



Desarrollo económico

Guíaactiva

Guía para la creación de empresas

Empresas de Servicios

Edita: CEIN, S.A. Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra

Financia: Proyecto URBAN
Ayuntamiento de Pamplona
FEDER

Diseño: RBK

Impresión: Copyprint

Con el objetivo último de orientar y hacer más fácil la puesta en marcha de nuevas iniciativas empresariales, hemos desarrollado una serie de manuales en los que encontrarás todas las indicaciones necesarias para definir perfectamente cómo ha de ser y cómo gestionar tu futuro negocio.

Si eres una persona interesada en crear una Empresa de Servicios en el Casco Antiguo de Pamplona o en Rochapea encontrarás en esta guía un esquema ordenado de trabajo. Ahorrarás así tiempo y esfuerzo en la reflexión necesaria para orientar y estudiar la viabilidad de un proyecto.

Esta guía es un modelo para realizar tu propio plan de empresa, con todas las pautas y datos pertinentes para el análisis del mercado del barrio, la identificación de la clientela y del producto o servicio que se va a ofrecer, el cálculo de las inversiones y los trámites necesarios para su puesta en marcha.

El modelo lo tendrás que adaptar a tu situación particular y a tu entorno concreto, al lugar en el que realmente vayas a prestar los servicios.

Esperamos haber logrado el objetivo principal de esta publicación, editar una guía de interés y utilidad que te haga más fácil hacer germinar tu idea.

**Mediateca Empresarial Urban
Marcelo Celayeta 75, entrada 4A**

1	OBJETIVO DE LA GUÍA	4
2	CARACTERÍSTICAS DE TU SERVICIO.....	6
3	PLAN DE MARKETING	8
	3.1 ANÁLISIS DEL MERCADO	8
	3.1.1 Clientela	8
	3.1.2 Competencia.....	12
	3.1.3 Proveedores.....	14
	3.1.4 El entorno en general.....	15
	3.1.5 Conclusiones sobre el entorno	15
	3.2 TUS CLIENTES OBJETIVO Y TU VENTAJA COMPETITIVA	17
	3.3 DECISIONES DE MARKETING	19
	3.3.1 Decisiones de servicio	19
	3.3.2 Gestión de personas.....	22
	3.3.3 Procedimientos.....	23
	3.3.4 Distribución del servicio.....	24
	3.3.5 Decisiones de precios.....	24
	3.3.6 Decisiones de comunicación	26
	3.3.7 Labor comercial	27
	3.3.8 Cartera de clientes/as	29
	3.4 PREVISIÓN DE VENTAS	30
4	PERSONAL.....	32
5	GASTOS E INVERSIONES.....	33
6	SELECCIÓN DE FORMA JURÍDICA	36
7	FISCALIDAD	37
8	TRÁMITES NECESARIOS.....	42
	8.1 TABLA GENERAL DE TRÁMITES	43
	8.2 EXPLICACIÓN DE LOS TRÁMITES	44
	8.2.1 Solicitud certificación negativa denominación social	44
	8.2.2 Escritura pública y estatutos.....	44
	8.2.3 Redacción del Contrato de Sociedad Irregular	45
	8.2.4 Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos jurídicos Documentados (ITPYAJD).....	45
	8.2.5 Solicitud provisional de la tarjeta de Identificación fiscal.....	45
	8.2.6 Presentación de escritura en el Registro Mercantil	46
	8.2.7 Actualización del Censo de Entidades. Concesión del CIF/NIF	46
	8.2.8 Declaración previa al inicio de actividad.....	47
	8.2.9 Licencia de obras y de actividad.	47

8.2.10 Licencia Municipal de apertura.....	49
8.2.11 Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (I.A.E.)	51
8.2.12 Afiliación del Empresario a Autónomos de la S.S.....	51
8.2.13 Inscripción de la empresa en la Seguridad Social	52
8.2.14 Afiliación trabajadores/as al Régimen General de la S.S.	52
8.2.15 Declaración de Apertura de Centro de Trabajo	52
8.2.16 Comunicación de Altas de Trabajadores	53
8.2.17 Sellado de Libros Oficiales	53
a) Comprar los libros en un estanco o librería y legalizarlos	
antes de realizar los apuntes contables	54
8.2.18 Sellado de Contratos de Trabajo	54
8.2.19 Registro de marca y rótulo comercial	55

EN ANEXO

1. Datos de población del Casco Viejo y Rochapea por tramos de edad y sexo.
2. Elementos de una factura.
3. Trámites, registros y carnés específicos para determinados empresas de servicios.

1. OBJETIVOS Y ESTRUCTURA DE LA GUÍA

Esta guía pretende ser una base de trabajo para todas aquellas personas que tienen interés en crear una empresa de servicios en el área del proyecto Urban, esto es, el Casco Antiguo y Rochapea.

La guía es una referencia para quien quiera comenzar un negocio dentro de este sector. Es una base que te va indicando, en orden, qué aspectos hay que tener en cuenta, qué decisiones hay que tomar y qué trámites formalizar. Es importante que sigas ese orden a la hora de elaborar tu plan de empresa.

Como puedes ver en el índice, se utiliza la siguiente estructura:

1. Analizar el mercado
2. Decidir qué tipo de servicio ofrecer
3. Concretar lo que voy a ofrecer
4. Cuánto voy a facturar
5. Ver qué necesito para conseguirlo
6. Qué trámites tengo que hacer

La Guía es la base de trabajo para que tú hagas
tu propio Plan de Empresa

Seguir la estructura de la Guía te ayudará
a tomar decisiones acertadas

Como decimos, la guía se dirige a quien quiera crear cualquier empresa de servicios, sea cual sea la actividad a la que se quiera dedicar (despacho de abogados, agencia matrimonial, agencia de diseño gráfico, etc.).

A continuación te detallamos los negocios más frecuentes que se consideran servicios.

Los ordenamos según el epígrafe de actividad que se utiliza para el impuesto de actividades económicas.

División/ Grupo/ Epígrafe	Actividades Empresariales	División/ Grupo/ Epígrafe	Actividades Empresariales
67	Servicios de alimentación en restaurantes, bares, etc.	0, 1, 2	En ciencias (biología, ingenieros, físicas, químicas, etc)
68	Servicio de hospedaje	3	Ingenieros industriales y Textiles, Artes gráficas
69	Reparaciones	4	Arquitectos, construcción, delineantes, decoradores
72	Trasportes terrestres: taxis, etc.	71, 72	Seguros, APIs, Agentes de la Propiedad Industrial, Admón. Fincas, etc.
75	Agencias de Viajes, mudanzas, agencias de transporte y otras	73	Derecho
82	Seguros	74	Economistas
83	Auxiliares financieros y de seguros. Actividades Inmobiliarias	75	Publicidad
84	Alquiler de bienes muebles (maquinaria, vestido, películas de vídeo)	77	Detectives
86	Alquiler de bienes inmuebles	77	Traductores, psicólogos, biblioteconomía, ...
92	Servicios de saneamiento y limpiezas. Servicios contra incendios	81	Limpieza
93	Educación e investigación	82	Enseñanza
94	Sanidad y Servicios veterinarios	83, 84	Sanidad
95	Asistencia y servicios sociales	85	Espectáculo
96	Servicios recreativos y culturales	87	Loterías, apuestas, juegos de azar
83	Auxiliares financieros y de seguros. Actividades Inmobiliarias	81	Diversos (astrólogos, tasadores, maquilladores, guías de turismo, etc.)
84	Lavanderías, tintorerías, peluquerías, Institutos de belleza, serv. Fotográficos, etc.		
98	Agencias colocación artistas, parques de recreo, etc.		

2 CARACTERÍSTICAS DE TU SERVICIO

Como hemos dicho en el apartado anterior, se engloban como servicios un número muy amplio de actividades.

Hay servicios que van dirigidos sólo a empresas y/o exigen de personal cualificado, y/o se utilizan repetidamente,... o todo lo contrario. En la siguiente tabla encontrarás distintos servicios en los que influyen unas variables u otras y te darás cuenta de que, por ejemplo, si estamos pensando en poner en marcha un servicio hostelero, un hotel, la decoración, la edificación, ..., es decir los elementos tangibles, son variables muy importantes en la definición del negocio. Lo contrario ocurre para los servicios ofrecidos por ejemplo por un repartidor de bebidas, o un visitador médico, donde no se le asocian elementos tangibles o su relevancia en la definición del negocio en su caso es menor.

Lee detenidamente la tabla para así ir descubriendo nuevas variables:

Variable 1

Con elementos tangibles, físicos																				
	Hotel										Visitador médico									

Variable 2

Servicio estándar																				
	Cine										Masajista									

Variable 3

Muy cualificados																				
	Arquitecto										Repartidor									

Variable 4

Atención a empresas																				
	Mecánica industrial										Pediatria									

Variable 5

Muchos clientes potenciales																				
	Agencia viajes										Taquígrafo									

Variable 6

Mucho contacto con el/la cliente																				
	Médico										Mensajería									

Variable 7

Cliente conocedor/a del servicio																				
	Peluquería										Dentista									

Variable 8

Uso repetido																				
	Gestoría										Reparación TV									

2. CARACTERISTICAS DE TU SERVICIO

Cliente viene al servicio	<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>X</td><td></td><td></td> </tr> </table>											X			Vendedor/a va al cliente
										X					
Fácil de comparar	<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td>X</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>				X										Difícil de comparar
			X												
Muchos competidores/as	<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td>X</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table>			X											Pocos Competidores/as
		X													

3. PLAN DE MARKETING

En el apartado de Plan de Marketing vamos a estudiar todo lo relativo al mercado: clientela, competencia, proveedores y el entorno general de nuestro negocio. En función de los resultados del análisis, decidir qué tipo de servicio vamos a prestar, a quién lo vamos a dirigir, qué productos/servicios vamos a ofrecer y a qué precio.

3.1 ANÁLISIS DEL MERCADO

Es fundamental conocer con precisión el entorno y cómo es probable que éste evolucione, de este modo podremos tomar posteriormente decisiones más acertadas, aumentando las posibilidades de éxito de nuestro negocio. Hacer una investigación con cierto rigor, decidir qué información vas a necesitar, en dónde la podrás encontrar y cómo vas a conseguirla.

3.1.1 Clientela

A) Identificar a la clientela

Este es un punto esencial de la definición de tu negocio. Tienes que definir cuáles son los y las clientes potenciales, los/las posibles clientes.

Muchas veces, en las empresas de servicios, se tiende a pensar que cualquiera puede ser cliente y la definición de cliente potencial puede ser: “cualquier persona” o “cualquier empresa” (variable 4). Esto es un error.

A la hora de pensar en enfocar el negocio, de definir los servicios que vamos a ofrecer, el ambiente que vamos a crear, el precio, dónde nos vamos a ubicar, etc. no debemos pensar en algo tan indefinido como “cualquier empresa o persona”. Es muy difícil poner en marcha algo que atraiga a todo el mundo y hacer luego una labor comercial dirigida a un público indefinido.

Lo mejor es que pensemos que nuestra clientela son las personas que puedan estar más interesadas en nuestro servicio, las que probablemente lo utilicen para que nos centremos en ese tipo de cliente cuando tengamos que tomar decisiones.

Está claro que la clientela concreta de tu negocio va a depender totalmente del tipo de servicio en que estés pensando. Simplemente para situarnos y como ejemplo se podría pensar en los siguientes casos de definiciones de clientela.

Ejemplo 1

Negocio:	Cuidado de jardines
Clientela:	a) Particulares que vivan en barrios de chalets entorno a Pamplona. b) Empresas de la Comarca con jardín c) Ayuntamientos de la Cuenca

Ejemplo 2

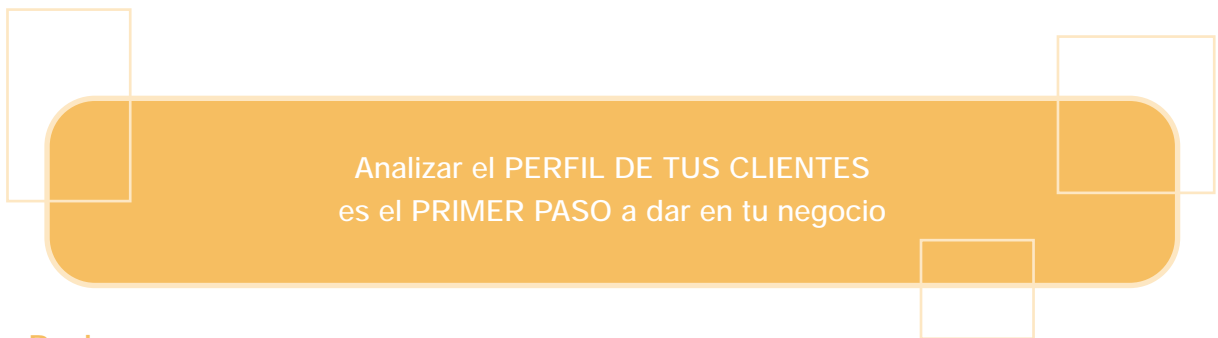
Negocio:	Traductores
Clientela:	a) Empresas exportadoras de Navarra. b) Diseñadores/as de páginas web de Navarra

Esto son simplemente ejemplos para ayudarte a definir la clientela. Este paso es muy importante. Es esencial que tengas muy claro a quién diriges el negocio. También es posible que tengas varios grupos de compradores, como ocurre en los dos ejemplos anteriores.

Si en tu negocio tienes pocos clientes potenciales (variable 5) deberías entrar a detallar los nombres de éstos, con algún dato para el contacto. Si estás en el caso contrario, debes al menos definir su perfil y ámbito geográfico.

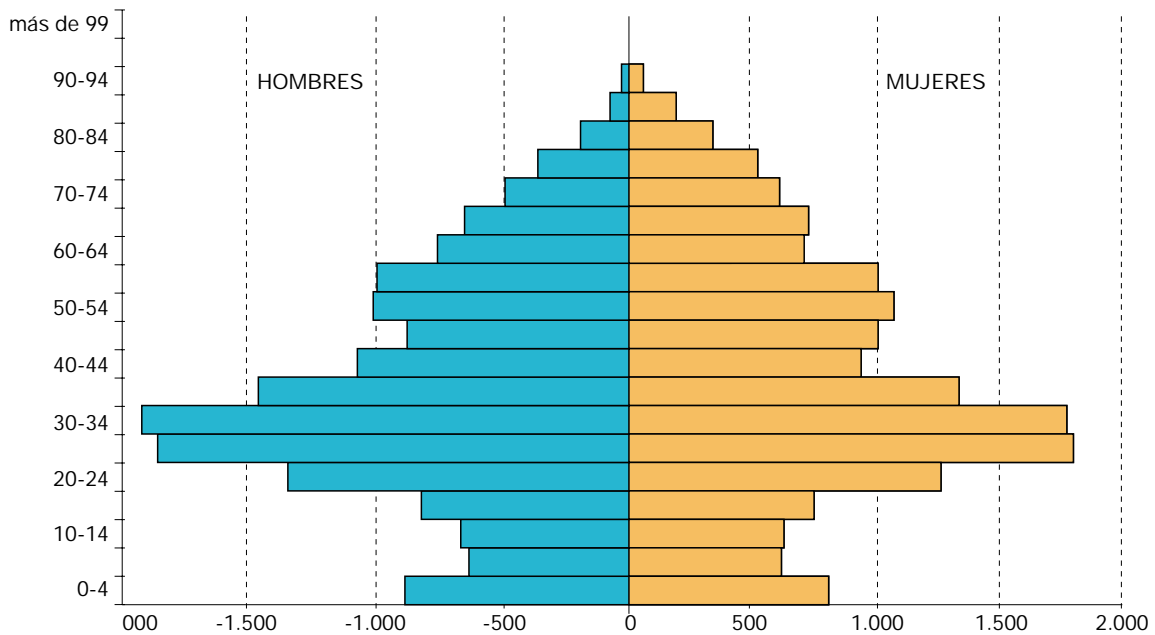
Para las empresas de servicios que tienen como clientela potencial los particulares residentes en una zona próxima es útil conocer el volumen de población.

Para las empresas cuya clientela sean otras empresas, lo más probable es que el ámbito geográfico mínimo sea la Cuenca de Pamplona.



Rochapea

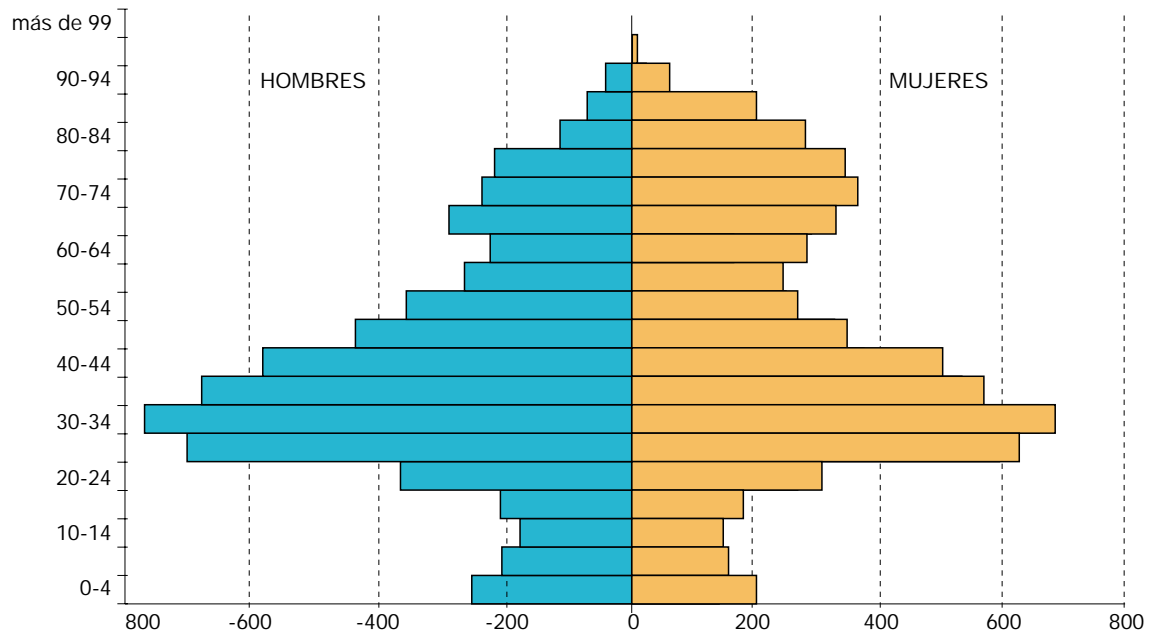
En este barrio viven actualmente 21.090 personas, 10.665 mujeres y 10.425 hombres, repartidas en las siguientes franjas de edad:



Fuente: Ayuntamiento de Pamplona – Padrón Municipal a 1/11/02

Casco Antiguo

En este caso contamos con 12.648 habitantes, 6.547 mujeres y los 6.101 restantes hombres. Su distribución por edades es la siguiente:



Fuente: Ayuntamiento de Pamplona – Padrón Municipal a 1/11/02

En anexo (anexo 1) podrás consultar la distribución de la población de cada barrio distribuida por sexo y por tramos de edad.

En este barrio tenemos que tener en cuenta también el fuerte flujo de población de otros barrios e incluso municipios que acude a la zona para pasear y comprar.

Estas cifras de afluencia son elevadas. Piensa que al Casco Antiguo acuden anualmente ocho millones de personas para realizar compras (48%) o disfrutar en los bares y restaurantes (30%), de las que el 70% procede de la ciudad, el 16% de la comarca y el 14% del resto de Navarra y de otras zonas.

Estos son datos de los barrios donde vas a ubicar tu negocio. Puede que tu clientela coincida con ellos, pero en muchos casos no será así. Tu área de influencia puede limitarse al barrio en algunos casos en los que el o la cliente acuda a tu empresa (variable 9), pero en la mayoría de las empresas de servicios, sobre todo si eres tú quien se desplaza hasta el o la cliente, el ámbito suele ser mayor (Pamplona, Cuenca, Navarra o incluso, por ejemplo, Zona Norte).

B) Cuantificar la clientela

Una vez que tienes muy claro cuál es el perfil de tu cliente conviene que calcules cuántos puede haber. Aunque los cálculos que realices sean aproximados siempre es mejor que no hacer ninguno.

Sabiendo el número de clientes ya te estás acercando a medir la demanda, el volumen del mercado que vas a trabajar. Sólo te falta añadirle un dato que quizás sea algo más difícil de obtener pero que es muy interesante: cuánto gasta este/a cliente al año en el tipo de servicios que vas a ofrecer.

Te recomendamos que realices entrevistas con algunos/as de ellos/as, sobre todo si son pocos (variable 5). De todas formas, y para contrastar, es muy conveniente que hables con otras personas del sector y consultes estudios, artículos o estadísticas que pueda haber sobre el uso de tu servicio.

Sería muy útil que te entrevistaras con empresas que presten tu mismo servicio en otras zonas (Zaragoza, La Rioja, San Sebastián), que no vayan a competir contigo e incluso a las que les pueda interesar una relación de colaboración. Te darán pistas sobre el volumen de la demanda y sobre muchas otras cosas más.

Si has conseguido hacer todo eso, ahora lo tienes muy fácil: multiplicas el número de clientes potenciales por el consumo medio y obtienes el volumen de ventas. Está claro que si tienes varios tipos de clientes, tienes que hacer este ejercicio tantas veces como tipos hayas definido.

$$\text{Nº de clientes/as potenciales} \times \text{Consumo medio} = \text{Volumen de ventas}$$

Intentar medir EL TAMAÑO DE TU MERCADO
te ayuda a calcular cuánto podrás vender en tu zona

C) Comprender a la clientela

Ahora que sabes el tamaño del mercado, te falta pensar cómo funciona para entenderlo y así, ser luego capaz de crear una oficina o empresa de servicios que tenga éxito y parte suficiente de este mercado.

Lo más importante es que te pongas en el lugar del cliente y pienses por qué contrata el servicio con una empresa o con otra. A qué tipo de aspectos dan más importancia.

En general, en todos los servicios resulta fundamental para las y los clientes la persona que presta el servicio (amabilidad, cualificación, seriedad, etc.), pero esta variable es todavía más importante en servicios:

- muy intangibles (variable 1)
- servicios personalizados (variable 2)
- cualificados (variable 3)
- con mucho contacto con la clientela (variable 6).

Además de la atención personal, hay que tener muy en cuenta los elementos físicos (variable 1). Los y las clientes le darán mucha importancia siempre, pero probablemente será mayor cuando:

- el/la cliente/a desconoce el servicio (variable 7) porque son los pocos elementos que puede valorar.
- cuando el servicio es cualificado (variable 3)
- es además difícil de comparar con otros (variable 10)

Piensa que en estos casos, los pocos elementos físicos que pueda apreciar el/la cliente/a (oficina, presentación de un informe, tu propio aspecto, etc.) le van a dar una idea de tu forma de trabajar y nivel de calidad.

Tendrás que analizar también si los/las clientes/as dan o no mucha importancia al precio de los servicios. La verdad es que esto varía mucho en el caso de los servicios, en algunos es fundamental y en otros, sin embargo, pasa a un segundo plano. Por lo general, será más importante para el/la cliente/a de servicios:

- poco cualificados (v.3)
- con poco contacto personal (v.6)
- cliente desconocedor/a (v.7)
- uso repetido (v.8)
- fácil de comparar (v.10)

Otro aspecto esencial a investigar es el grado de fidelidad del cliente potencial, analiza si es fácil que cambie de empresa o profesional con el que inicialmente trabaja. Date cuenta que este dato será fundamental para que valores tus posibilidades de captar clientes/as de tu competencia, pero además para que fijes estrategias de cara a mantener a tu clientela.

En general, y aunque te parezca lo contrario ahora, antes de ponerte en marcha, es más interesante un servicio a cuyos/as clientes/as no les gusta nada cambiar de proveedor. Como te puedes imaginar, tiende a ser más fiel la clientela de servicios:

- muy intangibles (v.1)
- personalizados (v.2)
- cualificados (v.3)
- con mucho contacto (v.4)
- difíciles de conocer (v.7)
- difíciles de comparar (v.10).

Analiza PORQUÉ tus clientes potenciales
prefieren contratar UN SERVICIO U OTRO

3.1.2 Competencia

Es muy importante que identifiques, cuantifiques y analices a tú competencia, por pequeña que sea, esto te ayudará a tener más información del mercado y a posicionarte dentro de éste.

El análisis de la competencia lo debes hacer siempre, tanto ahora como una vez te hayas constituido como empresa: no la pierdas de vista.

Hoy día hay muchas empresas que ofertan sus servicios en Internet y es fácil conocer lo que están haciendo en cada momento y si hay un giro en su política de servicio al cliente.

A) Identificar a la competencia

La competencia de tu negocio estará compuesta por todas aquellas empresas que ofrezcan lo mismo y se dirijan al mismo tipo de cliente/a. Para identificar a la competencia, lo mejor es que te pongas en el lugar del cliente/a. Si éste/a, a la hora de contratar el servicio, puede dudar entre ir a tu futuro negocio o a la empresa que estás analizando, entonces está claro que sí es tu competencia.

Pero a la hora de investigar y analizar lo que hace la competencia no tienes porqué limitarte a ella. Si tienes referencias de un negocio parecido a tu idea que está en otra ciudad intenta investigarlo. Además, les podría interesar establecer una relación de colaboración contigo.

Ya hemos dicho antes que este sistema te puede aportar mucha información sobre la clientela. También te puede descubrir cómo organizar el negocio, sobre cómo funciona la competencia. Antes de realizar el contacto piensa qué te interesa conocer, hazte un guión para que no olvides nada.

B) Cuantificar la competencia

Al igual que has calculado el tamaño de mercado de tu servicio a partir de la clientela, puedes hacer lo mismo ahora a partir de la competencia. Ya la tienes identificada. Sólo necesitas multiplicar el número de empresas del tipo que te interesa por el volumen de ventas medio y obtendrás así cuál es el volumen de la oferta en Pamplona o en la zona que hayas escogido.

$$\text{N}^{\circ} \text{ de competidores} \times \text{volumen medio de ventas} = \text{Volumen oferta}$$

La cuantificación resulta más fácil cuándo los competidores son pocos (v.11) y, mejor aún, empresas ya de cierta dimensión. Si estamos hablando de empresas con equipo humano, que facturan cierto volumen, etc. serán probablemente sociedades limitadas o anónimas, por lo que podrás consultar sus cifras de facturación (cuenta de resultados y balance) en el Registro Mercantil de Pamplona, en los "Edificios Inteligentes", en el Parque Tomás Caballero, o en www.registradores.org

Una vez obtengas este dato del volumen de mercado a partir de la competencia compáralo con el que habías calculado mediante la cuantificación de la clientela. Contrástalos y quédate con el menor pues hay que ser conservador en las previsiones.

C) Analizar la competencia

Si ves que en tu negocio hay pocos competidores (v.11) será muy interesante que los investigues en detalle. Que analices aspectos como:

- tipo de clientes/as a los que se dirigen
- qué gama de servicios ofrecen
- precios de sus servicios
- con qué instalaciones cuentan y
- qué personal tienen (número, preparación, etc.)

Seguramente habrá alguna característica de ellos que sobresalga, algo por lo que destaquen, que les aporte una ventaja competitiva: una buena manera de averiguarlo es, además de estudiar lo anterior, fijarse en qué recalcan en su comunicación. Pueden ser muchas cosas (son los más rápidos, la empresa con más experiencia de Pamplona, la más grande, el personal más amable, etc.). Es crucial que conozcas bien esta característica, que se llama posicionamiento, para que sepas cómo competir con ellos.

Si en tu caso existen muchos competidores potenciales (v11), detectar el posicionamiento de cada uno de ellos supone un derroche de recursos. Lo mejor es que escojas unos pocos, tres o cuatro que te parezcan interesantes (los que más éxito tienen o los que veas como competencia más directa) y los analices también en detalle.

Lo más práctico es que analices las características que la clientela considera de importancia (prestigio, ubicación, amabilidad, asesoramiento...), los puntúes y te hagas una tabla resumen. Así verás en qué aspectos falla la competencia para buscar tu hueco.

Te ponemos una tabla de ejemplo, basada en una peluquería:

Se han definido una serie de característica que debes valorar con una puntuación que va del 1 al 10, según el competidor sea muy malo 1 o muy bueno 10.

Característica a valorar	Peluquería 1	Peluquería 2	Peluquería 3	Peluquería 4
ubicación	9	5	2	4
aspecto externo	9	6	1	3
decoración	7	8	3	5
tiempo de espera	3	10	7	4
amabilidad	2	8	6	10
atención cualificada	7	5	10	8
instalaciones	8	4	8	6
calidad corte pelo	4	6	9	7
nivel de precios	9	5	7	5

Identifica a tus competidores.

Sitúalos sobre un plano.

Analiza a tus competidores en función de las variables que determines.

Obtén tus propias conclusiones sobre la competencia.

3.1.3 Proveedores

En las empresas de servicios, los proveedores muchas veces son muy poco significativos para el éxito del negocio, normalmente el volumen de compras es pequeño y la calidad de lo que se ofrece no depende de ellos.

En general ocurre así, pero cuidado, piensa bien en tú caso. Muchos/as emprendedores/as que crean empresas de servicios se olvidan de que las colaboraciones externas son muy a menudo esenciales.

Es fácil pensar en los proveedores de una actividad industrial (materia prima, por ejemplo). En las empresas de servicios, además de proveedores de recursos físicos (p.ej.: papel) e intangibles (p.ej.: redes de comunicaciones), también puede ser que haya que subcontratar partes del trabajo, estableciendo acuerdos con colaboradores.

La calidad de tu servicio puede depender en gran medida de los colaboradores/as externos y si no piensa en lo importante que puede ser para una agencia de publicidad el trabajo de un/a colaborador/a que les haga los diseños o de la propia imprenta y para un médico la fiabilidad de los análisis que subcontrate a laboratorios.

Si vas a recurrir a colaboradores/as estos serán todavía más importantes si tu servicio es:

- muy personalizado (v.2)
- cualificado (v.3)
- con mucho contacto (v.6)
- el cliente es conocedor (v.7)
- el uso es repetido (v.8).

3.1.4 El entorno en general

Al hablar de entorno en general nos referimos a cuestiones que, al margen de la clientela o la competencia, pueden ser importantes para tu negocio:

- Normativa
- Tendencias culturales, costumbres
- Climatología, geografía, entorno natural
- Evolución económica
- Aspectos políticos
- Estilos de vida
- Cambios tecnológicos
- Etc.

Es conveniente que identifiques y analices aquellos elementos del entorno que tiene consecuencias en tú negocio.

3.1.5 Conclusiones sobre el entorno

En este punto se recogen las conclusiones de la información recogida a lo largo del punto 3, las conclusiones de la situación del entorno (clientes/as, competencia, legislación...) que va a afectar a nuestro negocio.

Te proponemos una pequeña tabla donde se detallan muy brevemente los aspectos clave, separados en dos columnas: aspectos positivos y negativos, tanto en el momento actual como la previsión a futuro.

Ejemplo:

Algunas oportunidades o amenazas para la apertura de un Ciber-centro para una persona formada en informática y nuevas tecnologías.

Aspectos positivos/ Oportunidades	Aspectos negativos/ Amenazas
<p>Fortaleza 1: Conocimientos informáticos.</p> <p>Fortaleza 2: Poca competencia.</p> <p>Oportunidad 1: Utilización creciente y masiva de las nuevas formas de comunicación.</p> <p>Oportunidad 2: Apoyo institucional en la formación e incorporación en nuevas tecnologías.</p>	<p>Debilidad 1: Inexperiencia en el autoempleo.</p> <p>Debilidad 2: Fuerte inversión.</p> <p>Debilidad 3: Renovación de equipos ciclos cortos.</p> <p>Amenaza 1: previsión aumento competencia.</p> <p>Amenaza 2: Nuevas tecnologías cada vez más presentes en los hogares.</p>

3.2 TUS CLIENTES OBJETIVO Y TU VENTAJA COMPETITIVA

En el apartado de la clientela has descrito todos los clientes potenciales que existen en tu mercado y qué aspectos valoran más a la hora de contratar un servicio.

En el apartado de la competencia has explicado a qué tipo de cliente se dirige cada una y su valoración con respecto a cada uno de esos criterios de compra que utilizan los clientes.

A partir de esos datos, deberás decidir ahora a qué tipo de clientes vas a dirigir tu negocio y en qué ventaja te vas a basar.

La ventaja se puede basar en aspectos muy diversos:

- rapidez en el servicio
- compromiso
- ubicación
- instalaciones
- amabilidad
- prestigio

- cualificación
- garantías
- solución integral
- seriedad
- innovación
- etc.

En cualquier caso, debería ser algo que valore tu clientela y en lo que puedes ser mejor que tu competencia.

Piénsalo sin prisa. Este es un aspecto central del plan de empresa y de las posibilidades de tu negocio. En función de esta doble decisión (clientes y ventaja) desarrollarás después todos los detalles del servicio, equipo humano, precio, instalaciones, comunicación, etc.

Para facilitar tu labor, enumeramos a continuación distintos tipos de ventajas en función del servicio que se vaya a ofrecer:

Ventajas relacionadas con el coste tendrán más éxito en:

- servicios estándares (v.2)
- poco cualificados (v.3)
- con poco contacto con el/la cliente/a (v.6)
- dirigidos a personas poco conocedoras del servicio (v.7)
- fáciles de comparar (v.10)

Ventajas relacionadas con la imagen serán más eficientes en:

- servicios cualificados (v.3)
- dirigidos a personas desconocedoras (v.7)
- que deben acudir al local (v.9)
- difíciles de comparar (v.10)

Ventajas relacionadas con la cualificación del personal surtirán mayor efecto en:

- servicios intangibles (v.1)
- personalizados (v.2)
- cualificados (v.3)
- dirigidos a personas conocedoras del servicio (v.7)

Ventajas relacionadas con el trato del personal tendrán más sentido en:

- servicios intangibles (v.1)
- personalizados (v.2)
- con mucho contacto con la y el cliente (v.6)
- siendo éste desconocedor (v.7)
- servicio difícil de comparar entre las distintas ofertas (v.10)

Define ahora tus clientes objetivo y las ventajas competitivas en que vas a basar tu servicio.

3.3 DECISIONES DE MARKETING

Una vez que tienes claro a quién vas a dirigirte, quienes son tus clientes/as objetivo, tendrás que empezar a tomar decisiones siempre teniendo en cuenta y sin olvidar el punto de vista de éstos y éstas. Las decisiones deberán ser coherentes, que unas se apoyen en otras: los servicios a prestar, los precios por servicio, la política de comunicación, etc. las debes enfocar desde la óptica de tus clientes/as objetivo.

3.3.1 Decisiones de servicio

Tendrás que tomar decisiones en distintos ámbitos:

- gama de servicios
- nivel de calidad
- atención al cliente
- gestión de lo tangible
- marca
- etc.

A) Gama de servicios

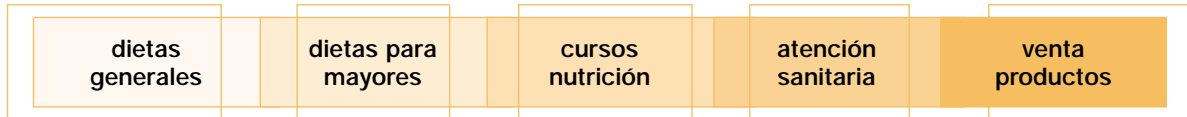
Tienes que buscar tu nivel de equilibrio entre la especialización y la generalización. Te explicamos dos conceptos para entenderlos con más claridad.

- **Amplitud de gama:** nos referimos a las distintas líneas de servicios que vas a ofrecer en tu negocio.
 - > cuando desde una misma empresa, se ofrecen muchos servicios diferentes, hablamos de una **gama amplia**.
 - > cuando se ofrecen pocos servicios diferentes hablamos de una **gama estrecha**.
- **Profundidad de gama:** nos referimos al número de opciones dentro de una línea de producto/servicio.
 - > cuando hablamos de muchas opciones diferentes dentro de una línea de servicios hablamos de una **gama profunda**.
 - > cuando no ofrecemos opciones diferentes, estamos hablando de una **gama no profunda**.

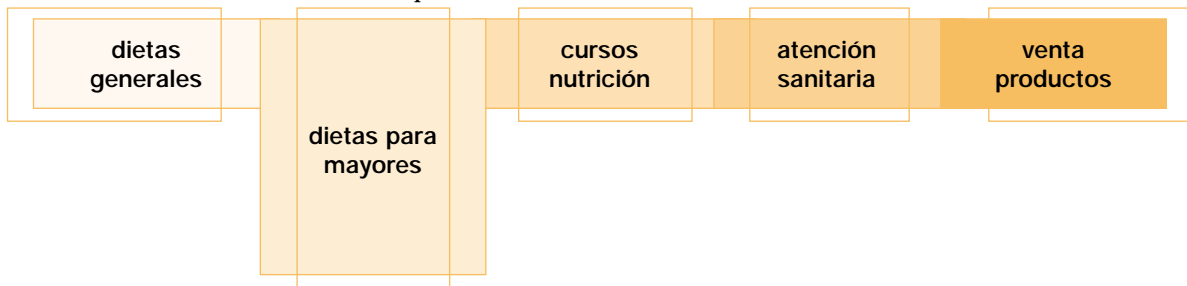
Un servicio muy especializado tiene una gama muy estrecha y profunda. Sería el caso de un centro naturista dedicado a ofrecer dietas a personas mayores. Ofrecería sólo ese servicio (gama estrecha) y dispondría de una gran variedad de dietas, opciones e información sobre el tema, la dieta anticolesterol, dietas bajas en sal, etc. (gama profunda).

Lo contrario sería un centro naturista que hace de todo (gama amplia) sin especializarse en nada (poco profunda). Podría ofrecer asesoramiento sobre dietas, venta de productos saludables, iridología, acupuntura, cursos sobre nutrición, masajes, etc.) Lo puedes ver gráficamente:

Oferta de un centro naturista generalista (gama amplia)



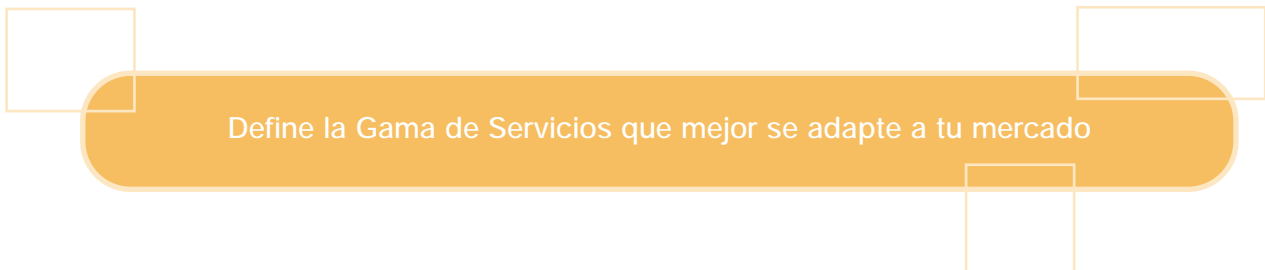
Oferta de un centro naturista especializado.



La decisión sobre la gama es siempre importante, pero más si cabe en el caso de los servicios. Tendrás que buscar el equilibrio entre lo que aporta ser especialista o ser generalista:

- Ser especialista te aportará sobre todo credibilidad. El cliente confiará en que en el campo específico en el que trabajas eres bueno/a. Ya te puedes imaginar que esto puede tener más peso en servicios cualificados (v.3)
- Ser generalista te dará volumen de mercado potencial más amplio.

En este caso tienes que conseguir una especialización suficiente que te diferencie, que dé carácter a tu negocio, lo haga creíble y al mismo tiempo abarque un mercado que no sea demasiado pequeño (recuerda que ya has calculado el tamaño del mercado en clientela y competencia).



B) Nivel de calidad

Una vez que sabes qué servicios vas a ofrecer, tienes que tener muy claro el nivel de calidad al que quieres que se asocie tu negocio.

Destacamos aquí tres conceptos que son esenciales en los servicios:

- | | |
|---------------|---|
| Concentración | Debes concentrar la calidad de tus servicios, en aquellos criterios de compra que has considerado claves, aquellos en los que vas a centrar tu ventaja competitiva. (apartado 3.2) |
| Coherencia | Lo que realmente importa es la calidad que percibe el o la cliente, y al final es una suma de todo. Si quieres transmitir una idea, hazlo con todos los detalles del servicio (atención telefónica, recepción, informes, local, apariencia personal, etc.). Todo tiene que construir una misma idea. |
| Regularidad | Además debes intentar asegurar siempre un mismo nivel de calidad, repetir siempre esa misma idea, esa ventaja. Esto es algo muy difícil en los servicios, que dependen tanto de las personas que los prestan como de la cliente. Intentar asegurar esta regularidad es especialmente importante en los servicios intangibles (v.1), con un cliente conocedor (v.7) y de uso repetido (v.8). |

C) Atención al cliente

Éste es un aspecto clave en casi todos los negocios, pero en un servicio es todavía más importante. Muchas veces es casi lo único que se vende.

Si en tu negocio el/la cliente/a te visita (v.9) la recepción no sólo dependerá de la persona que lo reciba, sino de la entrada, la sala de espera, la música de fondo que puedas tener, la decoración, revistas o lecturas de entretenimiento... hasta de la placa del portal y del nombre en el portero automático.

Si eres tú quien visita (v.9), también debes cuidar la atención al cliente y recepción. Cuida mucho el teléfono, cómo atiendes a quien llama. La atención telefónica transmitirá a los y las potenciales clientes la imagen de tu empresa. Cuidado con dejar este aspecto tan importante a contestadores y buzones de voz. Si no sois suficientes para asegurar que el teléfono lo atienda siempre una persona, puedes contar con la opción de desviar las llamadas a un servicio de telesecretariado.



No dejes escapar ningún detalle.

D) Gestión de lo tangible

Probablemente la característica más relevante de los servicios es que éstos no son tangibles (v.1). Las personas, sin embargo, somos muy visuales y estamos acostumbrados a valorar las cosas que vemos.

Lo mismo les pasará a los clientes con tu negocio, lo valorarán en gran medida en función de los elementos físicos que aprecien.

Tal vez en tu caso sean pocos, los elementos físicos con los que vas a trabajar, pero es entonces cuando tienen todavía más importancia. Recuerda el público al que has decidido dirigirte y la ventaja en la que te apoyas.

Tu ventaja competitiva se tiene que sentir en todo lo tangible que tengas en el negocio. Cuida mucho el catálogo de presentación de la empresa, las tarjetas, tu aspecto, el diseño de las propuestas que prepares, los informes que puedas redactar y, si lo vas a tener, la decoración y aspecto del local. Todo esto es más importante en tu caso que para cualquier empresa que venda un producto físico.

E) Marca

Con el nombre de tu empresa, la marca, sigue la misma idea central que hemos comentado antes: piensa en tu cliente o clienta objetivo y en tu ventaja competitiva. Es conveniente que la clientela sienta ya en tu marca esa ventaja.

El nombre comercial es mejor si además es original, sencillo y fácil de recordar y de leer. Que se asocie a lo que hacemos es positivo, porque mejora el vínculo de nuestra marca con nuestra empresa y actividad. Pero piensa en el futuro, en lo que puedas hacer mañana, y no pongas un nombre que te limite ampliar servicios dentro de tres años.

El diseño de la marca, el logotipo, transmite más información de lo que pudiéramos pensar en un principio. Las formas y los colores comunican muchas sensaciones (innovación, eficacia, precisión, fortaleza, suavidad, seguridad...) que pueden apoyar la idea de ventaja que queremos expresar.

Como hemos dicho, el hecho de que en tu negocio no exista un producto físico hace que la imagen de marca sea todavía más importante. Esto se agudiza si tu servicio es:

- poco tangible (v.1)
- cualificado (v.3)
- con poco contacto con el/la cliente (v.6)
- está dirigido a una clientela desconocedora (v.7)
- es de uso ocasional (v.8).

Haz una lista de posibles nombre y consulta con la gente de tu alrededor.

3.3.2 Gestión de personas

Este punto sólo se suele tener en cuenta en planes de marketing de empresas de servicios. Existe tanta vinculación entre el servicio que se ofrece y las personas que lo prestan que la gestión de éstas forma parte del marketing.

De nuevo, a la hora de pensar en las personas que van a prestar el servicio debemos concentrarnos en nuestros/as clientes/as objetivo y en la ventaja que hemos decidido que defiende nuestra empresa.

Las personas que van a prestar el servicio se deben comportar tal y como hayas definido que sea tu empresa (comprometida, transmitiendo seguridad, con agilidad, amablemente o como tú hayas pensado). Para eso deberán tener un carácter y preparación adecuados. Se puede llegar a aprender a tratar personas, a escuchar, explicar y saber establecer una comunicación y relación acordes a lo que tú quieres en la empresa. En una empresa de servicios, debes contemplar esta capacidad de trato con las personas como cualquier otro punto del curriculum, tan importante como una carrera u otra cualificación, a la hora de seleccionar la persona que va a atender a tus clientes/as.

Esta cualidad se debe tener siempre en cuenta, incluso cuando creemos solos la empresa, con amigos o con parte de la familia.

Así como las empresas industriales invierten en máquinas, naves y tecnología, en una empresa de servicios se debe invertir en formación y motivación, pensando que las personas son el valor más importante que tiene la empresa y que deben estar formadas, trabajar con ganas y sentirse vinculadas con la empresa.

Todo esto toma todavía más importancia si estás pensando en una empresa con un servicio:

- poco tangible (v.1)
- personalizado (v.2)
- cualificado (v.3)
- con mucho contacto con la clientela (v.6)
- difícil de comparar (v.10)

3.3.3 Procedimientos

En una empresa industrial para conseguir un producto determinado se analiza el mercado, se define cómo se quiere el producto, se determinan materiales, formas, prestaciones, etc. y se diseña un proceso productivo que se repite mil veces.

Para formar una empresa de servicios que tenga una personalidad y consiga una cartera de clientes fieles que repitan, es imprescindible también ser capaces de ofrecer siempre lo mismo, de repetir nuestro nivel de calidad, de vender siempre el mismo servicio.

Pero en el caso del servicio, como lo que se ofrece es abstracto y depende mucho de la persona que lo presta e incluso de quien lo recibe, puede suceder, que cada vez prestemos el servicio de

forma diferente.

Para evitarlo intenta estandarizar al máximo el proceso, estableciendo procedimientos del servicio:

- > qué pasos dar cuando llega un/a cliente/a nuevo/a
- > qué pasos dar cuando existe una reclamación
- > qué puntos de información mínimos facilitar en un asesoramiento, etc.

Resulta práctico preparar pequeñas fichas de entrada de cliente, ficha seguimiento reclamación, predeterminar la estructura de un informe, etc.

Todo esto tiene más relevancia para un servicio:

- poco tangible (v.1)
- estándar (v.2)
- con poco contacto con la clientela (v.6)
- de uso repetido (v.8)

3.3.4 Distribución del servicio

Consiste en decidir cómo vas a hacer accesible el servicio a tus clientes/as objetivo.

Varía en función de si prestas el servicio desplazándote a donde se encuentra el o la cliente, si viene la clientela a tu local o si se dan ambos casos (v.9).

- **Si recibes a las y los clientes en tu local**, la decisión sobre distribución consistirá básicamente en determinar la ubicación del local y el acceso al mismo. Desde luego si tu negocio va a depender mucho de que la gente conozca el local y tenga el impulso de entrar, en esta decisión te juegas gran parte de tu futuro.

Debes pensar en su desplazamiento, aparcamiento, situarte en una zona acorde con la imagen del negocio (prestigio, ambiente comercial, etc.), hacerlo muy visible, fácil de encontrar y facilitar al máximo la entrada, evitando barreras físicas o visuales.

La ubicación, siempre que sea la o el cliente quien visita el local (v.9), tiende a tomar más relevancia si además se trata de un servicio:

- estándar (v.2)
 - donde el cliente es desconocedor (v.7)
 - el uso ocasional (v.8)
 - donde existen muchos competidores (v.11)
- **Si eres tú quien se desplaza al "domicilio" del cliente/a** y éste o ésta no visita el local, la ubicación concreta del local debe seguir más bien criterios prácticos (cercanía del personal, espacio suficiente y coste). En esta ocasión la decisión sobre distribución se limita a definir qué ámbito geográfico se va a cubrir con los desplazamientos personales y cómo se van a realizar éstos. Puede ser por rutas establecidas (lunes y martes visito Pamplona, miércoles Ribera, etc.) o te desplazas a casa de la clientela cada día que sea necesario.

Es importante que organices bien tus visitas. Muchas veces se puede sustituir un viaje por un e-mail o posponerlo a otro día en que tengamos más visitas por la misma zona. Piensa que mientras se conduce, ni se produce ni se vende, sólo se gasta tiempo y dinero.

- **Si en tu negocio se dan las dos cosas** (tu cliente/a te visita y tú vas donde está él o ella), tendrás que combinar las ideas de los dos puntos anteriores, priorizando en función de lo que preveas que va a ser más habitual y crucial para la satisfacción del cliente.

3.3.5 Decisiones de precios

El precio como comunicador

Estamos nuevamente ante una variable del marketing que tiene en determinados aspectos mucha más importancia en una empresa de servicios que en una de producto. Es fácil ver el porqué.

En la compra de un producto la clientela valora sobre todo el producto, sus prestaciones, duración, etc. Para la compra de un servicio el o la cliente pierde esa referencia, muchas veces compra sólo una idea, información, un diseño, un rato de ocio, etc. y tiene pocas bases previas para valorarlo. Ante la falta de referencias el precio queda como una de las pocas variables objetivas y comparables de que dispone. El precio se convierte en un elemento comunicador fundamental.

Esto se ve más acentuado en servicios:

- poco tangibles (v.1)
- con poco contacto con la clientela (v.6)
- siendo éste desconocedor (v.7)
- difícil de comparar (v.10)

Nivel de precio

Para fijar el nivel de precios tendrás que observar dos puntos:

- Nivel de precios de la competencia
- Lo que mi cliente objetivo/a está dispuesto a pagar

Se trata de una consecuencia de tu posicionamiento, de cómo quieres que tus clientes/as te vean con respecto a la competencia. En realidad viene dado de tus decisiones anteriores:

- > a quién te diriges,
- > cuál va a ser tu ventaja, y
- > qué le vas a ofrecer.

Se tiende a pensar en un principio que los precios inferiores van a ser motivo suficiente para atraer a la clientela, pero en muchos casos no es así, e incluso puede producir el efecto contrario.

Esto es más acusado si el servicio es:

- cualificado (v.3)
- la clientela es desconocedora (v.7)
- es difícil comparar tu oferta con otras (v.10)

Forma de fijar el precio

El sistema de fijación del precio de los servicios depende, como siempre, del caso concreto, pero sí se puede sugerir una regla que es bastante general entre las empresas de servicios.

Normalmente el coste principal de una empresa de servicios es el personal, por lo que es muy razonable establecer una relación proporcional entre los precios de cada servicio y el tiempo que es necesario dedicar para producirlo.

Se puede hacer un cálculo sencillo. Lo acompañamos de un ejemplo:

1. Sumamos todos los costes que va a tener la empresa en un año (incluido el personal)

<i>2 personas al 100%</i>	<i>70.000 euros</i>
<i>Desplazamientos y dietas</i>	<i>10.000 euros</i>
<i>Gastos generales (alquiler, luz, etc.)</i>	<i>10.000 euros</i>
<i>Total</i>	<i>90.000 euros</i>

2. Calculamos todas las horas de personas que producen el servicio con las que contamos en un año.

3.400 horas

3. Preveamos de todas esas horas qué porcentaje va a ser dedicado a trabajo por el que facturemos y cobremos

60 % del tiempo

4. Calculamos cuántas horas vamos a facturar

60% de 3.400 horas = 2.040 horas a facturar

5. Dividimos los costes entre las horas a facturar

90.000 euros al año / 2.040 horas a facturar = 44,11 euros/hora

Obtenemos así un precio hora en función de nuestros costes. Comprobamos si encaja bien con el precio que hemos pensado en relación a la competencia y nuestras ventajas competitivas y decidimos entonces nuestro precio hora.

Si por el tipo de servicio que ofrecemos no se le puede decir a la clientela que vamos a cobrar a tanto la hora, sino que le tenemos que cobrar por proyecto o por unidad de servicio, la tarea es relativamente sencilla. Deberás estimar cuánto tiempo te va a llevar desarrollar ese proyecto o servicio y multiplicar las horas que calcules por el precio hora que hubieras decidido antes.

3.3.6 Decisiones de comunicación

Nuevamente debes centrarte en tu cliente/a objetivo y en la ventaja que quieres transmitir. En una empresa de servicios cobra especial importancia la presentación de la empresa y la explicación de los servicios que oferta.

Al no tener un producto que enseñar, necesitas algo físico sobre lo que hacer descansar tu oferta. La diferencia entre intentar vender un servicio simplemente hablando, dejando las ideas en el aire, o mostrando un catálogo físico que recoja esas mismas ideas es abismal. El o la cliente se siente mucho más seguro/a de lo que compra si se queda con un documento que lo explique.

El catálogo debe tener una estética que sugiera el carácter de tu empresa (puede ser innovadora, formal, alegre, precisa, etc.). Debe reflejar muy claramente tu ventaja competitiva y, en general, es mejor que no abuses del texto. Casi todas las ideas se pueden explicar con gráficos, diagramas o dibujos, que ayudan mucho a la captación de la idea por parte de la clientela y, a algo clave, a su recuerdo.

Junto con el catálogo convendría que diseñaras también todo el resto de elementos de imagen corporativa: tarjetas de presentación, formato de las cartas, los faxes, rótulo de la calle, etc. Haz que tengan relación. En todo lo que diseñes, escribas, presentes, etc. introduce tu marca, tu imagen corporativa. Eso te dará más empaque de empresa, una imagen más profesional y ayudará a que los clientes recuerden tu marca.

Intenta no derrochar recursos en publicidad. Todo lo que hagas deber ir claramente dirigido a tus clientes/as objetivo. Define bien su perfil y asocia actividades que pueden realizar, sitios a los que pueden ir, revistas que puedan leer, otros servicios que pueden usar, clubes o asociaciones a las que pueden pertenecer y dirígete directamente a ellos.

Respecto al mensaje a transmitir y su estilo es muy claro, tienes que conseguir que tu clientela tipo vea la ventaja que le ofreces con respecto a las opciones que ya tiene, qué aportas de nuevo, por qué debe acudir a tu negocio.



Busca la COMUNICACIÓN MÁS DIRECTA a tus clientes/as
y céntrate en TRANSMITIRLES TU VENTAJA COMPETITIVA

3.3.7 Labor comercial

Tu imagen

Normalmente una empresa de servicios pequeña basa su comunicación en el contacto personal de las relaciones comerciales directas con la clientela potencial. Y normalmente también, eres tú, el emprendedor o emprendedora, quien se encarga de esa función.

Date cuenta de que para muchos/as clientes, la imagen de tu empresa eres prácticamente tú. Tú mismo/a eres la publicidad, un anuncio constante de tu empresa. Por tanto, sería muy positivo que transmitieras la imagen adecuada. Eso no quiere decir que debas ir trajeado/a continuamente, si no que las sensaciones que produzcas sean acordes al posicionamiento de tu empresa.

Contactar con los/las clientes/as potenciales

Esta es una labor que no suele resultar nada sencilla para alguien que empieza. Como siempre la forma de actuar depende del caso en concreto, pero podemos dar algunas pautas generales:

1. Parte de un listado de clientes/as potenciales. Cuanta más información tengas de ellos/as mejor.
2. Haz una clasificación en función de su interés para tu empresa. Éste será mayor cuanto más capacidad de compra tengan y, sobre todo, cuanto más interesados/as puedan estar en tu servicio y en tu ventaja competitiva concreta.
3. Establece un orden de contactos. Elige primero a unos cuantos que no tengan excesivo interés. Con ellos aprende, depura la forma de presentarte y argumentar, y luego organiza los contactos con los clientes más interesantes.
4. Llama por teléfono a los primeros contactos. Identifica al/la responsable y anúnciale que le vas a enviar una carta de presentación de la empresa y que posteriormente volverás a llamar para comprobar si le ha resultado interesante (así cuando la reciba no la tirará).
5. Envía la carta, fax o e-mail a los contactados. Que sea algo breve, muy claro y haga atractivo tu servicio para la clientela potencial. No le expliques todo, que si lo haces lo más probable es que ya no sienta necesidad de recibirte.
6. Vuelve a llamar (unos cuatro días más tarde) para comprobar el interés que ha despertado tu servicio. Hazle ver que para una explicación adaptada a sus necesidades lo mejor es una rápida entrevista personal. Intenta concretarla.

Este primer contacto es más fácil si tienes algún/a conocido/a en común, alguna recomendación o alguna referencia que le suene cercana al cliente. En mercados pequeños como el de Pamplona o Navarra resulta muy útil.

Este es un camino largo que suele dar sus frutos, aunque en algunas ocasiones es posible hacerlo de forma mucho más directa y rápida. Utilizarlo cobra más valor en servicios:

- intangibles (v.1)
- personalizado (v.2)
- cualificados (v.3)
- que se dirige a empresas (v.4)
- con pocos clientes potenciales (v.5)
- mucho contacto con el cliente (v.6)
- de uso repetido (v.7)
- en el que el vendedor/a se desplaza al domicilio del cliente/a (v.9)

La entrevista

El cómo llevar la entrevista dependerá de cada empresa.

Como recomendación general te sugerimos que te dediques en la parte inicial de la entrevista a escuchar a tu cliente/a y descubrir sus necesidades. Una vez que sepas con claridad qué necesita, podrás exponerle en detalle tu servicio y argumentar el interés que puede tener para su empresa el contratarlo, siempre dando razones personalizadas al caso concreto del cliente potencial que estás entrevistando.

3.3.8 Cartera de clientes/as

La cartera de clientes/as se refiere al listado de clientes y clientas que vas captando. Sobre este listado te proponemos dos ideas:

1. Es muy interesante que consigas clientes/as referencia que den prestigio y credibilidad a tu nueva empresa. Quizás con ellos/as puedes hacer un esfuerzo especial, prestarles más atención, a cambio del prestigio que te aportan.
2. Intenta que la cartera sea equilibrada, que tengas clientes y clientas de distinto tipo y, sobre todo, que tengas un número suficiente de clientes. No dependas demasiado de uno o dos clientes/as. Si lo haces vas poco a poco perdiendo capacidad de negociación con ellos/as y acumulando riesgos.

3.4 PREVISIÓN DE VENTAS

Prever una cifra de ventas no es algo fácil, pero tienes que intentar llegar a una aproximación para poder así hacer cálculos y estudiar la viabilidad económica de tu empresa. Si has seguido los pasos de la guía ya partes de dos cifras:

- Habrás hecho un cálculo del tamaño global del mercado en tu área de influencia (lo hemos trabajado en el apartado de clientela y en el de competencia)
- Sabrás cuánto factura aproximadamente una empresa de servicios estilo a la tuya (apartado de competencia)
- Te habrás entrevistado con algún/a cliente potencial y tendrás una idea de cuánto valora tu ventaja competitiva.

Puedes calcular la cifra de ventas de muchas formas distintas. Te exponemos tres esquemas aplicables a una empresa de servicios. Son simplemente ejemplos:

1. Por proyectos

Tipo de proyecto	Precio proyecto	Nº proyectos	Facturación
Grande	5.000	5	25.000
Mediano	2.000	10	20.000
Pequeño	300	17	5.100
Total		32	50.100

2. Por clientes

Tipo de cliente/a	Factura a cliente	Nº clientes/as	Facturación
Público	600	8	4.800
Empresa	1.200	17	20.400
Particular	1.132	22	24.900
Total		47	50.100

3. Por horas

Persona	Horas a facturar	Precio hora	Facturación
Persona 1	850	44	29.750
Persona 2	463	44	20.350
Total			50.100

También puedes hacer la previsión por varias vías y contrastarlas. Ya sabes que se deben hacer cálculos conservadores, por lo que casi siempre es más acertado tender a las estimaciones más bajas. Debes calcular la cifra de ventas para los tres primeros años de trabajo.

4 PERSONAL

En el apartado 3.3.2 (gestión de personas) subrayamos la importancia de la gestión de personal en una empresa de servicios. En muchos casos las personas son el servicio en sí mismo.

Conviene ahora comprobar el número de personas que necesitas. Es algo relativamente sencillo si sigues los siguientes pasos:

1. Pasar la previsión de ventas a horas de trabajo
2. Recuperar el cálculo de % de horas a facturar que habíamos hecho en el apartado 3.3.5 sobre Decisiones de precios
3. Dividir las horas por el porcentaje, para calcular horas de trabajo totales.
4. Dividir las horas totales por lo que vaya a trabajar una persona al año (1.800 – 2.000 horas).
5. Con ello obtenemos el número de personas que hace falta para la actividad que hemos previsto.

He aquí un ejemplo realizado a partir de los datos aportados hasta ahora.

1. Tenemos prevista una facturación de 50.100 euros, que pasados a proyectos y tiempo de dedicación se calcula que equivale a 1.312 horas facturadas (debes hacer este cálculo aproximado, en función de lo que te parezca razonable dedicar a cada proyecto).
2. Habíamos estimado que podríamos facturar y cobrar aproximadamente el 60% de las horas trabajadas (esto también dependerá del caso).
3. $1.350 \text{ horas facturadas} / 60\% \text{ de productividad} = 2.187 \text{ horas de trabajo al año.}$
4. $2.187 \text{ horas de trabajo} / 1.700 \text{ horas cada persona} = 1,3 \text{ personas de ocupación en el año.}$

5 GASTOS E INVERSIONES

Gastos

Además de los recursos que necesites para el personal, debes prever también con detalle los gastos y las inversiones que vayas a realizar.

Ten en cuenta gastos corrientes que sean necesarios para el funcionamiento de tu nueva empresa (alquiler de local, teléfono, electricidad, seguros, etc.).

Si vas a ejercer la actividad desde el propio domicilio es conveniente que sepas que, no existe ninguna disposición reglamentaria que establezca un criterio fijo sobre cuánto se debe imputar a gastos de la empresa en la declaración fiscal.

Aunque, como te decimos, no existe ningún criterio obligatorio, te sugerimos dos que te pueden ayudar y que serían asumidos por una eventual inspección de Hacienda:

1. Por comparación: comparando los gastos corrientes que se tenían antes de ejercer la actividad con los que se tienen una vez iniciada ésta. Habría que guardar las facturas anteriores para poder justificar ante Hacienda la aplicación. Ahora bien, las demás condiciones se tendrían que mantener invariables (p.ej.: número de personas que conviven en el hogar, etc.)
2. Por el I.A.E.: en función de lo declarado al darse de alta en el I.A.E. (Impuesto de Actividades Económicas). Por ejemplo, en el I.A.E. se habrán declarado unos metros cuadrados en los que se va a desarrollar la actividad. Se podrían imputar los gastos corrientes conforme a la proporción que suponen esos metros cuadrados respecto a la superficie total de la vivienda.

Estos no son los únicos métodos posibles, cualquiera que sirva para identificar de manera fiable los gastos de la actividad serviría.

Adjuntamos un cuadro con los principales gastos corrientes para que te sirva de referencia a la hora de determinar tus propios gastos.

Gasto generales	ANO 1		ANO 2	ANO 3
	Al mes	Fecha Inicio	Al mes	Al mes
Alquileres				
Reparaciones				
Viajes y transportes				
Seguros				
Servicios bancarios				
Publicidad				
Suministros:				
Agua				
Luz				
Gas				
Teléfono				
Varios:				
Limpieza				
Material oficina				
Otros				
TOTAL				

Inversiones

Igualmente debes hacer un cálculo meditado de todas las inversiones en las que vayas a incurrir (adecuación de local, vehículo de empresa, equipamiento, etc.). Te puedes guiar por el cuadro de Relación de bienes que hemos adjuntado.

En general, en las empresas de servicios, éste no suele ser un apartado sustancial. Sin embargo hay muchos casos (hotel, almacén logístico, transporte, etc.) en los que la partida de inversiones puede tener un peso fundamental para el proyecto. Si éste es tu caso, realiza la previsión con mucha precisión. No te contentes con una aproximación, porque tanto los gastos como las inversiones suelen desviarse al alza sobre lo que estaba previsto, a veces de manera muy notable.

RELACIÓN DE BIENES TANGIBLES	NETO	IVA	TOTAL	FECHA inversión
Edificios (compra de local, obras de reforma)				
Instalaciones técnicas				
Maquinaria				
Otras instalaciones				
Mobiliario				
Vehículos				
Equipos Informáticos (ordenador, impresora)				
Otros (especificar cuáles)				
TOTAL				

RELACIÓN DE BIENES INTANGIBLES	NETO	IVA	TOTAL	FECHA
Gastos de Establecimiento (notario, registro)				
Programas informáticos				
Otros intangibles (patentes...)				
TOTAL				

6 SELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA

Existen distintas formas jurídicas que suponen distinto nivel de responsabilidad y de exigencia en cuanto a formalismos, controles, fiscalidad y trámites.

Elegir la adecuada (sociedad irregular, sociedad limitada, sociedad limitada laboral, empresario individual...) dependerá de cada caso concreto (número de socios, importancia de la inversión, nivel de riesgo que se puede asumir, disposición a realizar trabajo administrativo, etc.).

Las dos fórmulas más habituales para la empresa de servicios son la sociedad irregular y el empresario individual, por ser sencillas en cuanto a controles contables, fiscales y administrativos. La primera es adecuada en el caso de que estéis varios/as socios/as y la segunda encaja si vas a estar solo o sola.

Sin embargo, si la inversión es elevada, como por ejemplo en el caso de un hotel, la recomendación es constituir la empresa con una forma regular, como es la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

En el cuadro adjunto se resumen las principales características de estas formas jurídicas. Igualmente en los apartados relativos a fiscalidad y a trámites encontrarás las que corresponden a cada una de ellas.

	Empresa Individual	Sociedad Irregular	Sociedad de Responsabilidad Limitada
Nº de socios/as	1	Mínimo 2 Socios/as	Mínimo 1 Socio/a
Responsabilidad	Ilimitada responde con sus bienes, presentes y futuros	Ilimitada: responde con sus bienes, presentes y futuros	Limitada: responde con lo que aporta
Capital	No existe mínimo	No existe mínimo	Mínimo 3.005,06 euros: Dividido en Participaciones Sociales, indivisibles, acumulables Totalmente suscrito y desembolsado.
Obligaciones Contables	- Estimación Objetiva: Libro de Ingresos y Gastos. - Resto: según Plan General de Contabilidad	- Estimación Objetiva: Libro de Ingresos y Gastos. - Resto: según Plan General de Contabilidad.	- Contabilidad según Plan General de Contabilidad.

7 FISCALIDAD

En función del tipo de forma jurídica de la empresa la tributación se hará en base al Impuesto de la Renta de las Personas Físicas, IRPF, o al Impuesto de Sociedades, I.S, lo puedes ver en el siguiente cuadro:

	Empresa Individual	Sociedad Irregular	Sociedad de Responsabilidad Limitada
Fiscalidad	- IRPF: de 10% a 47%.	- IRPF: de 10% a 53%. - Cada Socio tributa por atribución de rentas.	- Impuesto de Sociedades: • 32,5 % PYMES • 35% Resto.

I. IMPUESTO DE LA RENTA DE LAS PERSONAS FISICAS

Existen diferentes modalidades a la hora de tributar en el IRPF que van a depender del volumen de operaciones y de la actividad:

- A. Estimación Directa: volumen de operaciones > 601.012,01 euros
- B. Estimación Directa Simplificada: volumen de operaciones < 601.012,01 euros
- C. Estimación Objetiva: determinadas actividades empresariales publicadas anualmente en el Boletín Oficial de Navarra, siempre que no renuncien o superen los límites establecidos por Hacienda.

No están obligados a declarar los empresarios/as o profesionales que:

- Obtengan ingresos anuales procedentes de sus actividades inferiores a 15.025,3 euros.
- Sus rendimientos netos sean inferiores a 3.005,06 euros anuales.

La principal diferencia entre estas tres modalidades está en cálculo del rendimiento neto, y en las Obligaciones contables y registrales.

CALCULO DEL RENDIMIENTO

- En el Régimen de Estimación Objetiva tributas en función de unos “módulos” establecidos por la Hacienda Foral según la actividad, determinando el rendimiento de la empresa sin tener en cuenta los ingresos y gastos reales que se hayan producido durante el ejercicio.
- En el caso de Estimación Directa o Directa Simplificada, determinarás la cuota a pagar a la Hacienda Foral en base al rendimiento neto, este se calcula principalmente por la diferencia entre los ingresos y los gastos reales de la empresa.

OBLIGACIONES CONTABLES Y REGISTRALES

	IRPF E. Directa Normal	IRPF E. Directa Simplificada	IRPF E. Objetiva
Obligaciones Contables	Activ. Empresariales Libros de: - ventas e ingresos. - compras - cobros y pagos - gastos	Activ. Empresariales Libros de: - ventas e ingresos - compras y gastos. - bienes de inversión	Libro de: - ventas e ingresos (en el que será válida la anotación conjunta del total de tales operaciones realizadas en el día) - bienes de inversión (si deduce amortización) Además se debe: - Conservar facturas emitidas, numeradas por orden de fechas y agrupadas por trimestres. - Conservar los justificantes de los módulos, signos o índices aplicados.
	Activ. Profesionales Libros de: - ingresos - gastos - bienes de inversión provisiones de fondos y suplidos	Activ. Profesionales Libros de: - ingresos - gastos - bienes de inversión provisiones de fondos y suplidos	
Obligaciones formales, contables, registrales comunes a las tres modalidades:			
<ul style="list-style-type: none"> - Declaración y Liquidación trimestral de los fraccionamientos a cuenta del I.R.P.F. - Declaración y Liquidación anual del I.R.P.F en el segundo trimestre. - Declaración anual de operaciones mayores de 3.005,06 euros en abril del año siguiente. - Los/as profesionales sufrirán una retención del 15% en su facturación a empresas y profesionales. - Deben conservarse durante 5 años los justificantes de las operaciones, ventas, gastos, ingresos, reducciones y deducciones. 			

II. EL IMPUESTO DE SOCIEDADES - I.S

Si la forma jurídica elegida es una Sociedad Regular, el cálculo del rendimiento neto y las obligaciones contables y registrales se registrarán independientemente de la actividad y del volumen de ingresos en función de lo establecido en la normativa del impuesto de Sociedades.

CALCULO DEL RENDIMIENTO

Ingresos- Gastos + Variaciones de Patrimonio

A los que habrá que aplicar las correspondientes deducciones y bonificaciones

El Impuesto de Sociedades grava las rentas obtenidas por la Sociedad, entendidas por tales, los rendimientos de las explotaciones económicas de toda índole, los rendimientos derivados de cualquier elemento patrimonial, así como los incrementos de patrimonio.

Tipos impositivos

General para grandes empresas	35,0%
General para pymes.....	32,5%
Sociedades Laborales y Cooperativas	20,0%

OBLIGACIONES FORMALES Y REGISTRALES

- Contabilidad según el Plan General de Contabilidad.
- Libro Diario.
- Libro de Inventarios y Balances.
- Cuentas anuales (balance, cuenta de pérdidas y ganancias y memoria). Anualmente, presentar en el Registro Mercantil antes de los 4 meses siguientes al cierre del ejercicio.
- Libro de Actas.
- Libro Registro de Socios (S.L. y S. Laborales).
- Libro Registro de Acciones Nominativas (S.A.).
- Legalización de los Libros en el Registro Mercantil antes de su utilización.

EL IMPUESTO SOBRE EL VALOR AÑADIDO IVA

Es un tributo de naturaleza indirecta que recae sobre el consumo.

Grava las entregas de bienes y las prestaciones de servicios efectuadas por empresas o profesionales, así como las adquisiciones intracomunitarias de bienes, con independencia de la condición del importador

Existen varios tipos de regímenes en función de la actividad:

- 1) RÉGIMEN GENERAL
- 2) REGÍMENES ESPECIALES
 - Simplificado
 - Agricultura, Ganadería y Pesca
 - Bienes Usados, Objetos de Arte, Antigüedades y Objetos de Colección
 - Operaciones con oro de inversión
 - Agencias de Viaje
 - Servicios prestados por vía electrónica
 - Comercio Minorista:
 - Recargo de Equivalencia

En este caso, la principal diferencia también radica en el cálculo de la cuota, explicamos las diferencias de los regímenes más usuales:

REGIMEN GENERAL:

Calculo de la cuota: IVA Devengado – IVA Soportado

Tipos de IVA, en función del tipo de bien:

- General : 16%
- Reducido: 7%
- Superreducido: 4%

Obligaciones formales y registrales

- Conservación de facturas.
- Expedición de facturas con el desglose de IVA y su tipo.
- Presentar declaración – liquidación trimestral y anual, según el calendario fiscal para cada año.
- Libros Registros: facturas emitidas, facturas recibidas y bienes de inversión.

REGIMEN SIMPLIFICADO:

Están sujetas a este régimen las actividades empresariales que cada año publica el Gobierno de Navarra en el Boletín Oficial de Navarra.

Cálculo de la cuota:

La determinación de la cuota se efectúa por la aplicación de unos indicadores objetivos establecidos para cada actividad (personal, m², etc.), no existe por lo tanto relación directa con las transacciones efectivas de la actividad.

Obligaciones contables y registrales

- Presentar declaración – liquidación trimestral y anual, según el calendario fiscal para cada año.
- Llevar Libro Registro de facturas recibidas.
- Conservar los justificantes de los módulos aplicados.

En anexo (anexo2), encontrarás un modelo de factura, con todos los elementos necesarios para que esta sea válida ante Hacienda. Ten en cuenta estos requisitos tanto por las facturas que tú emitas como por las que recibas.

8 TRÁMITES NECESARIOS

Vamos a dividir este capítulo en dos apartados:

- 8.1 Tabla resumen con todos los trámites necesarios para la apertura de una empresa de servicios, en función de la forma jurídica, etc.
- 8.2 Detalle de los trámites del apartado anterior, recordando para qué forma jurídica es necesario cada uno.

8.1 TABLA GENERAL DE TRÁMITES

Nº	Trámite	plazo	coste	e.i	s.i.	s.r.
1	Solicitud certificación negativa denominación social	15 días	10,32			
2	Escritura pública y estatutos	según sociedad	según sociedad			
3	Redacción del contrato de sociedad irregular	1-2 días	0-120 euros			
4	Liquidación del Impuesto de Transmisión Patrimonial y Actos Jurídicos documentados	15 días	1% base Imponible			
5	Solicitud provisional de la tarjeta de identificación fiscal	Inmediato	gratuito			
6	Presentación escritura en Registro Mercantil	inmediato	gratuito			
7	Actualización del Censo de Entidades, concesión del C.I.F./N.I.F.	inmediato	gratuito			
8	Declaración previa al inicio de actividad	Inmediato	gratuito			
9	Licencia de obras y de actividad	15-60 días	5% proyecto + según ayto			
10	Licencia municipal de apertura	1 mes	según proyecto			
11	Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (I.A.E.)	inmediato	según actividad			
12	Afiliación del empresario/a al régimen de autónomos de la Seguridad Social	inmediato	gratuito			
13	Inscripción de la empresa en la Seguridad Social	inmediato	gratuito			
14	Afiliación de trabajadores/as al Régimen General de la Seguridad Social	inmediato	gratuito			
15	Declaración de apertura de centro de trabajo	inmediato	gratuito			
16	Comunicación de altas de trabajadores/as	inmediato	gratuito			
17	Sellado de libros oficiales	Inmediato	gratuito			
18	Sellado de contratos de trabajo	inmediato	gratuito			
19	Registro de marca y rótulo comercial	10 y 20 meses	44,50 euros			
e.i. empresario individual		s.i. sociedad irregular		s.r. sociedad regular		

En anexo (anexo 3) encontrarás una lista de actividades empresariales que deben cumplir con trámites o requisitos específicos para su puesta en marcha.

8.2 EXPLICACIÓN DE LOS TRÁMITES

A continuación te explicamos cada uno de los trámites que a día de hoy (año 2002) debes realizar para la puesta en marcha de tu empresa de servicios. En función de la forma jurídica que elijas, de si tienes trabajadores contratados o no, etc. tendrás que realizar unos trámites u otros.

Junto a cada trámite hemos adjuntado tres cuadros que te van indicando cuales son los trámites a realizar en función de la forma jurídica que finalmente adoptes.

8.2.1 Solicitud certificación negativa denominación social

		S.r.
--	--	------

Es un certificado que acredita que no existe ninguna otra sociedad que se dedique a una actividad similar y que ya tenga el nombre que se pretende utilizar para la nueva sociedad.

Lugar:

La certificación la expide el Registro Mercantil Central de Madrid. Esta puede solicitarse por correo, mensajería o medios telemáticos (correo electrónico desde la página web del Registro Mercantil Central: www.rmc.es).

Documentación y trámites:

Existe un impreso oficial normalizado.

En cada solicitud se pueden incluir tres posibles nombres para la sociedad, por orden de preferencia. En caso de que el nombre que figura en primer lugar ya esté siendo utilizado se comprobará el segundo y así sucesivamente.

Plazo medio de concesión: 15 días.

Tasa/cuota: 10,32 euros.

Datos de Contacto:

Registro Mercantil Central
C/ Príncipe de Vergara nº 94, 28071 Madrid
Tfno.: 91 5631252

8.2.2 Escritura pública y estatutos

		S.r.
--	--	------

Las sociedades mercantiles deben constituirse ante notario a través de escritura pública. En este acto, los socios fundadores (directamente o a través de sus representantes legales o apoderados/as) proceden a la firma de la escritura de constitución de sociedad.

Lugar: notaría elegida.

Documentación y trámites:

Para la realización de la escritura pública es necesario presentar al notario:

- Certificación Negativa de Denominación (nombre).
- Certificado de apertura de cuenta en entidad bancaria del capital mínimo a desembolsar según ley en el momento de constitución de la sociedad.
- Proyecto de Estatutos por los que se regirá la sociedad.

Plazo: en función de la sociedad.

Tasa/cuota: en función de la sociedad.

8.2.3 Redacción del Contrato de Sociedad Irregular

	s.i.	
--	------	--

Redacción de los estatutos que van a regir la sociedad, % de participaciones de cada una de las personas firmantes del contrato, reparto de beneficios etc. Es un documento que puedes complementar con la ayuda de tu asesor/a jurídico/a. Hacer un contrato estándar es relativamente sencillo, los gabinetes tienen ya su modelo preparado.

Lugar: opcional gabinete jurídico

Plazo: 1 o 2 días

Tasa/cuota: 0-120,20 euros

8.2.4 Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos jurídicos Documentados (ITPYAJD)

	s.i.	sr.
--	------	-----

Se trata de un impuesto que grava las transmisiones de patrimonio y los actos jurídicos documentados, como es la constitución de una sociedad regular.

Lugar: Departamento de Hacienda

Plazo: dos meses a partir del otorgamiento de la escritura de constitución.

Plazo de resolución: 15 días.

Documentación y trámites: Impreso correspondiente y primera copia y copia simple de la escritura de constitución.

Tasa/cuota: 1% de la base imponible. La base imponible depende de la responsabilidad asumida por los socios/as; en la responsabilidad limitada el importe nominal y primas de emisión exigidas, en el resto el valor real de los bienes puestos en común.

8.2.5 Solicitud provisional de la tarjeta de Identificación fiscal

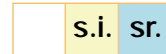
	s.i.	sr.
--	------	-----

Su solicitud puede ser simultánea a la liquidación del ITPYAJD.

Lugar: Departamento de Hacienda

Plazo: Inmediato.

Tasa/cuota: gratuito

8.2.6 Presentación de escritura en Registro Mercantil.

Requisito imprescindible para dar nacimiento a una sociedad mercantil, para que tenga plena capacidad jurídica.

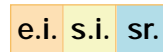
Lugar: Registro Mercantil de la provincia en que se encuentre domiciliada la sociedad.

Documentación y trámites:

- Formulario de inscripción.
- Escritura de constitución de sociedad previamente diligenciada en Hacienda tras el pago del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
- CIF provisional.
- Justificante de ingreso en entidad bancaria de las tasas para la publicación en el Boletín Oficial del Registro Mercantil.

Plazo: Inmediato.

Tasa/cuota: Variable en función del capital social y de los miembros del consejo de administración.

8.2.7 Actualización del Censo de Entidades, Concesión del C.I.F./N.I.F.

Al tramitar el CIF, se actualiza simultáneamente el Censo de Entidades. Se tramita al mismo tiempo que el pago del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITPYAJD).

Lugar de solicitud: Departamento de Economía y Hacienda del Gobierno de Navarra.

Documentación y trámites:

Si es un Empresario o Empresaria Individual:

En principio toda persona tiene su NIF. En caso contrario se solicita presentando el DNI.

Si es una Sociedad Irregular:

Contrato de sociedad: original y dos copias. Se consigue el número de CIF provisional.

- En el mismo momento se obtiene el impreso de autoliquidación del ITPYAJD, si los socios aportan bienes o dinero en metálico. Importe impuesto: 1% de la aportación de los socios.
- Tras pagar la autoliquidación en entidad bancaria, se entrega el justificante en Hacienda y se recibe la escritura original sellada y el CIF definitivo.

Si es una Sociedad Regular:

- Escritura de Constitución original, copia simple y fotocopia. Se consigue el CIF provisional.
- Se cumplimenta el impreso de autoliquidación del ITPYAJD, indicando el CIF provisional.
- Pago del ITPYAJD en entidad bancaria. Importe impuesto: 1% del capital social.
- Entrega del justificante de pago en Hacienda y recogida de la escritura sellada y del CIF definitivo.

Plazo: se puede realizar en el mismo día. Posible realizar el trámite en un plazo de dos meses desde la fecha del contrato de constitución.

Tasa/cuota: gratuito.

8.2.8 Declaración previa al inicio de actividad

e.i.	s.i.	sr.
------	------	-----

Si a la persona o sociedad que constituye una empresa le interesa deducir el IVA soportado de las facturas previas al inicio de la actividad (del alta en IAE) deberá, antes de recibir dichas facturas, solicitar la declaración previa al inicio a la actividad.

Documentación y trámites: fotocopia del DNI o CIF y alta en el IAE.

Lugar: Departamento de Hacienda.

Plazo: inmediato.

Tasa/cuota: gratuito.

8.2.9 Licencia de obras y de actividad

e.i.	s.i.	sr.
------	------	-----

En el caso de las licencias de obras en actividades clasificadas, se puede solicitar la licencia de obras al mismo tiempo que la de actividad y de ese modo se acortan los plazos de tramitación, incluso se puede realizar la solicitud utilizando un único documento.

La licencia de actividad la deben solicitar aquellas actividades “clasificadas” aquellas que la ley considera que pueden ocasionar molestias, alterar las condiciones de salubridad, causar daños al medio ambiente o producir riesgos para las personas o bienes.

Hay dos tipos de licencias de obras:

1. Licencia de Obras Abreviada (obras menores y que no afecten a las condiciones de apertura de los locales (sanitarios e incendios). También recibe este nombre la licencia para rótulos.
2. Licencia de Obras Normal (Actividades clasificadas e inocuas).

El proceso en ambos casos no es el mismo, en el caso de la abreviada únicamente hay un informe y no hay resolución para cada licencia. Se envían juntas las de los últimos quince días. No hay notificación pero el administrado sabe que en tres días aproximadamente pueden ir a recogerla previo pago de las tasas. Igualmente varía la documentación que hay que aportar en uno y en otro caso. Por otro lado el estudio del proyecto es mucho más sencillo en el primer caso, e igualmente, los problemas que suelen surgir con las especificaciones del proyecto son menores.

El proceso en el caso de la licencia normal consiste en cumplimentar la solicitud de concesión de

licencia que junto con el resto de documentación que indican los impresos es estudiada por los distintos servicios dentro del Ayuntamiento. Después de un periodo que varía mucho de unos proyectos a otros se le envía por correo certificado al interesado la correspondiente licencia de obras.

No se pueden comenzar las obras sin retirar la licencia y pagar los impuestos y tasas que marcan las ordenanzas en cada caso.

Lugar de Solicitud

Ayuntamiento de Pamplona, departamento de planeamiento (Plaza Santiago).

Documentación y trámites

Licencia Abreviada de Obras

1. Impreso de solicitud de Licencia.
2. Memoria de las obras a realizar (un proyecto).
3. Presupuesto desglosado.
4. Planos del estado actual (Planta, sección y alzado).
5. Planos de reforma (Planta, sección y alzado).

Licencia de rótulos

1. Impreso de la licencia de obras abreviada.
2. Descripción de cómo va a ser el rótulo y una fotografía o dibujo.

Licencia Normal

- a) *Actividades Inocuas (que no hacen daño)*
 1. Impreso de solicitud de la Licencia.
 2. Proyecto técnico (4 copias).
 3. Proyecto de Ejecución (4 copias).
- b) *Actividades Clasificadas (aquellas susceptibles de ocasionar molestias, alterar las condiciones de salubridad, causar daños al medio ambiente o producir riesgos para las personas o bienes)*
 1. Proyecto técnico de las obras a realizar (7 ejemplares en el caso de ser Industrias potencialmente contaminadoras, o de superficie superior a 2.000 metros cuadrados o en la construcción de viviendas libres. En el caso del resto de actividades clasificadas son suficientes 4 ejemplares).
 2. Justificante de contratación de director de obra titulado.

Plazos

La ley indica que las licencias se entienden otorgadas por silencio administrativo positivo en el plazo de dos meses, menos en los casos en los que la legislación vigente disponga otra cosa.

Tiempo medio

El tiempo medio para la tramitación varía según si el expediente tiene que enviarse al Gobierno de Navarra o si se realiza el estudio íntegramente en el Ayuntamiento. En ambos casos, la velocidad de los administrados en subsanar los errores del proyecto en el caso de que éstos se produzcan, es la que determina el plazo de resolución de los expedientes. Como media muy general, se puede decir que en el caso de los que son tramitados totalmente en el Ayuntamiento se

prolonga durante dos meses, y cuando tiene que remitirse a Medio Ambiente el tiempo indicado para la concesión de la Licencia es de dos meses y medio.

En el caso de la Licencia de Obras menores, en las que el procedimiento es mucho más abreviado el tiempo medio de resolución puede ser de alrededor de tres días.

La licencia de rótulos se resuelven a los 8 días y no te lo notifican.

Requisitos previos

Ninguno

Normativa

1. Ley Foral 10/94 de 4 de julio, de Ordenación del territorio y urbanismo
2. Real Decreto 2187/1978 de 23 de junio, Reglamento de disciplina urbanística
3. Ley 7/1985 de 2 de abril, Regulación de las Bases del Régimen Local
4. Ley Foral 6/90 de 2 de julio de Administración Local de Navarra
5. Ordenanzas municipales 1 y 9 de 2002.

Tasa/cuota: Como sujeto pasivo del ICYO, 4,3% sobre el coste efectivo y real de la obra. Ordenanza nº 1. Adicionalmente habrá que pagar en las obras menores una tasa de 99,55 € y si fueran mayores, una tasa del 0,62 % del coste del proyecto. La licencia de actividad y la revisión de la actividad tiene un coste en 2002 de 1.205,60 €.

Forma: El Ayuntamiento liquida en base al proyecto y entrega la liquidación al mismo tiempo que la Licencia de Obras. Posteriormente, en el momento de finalización de las obras se regulariza definitivamente la Tasa y el Impuesto (ICYO).

8.2.10 Licencia Municipal de apertura

e.i.	s.i.	sr.
------	------	-----

Una vez realizadas las obras, se solicita la Licencia Municipal de Apertura. En este trámite, el Ayuntamiento comprueba, a través de un técnico/a, que el local cumple los requisitos mencionados en las concesiones de licencias de actividad y licencia de obras.

En teoría no se puede iniciar la actividad hasta que se concede la licencia de apertura, no obstante, en razón de motivos económicos (explotar desde el primer momento las inversiones realizadas), el Ayuntamiento deja provisionalmente que se inicie la actividad.

Lugar de solicitud: Hay que presentar la solicitud correspondiente en el Ayuntamiento.

Documentación y trámites:

Se pueden contemplar dos casos:

- Traspaso de Licencias de Apertura:
 - Solicitud de traspaso de apertura.
 - Plano de ubicación.
 - Plano del local.
 - Justificante del contrato de traspaso del negocio (impreso).
 - Declaración de tasas de traspaso (impreso).
 - Certificado de fin de obra con el coste real de las obras (si se han realizado)

- Solicitud de Licencia de Apertura:
 - Solicitud de Licencia de Apertura.
 - Plano de ubicación.
 - Plano del local con medidas contra incendios.
 - Memoria general (hay modelo de memoria).
 - Fotocopia de la licencia de obras.
 - Fotocopia del recibo de tasas para la licencia de obras.
 - Declaración de superficie para las tasas de apertura (impreso).
 - Certificado de fin de obra con el costo real de las obras.
 - Certificado de fin de obra de instalación de protección de incendios.
 - Si es una sociedad, fotocopia de la portada de las escrituras de constitución.
 - Autorizaciones de otros organismos.

Plazos:

En el caso de traspaso de licencias entre dos titulares, la nueva licencia la puede tener el nuevo titular en el plazo de una semana.

La licencia de apertura en el caso de actividades clasificadas supone un tiempo mínimo de tres semanas que se puede ver incrementado si se tienen que realizar muchas modificaciones en las instalaciones tras realizar las inspecciones.

Requisitos previos

- Alta en el IAE
- Escritura de constitución
- Solicitud del CIF

Tasa/cuota: Licencia de apertura y modificación de la licencia de apertura: 642,85 euros en actividades clasificadas y 501,55 en actividades inocuas.

Forma: Las tasas deben liquidarse en el Ayuntamiento como requisito previo a retirar la licencia.

8.2.11 Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (I.A.E)

e.i.	s.i.	sr.
------	------	-----

Es un impuesto que grava el simple ejercicio de actividades empresariales, profesionales o artísticas.

Lugar de Solicitud: Ayuntamiento de Pamplona. Catastro (C/Mercado nº 11).

Documentación y trámites:

Se aportan los datos de la empresa: nombre, domicilio, descripción de la actividad a desarrollar, identificación del local en el que se va a desarrollar la actividad, siendo dada de alta la empresa en el mismo momento en el I.A.E.

Antes de solicitar el alta en el I.A.E. hay que solicitar el N.I.F / C.I.F.

Tasa/cuota:

El importe del impuesto dependerá de las características del local: dimensión, potencia eléctrica instalada, etc.

8.2.12 Afiliación del Empresario a Autónomos de la S.S.

e.i. s.i. sr.

Todo y toda empresaria que vaya a realizar una actividad económica (ya sea individualmente o asociado/a con otros/as) con participación mayoritaria en la empresa debe inscribirse en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (R.E.T.A.) de la Seguridad Social y a partir de ese momento cotizar mensualmente en función de la base que él mismo determine.

Esta cotización le permite tener cubierta la asistencia sanitaria y la jubilación, pudiendo optarse por tener cobertura de la incapacidad transitoria, pero únicamente a partir del día 16 de baja.

Lugar de Solicitud: Tesorería General de la Seguridad Social (Avda. Conde Oliveto, 7).

Documentación y Trámites:

Hay que presentar la siguiente documentación:

- Parte de alta de cotización (modelo TA-2/TA).
- Alta en el Impuesto de Actividades Económicas.
- D.N.I.
- Solicitud de cobertura de Incapacidad Temporal en el caso de que se quiera (modelo T-15).
- En el caso de que colaboren familiares con el o la autónoma, parte de alta de cotización (modelo TA-2/TA).

Plazo: El alta se produce en el momento.

8.2.13 Inscripción de la empresa en la Seguridad Social

e.i. s.i. sr.

Hay que realizar este trámite cuando la empresa va a contratar algún trabajador o trabajadora. Con este trámite se le asigna un número de identificación perpetuo a la empresa.

Lugar de Solicitud: Tesorería General de la Seguridad Social (Avda. Conde Oliveto, 7).

Documentación y Trámites:

Hay que presentar la siguiente documentación:

- Impreso de Inscripción de Empresas (modelo TA.6).
- Contrato de Sociedad en el que conste nombre, apellidos, domicilio y DNI de cada uno de los socios y socias.
- C.I.F.
- Documento de autorización a la persona que realiza la solicitud.
- Alta en el I.A.E.

La inscripción se realiza en el momento.

8.2.14 Afiliación trabajadores/as al Régimen General de la S.S. e.i. s.i. sr.

Hay que realizarla para los trabajadores y trabajadoras de la empresa que no estén afiliados previamente a la Seguridad Social.

Lugar de Solicitud: Tesorería General de la Seguridad Social (Avda. Conde Oliveto, 7).

Documentación y Trámites

Se realiza para cada trabajador/a. Sólo es necesario realizarlo si el trabajador o trabajadora no ha sido afiliada nunca a la Seguridad Social.

Hay que presentar:

- Impreso de Afiliación (TA-1).
- DNI del trabajador.

8.2.15 Declaración de Apertura de Centro de Trabajo e.i. s.i. sr.

El trámite lo tiene que realizar toda empresa, independientemente de su forma jurídica. El objetivo es comunicar la ubicación del centro de trabajo para posibles inspecciones.

Lugar de Solicitud: Gobierno de Navarra. Dpto. Industria, Comercio, Turismo y Trabajo. Servicio de Trabajo (C/Blas de la Serna, 1).

Documentación y Trámites:

- Cumplimentar un impreso que se facilita en el Servicio de Trabajo y que se recibe sellado.
- Presentar el Proyecto Técnico y Memoria descriptiva de la actividad, ya que se trata de una actividad clasificada.

Debe comunicarse antes de que se realice la apertura del centro de trabajo.

Plazo: El trámite queda realizado en el momento.

8.2.16 Comunicación de Altas de Trabajadores e.i. s.i. sr.

Cuando se va a contratar a un trabajador o trabajadora, hay que darle de alta en la Seguridad Social. Se comunica su alta a la Seguridad Social, debiendo cotizar la empresa por el o la trabajadora a partir de dicha fecha de alta. El alta surte efecto a partir de la fecha de su notificación, en ningún caso puede tener carácter retroactivo.

Lugar de Solicitud: Tesorería General de la Seguridad Social (Avda. Conde Oliveto, 7).

Documentación y Trámites

Hay que cumplimentar el impreso TA-2, que debe ser firmado por empresario y trabajador.

Plazo de solicitud: El alta debe ser previa o simultánea a la firma del contrato de trabajo.

Plazo de resolución: inmediato

8.2.17 Sellado de Libros Oficiales

e.i.	s.i.	sr.
------	------	-----

A) En función de la Forma Jurídica:

1. **Libros contables:** es obligatorio diligenciar los libros formales, contables y registrales que la empresa está obligada a llevar en función de la modalidad de impuesto le corresponda.

Documentación y Trámites

Existen 2 alternativas

- a) Comprar los libros en un estanco o librería y legalizarlos antes de realizar los apuntes contables.
- b) Encuadernar la información contable que la empresa haya obtenido a través de su aplicación de gestión y legalizarla antes de pasados 4 meses del cierre del ejercicio.

Sellado de libros oficiales:

- Las Empresas Individuales y las Sociedades Irregulares sellarán los libros en la Hacienda Foral.
- Las Sociedades Regulares en el Registro Mercantil.

2. **El libro de actas y libro de participaciones sociales** son necesarios exclusivamente para sociedades regulares y se han de presentar en el Registro Mercantil.

B) En caso de tener trabajadores contratados

1. **El libro de visitas:** este libro tiene como misión servir de soporte para recoger las visitas e inspecciones que la autoridad laboral realice en la empresa.

Documentación y Trámites

- Compra de libro de Visitas en la Tesorería General de la Seguridad Social o en librerías.
- Sellado en la Dirección Provincial del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Sellado de Libros (Monasterio de Cilveti, 4).

El trámite se realiza en el momento.

Simultáneamente se puede realizar el alta en la Seguridad Social en el Régimen Especial de Autónomos o Inscripción de la empresa en la Seguridad Social, la Afiliación y Alta de los/as Trabajadores.

Después del sellado de libros y alta de los trabajadores se puede realizar la declaración de Apertura del Centro de Trabajo.

8.2.18 Sellado de Contratos de Trabajo

e.i. s.i. sr.

Una vez firmado el contrato por empresa y trabajador/a, hay que entregar todas las copias para su sellado en la Oficina de Empleo.

Lugar de Solicitud: Oficina de Empleo.

Documentación y Trámites

Presentar 3 copias más copia básica, indicando si la empresa tiene o no representante sindical.

Evidentemente, previamente es necesario que la empresa esté inscrita en la Seguridad Social, dada de alta en el I.A.E, que tenga CIF y que el trabajador esté afiliado y comunicado su alta a la Seguridad Social.

Plazo: el plazo para el sellado de los contratos de trabajo es de diez días desde la fecha de inicio o desde la fecha de la firma del contrato si ésta es anterior.

8.2.19 Registro de marca y rótulo comercial

e.i. s.i. sr.

Lugar de Solicitud:

Departamento de Industria del Gobierno de Navarra, en el parque Tomás Caballero (edificios inteligentes).

Documentación y Trámites:

Lo mejor es que te informes previamente y prepares los papeles a través de la web de la Oficina Española de Patentes y Marcas, en la dirección www.oepm.es. Está todo muy bien explicado y puedes bajarte todos los formularios.

Los pasos básicamente son:

1. Bajarte los impresos de la web o solicitarlos en Industria.
2. Rellenarlos con los datos de la empresa.
3. Preparar una fotocopia del alta en el IAE
4. Imprimir en papel couché 12 copias en blanco y negro de la imagen a reflejar en el rótulo.
5. Pagar una tasa de 44,50 euros en La Caixa (existe sucursal en los propios Edificios Inteligentes).
6. Entregar toda la documentación en el Departamento de Industria.

Plazos: la tramitación completa del Registro dura entre 10 y 20 meses.