 25 00 - 943 02 25 01
Fax 943 02 25 42

Edita:

© Es propiedad de los autores, salvo para esta publicación que pertenece a SPRI, S.A.

Diseño y Coordinación:

CMC CANAL - Canal de Marketing & Comunicación.

I.S.B.N.:

D.L.: BI-2795-1

SPRI

Industriaren Suztapen eta
Eraldaketaerako Baltzua, I.G.
Sociedad para la Promoción
y Reconversión Industrial, s.a.

Gran Vía, 35 - 3ª Planta
48009 Bilbao
Tel: (94) 403 70 00
Fax: (94) 403 70 22

Dirección Internet:
<http://www.spri.es>
E-mail: info@spri.es



Herri-Baltzua
Sociedad Pública del



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

