

## Planificación y desarrollo del proyecto.

### Caso práctico

**Jorge Suarez**, como gerente de Olivasa-España está muy ilusionado y comprometido con el nuevo proyecto de comercializar su aceite en el mercado exterior, sabe que no puede ceñirse a competir sólo en el mercado español, y más cuando se halla dentro de un sector maduro.

Por su gran experiencia en el mundo empresarial y concretamente en el sector del aceite, sabe que se han de estudiar cuidadosamente los riesgos y ventajas en el proyecto que tiene en marcha. Para esto es necesario contar con un equipo comprometido en el proyecto, que investigue y desarrolle minuciosamente cada uno de los **apartados del proyecto**, no se debe dejar ningún cabo suelto.

**Ana González**, con gran experiencia profesional en Comercio Internacional y en el sector agroalimentario, es consciente de la importancia del proyecto que han iniciado y de la oportunidad profesional que éste le proporcionará, a ella y a su equipo, en caso de ser viable.

Sabe que su grupo, **Clara, Juan y Eva**, cuenta con la formación adquirida en el ciclo formativo de Comercio Internacional, y que han estudiado cada una de los apartados del proyecto en los diferentes módulos del ciclo, ahora han de demostrar su capacidad para **integrar lo estudiado en el ciclo en este trabajo de investigación**.

Está segura de que van a conseguirlo satisfactoriamente, aunque han de trabajar duro.

Además se encargará de que todos los miembros de su equipo realicen cada uno de los apartados del proyecto para que puedan adquirir una formación completa, ya que su idea es **crear el nuevo departamento de Comercio Exterior de Olivasa España con este grupo de personas**.

Ya se han organizado como grupo y han comenzado a trabajar, conscientes de la importancia del proyecto, han elaborado un guión de trabajo, ahora han de planificar y desarrollar el proyecto que quieren elaborar.



Materiales formativos de **FP Online** propiedad del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

[Aviso Legal](#)

## 1.- Introducción.

### Caso práctico

**Ana González** y su equipo ya han dado sus **primeros pasos** en el proyecto, aunque aún queda mucho por hacer. **Ana** decide tener una breve reunión con **Jorge Suarez** para informarse de algunos aspectos de la empresa que son necesarios para elaborar el proyecto y decidir la estructura del mismo.

Ha convocado nuevamente a su equipo para comentarles la reunión mantenida con el Señor **Suárez** y para analizar la información que cada uno de ellos ha recopilado acerca de la situación del sector y de los mercados de algunos países.



**Clara, Juan y Eva** han expuesto individualmente su informe.

**Ana** está satisfecha con la exposición que han realizado, además han elaborado unos informes de calidad, bien presentados y con una redacción clara y concisa, y con datos de gran interés.

Ahora tienen información suficiente para decidir en qué país abrirán la línea de exportación de **aceite de oliva virgen**.

El equipo sabe que es una decisión importante y que condicionará todo el proyecto, por lo que han de debatirla detenidamente, todos han de expresar una propuesta, y argumentarla debidamente, aunque la opinión de **Ana**, dada su experiencia, será la que más peso tenga.

Finalmente acuerdan exportar a Canadá, por sus características y oportunidades de negocio, es una buena idea, podría ser un buen negocio y mediante el proyecto que van a elaborar lo van a demostrar.

Brindan para sellar su compromiso hacia este proyecto.

Mientras que en la primera unidad de trabajo de este módulo, has dedicado el tiempo a organizar el grupo de trabajo, has tenido que definir tu idea del proyecto, dar razones que motivan el proyecto y realizar una descripción de la empresa, indicando la actividad que realiza, a qué se dedica, sector donde desarrolla su actividad, también habéis comenzado el estudio de mercado, realizando un Análisis **DAFO** de vuestra empresa.

También has buscado la información necesaria para definir objetivos, justificar y decidir el proyecto que vas a realizar junto con tu grupo, y en esta unidad de trabajo se va a **planificar la ejecución del proyecto**, por lo tanto es el eje o parte troncal del módulo de proyecto que estáis llevando a cabo.

Así, partimos de la unidad de trabajo en la que se han decidido aspectos más globales del proyecto, para entrar en la unidad de trabajo en la que se organiza y decide la información que han de incluir los documentos generales del proyecto que estamos diseñando y en la tercera unidad de trabajo se concretarán los aspectos específicos de la documentación.

Por lo tanto esta unidad de trabajo se basará en planificar, organizar y desarrollar gran parte del proyecto y para ello se ha de hacer un estudio de los **recursos necesarios: humanos, materiales y financieros**.

Recuerda que....**“Empezar es la mitad del trabajo a realizar”**.

## 2.- Diseño de proyectos relacionados con el sector.

### Caso práctico

El equipo de trabajo de **Ana Gonzalez** se ha reunido de nuevo. **Clara, Juan y Eva** han comentado que están un poco perdidos, han recopilado mucha información que tienen que utilizar, saben que el proyecto debe recoger muchos aspectos pero no saben como hacerlo.

**Ana González** les recuerda la estructura general del proyecto, por un lado el informe solicitado por el Señor **Suárez** que han denominado **memoria**; y por otro lado en forma de **anexos a la memoria**, recogerán toda la normativa aplicable a la exportación de aceite de oliva a Canadá y documentación específica.

Será más tarde cuando se ocuparan de decidir los puntos que debe recoger el informe, de señalar la normativa aplicable, de dar formato al informe, de decidir los documentos específicos de la exportación de aceite de oliva a incluir.

Una vez aclarada esta cuestión se ponen a trabajar.



Puede que al igual que el equipo de trabajo de **Ana González**, te encuentres un poco perdido y no sepas en que punto de la elaboración del proyecto te encuentres. En este apartado te ayudaremos a darle forma a tu proyecto indicando los puntos o apartados que deben contener como mínimo.

Pero antes es importante comentar un aspecto importante.

Según el **Real Decreto por el que se establece el título de Técnico Superior en Comercio Internacional** establece que el módulo de **Proyecto de Comercio Internacional** se relaciona con la totalidad de los objetivos generales del ciclo y las competencias profesionales, personales y sociales.

Así pues nuestro proyecto debe estar basado en realizar un trabajo de investigación, generalmente en grupo, en el que has de demostrar su capacidad para integrar los conceptos que has ido desarrollando a lo largo del ciclo formativo, además de complementar la formación de otros módulos profesionales en las funciones de planificación y programación, control y aseguramiento de la calidad.

Por tanto, en diferentes puntos del proyecto han de verse reflejados los conocimientos adquiridos en los distintos módulos profesionales, integrados, en uno o varios objetivos comunes.

## 2.1.- Recopilación de información.

En la unidad primera has realizado una búsqueda de información importante, pues bien ahora es el momento de hacer una recopilación de la misma y de proceder a organizarla de forma adecuada.

### Reflexiona

¿Un proyecto de 100 páginas es mejor que un proyecto de 50?

Lo ideal para hacer el proyecto es que tengáis abundante información, pero **no cuenta sólo la cantidad sino también la calidad**, que sea **documentación actualizada y accesible** sobre el proyecto que vais a desarrollar. Entregar un gran volumen de documentación no es garantía para mejorar el resultado de la evaluación, si no todo lo contrario, puede perjudicar.

### Reflexiona

Un dicho afirma que quien habla y escribe es esclavo de sus palabras, mientras que quien calla es dueño de su silencio.

En un proyecto demasiado escueto, la omisión de una definición, el olvido de una característica, la carencia de una actividad o el descuido de una especificación será fuente inagotable de problemas durante la ejecución del proyecto.

No obstante, no siempre las cuestiones embarazosas nacen del silencio. En el otro platillo de la balanza se encuentra el exceso de palabrería que si es inadecuado, puede producir efectos no deseables al introducir equívocos o contradicciones.

Así, por un lado todo lo que no se haya escrito en el proyecto no se podrá evaluar y por tanto no se tendrá en cuenta por parte del profesorado y, por otro lado el encontrar, por parte del profesorado, falta de rigurosidad a la hora de establecer claramente las especificaciones también irá en perjuicio de la nota final del proyecto.



### Autoevaluación

En la primera unidad del módulo has tratado aspectos más globales del proyecto, para entrar en la unidad de trabajo donde se concretaran los aspectos específicos de la documentación. ¿Verdadero o falso?

- Verdadero.  
 Falso.

Creo que debes leer la unidad detenidamente.

Esta era sencilla, ¿verdad?, es en la tercera unidad donde se concretarán los aspectos específicos de la documentación.

#### Solución

1. Incorrecto
2. Opción correcta

## 2.2.- Documentación necesaria para la planificación de la ejecución del proyecto.

En la unidad anterior introducimos un esquema general de lo que debía ser un proyecto en general, concretamente en el apartado 4.1, ¿te acuerdas? Pasa el ratón por cada uno de ellos para recordar en qué consisten.

[Resumen textual alternativo](#)

### Recomendación

Es aconsejable tener presente el esquema de la estructura general del proyecto que se analizó en la Unidad de trabajo primera.

Es muy importante que la documentación que presentéis para evaluar vuestro proyecto sea un fiel reflejo de todo vuestro trabajo.

Para poder llevar a cabo el proyecto debes saber la documentación que tienes que presentar. Así el proyecto que vas a presentar debe contener cómo mínimo los siguientes apartados:

1. **Memoria propiamente dicha.**
2. **Anexos de la memoria.**



En los siguientes apartados de la unidad te presentamos a modo de propuesta cada uno de los apartados que debe contener la memoria y los anexos, será tu profesor o profesora quien confirme, según las características de vuestro proyecto, si es conveniente incluirlos todos o eliminar algunos o si por el contrario habría que incluir alguno más.

### Para saber más

Si quieres tener más información sobre cómo realizar un proyecto consulta los diferentes apartados de la siguiente página web.

[Cómo realizar un proyecto.](#)

### 3.- Memoria del proyecto.

#### Caso práctico

El grupo de trabajo de **Ana** se ha reunido para elaborar el informe que presentaran al **Señor Suarez**, es decir la memoria del proyecto. **Clara, Juan y Eva** exponen sus ideas y propuestas sobre los aspectos que debe recoger el informe, pero será **Ana Gonzalez**, por su experiencia profesional, la que supervise todo este asunto.

**Juan** comenta que sabemos dónde estamos como empresa y como marca, pero necesitamos saber cómo está nuestro mercado en Canadá y qué acciones vamos a poner en marcha para aprovechar nuestras fortalezas como empresa y hacer desaparecer las debilidades.

**Clara** por otro lado comenta que tenemos que recopilar información acerca de los trámites aduaneros, de los documentos, facturas, certificados que son necesarios para exportar nuestro aceite a Canadá, y a su vez decidir el medio o medios de transporte de nuestro aceite, si existe una normativa de envasado en Canadá distinta a la de nuestro país, etc.

Además, apunta **Eva** que será necesario saber si es rentable o no exportar, tendremos que decidir cómo se va a financiar el proyecto y qué organismos nos pueden ofrecer ayudas, qué medios de pago utilizaremos en la operaciones, etc.

Por otro lado se preguntan **qué y cuántos documentos** deben incluir en su proyecto y cómo van a describirlos.

En fin son muchas las cuestiones a decidir por lo que se ponen manos a la obra.

**Ana González** está satisfecha con el transcurso de la reunión, los chicos además de formación, tienen iniciativa.



#### ¿Qué debe incluir la memoria del proyecto? ¿En cuantos apartados lo dividiré?

En este apartado daremos una breve **descripción de la documentación** que se ha de presentar en la memoria final y en los siguientes apartados analizaremos con más detalle cada uno de los planes que necesitas para elaborar el proyecto. Recuerda que será vuestro profesor o profesora quien confirme, según las características de vuestro proyecto, si es conveniente incluirlos todos o eliminar algunos o por el contrario habría que incluir alguno más. Estos serán los que desarrollemos:

1. **Estudio de mercado:** una de las primeras tareas que debemos afrontar es la de conocer nuestro mercado. Nosotros ya lo hemos iniciado en la unidad anterior.
2. **Plan de Marketing:** una vez analizado el entorno, el mercado, y las reglas que rigen el mismo, el siguiente paso es diseñar los planes operativos que permitan dar forma al proyecto. Comenzaremos por el primero de ellos que, en cierta medida, a condicionar el resto. Este primer plan es el de "marketing", en el que se deben tomar decisiones acerca del producto/servicio a exportar, el precio, la distribución y la política de comunicación.
3. **Gestión administrativa de operaciones de compra-venta internacional.**
4. **Transporte internacional de mercancías.**
5. **Estudio de viabilidad económica-financiera.** Presupuesto y viabilidad del proyecto.
6. **Los recursos humanos.** Una vez que se han formalizado los anteriores planes debemos tomar decisiones en torno a la organización de los recursos humanos necesarios y a la forma de proceder a su selección e incorporación a la empresa.

### 3.1.- Estudio de mercado.

Para poder delimitar la actividad empresarial de los proyectos y determinar los productos o servicios más adecuados y sus características es preciso realizar un estudio de mercado, por lo que habría que introducir los conceptos básicos de la investigación comercial, identificando las diferentes fuentes de información y analizando las técnicas de obtención de la misma.

En la unidad anterior hemos realizado investigaciones para estudiar el sector de actividad y la competencia, su estructura, las tendencias del sector etc., que son también puntos de un estudio de mercado; sin embargo, hay otras investigaciones que van dirigidas hacia el consumidor.

Este apartado ya lo has iniciado en la unidad anterior, en el apartado 4.3 “primeros pasos”, y lo has completado en la tarea de la unidad.

Concretamente en la actividad 2, entregada a tu tutor o tutora, has realizado un documento con una **descripción de la empresa** que debía incluir una definición básica de la actividad empresarial, las principales características de los productos/servicios, delimitación del mercado meta o mercado al que se dirige y cualquier información que hayáis considerado de interés; y además habéis realizado un análisis DAFO de la empresa del proyecto.

Por lo tanto este apartado de la memoria ya está completado, sólo tendrás que añadirlo a la memoria. No te preocupes que se te indicará cuando tendrás que hacerlo.

Puede que por las características de tu proyecto tengas que realizar una investigación comercial, será tu tutor o tutora quien te lo confirme. Para ello debes repasar los contenidos del módulo Marketing Internacional y Sistemas de Información de Mercados.



## Autoevaluación

Según el Real Decreto por el que se establece el título de Técnico Superior en Comercio Internacional, el módulo de Proyecto de Comercio Internacional se relaciona con la totalidad de los objetivos generales del ciclo y la mayoría de competencias profesionales, personales y sociales. ¿Verdadero o falso?

- Verdadero.
- Falso.

Incorrecto. Creo que debes leer detenidamente la pregunta, y luego intentarlo otra vez.

Correcto. Esta es fácil ¿verdad? El módulo Proyecto de Comercio Internacional se relaciona con la totalidad de los objetivos generales y la totalidad de competencias profesionales, personales y sociales.

### Solución

1. Incorrecto
2. Opción correcta

## 3.2.- El plan de marketing: visión general.

En este apartado se comienza a elaborar el plan de marketing del proyecto empresarial.

¿Recuerdas lo que es un plan de marketing? ¿Para que sirve un plan de marketing?, ¿cómo se hace un plan de marketing?

### Recomendación

Para realizar este apartado de la memoria es necesario que amplíes o profundices en tus conocimientos del plan de marketing, que estudiaste en el módulo de Marketing Internacional.

En el siguiente vídeo se muestra, de forma sencilla y amena cómo realizar un plan de marketing, el cual lo podrás trasladar a nivel internacional. ¡Visítalo! Te aseguro que te gustará.

### Para saber más

En este vídeo explican de manera fácil qué hay que hacer para realizar un plan de marketing.



[Resumen textual alternativo](#)

El desarrollo del plan implica analizar el producto o servicio objeto del proyecto empresarial y definir los atributos y características que le va a diferenciar del resto de los productos y servicios ofertados al mercado. Se analizan las características de los mercados meta, se estudian las posibles barreras que pueden impedir la entrada en el mercado de nuevas empresas y las reacciones a la misma, analizando las estrategias para superarlas.

Debes recabar la información necesaria, debes seleccionar los canales por los que se distribuirán su producto o servicio hasta llegar a los clientes o usuarios, fijar los precios de venta y establecer las estrategias que va a aplicar sobre ellos y por último planificar la organización de las ventas calculando los costes que la distribución y venta del producto o servicio va a originar a la empresa de su proyecto.



Se tratan y desarrollan además los principales aspectos que deben tenerse en cuenta al establecer un plan de comunicación de la empresa (publicidad, promoción, fuerza de ventas y relaciones públicas) para apoyar la entrada de los productos o servicios en el mercado y crear una imagen de la empresa.

Todos estos aspectos los analizaremos en los siguientes apartados.

El siguiente enlace es de visita obligada, en él te proporcionamos, **a modo de propuesta**, un documento que te servirá de guía para la elaboración del informe del plan de marketing, que debes entregar como actividad en la tarea de esta unidad.

### Debes conocer

Es importante, sobre todo para realizar la tarea, que tengas los puntos a desarrollar en el plan de marketing.

[Plan de marketing \(Anexo I\).](#)

### 3.3.- El plan de Marketing: producto.

Seguramente te preguntes ¿Por dónde empezar el plan de marketing?, ¿por el producto?, en cuyo caso ¿qué áreas de decisión abarca?, pues bien en este apartado daremos respuesta a éstas y otras preguntas que te puedan surgir.

Comenzaremos a elaborar el plan de marketing elaborando las estrategias de producto.

Esta primera parte del plan de marketing abarca las áreas de decisión acerca de la investigación de productos, desarrollo de nuevos productos, líneas y gamas, marcas y etiquetas, envases y embalajes etc.

Tanto los productos como los servicios definen el área de oportunidad de venta y no debe desarrollarse de forma aislada, ya que debe tenerse en cuenta un mercado específico y estar en línea con el conjunto de objetivos de la empresa.



En términos de marketing, un producto puede ser descrito como un conjunto de satisfacciones, y puede tomar la forma de una mercancía, una pieza de un equipo o un servicio como el de transporte o un lavacoches, peluquería, etc. Así pues, **los productos se compran porque satisfacen necesidades**, es decir, los productos no se compran por lo que son en sí mismo.

Tendremos que hacer una descripción del producto según su clasificación no arancelaria y definir las características de nuestro producto, analizar la presentación del producto y determinar si ésta va a funcionar en el mercado al que va dirigido, en qué fase del ciclo de vida del producto está el producto que quieres exportar, debes plantearte si vas a modificar la marca, el envase y el etiquetado, etc. Todo esto te ayudará a determinar las estrategias de comunicación comercial. Para esto tendrás que informarte, si es necesario, de **la normativa de envases y embalajes, del etiquetado** en el país al que quieres exportar.

Por ejemplo, según estudios de mercado realizados en algunos estados de EEUU se intentó, con la intención de economizar y dar el producto mas barato, ofrecer el aceite en formato familiar de garrafas de 5 litros, sin obtener un buen resultado ya que el formato preferido por los consumidores de estos Estados para este producto era el de 2 litros o 2,5 litros.

Todas estas cuestiones las tendrás que abordar en el grupo y determinar cuáles son las que necesitas incluir en tu proyecto según sus características. Para ello cuentas con la ayuda de tu profesor o profesora del módulo.

#### Para saber más

El siguiente vídeo nos recuerda qué es el ciclo de vida del producto y las etapas por las que un producto o marca puede pasar.



[Resumen textual alternativo](#)

### 3.4.- El plan de Marketing: precio.

Como sabes esta variable es la única que no supone coste, sino ingreso, es el valor que van a tener mis productos en el mercado.

El concepto de precio está determinado por la cantidad moneda (dinero) que una persona está dispuesta a entregar por un bien o servicio.

**El precio constituye una variable dentro del plan de marketing que no se la debe tomar en forma aislada.** La mayoría de las empresas tienen dificultades a la hora de fijar los precios de venta de sus productos o servicios.

La elección del precio debe tener en cuenta **los objetivos de rentabilidad, volumen y crecimiento de las ventas, servicios al cliente** y también **debe servir como estrategia para enfrentar la competencia.**

Se debe considerar también una coherencia externa basada en las expectativas del mercado en relación al valor del producto y la capacidad de compra de los consumidores. La fijación de precios por parte de la empresa es muy importante cuando se dan circunstancias como: introducción o ampliación de productos en el mercado, la competencia cambia su política de precios o se producen modificaciones en el comportamiento de los consumidores.

Comprender **la estructura de costos de un producto** es esencial para la determinación final del precio y muy especialmente para darle a éste una utilización estratégica en el plano competitivo. Es necesario conocer **los costos fijos, los variables, el punto de equilibrio, el margen de contribución y la rentabilidad por producto o líneas de productos.**

Tendrás que determinar la política de precios a seguir en las primeras campañas. Además tendrás que formularte y responder a preguntas como: ¿El volumen de venta que alcanzarás tendrá impacto sobre la estrategia de precios de la empresa? ¿Qué reacción tendrás de los competidores? ¿Podrás desalentar la entrada de nuevos competidores?

Es imprescindible elaborar una correcta política de fijación de precios para abordar con éxito los mercados internacionales. Es necesario un estudio de mercado de destino, con el fin de conocer los sistemas de distribución, hábitos de consumo, distinguir las bandas de precios, posicionar el producto y establecer su precio final.



#### Para saber más

En el siguiente enlace encontrarás información muy útil sobre política de fijación de precios.

[Fijación de precios.](#)

#### Autoevaluación

Uno de los puntos a desarrollar en el guión propuesto de plan de marketing es:

- Factura proforma.
- Contrato de compraventa internacional.
- Factura comercial.
- Descripción detallada de las características del mercado meta.

No es acertada porque este es un punto a desarrollar en la Gestión administrativa de la compraventa internacional y Transporte Internacional de Mercancías.

Incorrecta porque éste es un punto a desarrollar en la Gestión administrativa de la compraventa internacional y Transporte Internacional de Mercancías.

No es la respuesta correcta porque este es un punto a desarrollar en la Gestión administrativa de la compraventa internacional y Transporte Internacional de Mercancías.

Efectivamente es correcto, uno de los puntos a desarrollar en el guión propuesto en la unidad para la elaboración del plan de marketing, es una descripción detallada del mercado meta.

#### Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Incorrecto
4. Opción correcta

### 3.5.- El plan de Marketing: distribución.

En otros módulos has estudiado en profundidad los canales de distribución, en este módulo tratarás de aplicarlos, de una forma práctica, a tu proyecto. Tendrás que **decidir el canal más adecuado para tu producto, explicarlo y justificarlo** indicando cuáles son las ventajas e inconvenientes y determinar la estrategia más adecuada para entrar en el mercado.

Se entiende por distribución, los canales, rutas o vías que utilizamos para hacer llegar los productos al consumidor final.

#### Reflexiona

¿Cómo vas a hacer llegar el producto al consumidor final?, ¿qué intermediarios utilizaré?, ¿dónde quieres que se venda, en tiendas especializadas?, ¿en grandes superficies? ¿Cómo vas a transportarlo?, ¿cómo vas a contactar con los clientes? ¿Utilizarás alguna técnica negociación?

Estas son algunas cuestiones que debes formularte para decidir sobre el canal de distribución.

¡Pero cuidado! que no puedes perderte. **El objetivo de la distribución comercial es poner en contacto productores con consumidores.** Por lo general los productores o fabricantes no suelen vender sus productos directamente a los consumidores finales, y menos en una exportación, sino que los productos discurren a través de uno o varios intermediarios. Estos son como los eslabones de una cadena, que están colocados entre el consumidor y el productor, añadiendo un valor a las transacciones de oportunidad, accesibilidad que de otro modo sería imposible.

En el proyecto te sugerimos que establezcas las rutas comerciales que consideres más idóneas, siempre justificando o dando razones de por qué las consideras más idóneas.

En el proyecto tendrás que elegir la mejor estrategia para alcanzar a los clientes potenciales.

¿Cuántas estrategias de entrada al mercado existen? **Existen tantas estrategias de entrada al mercado como existen mercados.**

En un mercado razonablemente accesible como los Estados Unidos, la **exportación directa** de productos o servicios puede ser una opción viable. Pero en mercados menos familiares, con distintos ambientes legales y regulatorios, prácticas de negocios, costumbres y preferencias, la exportación directa puede no ser una opción. **Un socio local**, por ejemplo, puede ser más adecuado para administrar estas complejidades y servir mejor a los posibles clientes.

La **exportación indirecta** es a menudo usada para entrar en nuevos mercados. Los negocios que venden productos llegan a un acuerdo con un agente, distribuidor o casa de comercio para vender los productos en el mercado objetivo. Ser diligente es crítico cuando se selecciona un **agente o distribuidor** para la exportación indirecta.

La tercera estrategia de entrada a un mercado involucra **alianzas estratégicas** con otra empresa con capacidades y habilidades complementarias. Un socio puede a menudo contribuir con la percepción, contactos y experiencia que llene el vacío en cuanto a la exportación. Una alianza estratégica con una empresa que venda un producto complementario o servicio puede suponer un acceso más efectivo al mercado, lo que repercute en más ventas en el extranjero y en menos tiempo. Al igual que con las relaciones indirectas de exportación, los acuerdos contractuales con los socios deben ser establecidos en términos claros.



## 3.6.- El plan de Marketing: promoción

¿No te acuerdas de la promoción? ¿Tienes una idea de lo que es? ¿El término te resulta familiar pero no puedes concretarlo?

Recuerda que promoción es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales (cómo es la empresa, comunicación activa; cómo se percibe la empresa, comunicación pasiva).

La mezcla de promoción está constituida por promoción de ventas, Fuerza de venta o Venta personal, Publicidad, Relaciones Públicas, y Comunicación Interactiva (Marketing directo por mailing, catálogos, sitio web, telemarketing, etc.).

La promoción comprende un conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir a las personas que integran los mercados objetivos de la empresa, además de a los canales de comercialización y al público en general.

Se trata de aplicar las técnicas, las que consideres más adecuadas, para alcanzar una serie de objetivos específicos a través de diferentes estímulos y acciones dirigidas a un mercado objetivo determinado.

Estas técnicas variarán según el proyecto, el objetivo común a todos es comunicar al mercado meta la existencia del producto, lo que variará, es si utilizaremos la publicidad o la venta personal, o las relaciones públicas o el marketing directo, o una de mezcla de todos.



Y además tendrás que preguntarte si para promover las ventajas de tu producto en el nuevo mercado puedes usar los mismos medios que en el mercado nacional, o qué nuevos medios debes considerar. Y si existen oportunidades de crear alianzas para promover tu producto.

No debes olvidar la participación en **ferias nacionales e internacionales**. Las ferias nacionales e internacionales se han convertido en un instrumento realmente eficaz de comunicación e investigación de mercados. El hecho de que durante un corto periodo de tiempo, y en un espacio físico limitado, se concentren multitud de compradores y vendedores de carácter mundial, trae consigo las siguientes facilidades para el visitante:

- ✓ Dar a conocer la **imagen corporativa de la empresa** y nuestra mejor oferta de y/o servicios.
- ✓ Observar, desde primera línea, lo que hacen nuestros competidores, tanto los locales del país seleccionado como los extranjeros.
- ✓ Atraer a posibles compradores con los que iniciar relaciones comerciales que potencien nuestras ventas.
- ✓ Estudiar "in situ" las posibilidades reales del sector para nuestro negocio.

En tu proyecto tendrás que indicar las principales ferias internacionales que están relacionadas con el producto a exportar. Aquí tienes un enlace que te ofrece abundante información sobre cómo planificar la visita a una feria, las ventajas que te aporta la visita, las principales ferias agrupadas por sectores y país etc.

Es muy recomendable ¡Visítalo! Te gustará.

### Para saber más

En el siguiente enlace encontrarás información muy útil sobre ferias nacionales e internacionales.

[Guía de ferias.](#)

### 3.7.- Gestión administrativa internacional: la negociación.

En este apartado verás toda la gestión administrativa que generan las operaciones de comercio internacional que origina la ejecución del proyecto, los procedimientos administrativos de las operaciones de importación-exportación o de introducción-expedición en caso que desarrolles tu proyecto en algún país de la Unión Europea y además tendrás que elaborar la documentación de estas operaciones.

Para ello te recomendamos tener a mano los materiales de los módulos que a continuación destacamos.

#### Recomendación

Es necesario que repases los contenidos de Gestión Administrativa del Comercio Internacional, Negociación Internacional, Marketing Internacional y Sistemas de Información de Mercados.

Cualquier relación de compraventa requiere un proceso de negociación que puede culminar en la firma de un contrato en el que ambas partes se sientan conformes.

Toda negociación parte de una situación de "**confrontación**" (cada uno de los interlocutores desea un objetivo distinto) a otra de "**conclusión**" (acuerdo final entre las dos partes).

¿Necesitas refrescar tus conocimientos sobre negociación internacional? Te recomiendo el siguiente enlace.



#### Para saber más

En este enlace encontraras los aspectos que se deben tener en cuenta para una negociación internacional.

[Negociación Internacional.](#)

¿Y el contrato de compraventa internacional?

No debes olvidar que el contrato de compraventa internacional es el eje central en la actividad exterior.

En España, desde el 1 de agosto de 1991 hay una **regulación específica** para las compraventas internacionales que es el **Convenio de Viena de 1980**.

En comercio internacional no hay normas uniformes aplicables pero si hay unas propuestas de contratos tipos que la empresa tendrá que adoptar en cada caso a sus necesidades y a las legislaciones de los países con los que trata. Para conocer las cláusulas más habituales o especificaciones de cada país es necesario contactar con las Oficinas Comerciales y solicitar un contrato modelo.



## 3.8.- Gestión administrativa internacional: trámites.

¿Por dónde empiezas?

Por informarte sobre los trámites previos para la exportación de tu producto o servicio.

El **régimen comercial de exportación** determina si hace falta tramitar algún documento previo a la exportación. El régimen comercial de exportación viene determinado por los tipos de mercancías y el país de destino. El comercio exterior se rige por el principio de libertad comercial y sólo algunas mercancías están sometidas a vigilancia o autorización administrativa.



**Los trámites tributarios y aduaneros de la exportación varían según que el destino sea la Unión Europea u otro país fuera de la Unión Europea.**

Las mercaderías antes de ser exportadas fuera del territorio de la Unión Europea, han de ser objeto de unas formalidades aduaneras que se realicen mediante la presentación del DUJA, documento administrativo que se utiliza también en la importación, operaciones de tránsito, etc.

También son necesarias las formalidades aduaneras en los intercambios entre territorios aduaneros comunitarios cuando en uno de ellos o en los dos no se aplica IVA (como por ejemplo Canarias).

También necesitas informarte si tu exportación requiere **documentos y certificados específicos**.

Para obtener una información detallada de todos estos trámites y documentos el siguiente enlace es de visita obligada. ¡Visítalo! Te aseguro que te ayudará.

### Para saber más

El siguiente enlace te ofrece los documentos necesarios para la exportación.

[Documentos para la exportación.](#) (0,38 MB)

### Autoevaluación

En las operaciones de compra venta se tendrá en cuenta:

- Los incoterms.
- El coste del transporte.
- Las rutas comerciales a seguir de los productos.
- Todas las respuestas anteriores son correctas.

Es incorrecta porque aunque es cierta es incompleta.

No es acertada porque aunque es cierta es incompleta.

No es correcta porque aunque es cierta es incompleta.

Efectivamente es correcto, es importante reconocer todas las operaciones de compraventa.

#### Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Incorrecto
4. Opción correcta

### 3.9.- Transporte internacional de mercancías.

No puedes olvidarte del transporte de las mercancías, ¿cómo vas a transportarlas hasta el país de destino? O bien ¿cómo las transportarás desde el país de origen hasta el nuestro? ¿Qué modos de transporte utilizarás?

Seguro que conoces los distintos medios de transporte de mercancías, pero necesitas recordar algunas características. Para recordar las características de los distintos medios de transporte te presentamos la siguiente animación.



[Resumen textual alternativo](#)

Habrán proyectos en los que se pueda utilizar un solo medio de transporte, y otros en los que se utilizarán varios, en cualquier caso habrá que indicar y **justificar el medio o medios elegidos**, y luego **gestionar la documentación** necesaria para transportar la mercancía al país de destino. Además, aunque vendrá determinado por el Incoterms utilizado, tendrás que hacer un cálculo de los costes y .....fletes.

#### Para saber más

En el siguiente enlace puedes encontrar información sobre transporte y logística.

[Transporte y logística.](#)

#### Debes conocer

En siguiente enlace encontrarás toda la documentación relativa a la gestión administrativa internacional y al transporte de mercancías que debes aportar en tu proyecto. Es importante, sobre todo para realizar la tarea, que tengas los puntos a desarrollar en el apartado de la memoria denominado Gestión administrativa y Transporte de mercancías.

[Gestión Administrativa y Transporte de Mercancías \(Anexo II\).](#)

## 3.10.- Estudio de la viabilidad económica-financiera.

Ha llegado el momento de preguntarte sobre la rentabilidad de tu proyecto.

### Recomendación

Es necesario que repases los contenidos de Financiación Internacional, Gestión económica y financiera de la empresa y Medios de Pago Internacionales.

En epígrafes anteriores hemos tratado sobre la idea de proyecto, el estudio de mercado, el plan de marketing y la gestión administrativa de una operación de compra-venta en el mercado internacional. Ahora es el momento de analizar la viabilidad económica-financiera del proyecto.

¿Cómo? ¿Qué pasos he de seguir?, ¿qué documentos he de realizar?

Seguro que has tomado muchas decisiones para poner tu proyecto en marcha. Pero queda una última decisión, la más importante: **la decisión de llevarlo o no a la práctica.**

Para tomar esta decisión, el siguiente paso será conocer los beneficios que se pueden obtener con tu idea de proyecto, y juzgar entonces si tu trabajo y tu inversión van a verse suficientemente compensados, es decir, si la actividad empresarial que has proyectado es viable económicamente.

Para ello debes analizar con mayor detalle los beneficios que se esperan obtener y compararlos además con los que podrías conseguir empleando ese dinero en otras inversiones alternativas. Como resultado debes evaluar el proyecto y decidir de forma razonada sobre su viabilidad.

¿Cómo concretizar la viabilidad económica-financiera de tu proyecto?

Muy fácil, elaborarás un **presupuesto**, para estimar ingresos y gastos, y estudiarás **la viabilidad** del mismo a través de uno de los métodos de evaluación de inversiones estudiados en el ciclo. Pero esto será en los siguientes apartados.



### Para saber más

El siguiente enlace te ofrece información sobre financiación internacional.

[Financiación internacional](#). (0.68 MB)

### Autoevaluación

**Una forma de entrada en los mercados es la exportación indirecta. Es a menudo usada para entrar en un mercado accesible, con ambientes legales y regulatorios muy similares. De ahí que se haga necesario llegar a un acuerdo con un agente o distribuidor. ¿Verdadero o falso?**

- Verdadero.
- Falso.

No es correcto. Creo que debes leer detenidamente la pregunta, y luego intentarlo otra vez.

Correcto. Esta es fácil ¿verdad? La exportación indirecta es a menudo usada para entrar en nuevos mercados, mercados menos familiares, con distintos ambientes legales y regulatorios.

#### Solución

1. Incorrecto
2. Opción correcta

## 3.11.- Presupuesto global.

Una vez establecidas las principales estrategias de marketing, el siguiente paso es el de elaborar el **presupuesto del proyecto**.

¿Qué es un presupuesto?

Se le llama **presupuesto** al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica durante un período, por lo general en forma anual.

Así pues, podemos decir que un presupuesto **es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización**. El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año.

En este apartado se inician los conceptos básicos del proceso presupuestario, dando una visión general de cada uno de los escalones o pasos a seguir hasta llegar al **presupuesto global o presupuesto maestro**.



En la estructura general del proyecto se puede diferenciar tres escalones:

- ✓ **El presupuesto de inversiones**, en el que se recogen todas las necesidades que la nueva empresa va a tener en elementos de inmovilizado para el desarrollo normal de su actividad.
- ✓ **El presupuesto operativo o de explotación**. Es el presupuesto que se centra en las actividades de explotación de la empresa, por lo que influyen las funciones de ventas, producción, aprovisionamiento, almacenaje, comercial y distribución, además de aquellas otras que dan soporte a las anteriores, tales como recursos humanos, y administración. Todos estos presupuestos inciden directamente en **la cuenta de resultados previsional**.
- ✓ **El presupuesto financiero**. El presupuesto financiero evalúa las necesidades de financiación que se derivan del presupuesto económico, tanto de inversiones como operativo, y trata de establecer un plan de financiación que compagine las disponibilidades de fondos con las necesidades financieras previamente identificadas. Este plan se concreta a partir de la cuenta de tesorería previsional. Es conveniente que este presupuesto, también llamado de tesorería, además de su proyección anual, se confeccione con una periodicidad mensual o trimestral para que tenga una amplia operatividad en la toma de decisiones.

Por último, el **presupuesto global** quedará reflejado en tres estados financieros previsionales básicos: en **la cuenta de resultados previsional**, como herramienta básica de seguimiento del mismo; en **el balance previsional**, como representación de la situación patrimonial de la empresa al finalizar el período presupuestado; y en **la cuenta de tesorería previsional**, como reflejo de los movimientos de fondos que se espera que se produzcan en el período de presupuestación considerado.

### Para saber más

El siguiente enlace te ofrece información sobre presupuesto. ¡Visítalo! Seguro que te ayuda.

[Presupuesto.](#)

## 3.12.- Presupuesto operativo I.

En este apartado trataremos el presupuesto operativo, cómo se elabora, para qué sirve, qué incidencia tiene en nuestro proyecto, qué importancia tiene etc.

Comenzamos analizando tanto las inversiones y gastos que el negocio ocasionará como los ingresos que se prevén obtener en los cuatro o cinco primeros ejercicios, y lo trasladaremos a una **cuenta de resultados previsional**.

### Para saber más

Si quieres ampliar tus conocimientos sobre la cuenta de resultados previsional y otros temas relacionados con la viabilidad de inversiones, visita este enlace. ¡Seguro que te ayuda!

[Cuenta de resultados previsional](#)

Así, además de analizar la rentabilidad económica del proyecto empresarial, **podremos determinar el beneficio/pérdida para cada ejercicio**, en función de los datos empleados.

En el apartado anterior has visto que el presupuesto operativo también se conoce como **presupuesto de explotación**, porque se centra en el desarrollo de la actividad económica de la empresa. Describe los planes vinculados a las actividades propias de la explotación que tiene previsto llevar a cabo la empresa en un período determinado, normalmente un año.

Pues bien, estas actividades se concretan y, con carácter general, desde el punto de vista presupuestario, en los siguientes presupuestos:

- ✓ Presupuestos de ventas.
- ✓ Presupuestos de producción.
- ✓ Presupuesto de gastos generales.
- ✓ Presupuesto comercial.
- ✓ Presupuesto de administración.

Analicemos con detalle el presupuesto de ventas, que es el que más te interesa para tu proyecto.

El **presupuesto de ventas** parte, generalmente, de la estimación de la cifra de ventas, ya que esta condiciona los niveles de existencias y el ritmo de producción. Si la previsión de ventas es inexacta, todo el presupuesto se desequilibrará, por lo que es conveniente realizar más de una previsión de ventas, fijando distintos niveles y analizando las posibles alternativas. La estimación de las ventas del primer año de vida de la empresa se debe basar en el conocimiento del mercado potencial en el que pretendes operar y en la cuota de mercado que pretendes alcanzar, para lo que actuaremos a través de las diversas variables de marketing.

El conocimiento del mercado potencial puede obtenerse de una investigación comercial o bien de informaciones secundarias, como estadísticas de consumo de períodos anteriores. Sobre estos datos se pueden hacer proyecciones, y estimar su comportamiento.

Si no es posible realizar una estimación del mercado potencial de ninguna de las formas anteriores, las ventas deberán fijarse a partir de la capacidad productiva de bienes o servicios, o de ventas en las empresas comerciales, que vaya a tener la futura empresa según la tecnología elegida, o los medios materiales y humanos que se vayan a emplear. Sobre esta capacidad se deberá fijar un porcentaje de actividad razonable acorde con el sector productivo y la zona geográfica donde el proyecto se ubique.



### Para saber más

El siguiente enlace te ofrece información sobre cómo se elabora un presupuesto operativo. ¡Visítalo! Seguro que te ayuda para elaborar el presupuesto operativo de tu proyecto.

[Ejemplo de presupuesto operativo.](#)

### 3.12.1.- Presupuesto operativo II.

En el apartado anterior has visto que el presupuesto operativo debe iniciarse con el presupuesto de ventas y que éste, a su vez, se inicia con una estimación de las ventas.

Pues bien, en algunas ocasiones pueden existir circunstancias que aconsejen iniciar el proceso presupuestario a partir de otras variables distintas. **Así si la empresa tiene una capacidad de producción inferior a la demanda de productos o servicios que produce**, se deberá comenzar a confeccionar el presupuesto operativo a partir de dicha capacidad de producción ya que la misma es un factor limitativo de las ventas.

De la misma manera, si existen **restricciones a la hora de conseguir el suministro de alguna materia prima**, se deberá comenzar a presupuestar a partir del presupuesto de aprovisionamiento, ya que, en este caso esta circunstancia actúa, a su vez, como factor limitativo tanto de la producción como de las ventas.

Teniendo en cuenta **el par producto/mercado fijado por la empresa**, se deberá establecer el plan de ventas para el período considerado en consonancia con los medios disponibles, para lo que se deberán tener en cuenta los dos componentes de esta cifra:

- ✓ La cantidad.
- ✓ El precio.

La empresa tiene, normalmente, un cierto grado de control sobre el segundo, ya que el precio es una de las variables de marketing, por lo que deberá centrar su atención preferentemente sobre el primero de ellos.

La forma que debe tener el presupuesto de ventas de tu proyecto es la siguiente:

**Presupuesto de ventas**

Producto a	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total. Año1	Total. Año2	Total. Año3
Cantidad							
Precio							
Importe							
IVA Repercutido							
Importe total							

Para saber cómo elaborar el resto de presupuestos y los puntos que debe incluir el apartado de la memoria denominado Financiación, debes visitar el siguiente enlace.

#### Debes conocer

Es importante, sobre todo para realizar la tarea, que tengas los puntos a desarrollar en el apartado de la memoria denominado "Estudio viabilidad económica-financiera".

[Estudio viabilidad económica-financiera \(Anexo III\).](#)

### 3.13.- Viabilidad del proyecto.

En los apartados anteriores hemos trabajado los presupuestos, en este apartado trabajaremos la **viabilidad** del proyecto.

Para ello comenzamos proyectando los estados financieros en función de la previsión de ventas efectuada y del resto de presupuestos parciales elaborados. De esta forma obtendremos la **cuenta de pérdidas y ganancias** y la **cuenta de tesorería** proyectadas al período de tiempo que se considere oportuno (hacemos una previsión trimestral para el primer ejercicio y anual para los dos siguientes).



Los estados financieros previsionales te permitirán realizar un **primer análisis de la viabilidad de tu proyecto** y tomar, en su caso, las decisiones oportunas en el supuesto de que los resultados proyectados no coincidan con las previsiones efectuadas.

Puedes utilizar una hoja de cálculo para la elaboración de este documento que te será de mucha ayuda sobre todo por las posibles modificaciones que tengas que hacer.

Hay muchos modelos de cuentas de resultados, tu equipo escogerá aquel que se adecue mejor a las características de tu proyecto. En el guión que se ha aportado anteriormente tienes un modelo propuesto, puedes utilizarlo.

Lo más importante es que nos sirva a nosotros mismos, como herramienta para concretar y desarrollar la idea que tenemos en mente.

La decisión de poner en marcha un negocio o ampliar mercado tiene unas consecuencias económicas y financieras que exceden del período presupuestado. Por esto se deben utilizar métodos específicos para su análisis que, en la medida de lo posible, tengan en cuenta el valor del dinero en los distintos ejercicios a los que afecta el estudio.

Los criterios clásicos de evaluación de inversiones más importantes:

- ✓ Criterio del plazo de recuperación de la inversión.
- ✓ Criterio del Valor Actual Neto de la inversión (**VAN**).
- ✓ Criterio de la Tasa Interna de Retorno (**TIR**).

De estos criterios tendrás que utilizar en tu proyecto el **Valor Actual Neto**.

Te aconsejo que repases los contenidos del módulo Gestión económica y financiera de la empresa.

#### Para saber más

En el siguiente enlace puedes ampliar tus conocimientos sobre los criterios de evaluación de inversiones. ¡Visítalo! Te aseguro que te ayudará en el estudio de la viabilidad de tu proyecto.

[Criterios de evaluación de inversiones.](#)

#### Autoevaluación

**Rellena los huecos con los conceptos adecuados.**

Para realizar el estudio de la viabilidad económica-financiera del proyecto, elaboraremos , y estudiaremos la , a través de uno de los , concretamente con el .

Para realizar el estudio de la viabilidad económica-financiera del proyecto, elaboraremos **un presupuesto**, y estudiaremos la **viabilidad del proyecto**, a través de uno de **los métodos de evaluación de inversiones**, concretamente con el **Valor Actual Neto**.

### 3.14.- Recursos humanos.

Una vez evaluado el proyecto de empresa y constatada su viabilidad económico-financiera, el siguiente paso es formalizar el mismo. Para ello se deberán tomar decisiones en torno a la organización de los recursos humanos necesarios y a la forma de proceder a su selección e incorporación a la nueva empresa.

El desarrollo de una política de recursos humanos internacional comporta adoptar una actitud, se inicia con la detección de necesidades y la identificación de los recursos disponibles en la organización.

La información recopilada en la primera unidad o recogida por otros medios, junto con las decisiones tomadas en los anteriores apartados, te ayudarán a confeccionar el **organigrama de funciones de la empresa del proyecto** y delimitar: **las necesidades de personal, las formas más usuales de reclutamiento, selección, formación y acogida en este tipo de empresas.**

Para la elección de los tipos de contratos con los que se vinculará jurídicamente a los trabajadores o trabajadoras con la empresa, será preciso primero realizar un estudio de las ventajas que ofrecen los diferentes organismos públicos, en forma de subvenciones o bonificaciones sobre costes sociales.

Los conocimientos adquiridos sobre los procesos de cálculo de remuneraciones laborales, costes de Seguridad Social y retenciones sobre rentas de trabajo por los estudiantes en el módulo de Formación y Orientación Laboral, deberán aplicarse para el cálculo de los costes sociales de la empresa, para ello convendría realizar nóminas tipo de cada trabajador o trabajadora, de acuerdo a la información recogida en los convenios colectivos aplicables a cada actividad de proyecto, que es una importante fuente de información para los anteriores cálculos.

Es conveniente que te mentalices sobre la gran importancia de los costes laborales en la empresa, para que los correspondientes cálculos se realicen con el debido rigor y no se agranden innecesariamente los presupuestos dedicados a costes sociales en los diferentes proyectos.

Por último, en este apartado se tendrán en cuenta las decisiones ya tomadas, con respecto al número y tipo de trabajadores y trabajadoras necesarios en la empresa en los diferentes apartados ya analizados (producción, comercialización, etc.). Debe existir coherencia entre todos los apartados del proyecto y ésta en concreto resumirá decisiones ya tomadas y se centrará en el cálculo de los costes sociales y su proyección para los siguientes años.

El conjunto de las políticas de RRHH se ha de adecuar para dar respuesta a las necesidades de la empresa de operar en diferentes países en los que se va a desarrollar el proyecto.

Es importante que señales cuáles serán las características o perfil de los candidatos para la puesta en marcha del proyecto que queremos desarrollar. ¿Se necesitará nuevo personal en la empresa? ¿Cuál será su perfil? ¿Qué tipo de contrato se le puede proponer?, etc.

El siguiente enlace es de visita obligada, en él te proporcionamos, **a modo de propuesta**, un documento que te servirá de guía para la elaboración del informe de Recursos Humanos, que debes entregar como actividad en la tarea de esta unidad.



#### Debes conocer

Es importante este documento, sobre todo para realizar la tarea, ya que incluye los puntos que deberás desarrollar en el apartado de la memoria denominado recursos humanos.

[Recursos Humanos \(Anexo IV\).](#)

#### Autoevaluación

**Los recursos humanos en la puesta en marcha de un proceso de comercio exterior:**

- No son fundamentales, pues lo importante es tener un buen producto o marca competitiva.
- La selección tiene que ser por antigüedad en el cargo de administración.
- No es importante identificar el perfil del candidato que realizará la puesta en marcha de los contactos con el exterior.
- El factor humano es fundamental y debe ser tenido en consideración, en cualquier proyecto.

No es acertada porque, el factor humano es fundamental y básico en el proceso.

Incorrecta, porque no tiene que ser la antigüedad un factor determinante, hay otros que deben ser considerados, como la capacidad de negociación, don de gentes, empatía.....

No es la respuesta correcta porque es fundamental que tenga unas determinadas cualidades para que la operación tenga más garantías de éxito.

Muy bien. Has captado la idea de la pregunta.

#### Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto

- 3. Incorrecto
- 4. Opción correcta

## 4.- Anexos de la memoria.

---

### Caso práctico

El grupo de trabajo de **Ana** se ha reunido nuevamente para decidir la normativa y el resto de informes que debe incluir el apartado de **anexos de la memoria**.

**Ana** apunta sobre la conveniencia de incluir un informe referido al cumplimiento de las normas de seguridad y al plan de prevención de riesgos laborales.



En el apartado anterior hemos analizado con detalle cada uno de los planes que, a modo de **propuesta**, se debía de incluir en la memoria.

En este apartado abordaremos el de anexos a la memoria.

¿Qué debe contener el anexo a la memoria?

Dependerá de las características de tu proyecto, pero en líneas generales debe contener **la normativa relativa a tu proyecto y la documentación específica que origine la exportación o importación**. En los siguientes apartados trataremos estos puntos con más detalle.

## 4.1.- Revisión de la normativa aplicable al proyecto.

La **normativa** se refiere al establecimiento de reglas o leyes, dentro de cualquier grupo o organización. Siempre son necesarias, debido a que debe existir un orden y común acuerdo de los integrantes de los grupos u organizaciones. Son necesarias para el desarrollo industrial y comercial de un país, aumentan la competitividad de las empresas.

Una vez que has planteado el proyecto y has determinado los puntos de la memoria se sabrá qué normativa es la que se le aplica. En este apartado conocerás alguna de la normativa básica de Comercio Internacional que será útil para tu proyecto, por ejemplo:

En España, desde el 1 de agosto de 1.991 hay una **regulación específica para las compraventas** internacionales que es el **Convenio de Viena de 1980**.

Para cada bloque de contenidos indicamos los principales textos:

**Medios de Pago:** Ley 19/85 Cambiaria y del Cheque; Ley 16/2009 Servicios de Pago. Y a nivel internacional destacan las **Reglas y usos uniformes sobre los créditos documentarios de la CCI**. Las **UCP 600 relativas a los créditos documentarios. Son las más importantes en los medios de pago a nivel internacional**.

**Financiación Internacional:** normativa de control de cambios, divisas,...

**Marketing Internacional:** normas de envasado, especialmente en los países donde se vaya a exportar; normas de etiquetado; de publicidad;...

**Gestión Administrativa de Comercio Internacional:** legislación de IVA, aranceles que se aplican a la exportación, la normativa del Código Aduanero Modernizado, el **TARIC**.

**Transporte Internacional de mercancías:** normativa sobre la Carta de Porte **CMR**, por ferrocarril **CIM**; el conocimiento de embarque aéreo, marítimo y para el transporte multimodal,...Es decir, toda aquella normativa que afecte al transporte internacional.

Toda esta normativa específica de vuestro proyecto la puedes encontrar en las páginas del **ICEX**, de entidades financieras como La Caixa, el Banco de Santander, el Banco de España incluso en las Cámaras de Comercio, etc.



### Para saber más

A modo de ejemplo, en el siguiente enlace puedes encontrar toda la normativa de envasado y etiquetado de productos, ¡seguro que alguna de ellas te resulta útil para tu proyecto!

[Normativa de envasado y etiquetado.](#)

### Autoevaluación

En España la norma que regula la compraventa internacional es :

- La Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales.
- Ley 19/85 Cambiaria y del Cheque.
- Convenio de La Haya de 1980.
- Convenio de Viena de 1980.

No es correcta, esta ley se tendría en cuenta en la elaboración del Plan de Prevención de Riesgos Laborales.

No es acertado porque aunque puede estar relacionada con el Contrato de compraventa internacional, está relacionada directamente con los medios de pago internacionales.

Es incorrecto porque el Convenio de La Haya fue en 1955.

Efectivamente es correcto, es importante saber la normativa que regula la compraventa internacional en España.

#### Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Incorrecto
4. Opción correcta

## 4.2.- Documentación específica del proyecto.

Comencemos a determinar los documentos necesarios en el proyecto.

El sistema de gestión de la calidad tiene su soporte en el **sistema documental**, por lo que éste tiene una importancia vital en el logro de la calidad, que no es más que la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Existen varias metodologías para la implementación de sistemas de gestión de la calidad, y todas coinciden en considerar como una de sus etapas la elaboración de la documentación, pero no se trata con profundidad el tema de cómo lograr el funcionamiento eficaz del sistema documental y qué procesos implica.

Es por ello que se han realizado varios trabajos, con el objetivo de elaborar una metodología para implementar un sistema documental que cumpla con los requerimientos de las normas ISO 9000:2000 y sirva de referencia a cualquier organización que se encuentre enfrascada en esta compleja tarea. Aplicando el enfoque de procesos se logró caracterizar los procesos de la documentación y proponer los pasos necesarios para implementar el sistema documental que sirva de base al sistema de gestión de la calidad en cualquier tipo de organización.

Puede que por las características del proyecto que estás desarrollando quieras aportar una serie de documentos específicos que aunque tengan cabida en alguna de las partes de la memoria, incluirlos sería incrementar demasiado su extensión y podría desviar la atención de la parte principal.

Pues bien este es el apartado del proyecto donde puedes incluir esa serie de documentos, **gráficos, tablas, estudios, tipos contratos de los trabajadores, contrato de compraventa internacional, facturas**, etc. que aún siendo necesarios, no son fundamentales incluirlos en la memoria.

Además puede que la empresa de tu proyecto tenga implantada un **sistema de gestión de calidad** y que tengas que aportar una documentación adicional, también puedes incluirla en este apartado.



### Para saber más

En este enlace encontrarás información sobre documentación específica para exportar a cualquier país, solo tienes que visitar el enlace y luego señalar el país que deseases, es muy fácil. Te aseguro que te ayudará

[Países.](#)

## 4.3.- Cumplimiento de las normas de seguridad y medioambientales.

En la unidad primera estudiamos los sistemas de calidad y seguridad aplicables en el sector donde se ubica la empresa de nuestro proyecto. ¿Te acuerdas? ¡Seguro que sí! En cualquier caso, no te vendría mal una lectura de este apartado de la unidad primera.

Existen muchas similitudes entre los conceptos de **Gestión de la Calidad**, **Gestión Ambiental** y **Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales**, ya que los principios de una buena gestión son los mismos, así como sus implantaciones y puntos normativos. Este hecho facilita mucho la **integración** de dichos **sistemas de gestión**.



El sistema de prevención es, en definitiva, el propio sistema general de gestión de la empresa una vez se ha incorporado efectivamente a sus objetivos el de "garantizar la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras" (y cumplir las obligaciones empresariales en la materia).

Así, puedes diseñar un proyecto que cuente con **un Sistema de Calidad conforme a la Norma UNE-EN ISO 9001:2008 que integre la Norma UNE-EN ISO 14001:2004** (norma de Sistemas de Gestión Ambiental) y en el caso de que la empresa de tu proyecto funcione mediante la realización de proyectos, también se puede integrar en el mismo la **Norma ISO 10006:2003 de Gestión de la Calidad en los Proyectos**.



### Autoevaluación

Si queremos implantar un sistema de gestión de calidad de proyectos, tendré en cuenta la Norma UNE 14001. ¿Verdadero o falso?

- Verdadero.  
 Falso.

Incorrecto. Creo que no has captado la idea de este apartado.

Correcto. Efectivamente, en todo caso se trataría de la Norma ISO 10006:2003.

#### Solución

1. Incorrecto
2. Opción correcta

## 4.4.- Elaboración del plan de prevención riesgos laborales.

Como recordarás, el **Real Decreto por el que se establece el título de Técnico Superior en Comercio Internacional** contempla que entre los contenidos mínimos que debe recoger el módulo de **Proyecto de Comercio Internacional** se encuentra la **elaboración de un plan de prevención de riesgos laborales**.

Como ayuda a la elaboración de un plan de prevención de riesgos sería importante repasar los contenidos establecidos en el módulo de Formación y Orientación Laboral.

Se debe tener en cuenta lo dispuesto al respecto por la **Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales** y el **Reglamento de los Servicios de Prevención (RD 39/1997)**, tanto en lo que afecta a los trabajadores y trabajadoras de plantilla de la empresa como para aquellos externos que desarrollen sus actividades en el mismo de manera esporádica, temporal o fija.



Las fases de un plan de evaluación de riesgos son las siguientes:

1. **Evaluación inicial de riesgos.** Identificación de: instalaciones, equipos y puestos de trabajo, factores de riesgo y estructura de la evaluación, métodos para la evaluación. Y finalmente, identificar y evaluar los riesgos.
2. **Planificación preventiva, aplicación y mantenimiento.** Planificar y adoptar las medidas y acciones concretas necesarias para un adecuado control del riesgo. Esta planificación deberá incluir las medidas preventivas que son necesarias para el control de los riesgos derivados de los peligros, de acuerdo con los resultados obtenidos en la etapa anterior.

### Para saber más

El siguiente enlace nos ofrece una explicación detallada sobre las fases de un Plan prevención de riesgos del INSHT. ¡Visítalo! Seguro que te ayuda.

[Plan de prevención de riesgos.](#) (0.19 MB)

Para analizar cómo se evalúan los riesgos, te animo a visitar el siguiente enlace.

[Evaluación de riesgos.](#) (0.58 MB)

Y en este otro enlace encontrarás un ejemplo de plan de prevención de riesgos de una universidad. ¡Visítalos! Te pueden servir de inspiración en tu proyecto.

[Ejemplo de plan de prevención de riesgos.](#) (0.09 MB)

## 5.- Organización y planificación de la ejecución del proyecto.

### Caso práctico

**Ana González** y su grupo se han reunido para organizar y planificar el proyecto.

Ya han sabido qué estructura tendrá su proyecto, las partes en las que se dividirá el mismo, y además han determinado los planes que han de incluir en la **memoria o informe** que presentarán al **señor Suarez**.

Ahora deben de elaborar estos planes y decidir cada uno de los aspectos que deben contener. Para ello han elaborado un **guión de trabajo**.

Son muchos los documentos a elaborar, actividades, tareas, gráficos, planes, tablas, etc. que deben realizar y también gran cantidad de normativa a consultar por lo que **Ana González** ha propuesto a su equipo elaborar un documento de **planificación**, que plasme, además de la estructura del proyecto, **una secuenciación de actividades**, de esta forma determinarán aquellas tareas que son fundamentales para la ejecución del proyecto, y la persona responsable de su ejecución.

Es importante que todos participen y tengan un documento de referencia para que no se dejen nada por hacer, y para que el resultado final sea el que todos desean.

Entre todos han elaborado el documento que les servirá para **planificar las tareas**, de esta manera todos tendrán claro en qué punto de la redacción del trabajo se encuentran.



Estamos en eje central del proyecto y esto requiere una organización y planificación adecuada. Pues bien en este apartado abordaremos estas cuestiones.

Para organizar el proyecto comenzamos por elaborar un **guión de trabajo**, indicando cada uno de los planes de la memoria, y diseñaremos y realizaremos un **documento de planificación**, que recoja, entre otros aspectos, cada uno de los puntos a desarrollar en los planes de la memoria. Además para ayudarte a elaborar el proyecto os proponemos una forma de secuenciar las actividades.

Trataremos estos aspectos en los siguientes apartados.

Es obligatorio en caso de que no se haya realizado en la otra unidad de trabajo, realizar algún tipo de **tabla o diagrama para establecer un calendario de presentación de documentos o tareas al grupo (en el caso que el proyecto sea grupal)**, así como designar un portavoz para presentar la documentación acabada en el espacio virtual de la plataforma designada por el profesorado.

## 5.1.- Elaboración del guión de trabajo.

Ya sabemos los apartados que deben incluir la memoria:

1. Estudio de mercados.
2. Plan de Marketing
3. Gestión administrativa de operaciones compra-venta internacional.
4. Transporte internacional de mercancías.
5. Estudio de la viabilidad económica-financiera del proyecto. Presupuesto y viabilidad del proyecto.
6. Los recursos humanos.



En cada uno de estos apartados hemos proporcionado, a **modo de propuesta** y a través de enlaces, un documento para su elaboración. Este documento os servirá de guía para desarrollar el informe que debes entregar.

Para llegar a obtener la memoria definitiva del proyecto es necesario diseñar un guión previo del mismo.

Como son muchos los apartados y puntos a tratar y documentos a entregar, te aconsejamos que elabores un **guión de trabajo**. Se trata de plasmar en un documento todas las partes que se desarrollarán en la memoria final, así todo el grupo de trabajo podrá escoger a qué parte dedicarán sus esfuerzos, aunque habrá algunas partes comunes (en el caso de que el proyecto se realice de forma grupal)

Para realizar el guión de trabajo, el **Diagrama de Gantt es una herramienta muy eficaz**.

### Para saber más

En el siguiente enlace puedes encontrar información sobre los diagramas de Gantt.

[Diagramas de Gantt.](#)

### Autoevaluación

Para organizar el proyecto comenzamos por elaborar un guión de trabajo, indicando cada uno de los planes de la memoria, y diseñaremos y realizaremos un documento de planificación, que recoja, entre otros aspectos, cada uno de los puntos a desarrollar en los planes de la memoria. ¿Verdadero o falso?

- Verdadero.
- Falso.

Correcto. Esta es fácil, ¿verdad? Para organizar la cantidad de información, planes, documentos etc elaboraremos un guión de trabajo y lo plasmaremos en un documento de planificación, que abordaremos con más detalle en otro apartado.

Incorrecto. Creo que debes leer detenidamente la pregunta, y luego intentarlo otra vez.

#### Solución

1. Opción correcta
2. Incorrecto

## 5.2.- Secuenciación de actividades.

En este apartado vamos a definir una serie de procesos que deberás llevar a cabo para ir implementando la documentación de tu proyecto.

La secuenciación de las actividades para realizar la documentación de un proyecto se puede establecer a partir de los procesos clave que, según la ISO 10006:2003 (norma para Proyectos), podríamos establecer los siguientes:



- ✓ **Procesos relacionados con el alcance.** Definir perfectamente el proyecto.
- ✓ **Procesos relacionados con los recursos.** Se realizará la planificación y control de recursos. Proveedores, pedidos, inventario, fichas de identificación de los recursos. Veamos los principales recursos materiales.

### Tipos de recursos materiales

Infraestructuras y equipamientos	Material no fungible	Material fungibles
Es el lugar físico donde se van a realizar las actividades del proyecto. Locales e instalaciones necesarias. Los equipamientos se refieren al mobiliario, conexión telefónica, equipos informáticos, conexión a Internet.	Se refiere a los ordenadores, fotocopiadoras y otro equipamiento necesario durante el trabajo.	Se refiere a material que se consume en su uso y se ha de ir reponiendo.

- ✓ **Procesos relativos al personal.** Se definirá la estructura organizativa con su asignación de recursos y responsabilidades. Número de trabajadores y trabajadoras, nivel de estudios y experiencia. Tipos de contratos. Funciones que llevarán a cabo en el laboratorio. Remuneración. Organigrama.
- ✓ **Procesos relacionados con el coste.** Definir todo lo especificado en el proceso de recursos de manera que se puedan establecer sus costes. ¿Cómo conseguir los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto conociendo su coste? ¿Cuánto costará el llevar a cabo el proyecto? ¿Quién financiará el proyecto? ¿Cómo? Es importante que el proyecto sea viable y que el presupuesto esté ajustado y sea realista. Se han de considerar todos los gastos de equipamientos, materiales e incluso los salarios de los y las profesionales que intervienen. Además se ha de tener presente los ingresos por ventas, ayudas y subvenciones de las diferentes administraciones locales, autonómicas...
- ✓ **Procesos relacionados con compras.** Además se han de diseñar los documentos que se utilizarán para registrar las compras, hacer los pedidos, hacer reclamaciones. Todos los procesos han de tener un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continuados. En el caso de trabajar en grupo será un miembro del mismo. Si consideras que algún procedimiento es más largo o complicado puedes subdividirlo en subprocesos y así asignar más de un responsable a dicho procedimiento.

### Citas para pensar

*Al estudiante que nunca se le pide que haga lo que no puede, nunca hace lo que puede.*

*La ignorancia de muchos les da poder a unos pocos.*

**John Stuart Mill**

**Hiram Maldonado**

## 5.3.- Planificación de la ejecución del proyecto.

Ya has elaborado el guión de trabajo.

Ahora como los chicos de nuestro caso práctico elaborarás el documento que te servirá para **planificar las tareas**, de esta manera tendrás claro en qué punto de la redacción del trabajo te encuentras y lo plasmarás en un documento que llamaremos **documento de planificación**.

Primero hay que planificar aquellas tareas que son fundamentales y una vez identificadas, se han de concretar las fechas en que deben estar realizadas.

Conviene recordar que la planificación y organización del proyecto no consiste en repartir los trabajos entre personas (en el caso de que el proyecto se realice de forma grupal) y confiar en el resultado de cada una de ellas. Recuerda que una de las normas de funcionamiento del grupo ha de ser la implicación de todos en el trabajo de todos, independientemente de que haya un responsable de la tarea.

Es obligatorio, en caso de que no se haya realizado en la otra unidad de trabajo, realizar algún tipo de tabla o diagrama para establecer un calendario de presentación de documentos o tareas, así como designar un portavoz para presentar la documentación acabada en el espacio virtual de la plataforma designada por el profesorado, en el caso de que el proyecto se desarrolle de forma grupal.

Teniendo en cuenta el tiempo disponible para la realización del proyecto, y a partir de las tareas identificadas, te recordamos a **modo de ejemplo** los principales criterios que hay que tener en cuenta a la hora de realizar la tabla de planificación de tareas que te propusimos en la unidad anterior.

### Planificación de las tareas

Actividades fundamentales del proyecto	Tiempo requerido	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Persona responsable	Herramientas necesarias

Aunque ésta es una propuesta, cada equipo de trabajo deberá establecer sus propios criterios de organización y planificación (en el caso de que se trabaje en equipo el proyecto). La planificación que se haga para las actividades a realizar en el módulo de proyecto se entregará en el espacio virtual indicado por la profesora o profesor.

## Autoevaluación

**El proceso de determinación de cómo conseguir los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto, es el proceso que está relacionado con:**

- Las compras.
- El alcance.
- El personal.
- El coste.

No es correcta, creo que no has pensado bien tu respuesta.

No es acertada, este proceso es el de definir perfectamente el proyecto.

Es incorrecto, en este proceso se definirá la estructura organizativa.

Efectivamente es correcto, vamos por buen camino.

### Solución

1. Incorrecto
2. Incorrecto
3. Incorrecto
4. Opción correcta

## Anexo I.- Elaboración plan de marketing.

---

Los alumnos y alumnas deben presentar un documento escrito con el siguiente título: "Plan de marketing". En este documento deben figurar desarrollados los puntos siguientes.

**1. Descripción detallada de los productos o servicios en que se va a basar la actividad empresarial.**

Fichas de descripción y estrategias de los productos/servicios.

Adaptación al ciclo de vida internacional del producto.

Adaptación al consumidor local.

Características, diseño.

Presentación y/o embalaje.

Calidad certificada.

Servicio de entrega, atención postventa.

¿Ofrece algo distinto a lo que brinda mi competencia?

Competencia: Principales competidores del producto,

**2. Presupuesto de costes. Cuadros resumen de los costes previstos para los cinco primeros años de actividad.**

Costes de producción o prestación de servicios.

Costes de almacenaje (en caso de que sean significativos).

**3. Organización de la distribución.**

Descripción detallada de las características de los canales de distribución elegidos.

Forma de entrada en el mercado:

Selección y justificación de la forma de presencia en el mercado.

**4. Política de precios. Descripción de:**

Métodos de fijación.

Estrategias elegidas.

Listas de precios.

**5. Organización y planificación de ventas. Descripción de:**

Red de ventas.

Previsión de ventas:

- ✓ Ventas mensuales del primer año.
- ✓ Ventas anuales de los cinco primeros años.

**6. Recursos humanos necesarios para la distribución y las ventas. Descripción de:**

Funciones y organización.

**7. Presupuesto de costes. Cuadros resumen.**

Costes de distribución.

Costes de ventas.

**8. Descripción detallada de las características del mercado meta.**

Fichas de descripción.

**9. Plan de publicidad. Descripción de:**

Objetivos.

Destinatarios.

Elección de los medios de comunicación:

- ✓ Soportes.
- ✓ Merchandising.

**10. Plan de promoción de ventas. Descripción de:**

Objetivos.

Destinatarios.

Instrumentos utilizados.

Participación en ferias.

Planificación de la visita a la feria.

**11. Plan de relaciones públicas. Descripción de:**

Objetivos.

Destinatarios.

Instrumentos utilizados.

**12. Presupuestos de costes.**

Cuadros resumen de los costes previstos para los cinco primeros años de actividad.

Costes de publicidad.

Costes de la promoción de ventas.

Costes de relaciones públicas.

Ferías Internacionales.

## Anexo II.- Gestión administrativa de la compra-venta internacional y transporte internacional de las mercancías.

---

Los alumnos y alumnas deben presentar un informe escrito con el siguiente título: "Gestión administrativa y Transporte internacional de la mercancías".

En este informe deben figurar desarrollados los puntos indicados a continuación:

1. **Contrato de compraventa internacional.**
2. **Régimen comercial de la exportación.**
3. **Trámites tributarios y aduaneros:**
  1. Unión Europea:
    - Clasificación de las mercancías: Partida arancelaria.
    - Registro de Devolución Mensual de IVA.
    - Registro de Operadores Intracomunitarios.
  2. Resto del mundo:
    - Clasificación de las mercancías: Partida arancelaria.
    - Registro de Devolución Mensual de IVA.
    - Certificado de circulación EUR.1 / Declaración en factura
    - Documento Único Administrativo (DUA)
    - Número de registro e identificación de operadores económicos.
4. **Documentos generales:**
  1. Documentos comerciales::
    - Factura proforma.
    - Factura comercial.
    - Lista de contenido.
    - Factura consular.
    - Certificado de origen.
    - Cuadernos ATA.
  2. Documento de transporte.
    - Conocimiento de embarque marítimo.
    - Conocimiento de embarque aéreo.
    - Carta de porte por carretera (CMR).
    - Cuaderno TIR.
    - Carta de porte ferroviario (CIM).
    - Conocimiento de embarque multimodal.
  3. Documento de seguro.
    - Seguro de transporte.
5. **Documentos y certificados específicos del producto a exportar o importar.**
6. **Medio de pago seleccionado para la operación de compraventa.**
  - Justificación.
  - Documentación requerida.

## Anexo III.- Elaboración del Estudio de viabilidad económica-financiera.

Los alumnos y alumnas deben presentar un documento escrito con el siguiente título: "Estudio de viabilidad". En este documento deben figurar desarrollados los puntos siguientes.

### 1. Realización de la previsión de ventas para los años de estudio del plan.

#### Presupuesto de ventas

Producto a	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total Año1	Total Año2	Total Año3
Cantidad							
Precio							
Importe							
IVA Repercutido							
Importe total							

### 2. Presupuesto de costes.

Coste de fabricación. En este punto consideraremos tanto los costes de fabricación como otros costes relacionada con la fabricación.

Gasto comercial. Consideraremos, los gastos de personal, distribución física y resto de costes de promoción y publicidad.

Gasto de administración. Los dividiremos en dos bloques, los relacionados con la administración general y, si tenemos, los financieros.

Otros gastos. Consideraremos los gastos de material de oficina, gasto en comunicaciones,...

**Total gastos. Realizaremos la suma de los gastos anteriores.**

### 3. Calculo de los resultados previstos.

#### Resultados previstos

<b>Ventas previstas</b>
1. Coste de compra o fabricación
2. Otros costes asociados a la compra o fabricación
<b>Coste de fabricación (1)</b>
1. Gastos del equipo de venta (RRHH)
2. Distribución física
3. Comunicación y publicidad
<b>Total gastos comerciales (2)</b>
1. Gastos administración
2. Gastos financieros
<b>Total gastos admistración (3)</b>
1. Material de oficina
2. Comunicaciones
3. Dirección
4. Otros.
<b>Total gastos generales (4)</b>
<b>Total gastos (1) ± (2) + (3) + (4)</b>
<b>Resultado ( ingresos - gastos)</b>

### 4. Evaluación del proyecto.

Utilizaremos el método de Valor Actual Neto.

### 5. Elaboración de conclusiones y consideraciones.

Según los datos obtenidos I, realizaremos un pequeño informe que explique su viabilidad o no viabilidad en atención a las estimaciones previstas.

## Anexo IV.- Elaboración del plan recursos humanos.

---

Los alumnos y alumnas deben presentar un documento escrito con el siguiente título: "Plan de de recursos humanos". En este documento deben figurar desarrollados los puntos siguientes.

1. Determinación de la organización interna de la empresa organigrama de la empresa.
2. Descripción de los departamentos y secciones.
3. Definición de funciones y responsabilidades de cada personal en la empresa.
4. Definición de los puestos de trabajo necesarios.
5. Descripción del proceso de captación y selección.
6. Determinación de la modalidad de contratación más adecuada para cada trabajador.
7. Cálculo de costes de personal:
  - ✓ Remuneraciones y cotizaciones a la Seguridad Social, de los trabajadores y trabajadoras de las empresas clasificadas por departamentos y de acuerdo con las modalidades de contratación realizadas.
  - ✓ Cuadro resumen de costes estimados para los tres primeros años.

## Anexo.- Licencias de recurso.

### Licencias de recursos utilizados en la Unidad de Trabajo.

Recurso (1)	Datos del recurso (1)	Recurso (2)	Datos del recurso (2)
	Autoría: Horia Varlan. Licencia: Atribución 2.0 Genérica (CC BY 2.0). Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/horiavarlan/4273913458/in/photostream/">http://www.flickr.com/photos/horiavarlan/4273913458/in/photostream/</a>		Autoría: Horia Varlan. Licencia: Atribución 2.0 Genérica (CC BY 2.0). Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/horiavarlan/4273168957/in/photostream/">http://www.flickr.com/photos/horiavarlan/4273168957/in/photostream/</a>
	Autoría: Bolorino. Licencia: Atribución-NoComercial-CompartirIgual 2.0 Genérica (CC BY-NC-SA 2.0). Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/bollofino/2130475923">http://www.flickr.com/photos/bollofino/2130475923</a>		Autoría: Autor desconocido. Licencia: Atribución-NoComercial 2.0 Genérica (CC BY-NC 2.0). Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/crystaljingsr/3915512024/in/photostream/">http://www.flickr.com/photos/crystaljingsr/3915512024/in/photostream/</a>
	Autoría: Autor desconocido. Licencia: Atribución-NoComercial 2.0 Genérica (CC BY-NC 2.0). Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/crystaljingsr/3915514240/in/photostream/">http://www.flickr.com/photos/crystaljingsr/3915514240/in/photostream/</a>		Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. CD165.
	Autoría: Davin 7. Licencia: Uso educativo no comercial. Procedencia: <a href="http://commons.wikimedia.org/wiki/File:4P%27s-nl.jpg?uselang=es">http://commons.wikimedia.org/wiki/File:4P%27s-nl.jpg?uselang=es</a>		Autoría: Stocklib. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num.ECD001.
	Autoría: WALLIES62um. Licencia: Atribución-CompartirIgual 3.0 Unported (CC BY-SA 3.0). Procedencia: <a href="http://commons.wikimedia.org/wiki/File:HK_Sheung_Wan_Morrison_Street_Vita_lemon_tea_outdoor_logistics_workers_Truck_Aug-2010.JPG">http://commons.wikimedia.org/wiki/File:HK_Sheung_Wan_Morrison_Street_Vita_lemon_tea_outdoor_logistics_workers_Truck_Aug-2010.JPG</a>		Autoría: Brunicki. Licencia: Dominio público. Procedencia: <a href="http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Euro-moon.jpg">http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Euro-moon.jpg</a>
	Autoría: Luís Garcia. Licencia: (CC BY-NC-SA 2.0). Procedencia: <a href="http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:IFEMA_(Campo_de_las_Naciones)_01.jpg">http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:IFEMA_(Campo_de_las_Naciones)_01.jpg</a>		Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. CD 109.
	Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. CD 109.		Autoría: Horia Varlan. Licencia: Atribución 2.0 Genérica (CC BY 2.0). Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/horiavarlan/4269333919/in/photostream/">http://www.flickr.com/photos/horiavarlan/4269333919/in/photostream/</a>
	Autoría: Autor desconocido. Licencia: Atribución-CompartirIgual 3.0 Unported (CC BY-SA 3.0). Procedencia: <a href="http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Container_ship_loading-700px.jpg">http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Container_ship_loading-700px.jpg</a>		Autoría: UggBoy. Licencia: Atribución 2.0 Genérica (CC BY 2.0). Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/uggboy/4417746396/">http://www.flickr.com/photos/uggboy/4417746396/</a>
	Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. EP006.		Autoría: Julien Jorge. Licencia: Atribución-CompartirIgual 3.0 Unported (CC BY-SA 3.0). Procedencia: <a href="http://commons.wikimedia.org/wiki/File%3APaielement_euros.jpg">http://commons.wikimedia.org/wiki/File%3APaielement_euros.jpg</a>
	Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. EP006.		Autoría: Stocklib. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. ECD001.

	<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num. CD 109.</p>	 <p>Autoría: Sin nombre real. Licencia: Atribución 2.0 Genérica (CC BY 2.0). Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/defendersenews/5387566772/in/photostream/">http://www.flickr.com/photos/defendersenews/5387566772/in/photostream/</a></p>
	<p>Autoría: Horia Varlan. Licencia: Atribución 2.0 Genérica (CC BY 2.0). Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/horiavarlan/4516719171/">http://www.flickr.com/photos/horiavarlan/4516719171/</a></p>	 <p>Autoría: Boltron. Licencia: Atribución-CompartirIguual 2.0 Genérica (CC BY-SA 2.0). Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/boltron/3212284622/in/photostream/">http://www.flickr.com/photos/boltron/3212284622/in/photostream/</a></p>
	<p>Autoría: Horia Varlan. Licencia: Atribución 2.0 Genérica (CC BY 2.0). Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/horiavarlan/4332381194/">http://www.flickr.com/photos/horiavarlan/4332381194/</a></p>	 <p>Autoría: See-ming Lee. Licencia: Atribución-CompartirIguual 2.0 Genérica (CC BY-SA 2.0). Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/seeminglee/3882941631/">http://www.flickr.com/photos/seeminglee/3882941631/</a></p>
	<p>Autoría: Karn G. Bulsuk. Licencia: Creative Commons Attribution 3.0 Unported. Procedencia: <a href="http://commons.wikimedia.org/wiki/File:PDCA_Cycle.svg?uselang=es">http://commons.wikimedia.org/wiki/File:PDCA_Cycle.svg?uselang=es</a></p>	 <p>Autoría: Stéfano Obregón. Licencia: Atribución 2.0 Genérica (CC BY 2.0). Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/stefanobregon/5201748598/">http://www.flickr.com/photos/stefanobregon/5201748598/</a></p>
	<p>Autoría: Horia Varlan. Licencia: Atribución 2.0 Genérica (CC BY 2.0). Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/horiavarlan/4273962294/in/photostream/">http://www.flickr.com/photos/horiavarlan/4273962294/in/photostream/</a></p>	 <p>Autoría: Autor desconocido. Licencia: Atribución-NoComercial 2.0 Genérica (CC BY-NC 2.0). Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/crystaljingsr/3915515846/">http://www.flickr.com/photos/crystaljingsr/3915515846/</a></p>
	<p>Autoría: Horia Varlan. Licencia: Atribución 2.0 Genérica (CC BY 2.0). Procedencia: <a href="http://www.flickr.com/photos/horiavarlan/4519955517/in/photostream/">http://www.flickr.com/photos/horiavarlan/4519955517/in/photostream/</a></p>	 <p>Autoría: Stocklib. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: CD-DVD Num.ECD001.</p>