

300 planes de negocio

Plan de negocio
CONSULTORÍA DE COMERCIO
EXTERIOR PARA PYMES

Sector de Servicios a Empresas

Datos de 2007



UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de
Desarrollo Regional

Una manera de hacer Europa

Este documento es una de las medidas llevadas a cabo dentro de la Red de Emprendedores de los Montes de Granada, que se integra en el proyecto TEMA (Proyecto integrado de desarrollo sostenible de los TERRITORIOS DE MONTAÑA en la provincia de Granada) - Proyectos cofinanciados por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional en un 70%, en el marco del Programa operativo de Andalucía 2007 - 2013, con cargo a la convocatoria de 2007 de la Secretaría de Estado de Cooperación Local, para la cofinanciación de proyectos de desarrollo local y urbano-.

1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

La actividad que desarrolla este negocio es una Consultoría de Comercio Exterior.

Se trata de asesorar a empresas a la hora de afrontar la exportación: Planes de exportación, control y seguimiento en todo el proceso de exportación, investigación y prospección de mercados, información y asesoramiento de la gestión administrativa de la exportación (aranceles, logística, documentos), asesoramiento en fiscalidad internacional, ampliación y expansión de mercados, contratación internacional, asesoramiento jurídico y marco legal internacional.

1.1. Aspectos jurídicos específicos a considerar en la creación del negocio

Para montar una consultoría de comercio exterior es necesario conocer toda la normativa referente al comercio exterior. A continuación se destacan algunas de estas normas:

Normativa nacional

- Ley Orgánica 12/1995, de 12 de diciembre, de represión del contrabando.
- Ley Orgánica 3/1992, de 30 de abril, por la que se establecen supuestos de contrabando en materia de exportación de material de defensa o material de doble uso.
- Real Decreto 1456/2005, de 2 de diciembre, por el que se regulan las Direcciones Territoriales y Provinciales de Comercio.
- Real Decreto 943/2005, de 29 de julio, por el que se regula el Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa.
- Real Decreto 938/2005, de 29 de julio, por el que se dictan normas sobre el seguimiento y aplicación contable de los fondos disponibles en los servicios del exterior.

- Real Decreto 1782/2004, de 30 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de control del comercio exterior de material de defensa, de otro material y de productos y tecnologías de doble uso. (Y su corrección de errores).
- Real Decreto 1739/1997, de 20 de noviembre, sobre medidas de aplicación del convenio sobre comercio internacional de especies amenazadas de fauna y flora silvestres (cites), hecho en Washington el 3 de marzo de 1973 y del Reglamento (CE) 338/97, del Consejo, de 9 de diciembre de 1996, relativo a la protección de especies de la fauna y flora silvestres mediante el control de su comercio.
- Real Decreto 1631/1992, de 29 de diciembre, sobre restricciones a la circulación de ciertos bienes y mercancías.
- Real Decreto 652/1994, de 15 de abril, por el que se modifica parcialmente el Real Decreto 1631/1992.
- Real Decreto 2621/1983, de 29 de septiembre, sobre ferias comerciales internacionales.
- Orden ITC/1018/2006, de 29 de marzo, por la que se deroga la Orden de 26 de febrero de 1986 por la que se regula el régimen de comercio exterior de las Islas Canarias, Ceuta y Melilla.
- Orden ECO/180/2003, de 22 de enero, sobre cobertura por cuenta del Estado de riesgos derivados del comercio exterior de las inversiones exteriores y de las transacciones económicas con el exterior.
- Orden ITC/962/2006, de 13 de marzo, por la que se modifica la Orden ECO/180/2003.
- Orden ITC/3690/2005, de 22 de noviembre, por la que se regula el régimen de colaboración entre la Administración General del Estado y las Asociaciones y Federaciones de Exportadores.
- Orden ITC/2880/2005, de 1 de agosto, por la que se regula el procedimiento de tramitación de las autorizaciones administrativas de exportación y de las notificaciones previas de exportación.

- Orden PRE/3026/2003, de 30 de octubre, por la que se dictan normas de inspección y control para las Direcciones Regionales y Territoriales de Comercio.
- Orden ECO/3334/2002, de 23 de diciembre, sobre establecimiento de precios públicos por prestación de servicios y realización de actividades de la Secretaría General de Comercio Exterior.
- Orden ECO/1101/2002, de 13 mayo, por la que se regula la presentación por vía telemática de determinadas solicitudes en materia de Comercio Exterior.
- Orden de 24 de noviembre de 1998 por la que se regula el procedimiento de tramitación de las autorizaciones administrativas de importación y de las notificaciones previas de importación.
- Orden de 27 de diciembre 2001 por la que se modifican los anejos I y II de la Orden de 24 de noviembre de 1998.
- Orden de 9 de julio de 2001 por la que se regulan los medios de pago de las deudas de comercio exterior.
- Orden de 5 de septiembre de 1996 sobre perfeccionamiento pasivo económico textil.
- Orden de 14 de julio de 1995 por la que se regula el procedimiento y tramitación de las expediciones y exportaciones y se establecen sus regímenes comerciales.
- Orden de 2 de abril de 1996 por la que se modifica el anejo II de la Orden de 14 de julio de 1995.
- Orden de 17 de enero de 1996 por la que se modifica el anejo II de la Orden de 14 de julio de 1995.
- Orden de 26 de febrero de 1986 por la que se regula la fianza en las operaciones de importación y exportación.
- Orden de 27 de julio de 1995 por la que se modifica la Orden de 26 de febrero de 1986.
- Orden de 10 de abril de 1995 sobre autorización del régimen de importación temporal.

- Orden de 28 de diciembre de re perfeccionamiento activo. Y la Resolución de 10 de marzo de 1995, de la Dirección General de Comercio Exterior, que la desarrolla.
- 1994 sobre autorización del régimen de perfeccionamiento activo.
- Orden de 28 de diciembre de 1994, sobre autorización del régimen de perfeccionamiento pasivo.
- Orden de 31 de julio de 1989 sobre la designación de la subdirección general de control, inspección y normalización de comercio exterior (soivre), a través de los centros de inspección de comercio exterior como órgano encargado de velar por el cumplimiento de las normas comunes de comercialización.
- Circular de 18 de junio de 2004, de la Secretaría General de Comercio Exterior, relativa al procedimiento y tramitación de las importaciones e introducciones de mercancías y sus regímenes comerciales. (Y su corrección de errores).

Normativa comunitaria

- Directiva 2006/24/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 15 de marzo de 2006 sobre la conservación de datos generados o tratados en relación con la prestación de servicios de comunicaciones electrónicas de acceso público o de redes públicas de comunicaciones y por la que se modifica la Directiva 2002/58/CE.
- Reglamento (CE) N° 1808/2001 de la Comisión de 30 de agosto de 2001 por el que se establecen disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) N° 338/97 del Consejo relativo a la protección de especies de la fauna y flora silvestres mediante el control de su comercio.
- Reglamento (CE) N° 1148/2001 de la Comisión de 12 de junio de 2001 sobre los controles de conformidad con las normas de comercialización aplicables en el sector de las frutas y hortalizas frescas.
- Reglamento (CE) N° 1291/2000 de la Comisión de 9 de junio de 2000 por el que se establecen disposiciones comunes de aplicación del régimen de certificados de importación, de exportación y de fijación anticipada para los productos agrícolas.

- Reglamento (CE) N° 800/1999 de la Comisión de 15 de abril de 1999 por el que se establecen disposiciones comunes de aplicación del régimen de restituciones por exportación de productos agrícolas.
- Reglamento (CE) N° 2026/97 del Consejo de 6 de octubre de 1997 sobre la defensa contra las importaciones subvencionadas originarias de países no miembros de la Comunidad Europea.
- Reglamento (CE) N° 338/97 del Consejo de 9 de diciembre de 1996 relativo a la protección de especies de la fauna y flora silvestres mediante el control de su comercio.
- Reglamento (CE) N° 384/96 del consejo de 22 de diciembre de 1995 relativo a la defensa contra las importaciones que sean objeto de *dumping* por parte de países no miembros de la Comunidad Europea.
- Reglamento (CE) N° 3286/94 del Consejo del 22 de diciembre de 1994 por el que se establecen procedimientos comunitarios en el ámbito de la política comercial común con objeto de asegurar el ejercicio de los derechos de la Comunidad en virtud de las normas comerciales internacionales, particularmente las establecidas bajo los auspicios de la Organización Mundial del Comercio.
- Reglamento (CE) N° 3285/94 del Consejo de 22 de diciembre de 1994 sobre el régimen común aplicable a las importaciones y por el que se deroga el Reglamento (CE) n° 518/94.
- Reglamento (CE) N° 517/94 del Consejo de 7 de marzo de 1994 relativo al régimen común aplicable a las importaciones de productos textiles de determinados países terceros que no estén cubiertos por Acuerdos bilaterales, Protocolos, otros Acuerdos o por otros regímenes específicos comunitarios de importación.
- Reglamento (CE) N° 519/94 del Consejo de 7 de marzo de 1994 relativo al régimen común aplicable a las importaciones de determinados países terceros y por el que se derogan los Reglamentos (CEE) nos 1765/82, 1766/82 y 3420/83.
- Reglamento (CEE) N° 3030/93 del Consejo de 12 de octubre de 1993 relativo al régimen común aplicable a las importaciones de algunos productos textiles originarios de países terceros.

- Reglamento (CEE) N° 2913/92 del Consejo de 12 de octubre 1992 por el que se aprueba el Código aduanero comunitario.
- Reglamento (CEE) N° 2454/93 de la Comisión de 2 de julio de 1993 por el que se fijan determinadas disposiciones de aplicación del Reglamento (CEE) n° 2913/92.
- Reglamento (CEE) N ° 2220/85 de la Comisión de 22 de julio de 1985 por el que se establecen las modalidades comunes de aplicación del régimen de garantías para los productos agrícolas.

Por otra parte, nuestra empresa deberá tener en cuenta la siguiente normativa:

- Real Decreto Legislativo 1/1996 de 12 de abril que aprueba la Ley de Propiedad Intelectual.
- Ley de Prevención de Riesgos Laborales, de 8 de noviembre de 1995.
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

Por último, hay que destacar que la empresa debe estar inscrita en el I.A.E. (Índice de Actividades Económicas).

1.2. Perfil del emprendedor

El emprendedor debe ser una persona titulada preferentemente en Economía, Marketing o Derecho con formación específica en Comercio Exterior y experiencia laboral en el sector de al menos 3 años. Es imprescindible dominio de idiomas (Inglés, Francés, Alemán, etc.).

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1. El sector

Para hablar del sector de la empresa que se describe en este proyecto, tendremos que analizar, por una parte, la evolución de las pymes, pues la consultoría está especializada en este tipo de empresas; por otra, el comercio exterior en España y en Andalucía y, por último, unas breves pinceladas sobre el sector de las consultorías. Comenzaremos analizando la situación actual de las pymes en nuestro país y en Andalucía.

➤ **PYMES**

La mayor parte del tejido empresarial en España está formado por pequeñas y medianas empresas (se consideran pymes a las empresas con menos de 250 asalariados). Para el año 2005 había en España un total de 3.056.391 pymes, número que se ha incrementado en 2006 siguiendo la tasa de crecimiento de los anteriores años.

La actividad ejercida por las pymes se centra mayoritariamente en el sector de los servicios. Se dedican principalmente a las actividades inmobiliarias, a la hostelería y al comercio al por menor de alimentos y bebidas. Aunque en los últimos años el mayor crecimiento se está produciendo en el sector de la construcción.

Por otra parte, las pymes demandan cada vez más servicios de consultoría para ser más competitivas. Esto se debe a que son las pymes las que se enfrentan a mayores obstáculos a la hora de exportar. Por ello, el Ministerio de Industria acaba de poner en marcha un programa ("*Apreniendo a exportar*") con la intención de asesorar a más de 5.000 pymes en todo o referente al comercio exterior y conseguir que se vuelvan más competitivas.

También se prevé que a lo largo de 2006 alrededor de 400 pymes se incorporen al Programa de Iniciación a la Promoción Exterior (PIPE 2000).

Esto nos ofrece, como consultoría en comercio exterior, una gran oportunidad de captar a todos aquellos clientes que han tomado la iniciativa de exportar o importar.

➤ COMERCIO EXTERIOR

El comercio exterior es actualmente clave para nuestro país, cada vez son más las empresas que se aventuran a esta carrera por encontrar nuevos mercados a sus productos.

Pero si ya es difícil mantenerse y competir en el propio país de origen, hacerlo en el exterior es aún más complejo. España siempre se ha caracterizado por tener una balanza comercial de saldo negativo, es decir, que realiza más importaciones que exportaciones.

Según un informe para junio de 2006 de la Secretaría de Estado de Turismo y Comercio, las exportaciones se han incrementado un 11,9% en términos interanuales, mientras que las importaciones han subido un 13,5%.

El resultado del primer semestre de 2006 es un crecimiento del déficit comercial del 19,1%.

Balanza comercial española 2005 (miles de €)

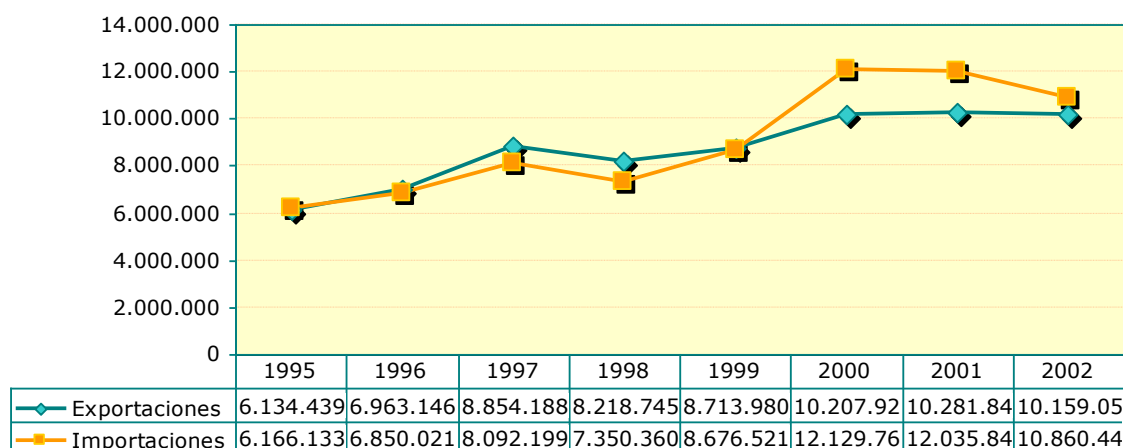
	Exportaciones	Importaciones	Saldo
Enero	10.904.550	16.184.738	-5.280.188
Febrero	12.141.345	17.234.526	-5.093.181
Marzo	12.884.609	19.315.328	-6.430.719
Abril	13.405.226	19.929.136	-6.523.911
Mayo	13.307.219	19.681.010	-6.373.791
Junio	13.581.138	20.152.443	-6.571.305
Julio	12.799.560	18.927.365	-6.127.805
Agosto	9.920.355	17.112.403	-7.192.048
Septiembre	13.515.958	20.621.886	-7.105.928
Octubre	13.215.764	19.854.719	-6.638.955
Noviembre	14.592.636	21.885.682	-7.293.046
Diciembre	13.290.635	20.472.330	-7.181.695
Total	153.558.995	231.371.566	-77.812.571

Fuente: ICEX

Como se puede observar en el gráfico expuesto, para 2005, las importaciones eran muy superiores a las exportaciones.

Por otra parte, en Andalucía el comercio exterior sigue la misma tendencia que a nivel nacional, pero el déficit es algo menos acusado.

Evolución de las exportaciones e importaciones andaluzas



Fuente: EXTENDA

Como se desprende del gráfico anterior, vemos cómo las exportaciones y las importaciones se van igualando aunque van decreciendo, lo que ha influido en que las administraciones públicas desarrollen programas para incentivar a las empresas a embarcarse en el comercio exterior.

➤ **CONSULTORÍAS**

La gran dificultad que conlleva instaurar una política de comercio exterior, provoca que las pequeñas empresas sientan cierto recelo a la hora de dar el paso de exportar, porque desconocen cómo afrontarlo. Existen varias posibilidades para hacerlo:

- Crear un departamento de exportaciones propio. Suele ser caro y debe justificarlo el tamaño de la organización.
- Exportar de forma indirecta, es decir, hacer que los productos propios lleguen a los clientes extranjeros a través de una empresa interpuesta que realice la operación por su cuenta y riesgo, una vez le hayamos vendido el producto.

- Exportar de forma conjunta, o sea, participar en diversas fórmulas en las que se combinan los esfuerzos de varias empresas productoras y/o comerciales con el objetivo de abordar la problemática de exportación de uno o varios mercados de forma combinada.
- Externalizar el servicio, contratar a gestores a tiempo parcial, que permiten que las funciones e incluso la función directiva de exportación, pueda ser realizada desde fuera de la empresa a un precio convenido y con una serie de responsabilidades y riesgos muy marcados y precisos.

Aquí entran en juego las Consultoras de Exportación cuyos principales servicios son: diagnóstico de la empresa, búsqueda y análisis de mercados potenciales, confección del plan de exportación, puesta en marcha del plan, búsqueda de distribuidores y vendedores, implantación de redes comerciales, planificación y diseño de campañas de promoción, etc..

Es importante destacar que el sector de consultoría ha crecido en 2006 un 11,2% con respecto al año anterior, facturando un total de 6.894 millones de euros. Según un informe elaborado por la Asociación Española de Empresas de Consultoría, el sector, con una plantilla de 82.000 profesionales, generó en 2005 unos ingresos un 7,8% por encima de la media de la economía española.

También se desprende de dicho informe que el 80% de la facturación corresponde a transacciones nacionales y el 20% restante a internacionales.

En general, estos tres análisis nos dan una idea de lo rentable que puede ser actualmente montar un negocio de este tipo.

2.2. La competencia

Para estudiar la competencia del negocio, habrá que tener en cuenta los siguientes tipos de competidores:

- **Otras Consultorías de comercio exterior:** Empresas similares a la que se describe en este proyecto y que ya cuentan con muchos contactos.
- **Agencias de exportación y/o importación:** Las agencias pueden ser de exportación e importación o sólo una de las dos. Aparte de realizar operaciones de compraventa, trámites, etc. muchas de ellas ofrecen servicios de asesoramiento.
- **Consultorías no especializadas:** Hay agencias y empresas consultoras que, para incrementar su volumen de negocio y abarcar un mercado más amplio, prestan servicios relacionados con el comercio exterior. Son empresas que suelen empezar como consultorías sobre temas más generales y, una vez que comienzan a crecer, van incorporando este tipo de servicios.
- **Profesionales independientes:** Prestan el mismo servicio que una consultoría aunque quizá no con las mismas garantías.
- **Entidades públicas:** Muchas instituciones de ámbito público suponen un competidor a la hora de asesorar a empresas y, sobre todo, a pymes. Ejemplos son el Instituto de Comercio Exterior (ICEX), la Agencia Andaluza de Promoción Exterior (EXTENDA), programas nacionales, etc.
- **Universidades:** Suelen tener departamentos especializados en estos temas y realizan convenios de colaboración con empresas para asesorarlas a la hora de lanzarse al mercado internacional.

2.3. Clientes

Este tipo de servicio puede ir destinado a toda clase de empresas que tengan la capacidad de poder adentrarse en el mercado internacional. Sin embargo, en este proyecto, la empresa se especializará en pequeñas y medianas empresas (pymes) que suelen ser las que requieren de forma más importante los servicios de una consultoría para crear una red comercial de este tipo. Las empresas grandes suelen tener departamentos de comercio exterior especializados y suelen necesitar menos la ayuda de una consultoría.

En un futuro también puede verse la posibilidad de dirigirse al sector público y/o prestar apoyo en temas relacionados con ferias internacionales, con programas de promoción exterior, etc.

3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Es muy importante ampliar el abanico de actividades y tratar de enfocar el negocio desde el punto de vista que proporcione ingresos durante todo el año.

Podrían seguirse las siguientes líneas estratégicas:

1. Implantación de un sistema de gestión de calidad.

Es recomendable que la empresa implante un sistema de calidad de acuerdo con los requisitos de las norma ISO 9001. Esto es muy importante, no sólo por los beneficios que se derivan de la implantación de este sistema, sino también por la garantía que se ofrece a los posibles clientes.

2. Asociarse y colaborar con la Asociación Española de Empresas de Consultoría.

Esta línea ofrece también una garantía a los clientes. Además, el hecho de pertenecer a una asociación de este tipo favorece la obtención de información actualizada sobre todo lo referente a temas de consultoría, lo cual es muy importante para una empresa de este tipo. Es importante, así mismo, para asistir a importantes eventos que se organizan en el sector. También hay entidades de este tipo a nivel europeo por ejemplo, la Federación Europea de Asociaciones de Consultoría.

Además, hay muchas otras asociaciones empresariales de las que puede beneficiarse.

3. Imagen y prestigio de la consultoría.

Hay que procurar conseguir que los clientes perciban una buena imagen de la empresa y de su nombre. La mejor forma de diferenciarse de la competencia es ofrecer calidad, cuidar la imagen del negocio y dar un trato personalizado y exquisito a los clientes.

4. Estabilidad de las relaciones.

El objetivo de la empresa debe ser el de conseguir, no sólo captar a los clientes, sino fidelizarlos, de tal forma que nuestra consultoría se convierta en algo así como "el departamento de comercio exterior" de nuestras empresas clientes.

5. Ampliar la oferta de servicios.

Una consultoría de este tipo tiene muchas posibilidades de ampliar su cartera de servicios en un futuro. Entre los servicios que puede ofrecer se encuentran los siguientes: consultoría empresarial, asesoría fiscal, gestión de recursos humanos, planes de marketing, consultoría empresarial, auditoría contable, etc.

Otra gama de servicio que se podría ofrecer sería la de formación, muy demandada actualmente y, dentro de ésta, cursos a través de Internet.

6. Información.

Para conseguir una imagen seria y profesional es conveniente contar con un servicio de atención al cliente para resolver sus dudas y conocer sus quejas y las posibles mejoras del negocio.

7. Página Web.

También es importante tener una página Web para que los interesados puedan acceder a información sobre la empresa e, incluso, inscribirse en la base de datos. Además, esto sirve para que los clientes puedan pedir presupuesto sobre sus proyectos o consultar dudas acerca de temas en materia de comercio exterior.

8. Profesionales.

Las personas que vayan a trabajar para la empresa deben ser profesionales. En una empresa como esta uno de los principales valores añadidos está constituido por los recursos humanos. Por ello, deben ser personas cualificadas y la formación continua es un requisito indispensable.

4. PLAN COMERCIAL

4.1. Productos y desarrollo de las actividades

La actuación de la empresa se desarrolla en dos fases:

1. **INFORMACIÓN**

Antes del comienzo de cualquier actividad, contratada por el cliente, la empresa deberá adoptar las medidas necesarias para garantizar que la persona usuaria esté informada de todos los servicios y condiciones. Además, se debe proporcionar una propuesta inicial incluyendo las tarifas que se aplican al servicio o servicios que el cliente desea contratar, de tal forma que, una vez que la propuesta sea aceptada por el cliente, la empresa se ponga en marcha.

2. **SERVICIOS**

Los servicios que puede ofrecer hoy en día una consultoría en temas de comercio exterior son muchos.

El proyecto objeto de estudio intenta ser sencillo y centrarse en una línea general. En este plan se delimitará la oferta de servicios al ámbito del comercio exterior, dejando otros temas como el asesoramiento fiscal u organización empresarial (auditoría, consultoría en otros temas, etc.). Como se comentó anteriormente, una línea estratégica futura sería la de incorporar esta serie de servicios en un momento posterior.

Los servicios básicos que puede ofrecer una consultoría de comercio exterior como la que se describe en este proyecto son:

SERVICIOS GLOBALES

- Creación de una red comercial exterior.
- Asesoramiento.

- Información y apoyo en gestión administrativa de exportación (documentos, logística, etc.).
- Realización de estudios de mercado: búsqueda de información sobre el país al que el cliente desea exportar y el producto a exportar, incluyendo: aranceles, documentos, normas, aspectos legales y jurídicos, información estadística de importación del producto, etc.

SERVICIOS ESPECÍFICOS

- Información sobre instrumentos de financiación internacional.
- Desarrollo de estrategias y planes de internacionalización.
- Alquiler de almacenes o, en su caso, de contenedores.
- Asesoría legal y mercantil.
- Contacto con agentes de aduana.
- Organización y asesoramiento para participar en ferias internacionales
- Búsqueda de proveedores/clientes extranjeros.
- Información sobre patentes internacionales y registros de marca.
- Búsqueda de subvenciones de Organismos Públicos para acciones de internacionalización (paginas web, viajes de prospección, participación en ferias, etc.).

No hay que olvidar que estos servicios pueden ser ampliados o reducidos según el tamaño y la dimensión que vaya a tener el negocio.

4.2. Precios

Al no haber un límite fijado por ley, cada empresa estipula sus tarifas.

Las tarifas están en función de los servicios contratados por el cliente y de los recursos necesarios para la gestión de los diferentes servicios que se ofertan. Por ello, no hay un precio estándar, pues la gran diversidad de proyectos existentes hace que el precio sea muy variable.

Concretamente, para este tipo de servicios hay diferentes opciones:

- Cobrar una tarifa fija por servicio.
- Cobrar por hora de trabajo de consultoría.
- Cobrar una comisión sobre la facturación de la exportación/importación de la empresa cliente.

De todas formas el precio concreto siempre dependerá de las negociaciones entre tu empresa y la empresa cliente, y siempre tendrá que fijarse una tarifa acorde con la competencia.

4.3. Comunicación

Hay que tener en cuenta que una consultoría depende en gran medida de la publicidad que haga, pues es la principal vía de captación de la clientela. Así pues, atenderemos a los siguientes aspectos:

- El mercado es muy sensible a las acciones publicitarias. La comercialización debe contar con un importante apoyo de la política de comunicación y de promoción.
- Una vía muy eficaz es la de registrar la empresa en los principales directorios de empresas de este sector en Internet así como en las guías de anunciantes de la provincia donde se ubique.
- Es imprescindible para este tipo de empresas incluirse en los directorios de entidades que estén relacionadas con el comercio exterior (ICEX, Cámaras de Comercio, EXTENDA...).
- Otro medio económico y muy efectivo en este sector es la creación de una página Web en la que se publiciten todos los servicios que se ofrecen. Es muy importante porque los clientes puedan ponerse en contacto con la empresa a través de este medio y resolver sus dudas a la vez que pedir información sobre el proyecto de internacionalización que desean acometer.
- Acudir al mayor número de ferias internacionales con el objetivo de establecer contactos de diferentes zonas geográficas.
- Una opción interesante es la de contar con un relaciones públicas. Es muy importante asistir a todos los eventos en materia de comercio exterior, así como anunciarse en revistas especializadas del sector.
- El mailing es otra herramienta de comunicación también muy adecuada para este tipo de empresas.
- También es destacable la confección de tarjetas de visita así como artículos de papelería con el logo de la empresa.
- Y tampoco se puede olvidar la gran influencia del *boca-boca*, importantísimo en este tipo de empresas a la hora de hacer nuevos contactos. Esto siempre dependerá de que nuestros clientes hayan quedado satisfechos con el servicio prestado.

5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1. Personal y tareas

Uno de los valores añadidos más importante de este tipo de empresas es el equipo humano por el cual está formada. Cualquier empresa dedicada a la consultoría no es nada sin un equipo multidisciplinar de profesionales formados en los temas y las normativas relacionadas con la especialidad en la que se centra la empresa, en este caso, el comercio exterior, que trabajen de forma conjunta en todos los proyectos y estudios en los que la empresa se embarque.

En principio, una idea de la plantilla inicial podría ser la siguiente (la plantilla es variable, puede ser de otro tamaño, con más o menos profesionales de la misma área, etc.):

- **Gerente:** Realizará todas las tareas de gestión de la empresa. Además desarrollará las actividades comerciales. Lo recomendable es que sea una persona con conocimientos administrativos y con experiencia y formación acerca del comercio exterior. Es muy importante que esta persona disponga de contactos en el extranjero.

En este proyecto se supondrá que el emprendedor está familiarizado con estos temas y será el encargado de la gerencia del negocio. Las actividades de las que se encargará el gerente serán, principalmente, los estudios de mercado, búsqueda de contactos, creación de una red comercial, asesoramiento y asistencia a ferias, etc.

- **Abogado:** Asesorará en todo lo referente a normas, trámites, financiación, patentes, aduanas, etc.
- **Administrativo/recepcionista:** Será el encargado de la atención telefónica, la facturación y gestión de cobros, etc.

A medida que aumente la actividad del negocio, habrá que ir incorporando personal.

HORARIOS

Este negocio se regirá por el horario normal de cualquier oficina. Éste comprenderá desde las 9:00 a las 14:00 y de 16:00 a 19:00, aunque éste puede variar según las preferencias de la empresa y las necesidades de los clientes.

Por otro lado, es conveniente facilitar un número de teléfono móvil a través del cual se podrá atender a los clientes en horario fuera de oficina, en caso de ser necesario.

5.2. Formación

Es muy importante que la plantilla esté integrada por profesionales debido a la naturaleza del negocio. La formación necesaria va a depender del puesto de trabajo que se trate:

- **Gerente:**

El gerente del negocio debe poseer conocimientos sobre la gestión del negocio y dotes comerciales. Lo recomendable para esta persona es que posea la titulación en Economía o Administración y Dirección de Empresas. Es necesario el conocimiento de idiomas, principalmente inglés y, en menor medida pero importante también, el francés. El que posea algún master u otro tipo de especialización relacionada con el comercio exterior también es otro punto a favor para el emprendedor de este negocio.

- **Abogado:**

Es recomendable para este negocio contar con un licenciado en Derecho y con algún curso de especialización en comercio exterior y relaciones internacionales. Además se valorará positivamente el conocimiento de varios idiomas así como instrumentos de pago internacionales, contratos de transporte, trámites de aduana, DUA's (Documento único Administrativo), etc. Por otra parte, existen muchos otros cursos que complementan esta formación y que se especializan en áreas más concretas, tanto impartidos por entidades públicas como privadas.

- **Administrativo/Recepcionista:**

La persona encargada de las tareas administrativas deberá tener conocimientos tanto prácticos como teóricos en el desarrollo de sus actividades: Atención al público, desarrollo de tareas administrativas y documentación, etc. Para ello, el perfil más adecuado sería el de una persona con la titulación de formación profesional de la rama administrativa.

No hay que olvidar en este punto la formación continua para el reciclaje de la plantilla.

6. PLAN DE INVERSIÓN

Para realizar la cuantificación de la inversión necesaria para iniciar el negocio se ha consultado a los principales proveedores del sector. En función de la información facilitada por estas fuentes, la inversión necesaria para la puesta en funcionamiento del negocio se desglosa en:

6.1. Las instalaciones

UBICACIÓN DEL LOCAL

En este negocio no es fundamental la ubicación del local. Esto se debe a que no es la oficina la fuente de atracción de clientes. Para ello deberemos emprender una buena política de comunicación.

No es necesario contar con un local a pie de calle o en un centro comercial, pero es conveniente que la oficina elegida esté situada en una zona bien comunicada y fácil de encontrar.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS INSTALACIONES

En principio, para iniciar la actividad bastará con una oficina de no más de 50 m². Es conveniente que el local disponga de recepción/ sala de espera y contar con dos despachos. De esta forma, la superficie quedará distribuida de la siguiente forma:

- Un despacho para el gerente.
- Un despacho para el abogado.
- Una recepción.
- Aseos.

COSTES POR ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL

Aquí se incluyen los conceptos relativos a:

- **Acondicionamiento externo:** Rótulos, cierres, etc.
- **Acondicionamiento interno:** Hay que adecuar el local para que se encuentre en condiciones para su uso. Además la ley obliga a incorporar un aseo para uso personal.

Para el acondicionamiento del local habrá que realizar una serie de obras que dependerán del estado en el cuál se encuentre el mismo. De este modo, también supondrán un coste a la hora de iniciar la actividad, la licencia de obra, la obra y los costes del proyecto.

Estos costes pueden rondar los 6.148,00 € (IVA incluido) aunque esta cifra varía mucho en función del estado en el que se encuentre el local. De este modo, la cantidad anterior puede reducirse en gran medida si el local ya ha sido acondicionado previamente.

6.2. Mobiliario y decoración

El objetivo debe ser conseguir la máxima funcionalidad posible al tiempo que transmitir una imagen moderna y profesional a los clientes. Además, hay que mantener la imagen y prestigio que se comentaron en las líneas estratégicas.

El mobiliario básico estará compuesto por los elementos que se exponen a continuación:

- 2 mesas de despacho.
- 3 sillas giratorias.
- 4 sillas de confidente.
- Una mesa-mostrador.
- Sillones para la sala de espera.
- Estanterías y armarios.

El coste por estos elementos puede rondar los 3.480,00 € (IVA incluido). Esta cantidad será muy superior si los elementos son de diseño, materiales especiales, etc.

6.3. Equipo informático

Es recomendable disponer un equipo informático completo con impresora, fax y conexión a Internet para el emprendedor, para el abogado de la plantilla y otro para la recepción.

El coste de este equipo informático es de unos 4.000,00 € más 640,00 € en concepto de IVA.

6.4. Stock inicial

Para comenzar la actividad habrá que realizar una primera compra de material de oficina: bolígrafos, papel, tinta para impresora, etc.

El coste por estos conceptos se estima en 1.160,00 € (IVA incluido).

6.5. Gastos iniciales

Dentro de los gastos iniciales vamos a incluir:

- Gastos de constitución y puesta en marcha
- Fianzas depositadas.

GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA

Se incluyen aquí las cantidades que hay que desembolsar para constituir el negocio. Entre estas cantidades se encuentran: Proyecto técnico, tasas del Ayuntamiento (licencia de apertura); contratación del alta de luz, agua y teléfono; gastos notariales, de gestoría y demás documentación necesaria para iniciar la actividad.

Estos gastos de constitución y puesta en marcha, en el caso de iniciar el negocio como autónomo, serán de aproximadamente 1.798,00 € (incluye IVA). Esta cuantía es muy

variable de un caso a otro pues dependerá del coste del proyecto técnico, etc. Además, aumentará en el caso de que se decida crear una sociedad.

FIANZAS DEPOSITADAS

Es frecuente que se pida una garantía o fianza de arrendamiento equivalente a dos meses de alquiler del local, lo que puede rondar los 1.100,00 € (este coste va a depender mucho de las condiciones del local y sobre todo de la ubicación del mismo).

6.6. Fondo de maniobra

A la hora de estimar el fondo de maniobra se ha considerado una cantidad suficiente para hacer frente a los pagos durante los 3 primeros meses, esto es: Alquiler, sueldos, seguridad social, suministros, asesoría, publicidad, etc.

Además habría que incluir la cuota préstamo en caso de que la inversión se realizase mediante financiación ajena.

Pagos Mensuales	TOTAL CON IVA
Alquiler	638,000 €
Suministros	232,00 €
Sueldos	3.400,00 €
S.S. trabajadores	627,00 €
Asesoría	104,40 €
Publicidad	104,40 €
Otros gastos	174,00 €
Total Pagos en un mes	5.279,80 €
Meses a cubrir con F. Maniobra	3
FM 3 meses (APROX)	15.839,40 €

6.7. Memoria de la inversión

La inversión inicial necesaria para llevar acabo este proyecto se resume en el siguiente cuadro:

CONCEPTOS	Total	IVA	Total con IVA
Adecuación del local	5.300,00 €	848,00 €	6.148,00 €
Mobiliario	3.000,00 €	480,00 €	3.480,00 €
Equipo informático	4.000,00 €	640,00 €	4.640,00 €
Stock inicial	1.000,00 €	160,00 €	1.160,00 €
Gastos de constitución y puesta en marcha	1.550,00 €	248,00 €	1.798,00 €
Fianzas	1.100,00 €	0,00 €	1.100,00 €
Fondo de maniobra	15.839,40 €	0,00 €	15.839,40 €
TOTAL	31.789,40 €	2.376,00 €	34.165,40 €

7. ESTRUCTURA DE COSTES

7.1. Márgenes

Respecto a los márgenes, hay que destacar que van a depender de los distintos servicios que se oferten y del tipo de tarifa que va a aplicar la empresa a sus clientes.

Es preciso distinguir que no se cobrará lo mismo por un servicio que por otro, es decir, no es lo mismo el asesoramiento en ferias comerciales que la creación de una red comercial exterior que tendrá un precio más elevado.

En cualquier caso, la mayoría de los costes variables que soporta la empresa estarán en función de los materiales empleados para cada trabajo: papel, tinta de impresión, etc. así como del combustible necesario para el desplazamiento del personal. Sin embargo, el mayor coste de una consultoría de comercio exterior como la analizada en este proyecto va a estar formado por costes fijos, concretamente por el coste de personal.

Según indicaciones del sector, los costes variables globales oscilan alrededor del 10% de los ingresos de la empresa consultora. Esto se corresponde con un margen comercial sobre ventas de un 90% sobre la facturación anual.

7.2. Estructura de costes

La estimación de los principales costes mensuales (sin incluir IVA) es la siguiente:

- **Costes variables:**

Los costes variables se componen básicamente del coste de los materiales utilizados para cada trabajo concreto. También se incluye el gasto en desplazamientos del personal hacia algún sitio determinado. En principio, estos costes se han estimado en un 10% de los ingresos.

- **Alquiler:**

Para este negocio es necesario contar con un local de, al menos, 50 m². El precio aproximado para un local de estas dimensiones es de unos 550,00 € mensuales.

- **Suministros, servicios y otros gastos:**

Aquí se consideran los gastos relativos a suministros tales como: Luz, agua, teléfono, etc. También se incluyen servicios y otros gastos (limpieza, consumo material de oficina, etc.). En este tipo de empresas el material de oficina es un gasto importante.

Estos gastos se estiman en unos 200,00 € mensuales.

- **Gastos comerciales:**

Para dar a conocer el negocio y atraer a clientes, tendremos que soportar ciertos gastos comerciales y de publicidad de unos 90,00 € mensuales.

- **Gastos por servicios externos:**

En los gastos por servicios externos se recogen los gastos de asesoría. Estos gastos serán de unos 90,00 € mensuales.

- **Gastos de personal:**

Para realizar el estudio se ha considerado que el negocio será gestionado por el emprendedor, que será el gerente del negocio. Además se contratará a una persona con conocimientos fiscales y a una persona administrativa que se encargará también de la recepción. Todos estarán contratados a tiempo completo.

El gasto de personal se distribuirá mensualmente del modo siguiente:

Puesto de trabajo	Sueldo / mes	S.S. a cargo empresa	Coste mensual
Gerente (emprendedor autónomo)	1.500,00 € (*)	0,00 €	1.500,00 €
Abogado	1.100,00 €	363,00 € (**)	1.463,00 €
Administrativo	800,00 €	264,00 € (**)	1.064,00 €
TOTAL	3.400,00 €	627,00 €	4.027,00 €

(*) Incluye la cotización a la Seguridad Social en régimen de autónomo

(**) Seguridad Social a cargo de la empresa por los trabajadores en Régimen General contratados a tiempo completo.

▪ **Otros gastos:**

Contemplamos aquí una partida donde incluimos otros posibles gastos no incluidos en las partidas anteriores (seguros, tributos, etc.). La cuantía estimada anual será de 1.800,00 € por lo que su cuantía mensual será de 150,00 €.

▪ **Amortización:**

La amortización anual del inmovilizado material se ha estimado del modo siguiente:

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Adecuación del local (*)	5.300,00 €	10 %	530,00 €
Mobiliario	3.000,00 €	20 %	600,00 €
Equipo informático	4.000,00 €	25 %	1.000,00 €
TOTAL ANUAL			2.130,00 €

(*) La amortización de la adecuación del local se ha realizado en 10 años.

El plazo de amortización de la adecuación del local sería el correspondiente a su vida útil pudiéndose aplicar las tablas fiscales existentes para ello. No obstante, dado que se ha supuesto que el local será en régimen de alquiler, dicha vida útil queda condicionada al plazo de vigencia del contrato de alquiler si este fuera inferior a aquella.

Además habría que incluir la amortización de los gastos a distribuir en varios ejercicios (gastos de constitución y puesta en marcha):

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Gastos a distribuir en varios ejercicios	1.550,00 €	33,3 %	516,67 €
TOTAL ANUAL			516,67 €

7.3. Cálculo del umbral de rentabilidad

El umbral de rentabilidad es el punto donde los ingresos son iguales a los gastos; a partir de este punto el negocio comienza a dar beneficios.

Este umbral se ha calculado del modo siguiente:

- **Ingresos mensuales:** Estos ingresos vendrán dados por la prestación de servicios.
- **Gastos mensuales:** Estarán compuestos por los costes variables (se ha supuesto un coste variable del 10% de los ingresos) y la suma de: Alquiler, suministros, servicios y otros, gastos comerciales, servicios externos, gastos de personal, amortización y otros gastos.

Gastos	CUANTÍA
Alquiler	6.600,00 €
Suministros	2.400,00 €
Sueldos	40.800,00 €
S.S. trabajadores	7.524,00 €
Asesoría	1.080,00 €
Publicidad	1.080,00 €
Otro gastos	1.800,00 €
Amortización del inmovilizado material	2.130,00 €
Gastos a distribuir en varios ejercicios	516,67 €
Total gastos fijos estimados	63.930,67 €
Margen bruto medio sobre ingresos	90%
Umbral de rentabilidad	71.034,07 €

(*) Para calcular el umbral se toman los gastos sin IVA.

Esto supondría una facturación anual de 71.034,07 euros. Por tanto, la facturación media mensual para mantener el negocio es de 5.919,51 euros.

8. FINANCIACIÓN

Obtener el dinero para iniciar el negocio es una de las principales cuestiones que habrá que resolverse.

Para financiar este negocio existen varias opciones: Financiación propia, subvenciones, préstamos... Cuál será la mejor de ellas va a depender de las condiciones del emprendedor que vaya a poner en marcha el negocio.

9. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

9.1. Balance de situación inicial

El balance de situación inicial sería el que se muestra a continuación:

ACTIVO	Euros	PASIVO	Euros
Adecuación del local	5.300,00 €	Fondos Propios	FP
Mobiliario	3.000,00 €	Fondos Ajenos	FA
Equipo informático	4.000,00 €		
Stock inicial	1.000,00 €		
Gastos de constitución	1.550,00 €		
Fianzas	1.100,00 €		
Tesorería (*)	15.839,40 €		
IVA soportado	2.376,00 €		
Total activo	34.165,40 €	Total pasivo	34.165,40 €

(*) Se consideran 15.839,40 € como fondo de maniobra.

9.2. Estimación de resultados

Para realizar la previsión de ingresos se han supuesto tres posibles niveles de ingresos:

	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
Ingresos	60.000,00	80.000,00	100.000,00
Costes variables (Ingresos x 10%)	6.000,00	8.000,00	10.000,00
Margen bruto (Ingresos – Costes variables)	54.000,00	72.000,00	90.000,00

La previsión de resultados para el negocio es la siguiente:

PREVISIÓN DE RESULTADOS	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
INGRESOS	60.000,00	80.000,00	100.000,00
COSTES VARIABLES	6.000,00	8.000,00	10.000,00
MARGEN BRUTO	54.000,00	72.000,00	90.000,00
GASTOS DE ESTRUCTURA:			
GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
Alquiler	6.600,00	6.600,00	6.600,00
Suministros, servicios y otros gastos	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Otros gastos	1.800,00	1.800,00	1.800,00
GASTOS DE PERSONAL (1)			
Salarios + SS	48.324,00	48.324,00	48.324,00
GASTOS COMERCIALES			
Publicidad, promociones y campañas	1.080,00	1.080,00	1.080,00
GASTOS POR SERVICIOS EXTERNOS			
Asesoría	1.080,00	1.080,00	1.080,00
AMORTIZACIONES			
Amortización del Inmovilizado	2.130,00	2.130,00	2.130,00
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS			
Gastos a distribuir en varios ejercicios	516,67	516,67	516,67
TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA	63.930,67	63.930,67	63.930,67
RESULTADO antes de intereses e impuestos (2)	-9.930,67	8.069,33	26.069,33

(1) El gasto de personal estará integrado por el sueldo para la persona que gestione el negocio y el sueldo de dos trabajadores a tiempo completo, a lo que se le suma la Seguridad Social a cargo de la empresa.

(2) Si la inversión se afronta mediante financiación ajena, habrá que sumar a los costes los intereses de dicha financiación. Estos intereses no han sido introducidos en la cuenta de resultados puesto que dependerán de los recursos de los que dispongan las personas concretas que vayan a emprender el negocio.