

CONCEPTOS PRÁCTICOS PARA EL EMPRENDEDOR

© José A. Almoguera
Director General de Megaconsulting
www.megaconsulting.net

SUMARIO

Amortización como gasto deducible	3
Análisis Dafo	5
Análisis de la competencia y del mercado.....	6
Área económico-financiera de la empresa.....	8
Área jurídico-fiscal en el plan de negocio	12
Bienes complementarios y sustitutivos	15
El trabajo como autónomo.....	17
Control presupuestario.....	19
Costes de producción.....	21
Demanda (estudio de la curva de demanda).....	24
Equilibrio del consumidor	26
Inflación.....	28
Marketing directo	30
Minimización de costes	32
Oferta	33
Organización y recursos humanos en el plan de negocio	36
Aspecto preliminares del plan de empresa	39
Plan de marketing	43
Plan de producción y compras de la empresa.....	49
Presentación del proyecto de negocio	53
Punto muerto o umbral de rentabilidad	56

AMORTIZACIÓN COMO GASTO DEDUCIBLE

Dentro de los gastos deducibles para empresarios y profesionales las amortizaciones se aplican al final de cada ejercicio reduciendo la factura fiscal.

Depreciación efectiva sufrida por los distintos elementos del inmovilizado material e inmaterial, como consecuencia de su funcionamiento, uso o disfrute.

Partida deducible, si cumple determinados requisitos, en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y en el Impuesto sobre Sociedades. De esta forma tenemos que serán deducibles las cantidades que, en concepto de amortización del inmovilizado material o inmaterial, correspondan a la depreciación efectiva que sufran los distintos elementos por funcionamiento, uso, disfrute u obsolescencia.

Denominamos amortización al proceso sistemático por el que una inversión se convierte en gasto en la contabilidad, ya sea por su uso, o por obsolescencia.

El Texto refundido de la Ley del Impuesto de Sociedades permite que este gasto contable se minore en la Base Imponible del ejercicio siempre que corresponda a la depreciación efectiva del bien amortizado.

¿Qué se considera en el impuesto depreciación efectiva? Es el importe real de la disminución de valor experimentada por el bien durante el periodo.

El Texto refundido de la Ley del Impuesto de Sociedades permite justificar su importe por alguno de los siguientes métodos:

- Amortización lineal. Esto es, amortizar cada año la misma cantidad dentro de los límites que permite la normativa.
- Amortización por porcentaje constante. En este sistema se amortiza cada año un mismo porcentaje sobre el valor pendiente de amortizar al inicio del ejercicio.
- Amortización por números dígitos. Se amortiza cada año una cantidad en función del dígito correspondiente al periodo de amortización.
- Amortización resultante de la aplicación de un plan formulado por el sujeto pasivo ante la Administración.
- El importe que justifique el sujeto pasivo ante la Administración, correspondiente a cualquier método diferente de los anteriores. Los métodos que se han expuesto anteriormente son los que la normativa permite, pero ello no impide que el sujeto pasivo pueda justificar otro importe diferente si ninguno de ellos se adapta a la realidad de su empresa. La diferencia con los métodos anteriores está en que ya no se considera que la depreciación es la

efectivamente producida, sino que el interesado debe justificar el importe que consigne.

En cualquier caso debemos tener siempre en cuenta el artículo 19.3 del presente texto, que en su primer párrafo exige que un gasto haya sido debidamente contabilizado para poder ser deducible.

Esto significa que los importes de amortización que señala la Ley son importes máximos o mínimos, pero que el sujeto pasivo debe tenerlos contabilizados para poder deducirlos.

Si la amortización no ha sido contabilizada, no importa que la norma permita su deducción; el gasto no será deducible, salvo en los supuestos previstos de libertad de amortización.

ANÁLISIS DAFO

El Análisis Dafo es un concepto importante en el marketing y que se utiliza de forma usual en las empresas para ver sus posibilidades de venta.

Es la herramienta estratégica por excelencia. El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado.

El nombre lo adquiere de sus iniciales **DAFO**:

- **D**: debilidades.
- **A**: amenazas.
- **F**: fortalezas.
- **O**: oportunidades.

Las **debilidades** y **fortalezas** pertenecen al ámbito interno de la empresa, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, marketing, financiación, generales de organización...

Las **amenazas** y **oportunidades** pertenecen siempre al entorno externo de la empresa, debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas.

- **Debilidades**: Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.
- **Fortalezas**: Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- **Amenazas**: Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.
- **Oportunidades**: Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y DEL MERCADO

Identificaremos las empresas que existen o pueden existir que produzcan o vendan los mismos que nuestra empresa. Se trata de conocer que competidores existen, cómo trabajan y como venden, que ventajas e inconvenientes va a tener nuestra empresa con respecto a ellos, en definitiva analizar sus puntos fuertes y débiles de las empresas de la competencia

La información sobre las empresas de la competencia debe centrarse en aspectos tan concretos como: marcas y productos, ventas y cuota de mercado, que se pueden obtener en las cámaras de comercio y entidades similares.

Por lo tanto, todo estudio de mercado deberá dedicar un capítulo de su contenido a la identificación de las empresas competidoras, al conocimiento de la fortaleza y debilidades de las mismas, dónde se encuentran localizadas, precios a los que ofrecen sus productos, etc.

También, cuando llevamos a cabo el estudio de la competencia deberemos dedicar un apartado a las posibles barreras de entrada, es decir, si existen mecanismos que dificultan la incorporación al mercado de nuevos competidores al sector. Es fundamental conocer las barreras de entrada existentes en el sector para tratar de superarlas y diseñar la estrategia adecuada de la entrada en el mismo. Las barreras de entrada más comunes suelen ser:

- Economías de escala. Los costes de fabricación disminuyen a medida que aumenta la producción debido a la existencia de coste fijos elevados, lo cual implica una ventaja significativa para las empresas ya consolidadas en el sector.
- Ventajas de la competencia, en términos de coste, en un entorno geográfico próximo.
- Diferenciación del producto mediante patentes y marcas.
- Sectores que requieren grandes necesidades de capital.
- Dificultades de acceder a los canales de distribución.

Aspectos a analizar sobre la competencia:

- Descripción de las empresas de la competencia: cuáles son, cómo se denominan...
- Análisis de sus puntos fuertes y débiles, comparando sus perspectivas con las propias del proyecto.
- Futuras fuentes de competencia.

ANÁLISIS DEL MERCADO

El mercado esta compuesto por dos elementos fundamentales: el consumidor, que se define como el componente más importante y los competidores existentes en el mismo.

Nuestro proyecto empresarial debe estar en consonancia con el mercado a donde se dirige, realizando un estudio detallado de los posibles clientes y necesidades de los mismos. Es conveniente efectuar el estudio observando el tamaño del mercado, la evolución y tendencias observadas, así como la competencia existente en el mismo. Debemos identificar los segmentos del mercado, caracterizando los mismos con el máximo detalle para poder decidir que segmentos vamos a explotar y cuales deberían evitarse, siempre justificando el porqué de nuestra decisión. Es decir, realizaremos un retrato robot del cliente tipo y las razones por las que nuestro producto puede satisfacer sus necesidades.

Nuestro análisis el mercado debe estar delimitado y segmentado, es decir, subdividido en submercados más homogéneos con características de compra comunes, grupos de clientes o compradores homogéneos entre sí, y diferentes a otros grupos, de los que sería preciso conocer sus características y necesidades. En la segmentación en grupos podemos utilizar variables como sectores industriales, de actividad, geográficos, de población, de renta...

Si contamos con experiencia en el sector puede ayudarnos bastante en nuestro objetivo, pues nos determinará de antemano los canales de distribución, así como posibles épocas del año de poca actividad, proponiendo posibles soluciones a las mismas.

Un conocimiento exhaustivo de nuestro mercado nos permitirá colocar nuestros productos de la forma más idónea posible. Determinando si para nuestro producto o servicio existen expectativas de aceptación de nuestros potenciales clientes. El cliente por lo tanto, será el centro de nuestras decisiones y todas las demás que tomemos respecto al precio, la distribución y la comunicación estarán basados en el cliente al que nos dirigimos

El análisis del mercado debe determinar entre otros factores:

- Cuál es el mercado real.
- Claves de su posible crecimiento.
- Posibles cambios en la demanda.
- Tendencia del mercado.
- Segmentación del mercado en grupos, clases, regiones geográficas...

ÁREA ECONÓMICO FINANCIERA DE LA EMPRESA

Cuando hacemos un plan de empresa el área económico financiera es esencial para el buen desarrollo de la actividad.

Definidos los objetivos y las directrices de la empresa se deberá realizar una fusión de toda la información obtenida: el coste de las materias primas del plan de compras, sueldos y salarios del capítulo de organización y recursos humanos... realizando una síntesis de los mismos que plasmaremos de forma cuantitativa en lo que se denomina presupuestos generales de la empresa (producción, inversión, financiación, tesorería...)

Los presupuestos tienen por objeto expresar en términos económicos el contenido del plan de negocios y sus implicaciones, es decir, todos los aspectos económicos y financieros del proyecto, que constituye además la última parte del plan de empresa.

El estudio económico financiero debe informar sobre las siguientes cuestiones:

- **Los fondos necesarios** para desarrollar el plan de empresa. Esto es, conocer por un lado la inversión inicial necesaria del proyecto, y por otro, cuantificar las necesidades financieras para acometer la actividad una vez puesta en marcha la actividad empresarial.
- **Búsqueda y obtención de capital.** Consiste en conocer las diferentes fuentes de financiación posibles para llevar a cabo la iniciativa empresarial.
- **Determinación de la estructura financiera de la empresa.** Deberá describir que parte del capital estará en poder del promotor (recursos o fondos propios) y que parte corresponderá a terceros (recursos o fondos ajenos)
- **Rentabilidad de la empresa,** que se traducirá en el reparto de dividendos para los propietarios de los recursos.

Por lo tanto, se establecerá un plan de inversiones, definir el porcentaje de amortización que se piensa aplicar a las inversiones programadas y de qué manera se financiará cada capítulo de las inversiones.

Se establecerán las oportunas previsiones anuales de la cuenta de explotación, plan de tesorería y balance, razonando el importe de cada partida.

Indicar la forma de cobro y pago prevista por los conceptos de facturación y gastos de los productos/servicios.

El estudio económico financiero deberá presentar, al menos información financiera sobre los siguientes puntos:

- Plan de inversiones inicial.

- Plan de financiación.
- Sistema de cobros a clientes.
- Sistema de pagos a proveedores.
- Presupuesto de tesorería.
- Previsión de la cuenta de resultados.
- Balance de situación.
- Punto de equilibrio.
- Ratios de rentabilidad.

PLAN DE INVERSIONES INICIALES.

Consiste en la determinación de la forma más aproximada posible todos los fondos o inversiones en activo fijo y activo circulante que requiere nuestra inversión en el horizonte temporal que deseamos determinar. Que influirán de forma anual mediante su amortización en la generación de los fondos de nuestra inversión a lo largo de su vida.

INMOVILIZADO (ACTIVO NO CORRIENTE)	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Recuperación
Terreno							
Edificio y otras construcciones							
Obras de acondicionamiento e inst.							
Obras de acondicionamiento e int. en Leasing							
Maquinaria y utillaje							
Maquinaria y utillaje en Leasing							
Elemento de transporte							
Elementos de transporte en leasing							
Mobiliario y enseres							
Mobiliario y enseres en Leasing							
Equipos informáticos.							
Equipos informáticos en Leasing							
Gastos amortizables							
Otros							
TOTAL INMOVILIZADO							
ACTIVO CORRIENTE							
Existencia-inventario							
Cuentas a cobrar							
Cuentas a pagar							
Tesorería							
TOTAL ACTIVO CORRIENTE							
FONDOS ABSORBIDOS							

Los fondos invertidos pueden descomponerse en:

- Inmovilizado materia (Activo no corriente).
- Activo corriente.

Inmovilizado material (activo no corriente)

Comprende todos los activos tangibles: inmuebles, muebles y cualquier elemento tangible que es necesario para el desarrollo de un proyecto de inversión y que tengan un período de permanencia en la empresa superior al año. En el inmovilizado material distinguimos los siguientes grupos:

- Terrenos, se adquieren al principio del proyecto, por lo que en el año 0 deberá figurar el precio de compra pagado, con independencia que lo paguemos al contado o a plazos, debido a que los costes financieros tienen su análisis en un apartado independiente.

Es un activo que por sus características tiene un valor inicial que no necesita ampliaciones en períodos posteriores, por lo que no sufrirá ningún incremento en el posterior análisis temporal del proyecto. Los terrenos es un activo que no está sujeto a depreciación, por lo que no incluirán ningún importe posterior debido a su amortización. De esta forma el valor al final del horizonte temporal propuesto en el análisis será como mínimo el importe de adquisición.

- Edificios, se adquieren en el mismo momento que los terrenos o inmediatamente después y siempre antes del inicio del estudio de viabilidad. No es necesario generar flujos intermedios debido a que desde un principio en nuestro análisis estarán suficientemente dimensionados. Los edificios son inmovilizados con una vida útil muy elevada, por lo que en comparación con los demás activos de nuestro estudio su importe al finalizar nuestro horizonte temporal se habrá amortizado en menor cuantía.
- Maquinaria y utillaje, son activos que por regla general se adquieren posteriormente a la compra de los terrenos y edificios. Dentro de estos activos debemos prever su horizonte temporal puesto que en el análisis global de proyecto de inversión debe tenerse en cuenta su posible reposición, generando en este último caso un movimiento de fondos absorbidos en un periodo intermedio.
- Elementos de transporte, mobiliario, equipos informáticos, tienen un tratamiento parecido a lo establecido para la maquinaria y utillaje. Sin embargo, son elementos que por sus características han de preverse sus posibles reposiciones en plazos intermedios
- Gastos amortizables, son gastos de constitución, de primer establecimiento, de promoción publicitaria de la compañía, que tienen un horizonte temporal superior al año afectando a varios ejercicios. Su importe se genera al principio del estudio, no teniendo consideraciones posteriores.
- Otro inmovilizado, en este apartado incluiremos las partidas correspondientes a:
 - o Inmovilizado inmaterial, compuesto por todos los elementos utilizados en el proyecto que tengan carácter intangible, como son las patentes, las concesiones administrativas, las marcas comerciales y el fondo de comercio
 - o Inmovilizado financiero, compuesto de los depósitos monetarios que deban realizarse y particiones de acciones de otras sociedades.
 - o Cualquier otro gasto que no tenga relevancia en los grupos analizados.

Activo corriente

Está compuesto por todas las inversiones realizadas en el proyecto que sean a corto plazo, teniendo como característica principal que se consideran como financiación del proyecto y no como inversión del mismo. Dentro del capital circulante podremos incluir conceptos como:

- Existencias, son todas las inversiones realizadas en los almacenes de materias primas, materiales auxiliares, productos semiterminados, productos terminados, envases y embalajes.

- Cuentas a cobrar, son aquellas inversiones realizadas para financiar las ventas a nuestros clientes correspondientes al proyecto. Clientes que no nos pagan al contado. Además estará complementado con los días de crédito que se conceden a nuestros clientes para el pago de las deudas.
- Cuentas a pagar, se corresponden con la financiación de nuestros proveedores y acreedores correspondiente a nuestro proyecto. Adquisición de bienes y servicios que no se pagan al contado. Es una cuenta de pasivo. Igual que las cuentas a cobrar se complementa con los días de crédito que nos conceden los proveedores para llevar a cabo su pago.

Tesorería, es el dinero en caja o bancos necesario para el desarrollo de la actividad. Para proceder a su determinación existen varios modelos, que dependen de variedad de factores cualitativos como por ejemplo la idea que tenga el Director financiero... Por lo que en un sentido plenamente práctico se puede estimar entre un 10 ó 20 por 100 del total invertido en existencias y cuentas a cobrar.

ÁREA JURÍDICO-FISCAL EN EL PLAN DE NEGOCIO

Dentro de éste apartado haremos referencia a los aspectos legales que afectan a la constitución de la empresa y en el transcurso de su actividad diaria.

Es importante un previo conocimiento de las diferentes posibilidades legales que existen a la hora de elegir la forma jurídica más adecuada para la empresa, y por supuesto deberíamos efectuar previamente un estudio de las diversas alternativas, analizando exhaustivamente las ventajas y desventajas de cada modelo.

También deberemos analizar los diferentes aspectos fiscales que tendrán relevancia en el desarrollo de nuestra empresa, impuestos como IVA, IRPF e impuesto sobre sociedades.

Los puntos que debemos desarrollar en esta área son:

- Determinación de la forma jurídica.
- Obligaciones fiscales propias de la actividad.
- Aspectos laborales.
- Permisos, licencias y documentación oficial.

FORMA JURÍDICA

El proyecto empresarial puede optar en su constitución, básicamente, la forma de persona física o jurídica.

Persona física o empresario individual, es el que organiza los medios de producción para conseguir unos resultados. Los recursos materiales son propiedad del empresario, deberán ser suficientes para garantizar el riesgo que soporten terceras personas sea prácticamente inexistente; a mayor dimensión de la empresa y de sus actividades, mayores serán las necesidades de patrimonio personal.

Son características del empresario individual:

- Su responsabilidad es ilimitada por deudas y compromisos ante terceros, no sólo con los recursos que aporta a la empresa, sino también con todos sus bienes presentes y futuros.
- Tiene derecho propio y originario a la dirección de la empresa.

En contraposición, la persona jurídica es una organización de un grupo de personas encargadas de desarrollar un grupo de funciones propias de la actividad empresarial. Puede adoptar distintas formas jurídicas, tales como Sociedad Anónima, Colectiva, de Responsabilidad Limitada, Cooperativa, etc.

Cuando desarrollemos el proyecto empresarial deberemos indicar la forma jurídica correspondiente, efectuando una breve indicación del porqué de su elección.

En el caso de no estar aún legalizados, debemos indicar la forma jurídica elegida y argumentar la razón de la elección, describiendo la tramitación y el calendario de legalización.

Se trata de especificar el proceso de análisis que se ha llevado para adoptar una determinada forma jurídica, siendo esta preferida respecto a las demás, incidiendo en los aspectos que hacen referencia a los gastos de constitución, al proceso de tramitación y al calendario de legalización.

Debemos determinar la forma jurídica elegida, incluyendo todos los trámites administrativos y legales necesarios para la constitución de la empresa, así como el régimen fiscal que le es aplicable.

OBLIGACIONES FISCALES

Crear nuestra sociedad mercantil nos determinará la realización de un sistema de trámites que reflejan el hecho jurídico de creación de la sociedad mercantil con personalidad propia.

Para crear nuestra empresa deberemos efectuar una serie de trámites analizando en este apartado todos los aspectos fiscales que son necesarios para la puesta en marcha de nuestra empresa.

Las obligaciones fiscales más usuales son:

- Certificación negativa de nombre.
- Otorgamiento de escritura pública.
- Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
- Código de Identificación Fiscal.
- Declaración Censal.
- Inscripción de la empresa en la seguridad social.
- Alta en el Régimen de Autónomos.
- Alta en el Régimen General.
- Comunicación apertura del centro de trabajo.
- Licencia de obras.
- Licencia de actividades e instalaciones (apertura)

OBLIGACIONES LABORALES

Nuestra empresa más tarde o más temprano, deberá contratar terceras personas para el desarrollo de su actividad apareciendo en escena la relación de nuestra empresa con los trabajadores.

Describiremos en este apartado los tipos de contratos, mercantiles, laborales que se piensan establecer en la empresa indicando cada una de sus características.

PERMISOS, LICENCIAS...

Debemos hacer una breve redacción de todos los permisos, licencias y documentación oficial que precisamos para llevar a cabo el desarrollo de nuestra actividad empresarial.

ESQUEMA PARA EL CÁLCULO DE LOS GASTOS NECESARIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE NUESTRA ACTIVIDAD

Esta hoja de cálculo quiere ser simplemente un documento orientativo de todos los gastos que se deben incluir a la hora de llevar a cabo la creación de nuestra actividad. Solamente se incluyen una enumeración de todos gastos, sin incluir el coste concreto de cada uno, ya que dependerá de la situación geográfica de nuestra empresa.

Gastos formales (aproximados)

- a) Trámites de constitución.....
- Certificación negativa del nombre.
 - Escritura pública ante notario
 - Publicación en el Registro mercantil.
- b) Impuestos..... 1% capital social
- Impuestos de Actos Jurídicos documentados

Gastos de establecimiento

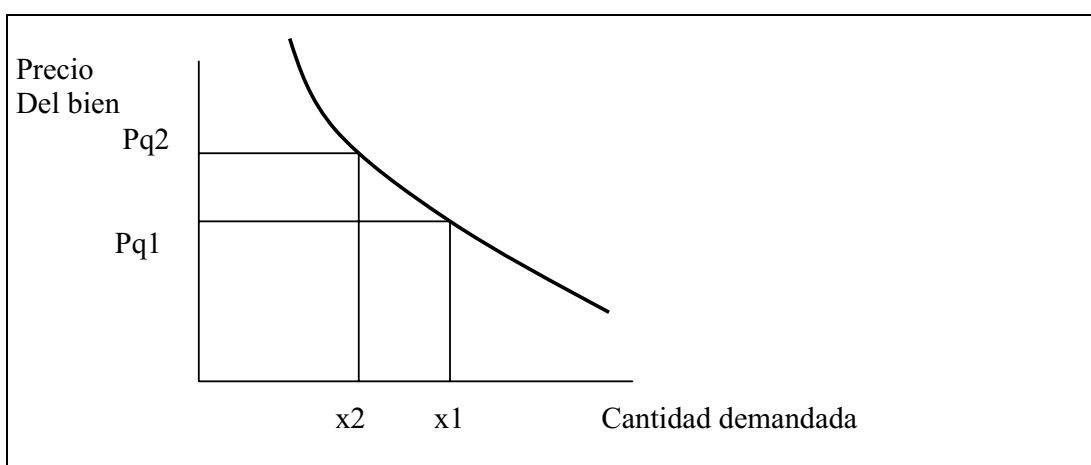
- Solicitud de licencia de obras.
- Inscripción de la empresa en la seguridad social.
- Comunicación apertura del centro de trabajo.
- Alta en el Régimen de Autónomos.
- Alta en el Régimen general.

BIENES COMPLEMENTARIOS Y SUSTITUTIVOS

BIENES COMPLEMENTARIOS

Son bienes que satisfacen conjuntamente un mismo tipo de necesidad, varían en el mismo sentido, aumenta la demanda de uno aumenta la demanda del otro. Incluso estos bienes llegan a constituirse en un solo bien como es el caso del café y la leche.

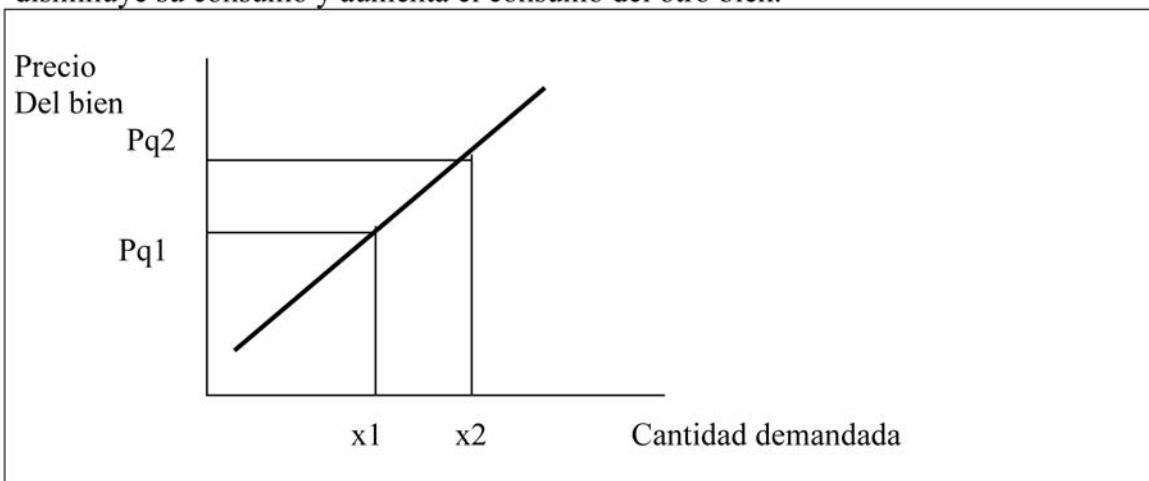
Esta característica entre los bienes tiene su principal característica en la demanda de los mismos, debido a que este carácter de complementariedad en el momento de su consumo hace que dos o más bienes tengan la misma tendencia en cuanto a su demanda. Por ejemplo, si aumenta la demanda de café, aumentará la demanda de leche y de azúcar debido a que estos tres bienes son complementarios entre sí.



Los bienes complementarios se apoyan entre sí para satisfacer las necesidades familiares como consecuencia que se mueven en un mismo sentido.

BIENES SUSTITUTIVOS

Son aquellos bienes que satisfacen un tipo de necesidad parecido y por lo tanto, pueden ser sustituidos por el individuo en su consumo en función de su nivel de precio, por ejemplo el café y el té. En estos bienes un aumento en el precio de uno de los bienes disminuye su consumo y aumenta el consumo del otro bien.



Bienes sustitutivos:

- Aumenta la renta aumenta la cantidad de otro bien sustitutivo.

Bienes complementarios:

- Disminuye la cantidad de un bien, disminuye la cantidad de otro bien.

Un bien puede ser complementario de dos bienes que entre sí son sustitutivos.

Los bienes sustitutivos se utilizan de forma alternativa para satisfacer la misma necesidad, es decir, solamente puede consumirse uno de los dos, por lo tanto, la demanda de estos bienes se moverán en sentido contrario.

EL TRABAJO COMO AUTÓNOMO

Actualmente el trabajo como Autónomo es una de las salidas más importantes que están teniendo los trabajadores que se encuentran en paro, pudiendo conseguir anticipo de las cantidades pendientes de cobro y otros beneficios.

Cuando hablamos del autónomo, empresario individual, o profesional independiente, nos referimos a la **persona física** que ejercita **en nombre propio**, por sí o por medio de representante o empleado, **una actividad económica**, ya sea comercial, industrial o profesional, **con total autonomía de medios y control de la gestión**.

El ejercicio profesional, de la actividad el propietario o persona física lleva el control total de la empresa, dirige personalmente su gestión y responde de las deudas contraídas frente a terceros con todos sus bienes.

Características

- ◆ Requisitos:
 - ✓ Ser mayor de edad
 - ✓ Tener libre disposición de bienes
 - ✓ No estar declarado en quiebra o estar incapacitado

- ◆ Responsabilidad
 - ✓ Personal --- Con sus bienes personales
 - ✓ Ilimitada --- Todos sus bienes presentes y futuros

- ◆ Capital mínimo
 - ✓ No es necesario acreditar un capital mínimo para iniciar la actividad

- ◆ Formalidades constitutivas
 - ✓ El inicio de la actividad por parte del autónomo no requiere la inscripción en ningún registro, aunque si lo desean pueden inscribirse en el Registro

Mercantil

Es de todas, la forma más sencilla y económica de iniciar una actividad empresarial, y será tu opción cuando:

- Quieras desarrollar tu actividad con un **control directo** de tu empresa
- Pretendas llevar la **gestión** a nivel **personal**
- Tengas **capacidad económica suficiente** para poner en marcha el proyecto
- Vayas a **asumir en solitario la responsabilidad**

CARACTERÍSTICAS TRABAJADOR AUTÓNOMO	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Es el titular de la totalidad del beneficio que produzca la empresa	Alto riesgo personal en materia de responsabilidad por deudas.
Posee autonomía en la toma de decisiones, sin tener que ceder ante la opinión de otras personas.	No existe diferencia entre el patrimonio empresarial y el patrimonio civil.
Adquiere todos los derechos que se deriven de la actividad mercantil	Asimismo la contratación a familiares en virtud de la normativa actual supone que los mismos si están dentro del segundo grado de parentesco y conviven en el domicilio familiar, no pueden estar en el régimen general, sino que habrán de darse de alta como autónomos.
Especial simplicidad en su puesta en marcha y desarrollo	

CONTROL PRESUPUESTARIO

Los presupuestos son aquella conversión en unidades monetarias de los objetivos que pretende alcanzar la empresa. Con la confección presupuestaria se pretende obtener el balance de situación y la cuenta de resultado de ejercicios futuros.

Mediante el presupuesto se definen los objetivos a corto plazo y los medios para alcanzarlos.

Se determinará un fin que será el objetivo principal y demás objetivos parciales de actuación. El camino para alcanzar ese fin se lo facilitan los objetivos a largo plazo, es decir, a través de la planificación estratégica. Para concretar esos objetivos a largo plazo se necesita ser operativo, día a día, esto es la planificación operativa.

Una vez concretados los objetivos a corto plazo se cuantifican e intentan marcar las pausas que va a seguir la empresa en un ejercicio económico.

La estructura organizativa de la empresa debe fijar los objetivos de la gestión a través de los distintos centros que la componen.

Las fases para realizar la presupuestación son:

- Definición de los objetivos a corto plazo.
- Elaboración de los distintos presupuestos por centros de responsabilidad.
- Negociación y consenso para cada centro de responsabilidad de los recursos que se intentan repartir.
- Consolidación de los distintos presupuestos en el *presupuesto maestro* a través de estos elementos:
 - Cuenta de resultados
 - Presupuesto de tesorería
 - Balance
 - Estado de origen y aplicación de fondos (EOAF)
- Aprobación del presupuesto, realizado por la dirección.
- Si no se llegara a un acuerdo se devolvería el presupuesto a la fase anterior para realizar un acuerdo.
- Se debe proceder a una revisión de los presupuestos, pudiendo darse el caso de que si las premisas de que hemos partido para elaborar los presupuestos han sido modificadas cambiarán todos los presupuestos.
- Control de los presupuestos. Comprobar si se llevan a cabo con eficiencia y eficacia.

En algunos casos es adecuado parcelar los presupuestos en períodos de tiempo menores que un año, como es el caso de la Tesorería. De esta manera tendremos presupuestos anuales y descomposición de presupuestos en periodos interanuales.

Características del presupuesto

Las principales características del presupuesto son:

- a) Se fijan objetivos a corto plazo, el ejercicio económico.
- b) Es una planificación detallada, definiendo los objetivos en cada área de gestión.
- c) Consiste en una planificación de detalle integrado por el presupuesto de:
 - Ventas.
 - Costes de producción.
 - Gastos comerciales.
 - Gastos generales.
 - Inversiones.
 - Tesorería.

Período para el presupuesto

Para que los resultados puedan ser efectivos es necesario que se efectúen distintos planes temporales, así distinguimos:

1. Planificación a largo plazo. Engloba varios años y afecta a la política de expansión de la empresa sobre todo con relación a nuevos productos y a la necesidad de invertir en nuevas plantas y equipos.
2. Planificación global para el periodo. Se realiza para un horizonte temporal del año. Se denomina *presupuesto maestro*, y en él se especifican los planes de operaciones, y el objetivo del beneficio para el siguiente periodo.

COSTES DE PRODUCCIÓN

El coste de un servicio o producto consiste en la valoración monetaria de todos los consumos efectuados para la obtención del producto o servicio.

Este mecanismo nos permite determinar para cada uno de los productos que elabora la empresa:

- Coste directo del producto.
- Coste de los diferentes departamentos que pueden ser imputables al producto.

La imputación de los recursos monetarios a cada producto o servicio efectuado por la empresa nos permitirá:

- Fijar significativamente el precio de venta.
- Comparar el coste del producto o servicio con el resultado obtenido por el mismo.
- Eliminar algunas de las partes de la producción pudiendo ser subcontratados fuera de la empresa.

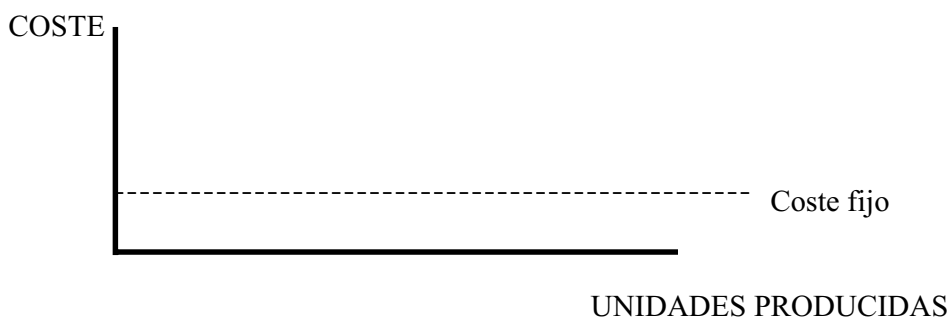
Los costes de las empresas pueden ser clasificados de diferentes formas o atendiendo a diversos criterios. De todas las diferentes clasificaciones existentes nos centraremos en:

- a) **Costes fijos y variables.** Dependiendo de la cuantía de coste que se incluya en función del grado de actividad de la empresa.

Según el comportamiento de los costes en función del volumen de ventas o nivel de actividad de la empresa tenemos:

- Costes fijos.
- Costes variables.

Costes fijos o de estructura, son costes que no varían en función del nivel de actividad de la empresa, manteniéndose constantes durante todo el proceso productivo. No dependen del volumen de producción



Ejemplos de costes fijos son:

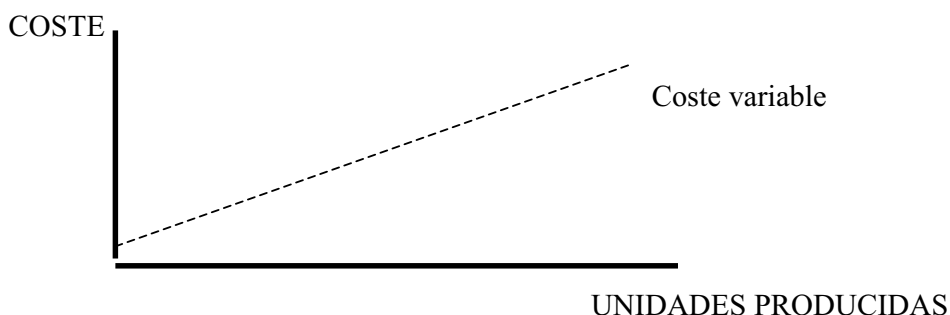
- Alquiler de oficinas, locales...

- Coste de personal administrativo.
- Tributos municipales.

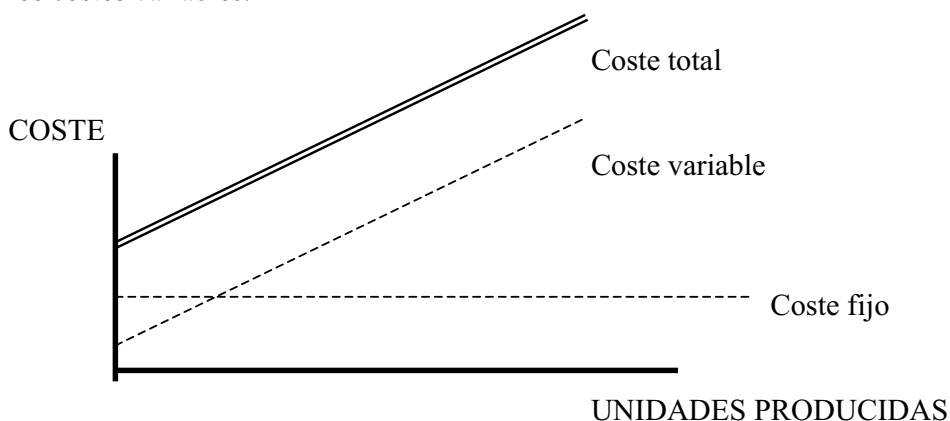
Costes variables. Son los costes que varían en función del nivel de producción desarrollado por la empresa:

- Aumenta su actividad, aumentan los costes.
- Disminuye su actividad, disminuyen los costes.

Son costes que dependen del volumen de producción, crece con este y es nulo cuando no se produce nada.



El coste total para la empresa estará constituido por la suma de los costes fijos más los costes variables.



b) **Costes directos e indirectos.** Son costes que aparecen o no perfectamente identificados con los productos o un departamento de la empresa.

Coste directo. Cuando el coste se identifica perfectamente con un producto, servicio o departamento.

Ejemplo, la materia prima para la elaboración del producto, el sueldo de los empleados o mano de obra directa...

Coste indirecto. Cuando no existe certeza de su imputación a un producto determinado, en relación que estos costes son comunes a varios productos o centros de coste. Para poder determinar que parte corresponde a cada uno de los productos es necesario repartir su coste entre las unidades producidas. Se realiza imputando a cada unidad una parte del coste utilizando un sistema que relacione el coste total indirecto y la parte de coste que le corresponda a cada unidad.

Ejemplo, sueldo del personal administrativo, alquiler o gastos de la nave industrial...

Tipo de coste	Directo/ indirecto	Variable/ fijo
Materia prima para realizar un producto	Directo	Variable
Consumo de electricidad, gas...	Indirecto	Variable
Sueldo de los empleados de la producción	Directo	Variable
Gastos de amortización de bienes	Indirecto	Fijo
Sueldo del personal de administración	Indirecto	Fijo
Gasto de leasing de maquinaria	Indirecto	Fijo

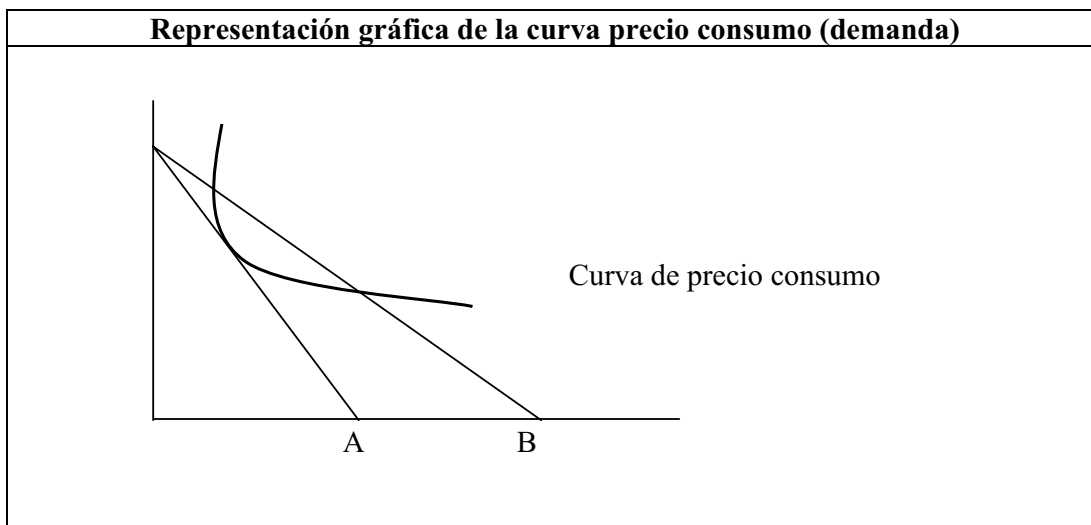
- c) **Por su naturaleza.** Por esta clasificación determinaremos el coste en función de su origen, es decir, si proviene de:
- Materiales o materias primas.
 - Sueldo de empleados o mano de obra.
 - Intereses o costes financieros.
 - Amortizaciones del inmovilizado industrial, mano de obra directa... son costes industriales.
 - Publicidad, seguros, impuestos sobre ventas... son costes de administración y venta.
- d) **Según la función:** es decir, la finalidad a la que hemos acudido al incurrir en este coste.
- Costes de producción: todos aquellos costes en los que hemos incurrido para transformar materias primas en productos terminados.
 - Costes de distribución: aquellos en que hemos incurrido para acercar el producto o servicio al consumidor final, se derivan de los canales de distribución.
 - Costes de administración: costes asignables al área de administración, es decir, al área de apoyo a la actividad global de la empresa.
- e) **Según su momento de cálculo:**
- Costes históricos: cuyos cálculos hacen referencia a lo que ha ocurrido en el pasado. Por ejemplo: cálculo del coste del producto basándonos en datos reales.
 - Coste predeterminados: intentan anticipar el futuro, es decir, suponen una anticipación de los costes, en que normalmente va a incurrir la empresa en su actividad. Se determinan a priori para el establecimiento de los presupuestos.
- f) **Según la imputación al resultado:**
- Costes del período: se identifican con el intervalo de tiempo que estamos analizando. Se asignan directamente a la cuenta de resultados porque no generan ingresos y, por tanto, no hay que recurrir a la periodificación.
 - Costes del producto: se llevan a la cuenta de resultados en tanto hallan sido capaces de generar ingresos.

DEMANDA (ESTUDIO DE LA CURVA DE DEMANDA)

La curva de demanda se obtiene para uno de los bienes manteniendo constante todos los demás factores excepto el precio del propio bien. Por lo que para obtener la curva de demanda deberemos partir de los siguientes conceptos:

- Las existencias iniciales de otros bienes excepto el bien a analizar son nulas.
- En todo el análisis no varía ni la renta, ni los gustos, solamente el precio del bien a analizar.

Bajo esta hipótesis podemos analizar la curva de la demanda simplemente teniendo en cuenta la variación del precio del bien analizado. Así, si el precio del bien desciende aumentará nuestra renta debido a que la renta permanece constante y podremos obtener mayores cantidades del bien (punto B del gráfico). Por el contrario si el precio del bien aumenta, disminuye nuestra renta (punto A del gráfico).

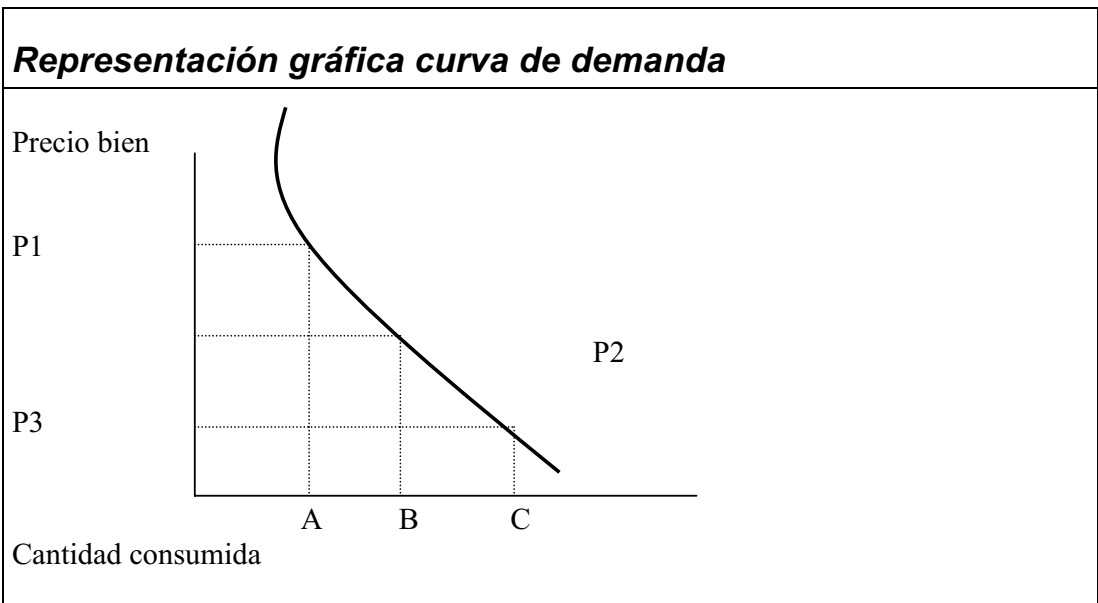


CURVA DE PRECIO CONSUMO, es el lugar geométrico o conjunto de combinaciones de equilibrio que se obtiene la relación de precios manteniendo constante la renta y los gustos del consumidos. Es equivalente a la curva de demanda. Para pasar de la curva de precio consumo a la curva de demanda, se realiza llevándonos la curva de precio consumo a otro espacio donde relacionamos la cantidad demandada de un bien y el precio de ese bien

Ley de la demanda, nos determina la cantidad del bien que se desea adquirir en un cierto periodo de tiempo manteniendo constante todos los demás factores excepto el precio del bien. De aquí cuanto menor sea el precio de este bien mayor será la cantidad demandada del bien.

CURVA DE LA DEMANDA, es la representación gráfica donde se establecen el máximo nivel de compra a un determinado precio manteniendo constante el resto de los factores, es decir, una línea fronteriza de nuestro poder de adquisición. Por lo tanto, lo que este por debajo de la línea de demanda es posible.

La función de demanda del mercado es la suma de todas las demandas individuales: la cantidad demandada en el mercado es función del precio de la mercancía, del precio de las demás mercancías y servicios, de la renta de los demandantes y de sus preferencias.



La curva de demanda tiene pendiente descendente cuando se trata de bienes normales (disminuye el precio aumenta la cantidad demandada del bien y si aumenta el precio disminuye la cantidad demandada del bien). Por ejemplo, suponemos que aumenta nuestra renta, entonces podemos gastar más en el consumo por ejemplo de pescado aumentando la cantidad consumida de este bien.

- Factores que determinan la demanda de un bien**
- Si analizamos por ejemplo de que depende el consumo de un bien por ejemplo pescado, podríamos decir que depende de:
- Precio del propio bien.
 - Precio de los demás bienes.
 - Renta del consumidor.
 - Gusto del consumidor.

LEY DE LA DEMANDA, la cantidad de un bien que un individuo esta dispuesto a adquirir por unidad de tiempo será tanto mayor cuanto menor sea su precio, manteniéndose constante el resto de los factores (renta, gustos y precios de los demás bienes)

EQUILIBRIO DEL CONSUMIDOR

El consumidor se halla sujeto a una serie de restricciones en función de su renta y de sus necesidades. En toda sociedad el incremento de las necesidades es consustancial al hombre, por lo tanto, se podría afirmar que las disponibilidades para atender a nuestras necesidades son siempre limitadas y escasas, ya que, por muy elevadas que sean siempre nos aparecerán nuevas necesidades, que harán que siempre nuestras rentas sean inferiores a nuestras necesidades.

Para seguir nuestro razonamiento sobre la mejor forma de distribuir nuestras disponibilidades debemos partir de una serie de preceptos:

- Los precios de los productos están dados, son conocidos y no se alteran.
- La renta disponible por la unidad económica también está dada y es conocida.

Bajo estas premisas el consumidor se enfrenta a una restricción presupuestaria o recta de balance.

Recta de balance

A la hora de adquirir una mercancía, como hemos analizado, existen dos tipos de restricciones:

- Nivel de renta. (**R**, renta del consumidor)
- El precio de los bienes. (**P_a**, **P_b**, precio del bien **a** y **b**)

Mediante estas restricciones el consumidor puede adquirir ciertas cantidades del **producto a** (**a** cantidad consumida del producto a) y del **producto b** (**b** cantidad consumida del producto b).

Así mediante las disponibilidades de la unidad económica (**R**) se distribuirán en:

- Parte de la renta que destina a adquirir el bien **b** (**b x P_b**)
- Parte de la renta que destina a adquirir el bien **a** (**a x P_a**)

De esta forma el valor poseído de renta puede distribuirse de la siguiente forma:

$$R = (a \times P_a) + (b \times P_b)$$

Donde **a** o **b** pueden ser 0, pero nunca las dos a un tiempo, porque supondría que la unidad económica no tiene renta alguna.

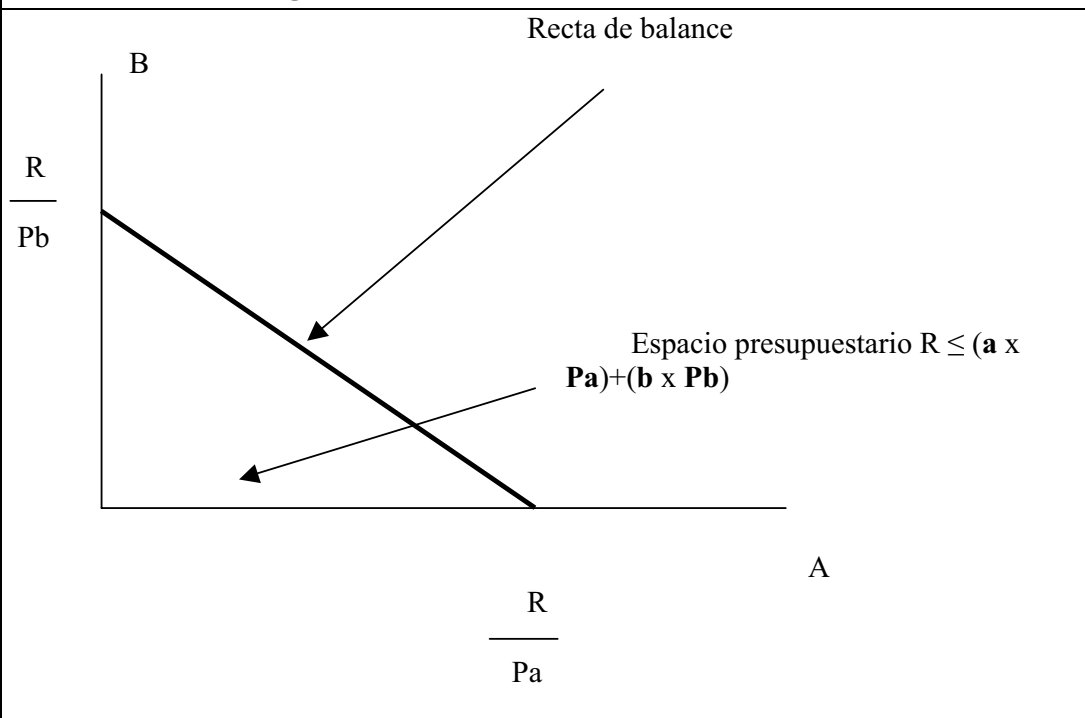
El consumo de las cantidades de **a** o **b** producen al individuo una determinada satisfacción que puede no ser la máxima compatible con el nivel de su renta y los precios de los productos existentes y lo que se intenta es analizar los posibles cambios de un producto en detrimento de otro bajo la premisa de una renta disponible.

Por ejemplo para una renta mensual de 3.200 euros y los precios de $P_a = 200$ euros unidad y $P_b = 800$ euros unidad, la recta de balance del consumidor es:

$$3.200 = 200 a + 800 b$$

Con esto si compra 10 unidades al mes de a sólo puede comprar 1,5 unidades de b , por el supuesto de agotamiento de su renta.

Representación gráfica recta de balance



Recta de balance, conjunto de combinaciones de dos bienes que el consumidor puede adquirir si gasta toda su renta. Cada punto de la recta define las combinaciones máximas de los bienes a y b que se pueden alcanzar con una renta dada, por lo tanto, define el límite debido a que cualquier combinación a la derecha de la recta sería inalcanzable.

Espacio presupuestario es todo el área representada por la siguiente ecuación:

$$R \leq (a \times P_a) + (b \times P_b)$$

R = renta conocida y constante.

P_b = precio del bien b conocido y constante.

P_a = precio del bien a conocido y constante.

b = cantidad en equilibrio del bien b .

a = cantidad en equilibrio del bien a .

Si el individuo decide utilizar toda su renta en adquirir a su recta se obtiene dividiendo R entre el precio de a (R/P_a)

Si el individuo decide utilizar toda su renta en adquirir b su recta se obtiene dividiendo R entre el precio de b (R/P_b)

INFLACIÓN

La inflación puede definirse como un aumento substancial y sustitutivo del nivel general de precio. Una de las principales características para que se produzca el fenómeno de la inflación es que su aumento deber ser substancial, continuo y real:

- a) Real, que la variación de precios afecte a distintos bienes y servicios de una economía, no solo a unos productos en concreto.
- b) Substancial, que la evolución del nivel de precios sea significativa con respecto a los períodos anteriores, o bien en relación al nivel de precios de otros países con los cuales tengamos intercambios comerciales.
- c) Continuo, no es suficiente con que los precios se incremente de una sola vez para que se pueda hablar de inflación. Este aumento debe tener que producirse de forma continuada en el tiempo.

Diversas teorías de la inflación según la escuela:

- Para unos la inflación se debe al aumento del gasto total de una economía, tanto en el sector público y privado.
- Para otros se debe a la escasez de algún bien necesario.
- E incluso existe una teoría que afirma que la inflación se debe a un exceso de crecimiento de la oferta monetaria.

Analizando todas las teorías podríamos afirmar que es bastante extraño que cualquiera de estas teorías se dé por separado, es decir, deberíamos entender que cualquiera de ellas puede iniciar el proceso y posteriormente coexistir todas juntas.

Es decir, una mayor masa monetaria en circulación o la misma masa a mayor velocidad, le sigue una mayor producción de bienes y servicios, una mayor utilización de los recursos y una demanda más constante.

Pero este equilibrio no es estable debido a las distintas dependencias de las variables que influyen en ambas corrientes, de ahí que se produzcan desfases de intensidad o velocidad que provocan tensiones en toda economía, estos desfases se conocen como movimientos macroeconómicos, entre los que se encuentra el proceso inflacionista.

Tradicionalmente nos referimos a la inflación como un fenómeno estrictamente monetario, aunque no debemos olvidar que en el fondo subyacen causas reales de producción, de esta forma podríamos entender el proceso inflacionista como un aumento de los medios de pago sin un correlativo aumento de la producción, provocando un alza de precios absolutos.

Esta situación no se produce en un momento determinado desapareciendo posteriormente, sino que es un proceso que se desarrolla con mayor o menor intensidad y cuyos efectos no son simplemente el alza de precios.

Por ejemplo, si un determinado momento existe en la economía de un país una mayor disponibilidad de dinero en circulación, debido a incremento en el flujo monetario de renta, llegará más dinero a las economías domésticas. Esta mayor disponibilidad de dinero provoca una mayor demanda en los bienes y lógicamente bajara el stock en las empresas. Si esta presión de la demanda es moderada o de corta duración, los empresarios pueden replantear sus procesos productivos, pero si la presión de la demanda es continua e intensa los stocks descienden rápidamente y los precios aumentan.

Ante la demanda de productos los empresarios intentan producir más, pero esto no se produce de forma súbita, sino que necesita un tiempo de adaptación y durante el mismo se va produciendo un alza de precios.

En teoría el proceso terminaría aquí, al conseguirse un nivel más elevado de oferta, sin embargo en la práctica el proceso inflacionista continúa por dos razones:

- a) El crecimiento de precios no es sólo para los bienes de uso y consumo, sino también para los intermediarios y esto supone un coste para las empresas al existir una demanda fuerte.
- b) La renta real de los consumidores sufre una baja, es decir, sus percepciones monetarias pierden poder adquisitivo. Y demandarán una subida de salario que hará subir los costes y nueva subida de precios.

En este momento se entraría en un concepto económico llamado la espiral precios-salarios, debido a que una nueva alza de precios provoca una nueva subida de salario y este una nueva subida de precios.

Además estas repercusiones no van a ser solo para los salarios, sino que afectarán a todos los componentes de los costes.

De esta forma el proceso inflacionista adquiere un carácter social y humano, rompiendo sus cauces de simple problema económico.

MARKETING DIRECTO

El **marketing directo** es una forma de marketing que envía sus mensajes promocionales directamente a los consumidores sin la intermediación de medios de comunicación.

La forma más común de marketing directo es **el mailing por el** que los responsables de marketing envían sus mensajes a los consumidores de una determinada área, generalmente, extraídos de una base de datos. Una variedad del mailing lo constituiría el buzoneo que consiste en la introducción de folletos y otros elementos publicitarios directamente en los buzones de los edificios. El segundo método más común de marketing directo es el telemarketing por el que las compañías llaman a números de teléfono que han sido previamente seleccionados o bien al azar. También es posible realizar envíos de marketing directo a través de Internet -e-mailings-, que, cuando se desarrolla de manera maliciosa, es comúnmente conocido como spam. Por último, existe un cuarto método que consistiría en el envío masivo de faxes, si bien es menos común.

El correo directo difiere de los métodos habituales de publicidad en que no utiliza un medio de comunicación intermedio o se expone en público, como por ejemplo, en el punto de venta. Por el contrario, se envía directamente al consumidor. Algunas de las ventajas que se predicen del marketing directo son:

- Es un método rápido y económico de llegar al consumidor.
- Teóricamente, se dirige directamente a los potenciales clientes de un producto o servicio por lo que su efectividad es mayor que otros medios masivos.
- La mayor parte del marketing directo es realizado por compañías cuya única función es diseñar y ejecutar este tipo de publicidad. Generalmente, utilizan bases de datos de consumidores y muy a menudo manejan criterios muy sofisticados para incluirlos o eliminarlos de sus listas de marketing.

En definitiva, el marketing directo busca, primordialmente, es la comunicación a través de determinados medios que introduce la posibilidad de suscitar una reacción. Tiene dos objetivos:

Ganar clientes y fomentar la fidelidad de los mismos. Por su parte, el objetivo de la fidelidad de los clientes puede estar dirigido a que repitan la compra o a mantener la adquisición permanente de un producto.

También aquellas organizaciones cuyo objetivo primordial no es la venta de productos, desarrollan el marketing directo: para ganar socios, patrocinadores y para la información y formación de opinión.

A través del marketing directo, las empresas pueden ajustarse a los deseos del cliente de acuerdo con ofertas adaptadas a sus necesidades y ofrecer un trato individual.

La pregunta de si el marketing directo alcanza los objetivos marcados, puede determinarse fácilmente por la respuesta, lo cual constituye la ventaja más sobresaliente de esta forma de comunicación. La "cuota de respuesta"- es decir, la cantidad de reacciones positivas a una medida de comunicación - y el "cost-per-order" - es decir, los

costes por pedido realizado - son las palabras clave en aquellas empresas que emplean el marketing directo.

Sin embargo, hoy por hoy el marketing directo no se limita únicamente al objetivo de obtener una cuota de respuestas lo más alta posible. Gracias al marketing directo se puede hacer llegar contenidos que pueden estimarse incluso cuando no se formaliza un pedido o cuando no puede formalizarse. Por este motivo, el marketing directo se utiliza con frecuencia para la promoción de la imagen.

Independientemente de si las acciones de marketing directo van dirigidas a empresas o a clientes privados, la cuota de respuesta depende de tres factores:

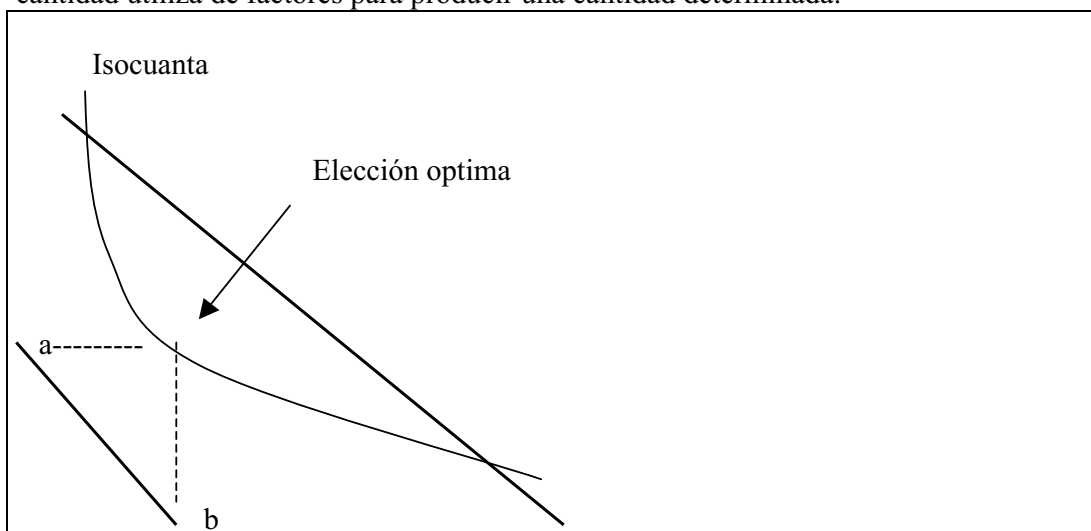
- Elección y formación del medio publicitario Cuanto mayor sea la preparación de una campaña de marketing directo, mayor será la cuota de respuesta. De este modo, unos catálogos (extensos) alcanzan una cuota de respuesta que oscila entre un 5 y un 30%. Unos mailings sencillos alcanzan cuotas que oscilan entre un 1 y un 3%.
- Objetivos publicitarios Cuanto más se acerque el objetivo publicitario al objetivo de suscitar una compra, tanto menor será la cuota de respuesta. Ejemplo: un número relativamente alto de destinatarios reacciona ante la posibilidad de recibir un folleto gratuito. En el caso de folletos o de catálogos sujetos a precios, el número de respuestas baja de manera considerable. La cuota de respuesta es aún menor en el caso de que se exhorte directamente a los destinatarios a realizar una compra.
- Volumen de pedidos y necesidad de aclaración Cuanto más alta sea la facturación que una empresa obtenga de un cliente típico, tanto menor será la cuota de respuesta. Ello puede explicarse por el hecho de que la necesidad de información antes de formalizar la compra de un producto crece ¿A quién se le ocurriría comprar una costosa maquinaria de fábrica vía carta y cupón respuesta?

MINIMIZACIÓN DE COSTES

Analizaremos el problema de minimización de costes de un nivel dado de producción eligiendo el nivel más rentable.

Suponemos que tenemos dos factores de producción a y b con unos precios p_1 y p_2 y necesitamos obtener la forma más barata de producir una determinada mercancía M. Para solucionar el problema de minimización de costes o costes mínimos necesarios para obtener el nivel de producción deseado va a depender del precio de los factores de producción a y b.

Para intentar resolver el problema representamos las funciones de coste y las limitaciones tecnológicas (líneas isocuantas), es decir, todas aquellas combinaciones de cantidad utilizada de factores para producir una cantidad determinada.



La minimización de costes se produce con las cantidades de los factores que minimizan los factores de producción determinado al hallar el punto de la isocuanta al que corresponde la menor recta isocoste. En el gráfico debemos observar que la solución óptima exige que utilicemos ambos factores y si la línea isocuanta es lisa el punto de minimización de los costes se caracteriza por una condición de tangencia: la pendiente de la isocuanta debe ser igual a la pendiente de la curva de isocoste

Esta satisfacción se produce mediante la siguiente ecuación

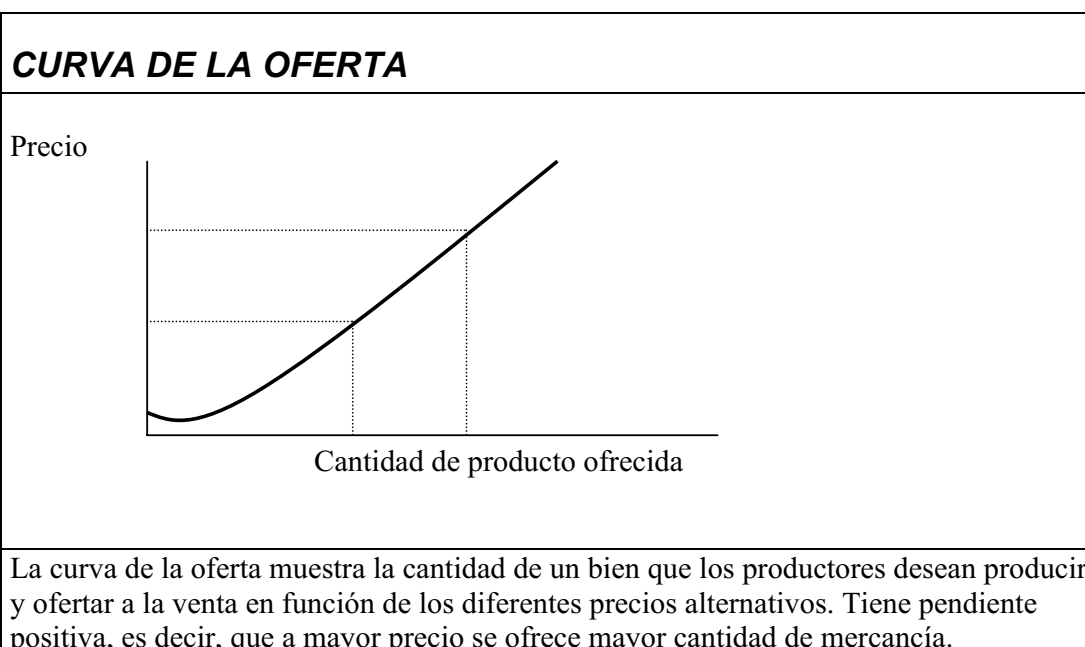
$$a \times p_1 + b \times p_2 = \text{coste}$$

OFERTA

La oferta es la cantidad del bien que los productores desean y pueden ofrecer al mercado en función de los precios establecidos en el mismo para este producto.

La oferta de un bien depende de los siguientes factores:

- Precio del bien en cuestión, cuanto más elevado sea el precio de una mercancía más rentable es su producción. La oferta de una mercancía es función decreciente de su precio.
- Precio de los demás bienes. El aumento del precio de las demás mercancías hace comparativamente menos interesante la producción y por lo tanto, la oferta de dicha mercancía.
- Precio de los factores de producción. Cuanto mayor sea el coste de obtención de una mercancía menos conveniente resulta ofertarla. La oferta de una mercancía es una función decreciente del precio de los factores de producción.
- De la tecnología existente en este momento para producir los citados bienes. Si la técnica aplicable a la producción de una mercancía mejora puede producirse y ofrecerse más cantidad de esa mercancía.
- De los objetivos de la empresa.

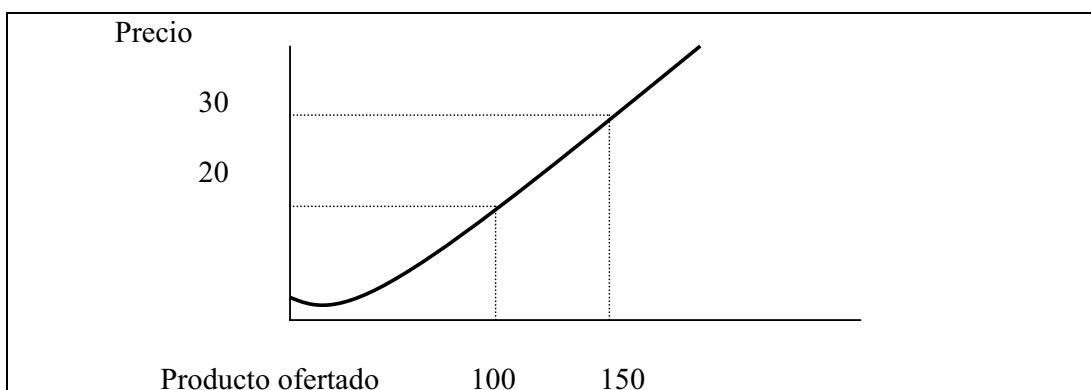


Desplazamientos a lo largo de la curva de la oferta.

Se producen por la variación de la cantidad ofertada del bien ante las variaciones del precio.

Por ejemplo, a un precio de 20 euros estaríamos dispuestos a ofertar al mercado 100 unidades de nuestros productos, pero para un precio de 30 euros, podríamos ofertar al mercado 150 unidades del producto.

La función de oferta también depende de los otros factores que determinan la oferta: los precios de las demás mercancías y servicios, los costes... Por ejemplo si aumentan los costes, a cada precio se ofrece menos cantidad de mercancía que antes, la curva de la oferta se desplazará hacia la izquierda. Si mejora la técnica se ofrece más cantidad que antes y la curva se desplaza hacia la derecha.



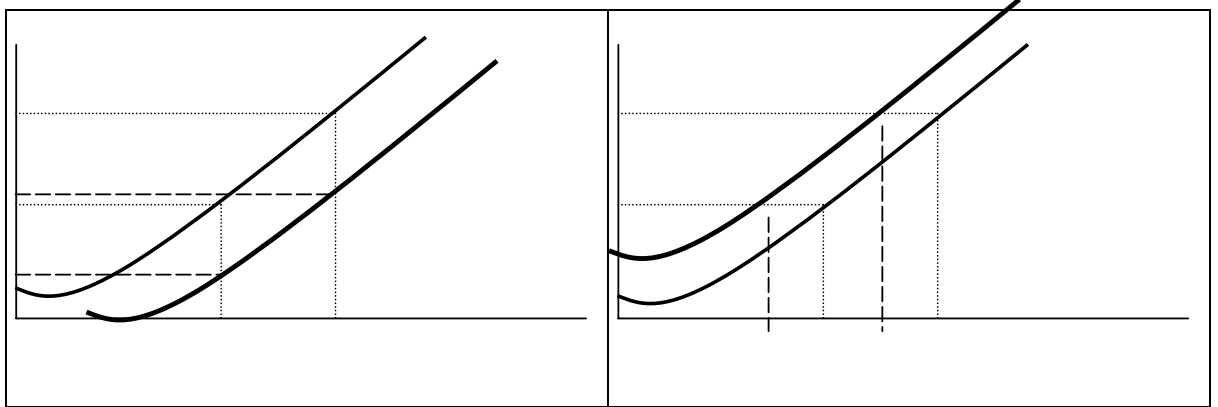
Desplazamiento de la propia curva de oferta

Las variaciones de la curva de oferta se producen por variaciones en cualquiera de los factores que dependen de la oferta de un bien a excepción de su precio. Esta variación puede ser:

- a) Hacia la derecha, para cada precio el productor estaría dispuesto a ofertar una mayor cantidad de producto debido a:
 - Mejor coste.
 - Mejoras tecnológicas.
 - Disminución en el precio de los demás bienes.
 - Cambio en los objetivos de la empresa.

- b) Hacia la izquierda, para cada precio el productor está dispuesto a ofrecer una menor cantidad de producto debido a:
 - Menor coste.
 - Aumento de los precios.
 - Pérdidas tecnológicas.
 - Cambio en los objetivos de la empresa.

Desplazamiento hacia la derecha.	Desplazamiento hacia la izquierda
----------------------------------	-----------------------------------



CURVA DE OFERTA DE LA EMPRESA A CORTO PLAZO.

En el corto plazo existe un factor fijo, por lo que todos los cambios en la cantidad producida provienen de la variación que se produce en los factores variables

ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS EN EL PLAN DE NEGOCIO

En esta área deberá demostrarse que el equipo promotor del proyecto está capacitado para afrontar y sacar adelante el proyecto empresarial, asignando las distintas responsabilidades a las diferentes personas que van a trabajar en la empresa. Contemplando la organización de los participantes a partir de las funciones determinadas por los objetivos a conseguir, quedando reflejado en el organigrama de la empresa. Además, se indicarán todas las personas necesarias para llevar a buen término el proyecto, es decir, el estado actual de la plantilla y prever su evolución a medio plazo, así como los sueldos y la forma de reparto de beneficios.

El desarrollo de un plan de organización tiene vital importancia en nuestra aventura empresarial, debido a que si no establecemos claramente las responsabilidades de cada miembro y su organización profesional desde el primer momento puede generar tensiones entre el equipo emprendedor.

SOCIOS

Describiremos con detalle quiénes serán los socios de la empresa y qué aportaciones van a realizar. Además, deberá quedar claro qué socios van a trabajar en la empresa y cuales serán socios capitalistas.

Es importante determinar las aportaciones y funciones de cada uno de los socios antes que la empresa llegue a nacer para evitar futuras discrepancias y evitar de esta forma un mal funcionamiento de la misma por términos no implicados directamente de la actividad productiva.

ORGANIZACIÓN

Las diferentes tareas a realizar en una empresa requieren una correcta organización. Es por ello necesario definir los puestos de trabajo, sus funciones y actividades concretas, en base a las necesidades de la empresa y, a partir de este punto asignar las personas que los ocuparán.

Debe quedar claro al poner en marcha la empresa sobre quien recaen las distintas responsabilidades que requiere la empresa. Esto es independiente del número de socios pues incluso en el caso de un único emprendedor, siguen existiendo distintas áreas que atender con distintos objetivos que alcanzar.

Es necesario detallar quién se va a hacer responsable de las diferentes áreas de nuestra empresa: marketing, producción, finanzas... Identificando qué persona tiene las habilidades necesarias para hacer frente al área correspondiente. Se puede buscar un experto externo que asesore al equipo en esa área o incluso buscar un nuevo socio o emplear a alguien con habilidades en ese campo.

Para efectuar esta tarea es de gran utilidad dibujar un organigrama donde quedan reflejadas las diferentes responsabilidades existentes en la empresa, asignado un responsable a cada función, o tener varios responsables evitando asignar directamente responsabilidades a una persona en concreto. De acuerdo con el organigrama diseñado es más fácil determinar el número de personas necesarias y las características de las mismas así como el momento en que se prevé su incorporación. El organigrama recoge las funciones a desarrollar en la empresa y los responsables de su ejecución. Su formulación permitirá una mejor distribución de las tareas.

Organización funcional de la empresa:

- Definir las funciones en base a los objetivos del proyecto.
- Repartir las funciones entre los diferentes promotores en base a curriculum y experiencia profesional.
- Organigrama.
- Gestión y dirección para la toma de decisiones.
- Perspectivas de evolución de plantilla.
- Establecer sueldos previstos y forma de distribución de los beneficios obtenidos.

RECURSOS HUMANOS

Diseñada la actividad de la empresa, las instalaciones y los medios técnicos necesarios los promotores del proyecto deben plantearse algunas preguntas en relación con las personas que son necesarias para el desarrollo del mismo.

El equipo humano con que cuenten las empresas, será uno de sus principales recursos y es fundamental, para la buena marcha de la misma, teniendo en cuenta el elevado coste económico que supone.

Por ello se hace necesario realizar una planificación en cuanto al número de personas necesarias, el coste de personal, así como poder contar con las personas más cualificadas para las tareas que les van a ser encomendadas.

El tiempo dedicado a la selección y formación de los recursos humanos debe ser importante, debido a que el factor trabajo será el mayor capital con que va a contar la empresa en el futuro.

Se podrá contar con asesoramiento y los consejos de empresas de selección de personal, pero la última decisión le corresponde siempre al empresario. El será quien evalúe, en el último término, la capacidad, la formación, la destreza y los niveles de confianza que le merece cada uno de los candidatos.

Para seleccionar al personal que necesita una empresa, sea o no de nueva creación, deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Definición del puesto de trabajo.
- Requisitos de los posibles candidatos.
- Publicación en medios, colegios oficiales, facultades...
- Realización de pruebas selectivas.
- Realización de entrevistas personales.
- Solicitud de informes de antecedentes laborales.

Una vez seleccionado el candidato, se debe buscar asesoramiento en los organismos correspondientes en relación a la modalidad más conveniente de contratación laboral, a la normativa aplicable, convenios colectivos sectoriales, bonificaciones y cotizaciones a la Seguridad Social, ayudas a la creación de empleo, etc., para determinar el tipo de contrato que mejor se adapte a las necesidades de la empresa y que mayores beneficio reporte.

Es posible y bastante habitual que ciertas funciones, tales como la asesoría laboral o fiscal, no recaigan en personal de la empresa, sino que se contraten, debiéndose especificar su coste y condiciones.

Se analizará también la posibilidad de subcontratar ciertas actividades a empresas auxiliares, en los casos de pedidos atípicos, concretos y muy especializados que, difícilmente, volverán a repetirse.

En la medida en que evoluciona y crece la empresa, habrá que ir introduciendo relaciones de mando y de dependencia, que quedarán plasmadas en un organigrama que refleje las diferentes relaciones establecidas.

De acuerdo con el tamaño de la empresa, se valorará la necesidad de contar con un área de recursos humanos.

Con los planes de formación y aprendizaje se buscará la puesta al día o reciclaje de los conocimientos necesarios para que el personal de la empresa realice correctamente sus funciones.

En relación a los recursos humanos sería conveniente definir entre otros aspectos:

- ¿Cuántas personas va a necesitar la empresa?.
- ¿Qué cualificación deben tener?
- ¿Cómo debe efectuarse la selección?
- ¿Qué categorías profesionales van a tener?
- ¿Qué responsabilidades se les va a asignar?
- ¿Qué política de retribuciones se le aplicará?

ASPECTOS PRELIMINARES DEL PLAN DE EMPRESA

Si nos planteamos efectuar una iniciativa empresarial y alguien nos comenta que sería conveniente iniciar la misma elaborando primeramente un plan de empresa nos aparecen una serie de interrogantes sobre este documento como:

- ¿Para qué sirve un plan de empresa?
- ¿Quién debe desarrollarlo?
- ¿Cómo se estructura?
- ¿Forma de presentación?

¿PARA QUÉ SIRVE UN PLAN DE EMPRESA?

“Siempre que iniciamos una aventura empresarial es recomendable efectuar un plan de empresa”. Es evidente que la realización del mismo debe tener alguna utilidad. Un emprendedor cuando comienza a poner en marcha su proyecto empresarial, es ya una persona cuyo tiempo no debe desaprovecharse en esfuerzos inútiles de ninguna clase. El plan de empresa debe aportar algo al emprendedor por que de otra forma es mejor no gastar el tiempo en él. El tiempo que gastamos en el desarrollo de este documento debe entenderse como la primera y más importante inversión que efectúa la empresa.

La empresa empieza en el momento donde por escrito se desarrollan las ideas que teníamos en mente.

El plan de empresa da forma a las ideas que teníamos en mente de nuestra aventura empresarial. Empiezan a estudiarse todos los detalles de nuestra empresa, realizando una simulación casi real de objetivos que pretendemos alcanzar, analizando si nos podemos equivocar o no.

El plan de empresa sirve para poner claramente por escrito los distintos aspectos del negocio y discutirlos de forma objetiva, abordando claramente todos los temas que puedan tener posteriormente mayor dificultad, como por ejemplo, qué responsabilidad vamos a asumir, qué gastos son necesarios realizar, qué beneficio podemos conseguir, qué compromisos adquiere cada socio en la sociedad... También el plan de empresa puede ser considerado una herramienta de marketing. No todo emprendedor posee todos los recursos necesarios para comenzar su aventura empresarial, debe buscar financiación externa, ayudas tanto públicas como privadas y nos servirá de presentación para obtener estos medios de financiación. Los posibles inversores o entidades que nos concedan préstamos necesitarán saber como vamos a solucionar todos los aspectos de nuestro negocio, como puede ser su viabilidad y como se afrontarán las perspectivas del mismo.

De esta forma, un plan coherente y serio demuestra que el emprendedor está capacitado para desarrollar el proyecto y salir adelante con el mismo.

Los usos del plan de empresa son:

- a) **Internos**, el propio promotor empresarial, como primer interesado, ya que a través de este documento tiene una herramienta de planificación de su proyecto, así como un elemento de marketing propio. Sirve también a los potenciales colaboradores, asesores fiscales y jurídicos. El plan de empresa permite a nivel interno, identificar tanto los puntos fuertes como débiles del funcionamiento de la empresa. Sirve, además, como herramienta interna que posibilita evaluar la marcha de la empresa y sus desviaciones sobre el escenario previsto, y como una valiosa fuente de información para realizar presupuestos e informes.
- b) **Externos**, bancos, organismos institucionales y privados... El Plan de empresa sirve como tarjeta de presentación del proyecto empresarial. Supone la primera vía de contacto a la hora de recabar cualquier tipo de colaboración, ayuda, apoyo financiero y/o búsqueda de nuevos accionistas o inversores.

Podemos resumir diciendo que la utilidad del plan de empresa puede observarse en los siguientes aspectos:

- a) Obliga a los promotores del proyecto a reflexionar internamente sobre el mismo con unos mínimos de coherencia, eficacia, rigor y posibilidades de éxito, estudiando todos los aspectos sobre la viabilidad del mismo. Además, nos servirá para aclarar a todos los posibles promotores del proyecto los objetivos y estrategias a seguir, determinando sus responsabilidades.
- b) También es una carta de presentación de nuestro proyecto frente a terceras personas, ayudándonos a encontrar socios, posibles proveedores...
- c) Además, nos servirá como referencia de la acción futura a realizar en nuestra empresa y como instrumento de medida de los rendimientos obtenidos.

¿QUIÉN DEBE ELABORAR EL PLAN?

La elaboración del plan de empresa debe ser preparado por todos los socios o promotores del proyecto, garantizando de esta forma la implicación de todas las personas que van a intervenir en el proyecto en el análisis previo del mismo.

¿CÓMO SE ESTRUCTURA?

El plan de empresa debe desarrollarse en un documento escrito con formato sencillo, debido a que principalmente va dirigido al propio emprendedor. Si posteriormente, fuese necesario presentarlo a terceras personas podríamos pensar en utilizar presentaciones multimedia que hacen más atractivo el mismo. En un primer momento debe ser considerado en su presentación como un documento interno de la empresa.

Todos los modelos de planes de empresa suelen establecer un orden o índice de los aspectos del negocio a tratar estableciendo un orden lógico de los distintos aspectos del negocio, tenga en cuenta que cada empresa posee su propia personalidad y puede organizarse de formas diferentes aunque existen una serie de elementos y reglas que son comunes a todos ellos.

La mayoría de los planes de empresa contienen las siguientes secciones:

- **Presentación de la empresa** o resumen del proyecto.
- **Presentación de los promotores**. Se trata de dar a conocer por parte del interesado o interesados en crear la empresa. Una explicación, a modo de “currículo” de quién es cada uno de los empresarios, a qué se dedican, ó

cual es su experiencia y sus conocimientos. Permite, a quién lea el proyecto, dar un acercamiento con el promotor y así hacerse una idea de sus méritos y aptitudes.

- **Análisis de la idea del negocio** o descripción del producto. Se describirá qué es concretamente lo que se va a vender.
 - Si se trata de un producto, explicar lo que es: si ya es conocido, si no lo es y se trata de algo nuevo, qué posibilidades reales ofrece...
 - Si se va a presta un servicio, se trata de detallar lo que se va a hacer y cómo se va a hacer.
 - **Plan de marketing.** Es imprescindible realizar un estudio de lo que ya existe, en el sector que nos vamos a dedicar, y de que manera puede lanzarse un negocio y conseguirse suficiente cuota de mercado, es decir, los clientes suficientes que hagan rentable nuestro trabajo. Además, habrá que pensar una estrategia comercial o plan de marketing, y siempre que sea algo diferente de la utilizada por los demás, esto es, publicidad, precios, atención a los clientes... algo que distinga a nuestra empresa de otras del sector y la haga más atractiva para atraer a compradores ó usuarios.
 - **Plan de producción y calidad.** Es el plan de puesta en marcha de la empresa, que acompaña a la idea. Como llevar a cabo el negocio para obtener beneficio. Se realizará una previsión de los pasos que se van a dar hasta que el negocio funcione a pleno rendimiento, el tiempo que se necesitará para ello, y las fases por las que habrá que pasar para que el negocio esté funcionando al 100%.
 - **Plan de organización,** gestión y recursos humanos.
 - **Área jurídico fiscal.** Consiste en explicar qué tipo de empresa se va a construir, desde el punto de vista jurídico y de organización. Así, se hará mención al carácter de la empresa (sociedad anónima, limitada, empresario individual, etc...) y también se detallará su organigrama interno, los posibles departamentos y áreas diferenciadas que pueda tener indicando las funciones de cada una.
 - **Estudio económico financiero.**
 - Recursos necesarios.
 - Plan de financiación.
 - Viabilidad económica.
- Es el estudio que refleja la estimación del resultado de explotación de la empresa, así como el origen de los recursos (propios y ajenos) de la empresa. Se trata de estudiar a “priori” por un lado la rentabilidad económica del proyecto (si genera por sí mismo los recursos necesarios que le permitan desarrollar su actividad en el futuro) y, por otro, la rentabilidad financiera (si la plusvalía que genera la inversión compensa el esfuerzo realizado)
- **Anexos.**

El plan de empresa es un documento de trabajo útil tanto para el interesado en el proceso de constitución de la empresa como frente a terceros, de cara a una posible financiación	
--	--

CONTENIDO MÍNIMO	UTILIDADES
-------------------------	-------------------

<ul style="list-style-type: none">- Presentación de la empresa y resumen del proyecto.- Presentación de los promotores.- Análisis de la idea del negocio.- Plan de marketing.- Plan de producción y calidad.- Plan de organización, gestión y recursos humanos.- Área jurídico fiscal.- Estudio económico financiero.<ul style="list-style-type: none">- Recursos necesarios.- Plan de financiación.- Viabilidad económica.- Anexos	<ul style="list-style-type: none">- Permite detectar errores no apreciados en la idea inicial.- Ayudará en la organización y planificación.- Mostrará la viabilidad de nuestro negocio.- Servirá como tarjeta de presentación ante:<ul style="list-style-type: none">- Entidades financieras.- Posibles socios.- Instituciones que prestan ayudas y subvenciones.- Estimaré las perspectivas de crecimiento en un plazo determinado, de forma que se logre corregir las desviaciones detectadas.- Convencerá al futuro inversor (el que nos proporciona la financiación inicial necesaria)
---	---

PLAN DE MARKETING

El plan de marketing consiste en establecer unos objetivos comerciales coherentes con los objetivos globales de la empresa. Analizando si existen en el mercado consumidores interesados en el producto que ofrecemos. Por ello se estudian detalladamente los siguientes aspectos:

- Definición del producto.
- Análisis del mercado.
- Análisis de la competencia.
- Previsión de ventas.
- Plan de marketing.
- Punto muerto o umbral de rentabilidad.
- Determinación del precio de venta

DEFINICIÓN DE PRODUCTO

Se deberá definir con claridad y detalladamente la actividad de la empresa, identificando con toda precisión el tipo de negocio a desarrollar, para a la hora de estudiar el mercado poder identificar claramente quienes van a ser los clientes y los competidores.

Analizar de forma detallada el producto que se quiere ofrecer, describiendo las características desde el punto de vista técnico, económico y comercial. Así mismo, determinarán los elementos que lo diferencian del resto de productos o servicios de características similares existentes ya en el mercado.

Se concreta el segmento de mercado a quien va dirigido y qué necesidades demandadas por este sector aparecen ya cubiertas. En este sentido, sería conveniente identificar si el producto o servicio va a satisfacer una necesidad ya existente que está cubierta por otro producto igual o similar, o si por el contrario se trata de crear esa necesidad. Si el producto está cubierto por otras empresas deberá destacarse qué novedades o ventajas competitivas aporta: precios, servicios, calidad, proceso de fabricación, producto final... frente a los similares ya existentes en el mercado, y estudiar la forma de que esa diferencia pueda ser percibida por los potenciales clientes.

Es conveniente conocer los productos de la competencia (características técnicas, puntos fuertes y débiles), así como sus especificaciones y consumos.
--

También sería necesario determinar una cuota mínima de clientes que permita rentabilizar la empresa, por que deberemos ofrecer un producto atractivo al cliente motivando de esta forma su necesidad de adquisición.

Para la realización de toda la investigación relativa a los productos podemos obtener información a través de distintas fuentes, entre otras: Instituto de Fomento Regional, Organismos Oficiales, Asociaciones de Empresarios, Cámaras de Comercio, Ferias y salones comerciales, publicaciones especializadas, anuarios, informes sectoriales...

El producto o servicio de la empresa

De la actividad de la empresa deben destacarse entre otros los siguientes puntos:

- Definición de las características del producto o servicio que va a ser objeto de nuestra actividad.
- Mercado al que va dirigido y necesidades que cubre.
- Características diferenciadoras respecto de los productos o servicios de la competencia.

ANÁLISIS DEL MERCADO

El mercado esta compuesto por dos elementos fundamentales: el consumidor, que se define como el componente más importante y los competidores existentes en el mismo.

El proyecto empresarial debe estar en consonancia con el mercado a donde se dirige, realizando un estudio detallado de los posibles clientes y necesidades de los mismos. Es conveniente efectuar el estudio observando el tamaño del mercado, la evolución y tendencias observadas, así como la competencia existente en el mismo. Se deberá identificar los segmentos del mercado, caracterizando los mismos con el máximo detalle para poder decidir que segmentos se van a explotar y cuales deberían evitarse, siempre justificando el porqué de la decisión. Es decir, realizaremos un retrato robot del cliente tipo y las razones por las que el producto puede satisfacer sus necesidades.

El análisis del mercado debe estar delimitado y segmentado, es decir, subdividido en submercados más homogéneos con características de compra comunes, grupos de clientes o compradores homogéneos entre sí, y diferentes a otros grupos, de los que sería preciso conocer sus características y necesidades. En la segmentación en grupos podemos utilizar variables como sectores industriales, de actividad, geográficos, de población, de renta...

Si se cuenta con experiencia en el sector puede ayudar bastante en señalar el objetivo, pues determinará de antemano los canales de distribución, así como posibles épocas del año de poca actividad, proponiendo soluciones a las mismas.

Un conocimiento exhaustivo del mercado permitirá colocar los productos de la forma más idónea posible. Determinando si para el producto o servicio existen expectativas de aceptación por parte de potenciales clientes. El cliente por lo tanto, será el centro de las decisiones y todas las demás que se adopten respecto al precio, la distribución y la comunicación estarán basados en el cliente al que nos dirigimos.

El análisis del mercado debe determinar entre otros factores:

- Cuál es el mercado real.
- Claves de su posible crecimiento.
- Posibles cambios en la demanda.
- Tendencia del mercado.
- Segmentación del mercado en grupos, clases, regiones geográficas...

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Se deberá identificar a las empresas que existen o pueden existir que produzcan o vendan los mismos productos que la empresa. Se trata de conocer qué competidores existen, cómo trabajan y cómo venden, qué ventajas e inconvenientes va a tener nuestra empresa con respecto a ellos, en definitiva analizar los puntos fuertes y débiles de las empresas de la competencia

La información sobre las empresas de la competencia debe centrarse en aspectos tan concretos como: marcas y productos, ventas y cuota de mercado, que se pueden obtener en las cámaras de comercio y entidades similares.

Por lo tanto, todo estudio de mercado deberá dedicar un capítulo de su contenido a la identificación de las empresas competidoras, al conocimiento de la fortaleza y debilidades de las mismas, dónde se encuentran localizadas, precios a los que ofrecen sus productos, etc.

También, cuando se lleva a cabo el estudio de la competencia se deberá dedicar un apartado a las posibles barreras de entrada, es decir, si existen mecanismos que dificultan la incorporación al mercado de nuevos competidores al sector. Es fundamental conocer las barreras de entrada existentes en el sector para tratar de superarlas y diseñar la estrategia adecuada de la entrada en el mismo. Las barreras de entrada más comunes suelen ser:

- **Economías de escala.** Los costes de fabricación disminuyen a medida que aumenta la producción debido a la existencia de coste fijos elevados, lo cual implica una ventaja significativa para las empresas ya consolidadas en el sector.
- **Ventajas de la competencia,** en términos de coste, en un entorno geográfico próximo.
- Diferenciación del producto mediante **patentes y marcas.**
- Sectores que requieren grandes necesidades de **capital.**
- Dificultades de acceder a los **canales de distribución.**

Aspectos a analizar sobre la competencia:

- Descripción de las empresas de la competencia: cuáles son, cómo se denominan...
- Análisis de sus puntos fuertes y débiles, comparando sus perspectivas con las propias del proyecto.
- Futuras fuentes de competencia.

PREVISIÓN DE VENTAS

Se indicará de forma razonada las cifras de ventas del producto o servicio bien en importes o en unidades durante los primeros años (dos, tres o cinco años dependiendo del tipo de empresa) y si es posible se señalará la cuota de mercado que se va a alcanzar. Estas previsiones deben aparecer tan detalladas como sea posible indicando los productos, los clientes... que van a aportar volumen de negocios y en la medida que lo van a hacer.

Se analizará también el coste que va a suponer realizar estas ventas, sin centrar solamente en el coste de los materiales y de fabricación, sino también estudiado los

costes de distribución, comisiones, servicios post-venta... identificando posibles riesgos en las variaciones de los precios de compra.

Asimismo, deberemos especificar los circuitos de distribución y el tema de stock en los almacenes.

En las previsiones analizaremos:

- Previsión de ventas.
- Sistemas de distribución.

PLAN DE MARKETING

El Marketing es la combinación de actividades dirigidas a lograr, con beneficio, la satisfacción de las necesidades del consumidor, con un producto o servicio; siendo el plan de marketing el documento por el que se rige. Es decir, por un lado, una declaración de a qué clientes potenciales se va vender el producto o servicio y, por otro, la estrategia para dar a conocerlo y despertar el interés para comprarlo. En consecuencia consiste en el estudio de las variables comerciales del proyecto: producto, precio, distribución y comunicación.

El plan de marketing es el documento por el que se rige la combinación de actividades dirigidas a lograr, con beneficio, la satisfacción de las necesidades del consumidor con un producto o servicio.

La formulación del plan de marketing debe efectuarse a partir del estudio de mercado. En el se establecen las políticas adecuadas para introducir en el mercado un producto o servicio. También desarrolla el crecimiento o evolución en el mercado del producto o servicio, al menos a medio plazo.

En este punto del plan de empresa se traza la estrategia que ha de seguir la empresa, que le servirá como guía de funcionamiento, describiendo cómo la empresa va a alcanzar los objetivos con las previsiones de ventas, qué segmentos se van a atacar y bajo que condiciones, cómo y cuando se van a producir los productos...

Requisitos del plan de marketing: <ul style="list-style-type: none">- Debe estar adecuado a la estrategia global de la empresa.- Cualificable, revisable y sobre todo, práctico y que se pueda llevar a la realidad.- Debe contener metas alcanzables.	Ventajas de preparar un plan de marketing: <ul style="list-style-type: none">- Sirve de elemento de conexión entre los distintos departamentos de la empresa.- Permite detectar nuevas oportunidades de negocio para la empresa.- Sirve de elemento de control interno.
---	--

Marketing-Mix

Comprende el estudio de variables estratégicas referidas a cada uno de los factores o medios de acción de nuestro proyecto: producto, precio, distribución y comunicación.

De tal forma que supone la combinación de actividades dirigidas a lograr, con beneficio la satisfacción de las necesidades del consumidor con un producto o servicio.

- a) **Producto**, se describe detalladamente qué gama de productos o servicios se van a ofrecer y a qué clientes.
En cada producto debemos identificar sus características fundamentales y traducirlas en beneficios que obtiene el cliente de ese segmento. Recordemos que los clientes compran beneficios no características, por lo tanto, se trata de desarrollar el concepto del producto y decidir cómo se va a presentar, describiendo con detalle el mismo.
También, mediante el análisis de las características propias del producto se deberá intentar diferenciar al máximo del resto de producto o servicios similares.
- b) **Precio**, es importante decidir que tarifas se van a aplicar en función de sus costes para no incurrir en el error de vender por debajo de ellos, lo que nos acarrearía pérdidas. Pero no solo se debe saber los costes en que incurre el producto, sino también se tendrá en cuenta los precios de la competencia así como la percepción psicológica que los consumidores tienen sobre el valor del producto.
- c) **Distribución**, permite poner los diferentes productos o servicios al alcance de los posibles compradores. Se debe identificar los posibles canales de distribución y su funcionamiento. Fundamentalmente es necesario averiguar si el producto se distribuirá directamente por la empresa o se van a necesitar distribuidores para hacerlos llegar al cliente final.
- d) **Comunicación** o medios de dar a conocer el producto o servicio en el mercado. Hay que describir qué métodos se van a utilizar para contactar con los clientes, si se van a utilizar vendedores y con qué características. También, se indicarán los sistemas de promoción y publicidad que se van a utilizar.

Mechandising

Marketing interno que enfatiza las ventajas del producto en el punto de venta y lo aproxima al comprador en condiciones que refuercen la motivación de compra. Es importante dentro del sector comercial o de servicios. Ejemplo, es el escaparatismo, decoración interior, organización y presentación de los productos, recogidos sugeridos al cliente dentro de los locales de la empresa...

DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA

Consiste en determinar cual puede ser la estrategia de precios más adecuada para la empresa a partir de las valoraciones de los costes fijos, variables y de comercialización efectuados, es decir, estará en función del coste real de la elaboración del producto o servicio, del margen comercial o beneficio que se quiera obtener y de los precios de la competencia.

El precio es una decisión empresarial de gran importancia y requiere un análisis detallado. A la hora de fijar el precio se establecerán unos límites máximos y mínimo, uno máximo por encima del cual el cliente no estará dispuesto a comprar el producto y otro mínimo, por debajo del cual no venderá ya que se producirán inevitablemente pérdidas económicas.

Al comienzo de la actividad se establecerán varias estrategias de precios diferentes:

- **Altos**, se usan normalmente cuando el precio es un indicador de la calidad del producto y así lo van a percibir los clientes.
- **Bajos**, sacrificando beneficios a corto plazo para adquirir cuota de mercado, analizando tanto el riesgo económico como los riesgos que puede comportar una subida posterior.
- **Igualar los precios** con los de la competencia, pero resaltando algún elemento diferenciador propio o exclusivo del producto.

No siempre el precio es un factor decisivo de compra, y por tanto, no siempre resulta acertado poner excesivo énfasis en el precio bajo como estrategia, pudiendo resaltar otro tipo de ventajas competitivas, como pueden ser la marca, la garantía de suministro...

PLAN DE PRODUCCIÓN Y COMPRAS DE LA EMPRESA

El plan de producción o compras tiene como objetivo detallar como se van a fabricar o adquirir los productos que se han de vender. Se trata de conocer los recursos humanos y materiales que son necesarios en la empresa para llevar a delante la nueva actividad.

La producción es el proceso mediante el cual se fabrican bienes o productos o se prestan los servicios propios de la actividad de la empresa. Para desarrollar las actividades propias de la producción, será necesario contar con maquinaria y suministros. Es necesario también realizar una planificación y un control de la misma para lograr una óptima utilización de los equipos y de las personas.

Dentro del proceso de producción se debe hacer referencia a otros aspectos como la gestión de calidad, la logística de equipamientos e infraestructura, y las medidas de protección en el trabajo. Analizaremos aspectos relativos a la localización de la empresa, las materias primas necesarias, la maquinaria, las necesidades de almacenamiento, el plan de compras, la negociación con los proveedores, formas de pago...

Para realizar un plan de producción o compras se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- Compra de materias primas o productos necesarios para prestar el servicio.
- Organización del proceso productivo en todas sus fases: qué volumen necesitamos producir o comprar y cómo se distribuye el tiempo de producción.
- Necesidades de maquinarias o equipos de distribución.
- Diseño del producto adaptándolo a las necesidades del mercado.
- Incorporación de nuevas tecnologías.
- Cálculo de los costes de fabricación o prestación de servicios.
- Calidad del producto o servicio.
- Gestión de stock, depósito y almacenaje de productos.

Nuestro principal objetivo es fabricar productos o prestar servicios de calidad y al mínimo coste posible, intentando obtener la máxima rentabilidad de las infraestructuras, recursos humanos, equipamientos y maquinaria.

En el proceso de producción deberemos desarrollar entre otros los siguientes contenidos:

- Plan de compras.
- Proceso de fabricación.
- Tecnología aplicada.
- Capacidad de producción.
- Gestión de stock.
- Proveedores.

PLAN DE COMPRAS.

El plan de compras debe recoger la relación de materias primas o productos terminados, materiales y equipos necesarios para producir y comercializar el producto o servicio.

La planificación de las compras implica programar las siguientes funciones:

- Selección de proveedores.
- Fijación de fechas de entrega y cantidades.
- Características técnicas de materias primas y materiales.
- Análisis de los costes de estos.
- Controles de calidad.
- Gestión de existencias.
- Organización de almacenes.
- Suministros alternativos.
- Proveedores alternativos.
- Equilibrio entre las compras y las existencias.

Dentro del plan de compras debe hacerse referencia a la gestión y almacenaje de las mismas, diseñando una política de compras que permita en todo momento disponer de las materias primas necesarias para llevar a cabo la actividad empresarial, sin incurrir en acumulación de existencias excesivas. Para ello, deberán fijarse los períodos mínimos de reposición, al menor coste posible.

Lo mismo que en las ventas, puede hablarse de los diferentes instrumentos de la política de compras, entre los que se pueden considerar el precio, el método de compra, los canales compra, la publicidad y la combinación óptima de los instrumentos de compra en función de los objetivos, los costes y los resultados de las decisiones.

El departamento de compras deberá optar por realizar las mismas de una de las siguientes formas:

- a) **Forma centralizada**, donde se obtienen las siguientes ventajas: mejor control de compras e inventarios, descuentos por cantidad y mayor poder de negociación.
- b) **Forma descentralizada**, obteniendo las siguientes ventajas: acción más rápida, conocimiento mayor de cada una de las necesidades, mayores canales de aprovisionamiento con el consiguiente disminución del riesgo en aprovisionamiento, disminución del coste de transporte por una mayor proximidad del proveedor.

PROCESO DE FABRICACIÓN.

Debemos describir detalladamente el proceso de fabricación de los diferentes productos o servicios, indicando los elementos materiales necesarios así como los tiempos previstos para cada fase y el tiempo total de producción.

Deberemos también detallar cuales son nuestras materias primas, quienes son nuestros proveedores, cómo y dónde se transportan, cuál es su plazo de entrega, cómo se almacena hasta su uso, cómo se usan en el proceso de fabricación y en qué, consiste el proceso de producción detallando todos sus elementos. También indicaremos cómo se almacena el producto final y cómo se transportan al cliente.

El proceso de producción o prestación del servicio debe aparecer detallado al máximo, indicando todas las partes del proceso y decidiendo, por ejemplo, si las etapas se realizan dentro de la empresa o se van a subcontratar a tercero.

TECNOLOGÍA APLICADA.

Detallaremos la maquinaria y tecnología para el desarrollo del proceso productivo o ventas a realizar, así como las innovaciones tecnológicas necesarias para adecuar nuestro proceso productivo a las posibles necesidades del mercado, indicando los inmovilizados necesarios y coste de cada uno.

Si nuestra empresa lleva a cabo la producción es necesario describir las características fundamentales de los locales e instalaciones necesarias, la maquinaria a utilizar y el personal que se empleará, así como la formación necesaria que debe tener. Determinaremos las características y valoración del local, tanto si es propio como alquilado, así como los permisos que afectan al local y a su situación. Es decir, debemos detallar y cuantificar las instalaciones necesarias para el desarrollo de la actividad. También indicaremos si necesita algún tipo de transporte (permanente, periódico o puntual) para llevar a buen término la actividad y su coste aproximado.

En el caso de subcontratar parte del proceso de fabricación, hay que saber a quién se va a subcontratar y qué características deben cumplir.

Dentro de los recursos requeridos deberemos indicar:

- Locales e instalaciones (tamaño mínimo, ubicación idónea...)
- Equipos técnicos.
- Recursos humanos (número de empleados, formación...)
- Materias primas (cantidades mínimas necesarias en el almacén, análisis de diferentes proveedores.

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

Determinada la tecnología y el proceso de fabricación deberemos determinar la capacidad de producción que se va a tener y la flexibilidad de adaptar esta capacidad de producción a posibles variaciones, tanto en aumentos o disminución, de la demanda por parte del mercado.

GESTIÓN DE STOCK

En función de los plazos de entregas de las mercancías deberemos estudiar la necesidad que tenemos de asegurar las mismas, es decir, analizaremos cual es el volumen óptimo de productos. La gestión de stock es de vital importancia en las empresas comerciales. Dado que la existencia de stock supone un coste para la empresa, se hace necesario diseñar un plan de almacenamiento óptimo que minimice estos costes, estableciendo para ello un rango de stock, que determine un máximo y mínimo de existencias por cada uno de los productos y que permita un stock de seguridad que garantice el normal funcionamiento de la empresa.

El stock de seguridad de existencias proporciona seguridad a la empresa

La gestión de stock incluirá también la determinación de los espacios de almacenaje de los diferentes materiales y productos.

Así pues, en la planificación de existencias se establecerá:

- Cantidad a pedir.
- El momento para efectuar el pedido.

Estos factores dependerán del tipo de producto que se vaya a fabricar o comercializar. Si la fabricación o comercialización se realiza en serie, se necesitará un flujo continuo de suministros; por el contrario, si la empresa trabaja bajo pedido las compras se realizarán después de haber asegurado el pedido.

PROVEEDORES

Es necesario prestar especial atención en cómo la empresa va a proveerse de las materias necesarias para la producción, tratando de reducir al mínimo la dependencia de algún proveedor concreto o de alguna materia determinada.

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO DE NEGOCIO

En este apartado de la redacción del plan de empresa deberemos realizar una breve descripción de nuestra actividad y de la historia de nuestro proyecto desde los inicios estudiando el grado de desarrollo en el momento actual y analizando aspectos tales como:

- Idea o resumen de nuestro negocio.
- Evolución del proyecto: orígenes y actualidad.
- Presentación de promotores.
- Valoración del proyecto: puntos fuertes y débiles.

RESUMEN DEL PROYECTO

Con la idea de negocio debemos conseguir como objetivo fundamental presentar brevemente la futura actividad a los posibles socios, inversores o entidades públicas.

¿Cómo surge la idea?

- Por medio de las aficiones o hobbies.
- Al observar las tendencias sociales que generan nuevas necesidades.
- Inventando nuevas utilidades de cosas ordinarias.
- Perfeccionamiento de los procesos productivos o de servicios.
- Aportando conocimientos nuevos o productos innovadores.

Con la redacción del resumen del proyecto debemos explicar en qué va a consistir el negocio de una forma clara y concisa evitando generalidades y un lenguaje excesivamente especializado en un campo concreto.

Los puntos a analizar deben basarse en explicar de forma clara los siguientes apartados:

- Descripción del negocio**, explicando brevemente en que consiste la actividad que se desea poner en marcha, cuales son los objetivos principales a largo y medio plazo y qué estrategia general se piensa seguir. Debemos explicar brevemente cuáles son los productos o servicios que se ofrecen.
 - Si se trata de una nueva iniciativa empresarial deberá hacer referencia a la experiencia y a los objetivos de los promotores. Así como la localización de la empresa, justificando el emplazamiento elegido.
 - Para las estructuras ya existentes es preciso comentar los orígenes de la compañía, sus objetivos y las personas que ocupan los puestos de responsabilidad en la misma. Debemos también indicar el porqué de la elección del emplazamiento.
- Mercado a quien va dirigido nuestro proyecto**, se deberá justificar que la empresa se sitúa en un mercado con suficiente demanda para asegurar su futuro y crecimiento, aportando datos reales basados en algún estudio previo, adjuntado la lista de posibles clientes. Es decir, una vez definida la actividad de la empresa se precisará el mercado a quién va dirigida.

El mercado de un producto o servicio puede definirse como el conjunto de personas, físicas o jurídicas, que intervienen en el consumo: consumidor final, comprador...

El estudio de mercado debe cubrir dos objetivos:

- Demostrar la viabilidad del proyecto.
 - Proporcionar información necesaria para convencer de la existencia de un hueco de mercado para el producto.
- c) **Posibles diferencias de nuestra empresa con la competencia.** Se deberá introducir algún factor diferenciador de la empresa con las demás existentes del sector, para conseguir atraer al inversor a un nuevo proyecto empresarial y que no derive sus inversiones en alguna empresa que ya está en marcha haciendo lo mismo. También sería conveniente indicar los recursos económicos y humanos con que se cuenta y si dispone de licencias o patentes que aportarán mayor seguridad al inversor.
- d) **Localización de la empresa,** delimitando dónde se va a localizar nuestro negocio indicando los requisitos necesarios en cuanto a ubicación y dimensión. En algunos casos puede que las posibilidades de ubicación sean muy limitadas, pero en otros, es probable que contemos con un abundante abanico de posibilidades que es necesario valorar.
- e) **Análisis del futuro de la empresa,** puesto que los inversores buscarán un rendimiento a corto o largo plazo en una empresa con futuro. Debemos explicar cuales son las previsiones de crecimiento basadas en datos objetivos, indicando como vamos a financiar este crecimiento y cual será el rendimiento esperado en nuestro negocio.
- f) **Riesgo que debemos afrontar.** Analizando de forma realista los posibles riesgos que se pueden asumir indicando su alcance y como hacer frente a los mismos. Para dar confianza a nuestros inversores demostrando la capacidad de llevar a cabo el proyecto.

EVOLUCIÓN DEL PROYECTO: ORÍGENES Y ACTUALIDAD

En los orígenes y actualidad del proyecto se deberá hacer un breve resumen de la evolución del proyecto, indicando las causas que motivan la creación de una empresa y los posibles problemas encontrados. Se deberá ofrecer un análisis sobre los siguientes aspectos:

- ¿Cómo surgió la idea de crear este negocio?.
- Pasos seguidos hasta la terminación completa del negocio.
- Problemas que se han planteado hasta formalizar nuestra idea, así como las posibles soluciones encontradas.

Hay que explicar cual es la idea fundamental que está detrás de la iniciativa de negocio. Se ofrecerá una perspectiva de cuales han sido los factores que han motivado la idea y las posibles claves de éxito. También se indicarán las tendencias sociales, cambios de mercado, etc. que van a hacer de éste un buen negocio.

Si el negocio está inicialmente centrado en un producto o servicio en concreto, se indicará cuál es este producto, sus principales características y qué necesidades va a cubrir en un mercado concreto.

También se reseñará si existe algún factor clave que influya decisivamente en el éxito de la empresa.

Señalar cuales son los objetivos a corto, medio y largo plazo de la empresa. Se deberá dar la impresión de pretender ser la primera empresa de su mercado, aportando datos concretos de cómo conseguir este objetivo con el análisis de los pasos que se van a dar en esta dirección y los esfuerzos que van a representar. Es importante desde el primer momento estudiar cómo será nuestra empresa dentro de tres o cinco años. Esta visión marcará todas las decisiones que se tomen respecto a la empresa. Y sobretodo hay que ser coherentes en la estrategia de desarrollo elegida respecto a los objetivos trazados.

También se deberá haber estudiado los distintos riesgos comerciales, tecnológicos, financieros, sociales y legales a los que se puede ver sometido el negocio, y evidentemente haber propuesto soluciones de cómo se superarán los mismos.

Se analizará una imagen global del proyecto, de sus objetivos principales y de los factores claves de éxito.
--

PUNTO MUERTO O UMBRAL DE RENTABILIDAD

En un gran número de pequeñas y medianas empresas el precio empieza a fijarse calculando el número de unidades que hay que vender para que con los ingresos totales obtenidos se puedan cubrir los gastos efectuados, esto es lo que se denomina «punto muerto» o «umbral de rentabilidad», es decir, el volumen de ventas que se realiza a través del cual la empresa no obtiene ni beneficios ni pérdidas.

El punto muerto es, pues, aquella cantidad de ingresos que genera un margen de contribución (porcentaje sobre ventas) igual a la cuantía de costes fijos. Por encima de dicha cantidad se obtienen unos ingresos que, una vez absorbidos, los costes fijos proporcionan beneficios y por debajo de la misma proporcionan pérdidas.

El cálculo del punto muerto se efectúa partiendo de la siguiente formulación matemática

$$\text{Beneficio} = \text{Ingresos totales} - \text{Costes totales}$$

$$B = I_t - C_t = I_t - (CF + CV) = q \times p - (CF + CVU \times q)$$

$$\text{Beneficio} = B$$

$$\text{Ingresos totales} = I_t$$

$$\text{Precio unitario} = p$$

$$\text{Unidades vendidas} = q$$

$$\text{Costes totales} = C_t$$

$$\text{Costes variables totales} = CV$$

$$\text{Costes fijos totales} = CF$$

$$\text{Coste variable unitario} = CVU$$

Teniendo presente que en el punto muerto el beneficio es nulo, es decir, los ingresos totales son iguales a los costes totales.

Ventajas del punto muerto

- Ofrece información sobre los riesgos derivados de las variaciones en los volúmenes de producción.
- Proporciona una visión clara de los efectos del aumento de los costes fijos.
- Sirve para determinar el cambio en los beneficios ante los cambios de precios y costes.

Limitaciones del punto muerto

- Producción y ventas no suelen ser procesos simultáneos; el retraso del uno frente al otro produce efectos sobre el nivel de existencias.
- El volumen de productos vendidos no es, normalmente, independiente del precio de venta.
- Los costes variables surgidos en el entorno de la plena capacidad pueden variar más que proporcionalmente el incremento de producción.
- Clasificar a los costes en fijos y variables depende del horizonte de tiempo contemplado.
- Si la gama de producción considerada es extensa, los costes fijos pueden no permanecer constantes y aumentar.
- En producciones diversificadas, el punto de equilibrio puede fluctuar por variados y diversos motivos (áreas geográficas, canales, tipos de clientes).
- La extrapolación de los datos históricos, si éstos no son estables, puede ser arriesgada y las conclusiones, erróneas.
- En el análisis tradicional no se tienen en cuenta ni el riesgo ni la incertidumbre al realizar estimaciones futuras.
- Este análisis sólo es válido para el corto plazo

CURRICULUM VITAE DE JOSÉ ANTONIO ALMOGUERA SAN MARTIN

A.-IDENTIFICACIÓN

NACIMIENTO: 25 de marzo de 1957 en Madrid.
NACIONALIDAD: Española.
DIRECCIÓN: C/Lope de Rueda 27, 5º Ctro. Izda. (Madrid)
TELÉFONO: 914356986 - 679444558 // jalmoguera@megaconsulting.es
PÁGINA WEB: www.megaconsulting.net



B.-ESTUDIOS REALIZADOS

- Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid. (1982)
- Diplomado en Relaciones Públicas por el Centro Nacional de Promoción Profesional y Social. (1978)
- Diplomado en Contabilidad y Finanzas por el Centro de Estudios Empresariales (CEREM). (1988)
- Diplomado en Derecho Tributario y Asesoría Fiscal por el Centro de Estudios Empresariales. (1987)
- Diplomado en Asesoría Laboral por el Centro de Estudios Empresariales (CEREM). (1988)
- Diplomado en Comercio Exterior por la Universidad Politécnica de Madrid. (1991)
- Título de Agente Corredor de Seguros. (1987)
- Master de Marketing realizado en el Instituto de Dirección de Empresas. (1991), realizado en Instituto de Directivos de Empresas
- Master de Dirección Bancaria y Económico Financiera. (1993), realizado en el Instituto de Directivos de Empresas
- Curso de Asesoría de Empresas realizado en la Universidad Politécnica de Madrid. (1991)
- Diploma de Grado de Régimen Fiscal de la Empresa en la U.P.M. (1990)
- Diploma de Grado de Comunidad Europea, en la U.P.M. (1990)
- Diversos cursos de informática (Lotus, Word Perfet, DbaseIII, Windows)
- Diversos cursos de seguros (Seguros de Vida, Diversos,..)
- Diversos cursos sobre temas bancarios (tarjetas, marketing, riesgos,..)
- Curso de Gestión Inmobiliaria (2001)
- Curso de tasaciones Inmobiliarias por la Universidad NEBRIJA (2004)
- Curso de Asesor Financiero por Universidad Autónoma de Madrid (2005)
- Certificado Internacional en Asesoramiento Financiero - Securities&Investment Intitute (2008)

C.-EXPERIENCIA PROFESIONAL

EXPERIENCIA BANCARIA

- Gerente de Cuentas de empresas..
- Jefe de Riesgos Particulares.
- Analista de empresas
- Experiencia de 20 años
- Control de oficinas en Dirección Regional de Madrid
- Actualmente Agente Financiero de Bankinter.
- Colaborador financiero de SABADELL
- Colaborador financiero de BANESTO

ICAI-ICADE

- Profesor de **GESTION INTERNACIONAL**.
- Años 1985 al 1987.

CENTRO DE ESTUDIOS EMPRESARIALES (CEREM)

- Profesor del Area Fiscal.
- Años 1985 al 1988.

ESCUELA INTERNACIONAL DE ESTUDIOS EMPRESARIALES (ESINE)

- Director Técnico.
- Profesor de Area Fiscal, Inmobiliaria y financiera.
- Autor de diversas áreas del curso.

CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE MADRID

- *Impartición de cursos monográficos del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA).*
- *Años 1985 y 1986.*

ACTIVIDAD PROFESIONAL (CONSULTING EMPRESARIAL)

- *Asesoramiento de Empresas a través de la sociedad MEGACONSULTING, S.L.*
- *Desde el año 1985.....*
- *Gestión Financiera (Banco de Sabadell, Bankinter, BSN-BANIF, Zurich Finantial Services, Pelayo-Mondiale).*
- *Consultor de PelayoMondiale.*

SEGUROS

- *Agente libre de Seguros.*
- *Actividad que desarrollo desde el año 1990, a través de la sociedad SYSTEMBROKER,S.L. CORREDURIA DE SEGUROS y de forma particular.*

ACTIVIDAD PERIODÍSTICA

- *Colaborador del periódico EXPANSION desde el año 1986.*
- *Diversas colaboraciones en EL ECONOMISTA, CINCO DIAS Y DIRECCION Y PROGRESO, EL MUNDO, CAPITAL.*
- *Edición de una revista en ESINE (FOROESINE), con varias colaboraciones mensuales y la revista de GESTIÓN INMOBILIARIA.*
- *Revistas ASOCIACION DE ASESORES FISCALES (confección de revista mensual)*
- *Revista EMPRENDEDORES (Colaboración mensual)*
- *Revista ACTUALIDAD ECONOMICA (Colaboración quincenal)*
- *Revista EJECUTIVOS (Colaboración mensual)*
- *Revista SER EMPRESARIO.*
- *Revista PROFESIONALES LIBERALES.*

LIBROS EDITADOS

- *Manual práctico de Renta. (1991-1992)*
- *Rendimiento de ACT. E/P y ART. en el IRPF. (1992-1993)*
- *Estudios del Plan General de Contabilidad. (1991)*
- *Arrendamientos Urbanos (1998)*
- *Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (3 tomos)*
- *Impuesto sobre el Valor Añadido (3 tomos)*
- *EL EURO (1998)*
- *Los Fondos de Inversión Mobiliaria (1999)*
- *La Bolsa (1999).*
- *La Tributación de los Productos Financieros y Seguros (2001)*
- *La vivienda. principios generales y tributación (2001)*
- *La introducción PRACTICA DEL EURO (2001)*
- *Guía Práctica para invertir en vivienda (2001)*
- *La Ley de Propiedad Horizontal (2001)*
- *La Bolsa Fácil (2002)*
- *Garantiza tu Jubilación (2002)*
- *Ahorra impuestos (2003)*
- *Guía del autónomo (2003)*
- *Plan de negocio (2003)*
- *Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas-2002/2003 (2003)*
- *Diccionario Económico (2003)*
- *Comercialización de Productos Financieros (2003)*
- *Cómo ahorrar impuestos (2003)*
- *Nueva Ley General Tributaria (2004)*
- *Diccionario Inmobiliario (2005)*
- *Diccionario Fiscal (2005)*
- *Guía del Autónomo del 2006 (2005)*
- *Diccionario para Emprendedores (2006)*
- *Introducción al Marketing Empresarial (2006)*
- *Entidades de inversión Colectiva (2006)*

- *Finanzas para no financieros* (2006)
- *El Autónomo* 2007
- *Como ahorrar Impuestos* (2007)
- *Manual Práctico de Fiscalidad de productos financieros y seguros* (2009)
- *Manual práctico del Emprendedor* (2009)

OTRAS ACTIVIDADES

- Impartición de cursillos y conferencias:
 - * *Royal Life. (Seguros) - (desde 1991...)*
 - * *Commercial Union. (Seguros) - (desde 1992...)*
 - * *Universidad de Córdoba. (Fiscal - Marketing) - (1993-1994)*
 - * *Banco Natwest (Financiero - Fiscal) - (1995-1996)*
 - * *ESINE (Contabilidad – Fiscal - Inmobiliariol) - (desde 1990...)*
 - * *Solbank (Financiero - Seguros) - (1996...)*
 - * *Asociación de Asesores Fiscales de Castilla La Mancha (1997...)*
 - * *Glub Zayas (1999.)*
 - * *Universidad LASALLE.(2001 –)*
 - * *Caja Rural de Toledo (2001)*
 - * *Credit Suisse (2001-2002.....)*
 - * *Activobank (2001)*
- Universidad Autónoma de Madrid (2002.....)*
- Instituto Madrileño de Desarrollo-IMADE (2008....)*
- Tutor de cursos de formación (actualmente)
 - Curso Asesor financiero e Inmobiliario Esine*
 - Curso Asesor financiero DATADIAR FORMACIÓN.*
 - Curso Asesor financiero UNIVERSIDAD LASALLE.*

Actividades diversas

- Exmiembro del Comité Económico de CEIM.*
- Exmiembro de la Comisión Ejecutiva de la Asociación de Asesores Fiscales.*
- Delegado de la Asociación Nacional de Asesores Financieros (ANAF).*
- Miembro del Comité Editorial de EJECUTIVOS.*
- Vicepresidente de la Asociación de Expertos Técnicos Inmobiliarios (ETI)*