

# GUÍA DEL PLAN DE EMPRESA

<b>I.- INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>II.- EL PROYECTO EMPRESARIAL.....</b>	<b>5</b>
<b>III.- EL PLAN DE EMPRESA.....</b>	<b>8</b>
III.1.- ¿PARA QUÉ SIRVE?.....	9
III.2.- ¿CÓMO SE HACE?.....	10
<b>IV.- DESARROLLO DEL PLAN DE EMPRESA.....</b>	<b>14</b>
IV.1.- PRESENTACIÓN DEL PROYECTO Y SUS PROMOTORES.....	14
IV.1.1.- INTRODUCCIÓN.....	14
IV.1.2.- LA IDEA.....	14
IV.1.3.- DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO.....	16
IV.1.4.- LOS EMPRENDEDORES.....	17
IV.2.- ANÁLISIS DE MERCADO.....	20
IV.2.1.- ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	21
IV.2.2.- ANÁLISIS DEL SECTOR.....	23
IV.2.3.- CLIENTES.....	23
IV.2.4.- COMPETIDORES.....	26
IV.2.5.- ANÁLISIS DAFO.....	26
IV.3.- EL PLAN DE MARKETING.....	27
IV.3.1.- OBJETIVOS.....	27
IV.3.2.- ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	27
IV.3.3.- MARKETING MIX.....	28
IV.4.- EL PLAN DE ORGANIZACIÓN.....	32
IV.4.1.- INSTALACIONES E INFRAESTRUCTURAS.....	32
IV.4.2.- PROCESO PRODUCTIVO.....	32
IV.4.3.- PROVEEDORES Y GESTIÓN DE COMPRAS.....	33
IV.4.4.- PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	35
IV.5.- ASPECTOS JURÍDICOS Y FISCALES.....	37
IV.5.1.- ESTRUCTURA LEGAL.....	37
IV.5.2.- FISCALIDAD.....	39
IV.5.3.- GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRACIÓN.....	39
IV.5.4.- CALENDARIO DE PUESTA EN MARCHA.....	42
IV.6.- PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	43
IV.6.1.- EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN.....	43
IV.6.2.- PRESUPUESTOS PARCIALES.....	45
IV.6.3.- PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONALES.....	46

<i>IV.6.4. - PLAN DE INVERSIONES. ....</i>	<i>47</i>
<i>IV.6.5. - BALANCE PREVISIONAL. ....</i>	<i>51</i>
<i>IV.6.6. - PRESUPUESTO DE TESORERÍA. ....</i>	<i>52</i>
<i>IV.6.7. - ANÁLISIS DE RATIOS Y PUNTO DE EQUILIBRIO. ....</i>	<i>55</i>

## I.- INTRODUCCIÓN.

El Plan de Empresa es una herramienta útil y necesaria para todos aquellos emprendedores que tengan una iniciativa empresarial.

Es un documento donde se recogen todos los aspectos que influyen en la creación de una empresa, clasificados por áreas, y que constituye una herramienta de análisis de cada uno de estos factores, y un medio de previsión de recursos necesarios, para poder ir tomando las decisiones adecuadas en cada momento.

Gracias a la elaboración del plan de empresa el emprendedor:

- Puede madurar su idea y conocer su viabilidad.

Gracias a la elaboración del plan de empresa el emprendedor tiene la oportunidad de “aterrizar” su idea y de valorar si realmente es una idea de negocio. Además durante la realización del plan tendrá oportunidad de conocer en profundidad el negocio y el mercado en el que va a operar.

- Dispone de una guía para la planificación y ejecución del negocio.

Muchas buenas ideas fracasan por falta de una correcta planificación. En ocasiones, emprendedores que están teniendo éxito en el mercado, tienen que abandonar por haber calculado insuficientemente los fondos necesarios para garantizar el funcionamiento de su empresa.

- Obtiene un instrumento para obtener financiación, tanto privada como pública.

La mayor parte de los fracasos en empresas de nueva creación se producen en los seis primeros meses de vida. Su principal causa es no haber realizado un plan de empresa riguroso.

Por ello, en esta guía queremos profundizar en el proceso de elaboración del Plan de Empresa.

## II.- EL PROYECTO EMPRESARIAL.

La empresa surge de una idea, requiere la presencia de un promotor, emprendedor o empresario y se desarrolla en un entorno determinado.

Antes de iniciar la aventura empresarial hay que considerar que el simple empeño no basta. Tener una genial idea es importante, pero lo es mucho más madurarla, comprobar su viabilidad, asegurar su futuro y ponerla en práctica.

La idea puede buscarse o surgir de la simple observación del entorno, la experiencia, la imaginación o las aficiones. Una vez definida, conviene plantearse qué necesidades pretende cubrir, qué productos o servicios similares existen ya en el mercado, cuál ha sido su acogida por los consumidores, cuáles son sus puntos débiles...

El emprendedor debe empezar por tener confianza en sí mismo y en su iniciativa. Si definir la idea para desarrollar un proyecto es clave para fundamentar un negocio, tener fe en ella y en su futuro no lo es menos.

En este sentido, adquiere especial importancia la motivación del emprendedor a la hora de poner en marcha la empresa.

Aunque, a primera vista, el motivo básico para querer crear una empresa parece que es el de obtener un beneficio económico, en realidad existen muchos motivos que se suelen mezclar, de manera que lo que sentimos es que son varios. Es importante, como primer paso, analizar estas motivaciones por separado para enfocar el proceso con más claridad, qué expectativas tiene el emprendedor y qué quiere conseguir:

- Crear su propio empleo y ser su propio jefe.
- Satisfacción personal, autoestima o reto personal.
- Razones económicas.
- Convertir una afición en trabajo o aplicar conocimientos.

Por último, es preciso observar el entorno y analizar sus posibles repercusiones en el proyecto.

Desde que se plantea la inquietud de fabricar un determinado producto u ofrecer un servicio a un posible mercado, hasta que se desarrolla la idea y se pone en marcha el proyecto empresarial, es preciso conocer y seguir unas pautas concretas. Resulta fundamental analizar la viabilidad de la idea, establecer los objetivos comerciales que se quieren cubrir, la realidad del mercado, la política de distribución y promoción, definir el plan de operaciones,

establecer los medios materiales y humanos que se precisan, el coste y las oportunidades reales, etc.

Un Plan de empresa es necesario tanto si se pretende crear una empresa, como si el objetivo es modernizar o incrementar la rentabilidad de una empresa existente. Tanto el resultado final, el Plan de Empresa, como el trabajo de reflexión necesario para definirlo son útiles. Los que trabajan en él se beneficiarán de un conocimiento más profundo de todas las áreas de la empresa y una mayor motivación para que el Plan de empresa se lleve a cabo.

Dado su carácter de modelo general, el Plan de empresa debe tomarse como una referencia que tendrá que adaptarse a las características concretas del proyecto en cuestión: tamaño de la empresa, sector (agricultura, industria o servicio), subsector (alimentación, madera, turismo, etc.), forma jurídica, etc.

La empresa actúa en un entorno que cambia continuamente y, en general, cada vez más deprisa. De ahí la importancia de intentar precisar estos cambios y evaluar la repercusión de los mismos en la empresa en los ámbitos siguientes:

- Sociales: crecimiento de la población, variación de la distribución por edades, nivel educativo y cultural,...
- Económicos: productividad, renta per cápita y distribución de la misma,...
- Tecnológicos: infraestructuras tecnológicas, nuevas aplicaciones, desarrollos,...
- Políticos e Institucionales: medidas de política económicas, situación de las relaciones internacionales, etc.

Estos pasos previos servirán para asegurarse de que el proyecto no es una quimera, sino que puede satisfacer una necesidad y adaptarse a los deseos y gustos de los consumidores potenciales.

El Plan será útil además para identificar y analizar la oportunidad del proyecto y como tarjeta de presentación ante posibles socios financieros o solicitudes de subvención, ya que crear una empresa implica dinero. Este es un punto muy importante a tener en cuenta, ya que la mayor o menor facilidad para acceder a la financiación va a influir, en gran medida, en la posibilidad de la puesta en marcha de un proyecto empresarial.

No sólo es necesario financiar las inversiones iniciales, sino también los gastos de puesta en marcha y, además, tener un “colchón” financiero que cubra los gastos de 6 meses, como mínimo, ya que lo normal es que, al principio, el nivel de ingresos sea inferior a los gastos.

Hay que tener en cuenta que es deseable y más que aconsejable que un emprendedor tenga recursos propios que sean, como mínimo, un 30% de la inversión total que debe realizar.

### III.- EL PLAN DE EMPRESA.

Un Plan de Empresa consiste en realizar un análisis previsional de las distintas áreas de la empresa: marketing, operaciones, recursos humanos, económico-financieros y jurídico-institucionales.

Es decir, es el análisis y descripción previsional de las distintas áreas de la empresa y de sus estrategias y planes de actuación presentes y futuros.

Gracias a la elaboración del plan de empresa el emprendedor puede:

- **Madurar su idea y conocer su viabilidad.** El emprendedor tiene la oportunidad de “aterrizar” su idea y de valorar si realmente es una idea de negocio. Además durante la realización del plan tendrá oportunidad de conocer en profundidad el negocio y el mercado en el que va a operar.
- **Disponer de una guía para la planificación y ejecución del negocio.** Muchas buenas ideas fracasan por falta de una correcta planificación.
- **Disponer de un instrumento para obtener financiación, tanto privada como pública.** Lo normal es que las personas e instituciones que vayan a financiar el proyecto exijan un plan de negocio que les permita evaluar la rentabilidad y el riesgo de la inversión a realizar. Estos proveedores de fondos pueden ser:
  - o Inversores privados y sociedades de capital riesgo.
  - o Entidades financieras.
  - o Instituciones públicas.

El plan de empresa es un proceso por el que los promotores:

- Reflexionan acerca de su idea de negocio
- Obtienen información y asesoramiento para su puesta en marcha.
- Planifican y toman decisiones sobre la creación de su empresa.

Este documento va dirigido a:

- Potenciales inversores.
- Bancos.
- Entidades públicas (ayudas y subvenciones).



Es primordial tener en cuenta que para realizar un buen plan de empresa es necesario invertir tiempo y esfuerzo y realizar todas las actividades necesarias para que éste sea una herramienta útil. Es importante tomarse el tiempo necesario para:

- Aprender.
- Informarse.
- Reflexionar.
- Planificar.

### III.1.- ¿PARA QUÉ SIRVE?

El plan de empresa es un proceso por el que los promotores:

- Reflexionan acerca de su idea de negocio
- Obtienen información y asesoramiento para su puesta en marcha.
- Planifican y toman decisiones sobre la creación de su empresa.

Por otro lado, lo normal es que las personas e instituciones que vayan a financiar el proyecto exijan un plan de negocio que les permita evaluar la rentabilidad y el riesgo de la inversión a realizar.

Así pues, el Plan de Empresa tiene una doble finalidad:

- **Finalidad interna.**

Los promotores se ven obligados a recapacitar sobre su proyecto, a analizar cada uno de los factores (técnicos, comerciales, humanos, financieros...) que forman parte de él, y a racionalizar lo que se tiene y planificar lo que se debe hacer y las estrategias a seguir.

- **Finalidad externa.**

El Plan de Empresa es la “carta de presentación” de un proyecto empresarial a terceras personas, con el fin de buscar financiación, nuevos socios, contactar con posibles colaboradores, Administración...

### III.2.- ¿CÓMO SE HACE?

El proceso de elaboración del plan de empresa no consiste en otra cosa que en transformar una idea de negocio en una actividad empresarial, para ello es necesario conocer los siguientes puntos:



Lo primero que debemos hacer es conocer bien el mercado, para lo cual:

- Realizaremos un estudio de mercado.
- Analizaremos el entorno general y específico.
- Determinaremos el público al que nos dirigiremos y nos informaremos sobre sus necesidades y preferencias.
- Definiremos nuestra estrategia de marketing.

- Estableceremos nuestros objetivos de venta.

Así mismo, debemos elaborar un plan que incluya:

- Los detalles sobre el producto que vamos a vender (características, servicios añadidos, envase, etc...)
- Los precios a los que venderemos cada producto
- La forma de comunicar al mercado las ventajas de nuestros productos
- Los medios a emplear para distribuir el producto entre los clientes

El siguiente paso es definir todos los procesos necesarios para cumplir los objetivos establecidos. Para ello definiremos:

- Procesos de fabricación.
- Procesos de comercialización.
- Resto de los procesos empresariales clave.

Por otro lado, es necesario determinar:

- La dimensión y localización de las instalaciones físicas de la empresa.
- Las inversiones necesarias en:
  - o Maquinaria y resto de inmovilizado físico.
  - o Derechos y licencias.
  - o Inversión en Existencias.

En cuanto a los medios necesarios, debemos establecer:

- La organización funcional de la empresa.
- Una descripción y valoración de los puestos de trabajo.
- Las principales políticas de recursos humanos:
  - o Política de selección.
  - o Política de retribución.
  - o Políticas de formación y desarrollo.
- Un plan de subcontrataciones.

Asimismo, la creación de una empresa exige:

- La elección de la forma jurídica bajo la cual realizaremos la actividad.
- El conocimiento del régimen fiscal aplicable.
- La obtención de licencias.
- La realización de los trámites necesarios para comenzar la actividad.

En lo relativo a la financiación del proyecto, una vez determinadas las inversiones mínimas necesarias para el funcionamiento de la nueva empresa, la primera cuestión a resolver es si es suficiente con una financiación propia de los promotores o si es necesaria la financiación a través de terceras personas.

En este último caso, es necesario definir:

- A cuánto asciende dicho importe.
- Para qué se necesita.
- Cómo se van a obtener los recursos.

También debemos determinar cuales son las necesidades de capital circulante para el funcionamiento de la empresa.

En este sentido, será necesario conocer:

- Cuál es el retorno esperado de la inversión
- A partir de cuando la empresa empezará a generar beneficios
- Cual será, durante los cinco primeros años, la evolución prevista de la situación económica y financiera de la empresa

Existen diversos modelos de plan de empresa, pero en general un buen plan de empresa tiene que proporcionar información clara y precisa sobre aspectos tales como la política de marketing de la empresa, el plan de operaciones, la organización de los recursos humanos, la estructura legal de la empresa y el plan económico y financiero del proyecto.

A continuación, pasamos a detallar la estructura formal de un Plan de Empresa.

## 1. INTRODUCCIÓN.

- A. Introducción
- B. La Idea
- C. Definición del Producto o Servicio
- D. Los Emprendedores

## 2.- ANÁLISIS DE MERCADO.

- A. Análisis del Entorno
- B. Análisis del Sector
- C. Clientes
- D. Competidores
- E. Análisis DAFO

## 2. PLAN DE MARKETING.

- A. Objetivos
- B. Estrategias de Marketing
- C. Marketing Mix

## 3. PLAN DE ORGANIZACIÓN.

- A. Instalaciones e Infraestructuras
- B. Proceso Productivo
- C. Proveedores y Gestión de Compras
- D. Plan de Recursos humanos

## 4. ASPECTOS JURÍDICOS Y FISCALES.

- A. Estructura legal
- B. Fiscalidad
- C. Gestión Financiera y Administración
- D. Calendario de Puesta en Marcha

## 5. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.

- A. El Proceso de Planificación
- B. Presupuestos Parciales
- C. Pérdidas y Ganancias Previsional
- D. Plan de Inversiones
- E. Balance Previsional
- F. Presupuesto de Tesorería
- G. Análisis de Ratios y Punto de Equilibrio

## **IV.- DESARROLLO DEL PLAN DE EMPRESA.**

### **IV.1.- PRESENTACIÓN DEL PROYECTO Y SUS PROMOTORES.**

#### **IV.1.1.- INTRODUCCIÓN.**

En este apartado, se hará una breve introducción del proyecto, a modo de resumen, explicando en qué va a consistir la actividad de la empresa, las necesidades que cubre y los aspectos innovadores, y, las diferencias en relación a lo que ya existente.

##### **☛ Origen del Proyecto:**

- ¿Cómo ha surgido la idea?
- Pasos que se han dado hasta ahora
- Problemas que han surgido

##### **☛ Presentación de los Promotores:**

- Datos personales
- Experiencia previa
- Grado de implicación de cada uno en el proyecto

##### **☛ Datos generales de la empresa:**

- Nombre de la empresa
- Actividad
- Localización
- Forma jurídica
- Calendario

##### **☛ Valoración global del proyecto:**

- Aspectos más atractivos del mismo y sus puntos fuertes

#### **IV.1.2.- LA IDEA.**

El primer paso en el camino de creación de una empresa es encontrar una idea u oportunidad de negocio.

Las buenas ideas, las oportunidades de negocio, pueden provenir de fuentes muy diversas que en muchas ocasiones tenemos muy cerca de nosotros, tales como:

- La experiencia profesional de los promotores.

- La observación del entorno.
- Los cambios que se producen en la sociedad.
- Las circunstancias personales.

En la creación de empresas suelen producirse tres fases encadenadas: a partir de una situación (formación, trabajo, aficiones...) los emprendedores identifican una idea empresarial que llevan a cabo de una forma determinada (adaptando algo ya existente, innovando...) y con un claro propósito (hacer las cosas mejor, satisfacer una necesidad...).

Por otro lado, una empresa sólo es viable si hay clientes dispuestos a comprar ese producto o servicio frente a otras opciones y que, además, estén dispuestos a pagar un precio que nos permita conseguir beneficios suficientes.

Para ello, es necesario ofrecer algo que responda a las necesidades del mercado mejor de lo que actualmente lo está haciendo la competencia, y eso sólo se consigue por medio de una idea innovadora.

Existen diversas fuentes de ideas empresariales, pero una vez identificadas esas ideas hay que evaluarlas: si tengo una sola idea, ¿es apropiada?, si tengo varias ideas, ¿cómo acertar con la más adecuada?.

Hay que decidir (y eso significa optar por una alternativa para dejar de lado las demás) lo que supone el riesgo de descartar ideas que pueden ser muy bien recibidas por el mercado o elegir aquella que no tenga éxito.

Para minimizar este riesgo es necesario evaluar las ideas, y dar una serie de pasos previos:

- No es bueno disponer de una sola idea, necesitaremos tener alternativas para compararlas y evaluarlas.
- Incluso si se tiene una sola idea, es aconsejable procurar buscar ideas parecidas.
- Analizar una idea para convertirla en actividad. No es lo mismo una idea que una actividad, ya que la idea debe poder materializarse, debe ser factible su conversión en negocio.

Elegidas las actividades a comparar, se deben analizar y rechazar las que no superen un determinado umbral de interés. Para ello, se puede comenzar por descartar, en primer lugar, aquellos posibles negocios en los que se vea claramente su inviabilidad, ya sea por razones personales (necesidad de trasladarse a otro lugar, falta de tiempo...), razones económicas (recursos insuficientes) o razones comerciales (no se puede competir con el líder, la tendencia del mercado va claramente en otra dirección...).

Una vez que la idea ha surgido hay que asegurarse que es una buena idea. Las preguntas siguientes resumen el proceso de validación o test de la idea:

- Qué necesita el mercado, cuándo y con qué frecuencia.
- A qué precio.
- Se adapta la idea a lo que el mercado demanda.
- El producto o servicio satisface las necesidades de los consumidores.

Por último, se muestran cinco reglas para llevar a cabo el análisis de la idea de negocio, de forma objetiva:

- Analizar cada factor de la manera más objetiva posible, ya que los razonamientos demasiado personales o subjetivos pueden distorsionar las puntuaciones.
- Buscar asesoramiento externo especializado en cada una de las fases del proceso, que nos puede aportar experiencia, conocimientos y objetividad.
- Trabajar en equipo y huir del individualismo. Todas las aportaciones son válidas y hay que tenerlas en cuenta. Su posterior análisis nos dirá la conveniencia de rechazarlas o aceptarlas.
- No confundir una oportunidad puntual con un negocio estable, o por lo menos, tener conciencia de la situación.
- Evitar utilizar las ayudas públicas o subvenciones como excusa para poner en marcha una determinada actividad, ya que esta debe estar justificada por si misma.

#### IV.1.3.- DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO.

Una de las cosas más importantes que hay que realizar es describir el producto o servicio que se va a ofrecer, ya que es preciso conocer las ventajas que aporta, dónde reside su atractivo y establecer las necesidades que pretende cubrir.

Para ello, es indispensable diseñarlo y describirlo hasta en el último detalle, analizar sus características técnicas, funciones, ventajas,... ya que debemos convencer a los potenciales inversores del atractivo y viabilidad de lo que se plantea.

En este sentido, es imprescindible dar la mayor relevancia posible a la capacidad de innovación en el diseño del producto o servicio, o en su proceso productivo o en su comercialización.



Así, se detallarán los siguientes aspectos:

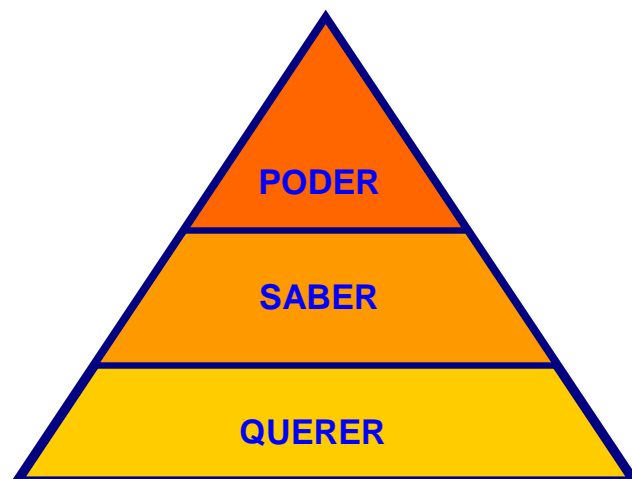
- **Descripción del producto: especificaciones básicas**
- **Características técnicas**
- **Funciones básicas. Usos principal y secundario**
- **Tecnología aplicada**
- **Innovaciones respecto a otros productos similares**
- **Oportunidades de negocio y mercado**

#### IV.1.4.- LOS EMPRENDEDORES.

Para el éxito en el desarrollo de una idea empresarial, hay un factor absolutamente imprescindible: el emprendedor/empresario.

Sin embargo, no todo el mundo está capacitado para ser empresario. Es imposible dar "fórmulas magistrales" sobre cómo debe ser un futuro empresario, pero indudablemente, la actividad empresarial, y el camino hasta llegar a ella, requiere de unas capacidades y cualidades personales y profesionales sobre las que hay que reflexionar. Algunas de estas cualidades deben ser innatas, otras se pueden aprender con el tiempo y la experiencia.

Por otro lado, para ser empresario es necesario tener experiencia y conocimientos tanto del negocio concreto que se va a emprender como en habilidades de gestión, así como tener acceso a los recursos financieros necesarios para emprender un negocio.



Esta flecha irá subiendo cuando hayamos completado la fase que marca

Entre estas capacidades que debe tener un emprendedor, podemos destacar:

1. Creatividad y capacidad de innovación, para aportar soluciones.
2. Visión de futuro y capacidad de adaptación a situaciones nuevas.
3. Capacidad de asumir riesgos y afrontarlos, de manera calculada.
4. Capacidad de aprendizaje para establecer prioridades.
5. Visión de un problema como un reto a superar.
6. Confianza en sí mismo, no teniendo miedo a tomar decisiones.
7. Sociabilidad, ya que tendrá que tratar con un gran número de clientes, proveedores, instituciones, entidades financieras,...
8. Capacidad organizativa.
9. Persistencia, capacidad de trabajo y sentido perfeccionista del trabajo.
10. Optimismo e integridad, valores que se deben transmitir a empleados, proveedores, clientes y colaboradores.

Conviene reflexionar sobre las propias capacidades y carencias. No siempre el promotor de un negocio es quien está mejor capacitado para su puesta en marcha. Todo consiste en proponérselo y rodearse de los socios y/o colaboradores apropiados.

Es importante que la información acerca de las capacidades para gestionar la nueva empresa, por parte de los emprendedores, quede reflejada en el plan de empresa, y para ello, es conveniente que los emprendedores aporten el currículum vitae, que debe ser un documento no demasiado extenso, en el que la información debe aparecer expresada de forma muy sintética.

Ha de redactarse en tercera persona y se ha de centrar en los aspectos relevantes para el proyecto empresarial que se ha de acometer, siguiendo un esquema similar al siguiente:

En el currículum vitae, se deberá incluir los títulos, oficiales o no, que acrediten la formación que ha recibido, empezando por los más importantes, los más recientes y los que tienen una mayor relación con el proyecto empresarial que va a acometer, recalcando, en especial, la formación específica sobre las tecnologías aplicables a su negocio y toda formación en habilidades de gestión que haya recibido.

Incluya siempre su fecha de nacimiento, pues conocerla será esencial para que la persona que evalúa su currículum se haga una imagen clara de su trayectoria profesional, explicando, de forma cronológica, toda su experiencia profesional.

<b>NOMBRE DEL PROMOTOR</b>	<b>FECHA DE NACIMIENTO</b>	Natural de:
	Domicilio:	Nacionalidad:
<b>FORMACIÓN</b>	<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL</b>	
	<b>IDIOMAS</b>	
	<b>INFORMÁTICA</b>	

## IV.2.- ANÁLISIS DE MERCADO.

El Estudio de Mercado es una herramienta que sirve para obtener y analizar la información del mercado, de forma de podamos establecer las estrategias adecuadas, para en función de ella, iniciar la actividad empresarial e introducirnos en ese mercado.

Es decir, para poder estar presentes en un mercado, necesitamos conocerlo, saber qué es lo que quiere, cómo lo quiere, y quién y cómo se lo está ofreciendo en este momento.

### ☛ Análisis del Entorno y del Sector.

- Estado actual del mercado (sector en auge, decadencia, iniciando su crecimiento, nuevo...)
- Tamaño del mercado
- Organización del mercado: canales de distribución habituales, márgenes de venta, usos comerciales (período medio de cobro y pago)
- Marco jurídico: marco legal vigente, regulaciones específicas, licencias, permisos...

### ☛ Clientes.

- Definir los tipos de clientes y las características de cada uno de ellos
- Condiciones de venta
- Situación geográfica
- Grado de fidelidad de la clientela
- Factores y motivaciones de compra

### ☛ Competidores.

- Número y tamaño de los competidores actuales
- Posibilidad de entradas/salidas de nuevos competidores
- Alianzas existentes entre los competidores
- Estrategias comerciales de los competidores

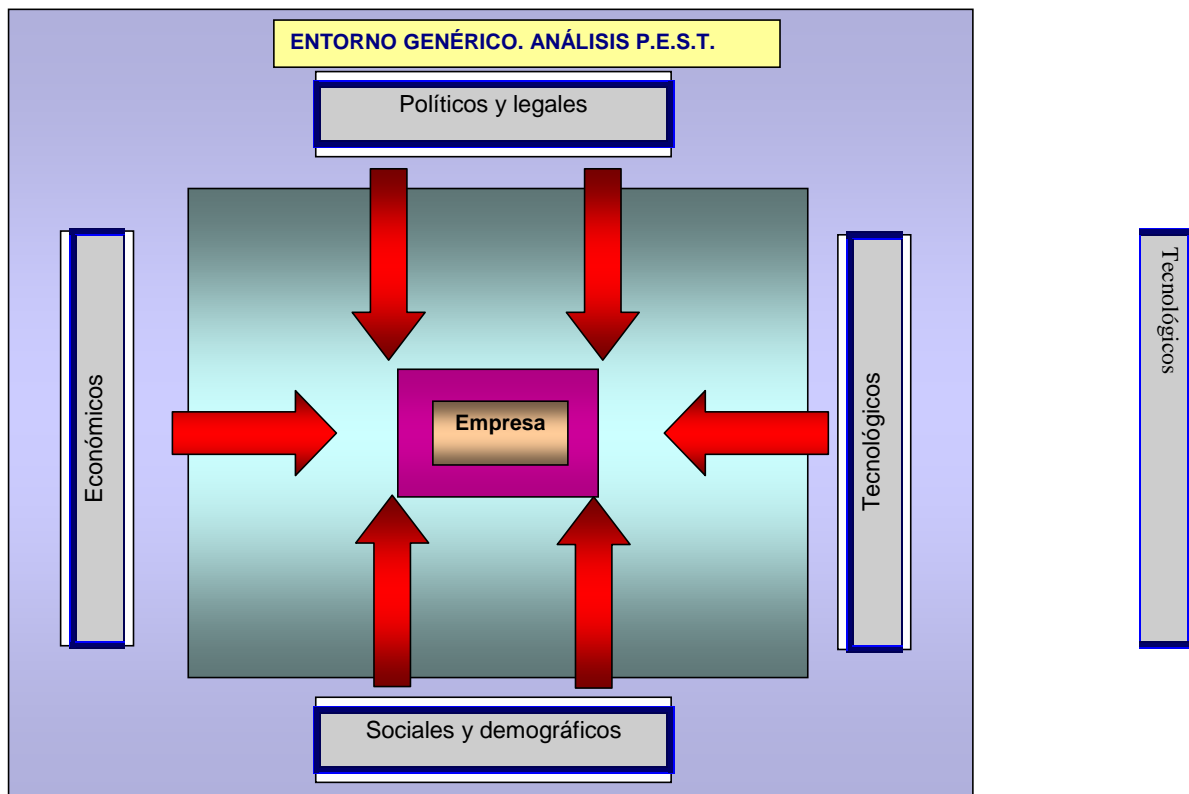
### ☛ Análisis de Proveedores.

- Número de proveedores existentes
- Dificultad/facilidad de acceso a los proveedores
- Costes y calidades de las materias primas
- Condiciones de compra
- Distancia

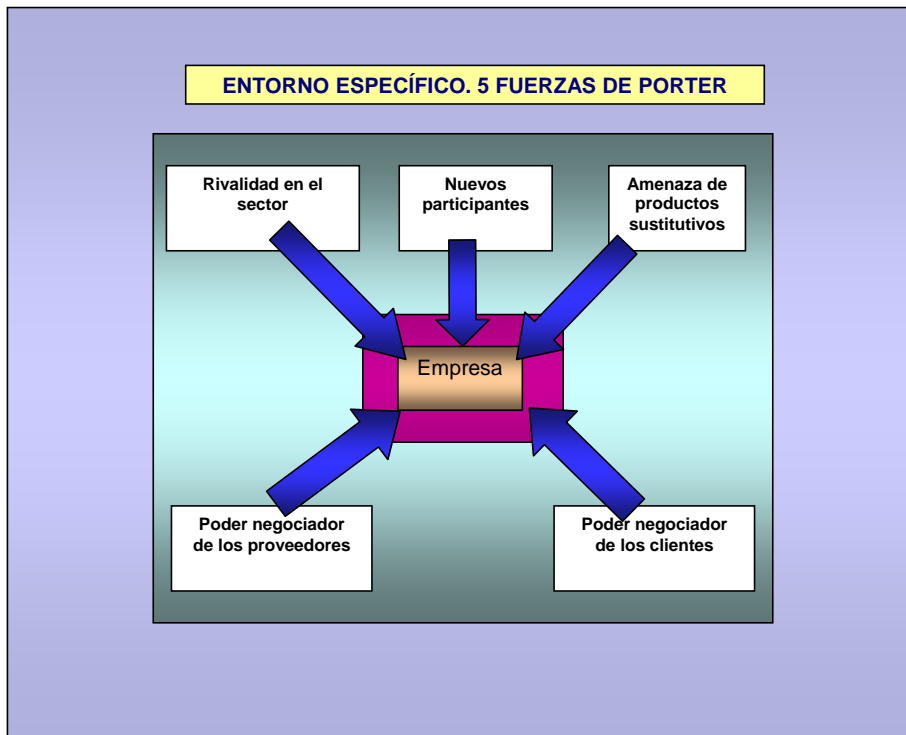
#### IV.2.1.- ANÁLISIS DEL ENTORNO.

Las posibilidades de la empresa se ven fortalecidas o mermadas dependiendo de los cambios que se den en su entorno, por ello es imprescindible conocer cómo le afectan los cambios en los factores exógenos a la empresa pero propios del mercado donde ésta opera.

A continuación se muestra el entorno genérico donde la empresa opera, a través del cual, se identifican los factores generales que afectan particularmente al negocio que se va a emprender.



A continuación se muestra el entorno específico donde la empresa opera, a través del cual, utilizando el concepto de rivalidad ampliada introducido por Porter, podremos analizar cómo afectan al negocio una serie de factores competitivos existentes en el mercado.



#### IV.2.2.- ANÁLISIS DEL SECTOR.

Dentro del análisis del mercado, es muy importante el estudio del sector, que determina el entorno en el que la empresa va a interactuar con el mercado.

Así, es importante conocer algunos datos interesantes sobre el sector y el mercado, tales como:

- Tamaño y evolución del mercado.
- Tasa de crecimiento.
- Tecnologías específicas.
- Precios y evolución.
- Segmentos del mercado.
- Nivel medio de rentabilidad.

#### IV.2.3.- CLIENTES.

El análisis de clientes será distinto según el mercado al que nos enfrentemos sea:

**MERCADO DE CONSUMO**

**MERCADO INDUSTRIAL**

Para un mercado de consumo, los datos necesarios que hay que conocer de los clientes son:

- Quiénes son.
- Qué compran.
- Por qué compran.
- Quién participa en la compra.
- Cómo compran.
- Dónde compran.

Si tenemos la contestación de todas las preguntas anteriores podremos construir un modelo de comportamiento del consumidor.



Los estímulos externos son las variables que inciden sobre el cliente, las podemos clasificar en dos grupos:

1.- Marketing. Controlado por la empresa.

- Producto.
- Precio.
- Distribución.
- Comunicación.

2.- Entorno. No controlado por la empresa.

- Políticos.
- Económicos.
- Socio-demográficos.
- Tecnológicos.

Los estímulos externos pasan por lo que conocemos como la “Caja Negra” del cliente, que no es otra cosa que la forma en la que el cliente procesa los estímulos externos y los convierte en una decisión de compra.

Esta caja negra estará compuesta por:

- Características del comprador.
- Culturales.
- Sociales.
- Personales.
- Psicológicas.
- Proceso de decisión del comprador.
- Reconocimiento del problema.
- Búsqueda de información.
- Evaluación.
- Decisión.
- Comportamiento post-compra.

Al final del proceso, el comprador tomará las siguientes decisiones:

- Elección del producto.
- Elección de la marca.
- Elección del establecimiento.
- Momento de compra.
- Cantidad de compra.

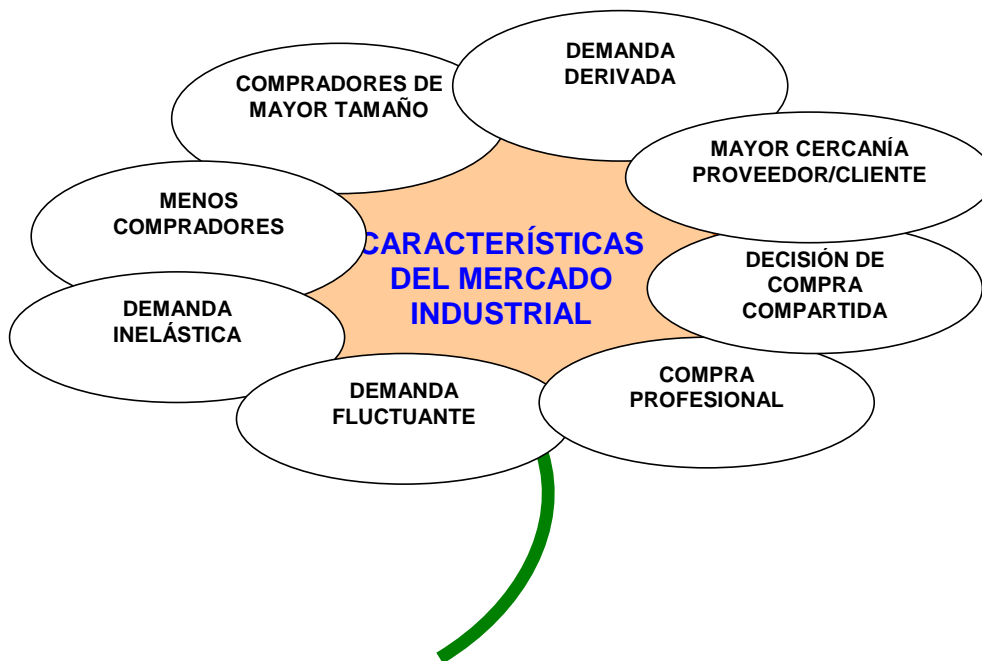
En el caso de mercados industriales, lo normal es que la empresa se dirija a un número menor de clientes que en un mercado de consumo, ya que muchos de éstos mercados se caracterizan por una alta concentración de poder de compra, de modo que, un grupo reducido de compradores origina una parte muy significativa de la demanda.



Como consecuencia de este alto poder de negociación, es normal que los márgenes de explotación estén más ajustados, que los períodos de cobro sean más largos y que los productos y servicios hayan de adaptarse en mayor medida a los requerimientos de los clientes. Por lo tanto, la existencia de un menor número de clientes y de un mayor poder de negociación hace que los proveedores deban estar próximos a sus clientes siendo poco frecuente recurrir a intermediarios.

Por otro lado, a diferencia de los mercados de consumo en los que normalmente la decisión de compra depende de una sola persona, es usual que en los mercados industriales la decisión de compra sea compartida entre personas de distintos departamentos y niveles profesionales.

Por ello será esencial conocer el mecanismo de toma de decisiones dentro de cada empresa y tratar a todas las personas implicadas en la decisión como auténticos clientes, ya que suelen ser profesionales bien entrenados que, gracias a su mayor habilidad para valorar la información suministrada, provocan compras más técnicas y objetivas.



#### IV.2.4.- COMPETIDORES.

Otro de los aspectos a tener en cuenta es saber si existen ya otros competidores que ofrecen el producto o servicio que queremos vender u otro equivalente que cubre toda la demanda del mercado.

Por ello, es necesario conocer la competencia y sus características, tales como:

- Dimensión.
- Gama de productos.
- Ámbito geográfico.
- Recursos e infraestructuras.
- Nivel tecnológico.

#### IV.2.5.- ANÁLISIS DAFO.

Una vez que se han obtenido todos los datos del análisis del entorno, éstos deberán ponerse en relación con los elementos internos del negocio.

Para ello, se utiliza una sencilla matriz que conocemos como DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

INTERIOR	DEBILIDADES (Corregir)	AMENAZAS (Afrontar)	EXTERIOR
	FORTALEZAS (Potenciar)	OPORTUNIDADES (Explotar)	

### IV.3.- EL PLAN DE MARKETING.

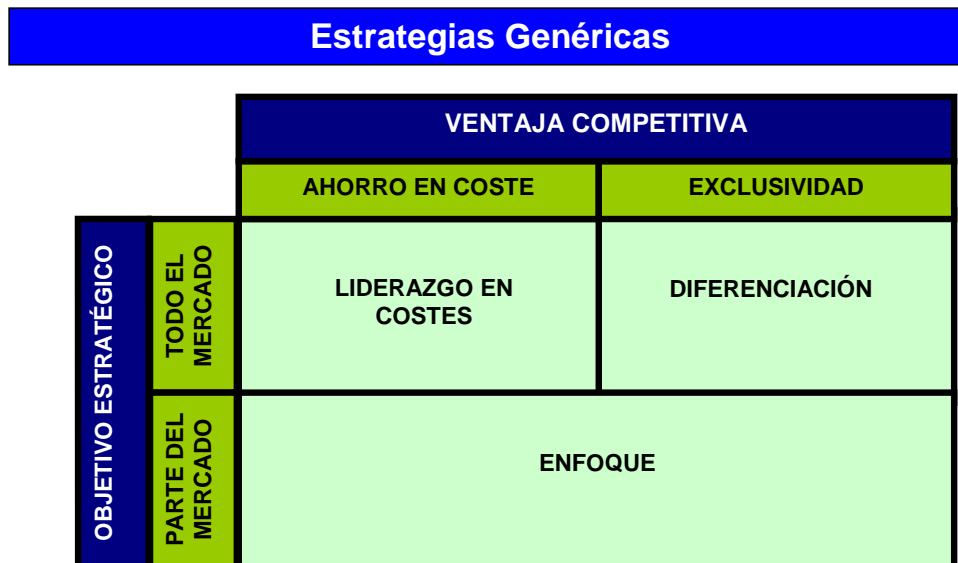
#### IV.3.1.- OBJETIVOS.

Una vez que tenemos claro nuestro posicionamiento en el sector, conclusión a la que llegamos cuando hemos analizado el entorno y el mercado, debemos comenzar a plantear las estrategias que nos van a permitir cumplir los objetivos en cuanto a ventas y cuota de mercado, que deben de ser coherentes, medibles, realistas, motivadores y temporales.

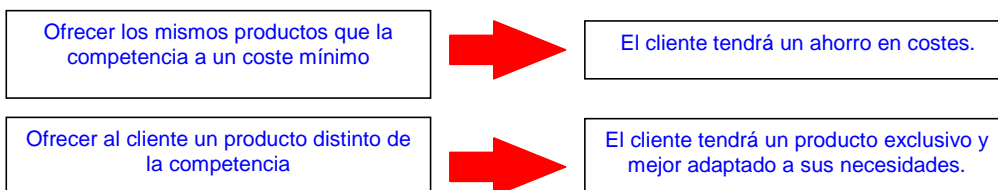
#### IV.3.2.- ESTRATEGIAS DE MARKETING.

Para alcanzar estos objetivos definiremos una estrategia genérica, que se verá influenciada por la concentración de empresas existentes y por el ciclo de vida del producto.

Existen tres estrategias genéricas que se construyen combinando las siguientes variables:



Seguidamente, determinaremos la ventaja competitiva que explotará la empresa. Básicamente se puede optar entre dos alternativas:



Es necesario definir una cartera equilibrada de productos y servicios que la empresa va a ofrecer al mercado, de forma que garantice tanto la generación de fondos a corto plazo como la supervivencia a largo plazo.

Asimismo, es necesario segmentar el mercado al que la empresa se va a dirigir, lo que conlleva identificar grupos de clientes que comparten una serie de características comunes con la finalidad de adaptar las decisiones de marketing a cada uno de estos grupos.

A partir de la segmentación del mercado, la empresa puede plantearse su estrategia de posicionamiento, es decir, la manera en que la empresa quiere que sus productos sean percibidos por el mercado.

#### IV.3.3.- MARKETING MIX.

Una vez que la empresa ha definido su estrategia de marketing, se deben trazar líneas de acciones. Para ello elaboraremos el Plan de Marketing, el cual consta de cuatro apartados, que son las cuatro herramientas que vamos a utilizar: Producto, Precio, Promoción, Distribución.

##### IV.3.3.1.- POLÍTICA DE PRODUCTO.

La definición del producto es uno de los aspectos esenciales del Plan de Marketing, ya que los consumidores no compran realmente bienes o servicios, sino “promesas de satisfacción” y soluciones. Esto significa que lo van a consumir no por el producto ó servicio en sí mismo, sino por lo que esperan disfrutar utilizando dicho producto o servicio.

Por ello es necesario definir las características básicas del producto o servicio, la gama de producto que se va a ofrecer, los aspectos externos tales como envases, embalajes,... y los servicios añadidos, tales como la instalación, el período de garantía, el servicio post-venta, la entrega, el servicio personalizado, el tratamiento de defectos y errores, etc.

La totalidad de estos elementos deberán estar orientados a satisfacer las demandas del mercado, es decir, a complacer deseos de los individuos que lo integran; estos deseos actúan como motivador de la acción de compra. Los individuos buscarán en el mercado hasta satisfacer esas necesidades, lo cual incluye componentes tanto de orden físico como social o psicológico.

#### IV.3.3.2.- POLÍTICA DE PRECIOS.

El objetivo es describir la estrategia de precios más adecuada para la futura empresa. Para ello, hay que tener en cuenta los elementos que forman el precio de venta al público (PVP), y que son:

- El precio objetivo, que es el calculado por la empresa, incluido el margen que desea obtener en condiciones normales en el mercado.
- El descuento, que normalmente se realizan en función del plazo de pago, del volumen de compra o por razones estratégicas, en el caso de que se desee conseguir un cliente o una operación importantes.
- Los impuestos indirectos, que son percibidos por el cliente como parte del precio, excepto en el caso de los mercados industriales, ya que el IVA lo recuperan vía deducción.
- La modalidad de financiación, que es percibida por el cliente como integrante del precio. Pagar en “cómodos plazos” a menudo hace que el cliente perciba que está pagando menos.

Así, la fijación del precio que hemos denominado objetivo es una decisión empresarial de importancia vital, que no se toma sólo en función de los costes, sino que tiene consecuencias para la estrategia comercial.

Para determinar el precio hay que tener en cuenta los siguientes puntos:

- Los costes directos del producto, costes salariales, costes generales,...
- Los precios de los competidores.
- Los compradores y su sensibilidad al precio, respecto a su percepción del producto.

Cabe señalar las siguientes estrategias de fijación de precios:

- Precios altos. Se paga la novedad y puede aplicarse si:
  - o El producto o servicio es único o está bien registrado.
  - o Es difícil de fabricar.
  - o El mercado es pequeño para atraer competencia.
- Precios bajos de salida: provocan una rápida expansión del producto o servicio, pero son peligrosos si los competidores son fuertes y reaccionan.
- Precios disuasorios: precios muy bajos para disuadir a la competencia de entrar en ese mercado.
- Reducción promocional: precio de salida bajo, como reclamo para que los clientes conozcan el producto y se animen a seguir comprándolo a su precio normal.

Por otro lado, hemos de tener en cuenta que no siempre cuanto más bajo se ofrece un producto más se vende. Un precio demasiado bajo perjudica la imagen de calidad, el cliente desconfía, por lo que hace perder ventas. Los

precios bajos son, además, incompatibles con un posicionamiento como producto de calidad.

#### **IV.3.3.3.- POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN**

La política de distribución trata de definir la manera en que los clientes puedan acceder a los bienes o servicios que la empresa va a ofrecer. Los principales canales de distribución son los siguientes:

- Venta directa.
- Venta a través de mayoristas.
- Venta a través de minoristas.

También se pueden utilizar conjuntamente dos o más canales u otros tales como las franquicias, la venta por catálogo (correo, televisión, Internet),..., siendo la fuerza de ventas la encargada de contactar con los clientes, ya sean mayoristas, distribuidores, clientes finales,... Sus características y dimensión vendrán determinadas por los siguientes factores:

- Área geográfica a cubrir.
- Número y tipo de los clientes a visitar.
- Complejidad del producto.
- Número de visitas a realizar a cada cliente.

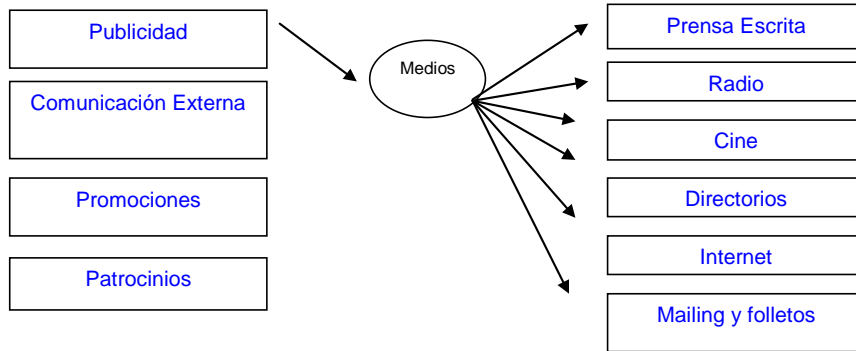
#### **IV.3.3.4.- POLÍTICA DE PROMOCIÓN**

La política de promoción o comunicación no consiste sólo en hacer publicidad, sino de establecer comunicación con el cliente objetivo para llevarle un mensaje determinado que culmine con el establecimiento de relaciones de confianza con la empresa.

Para poder llegar al público objetivo es necesario tener una imagen de empresa, que proyecte una imagen positiva y reconocible en el mercado, para lo cual es necesario prestar atención a cómo se forma dicha opinión y el público objetivo al que se desea impactar.

Lo que se intente transmitir en el mensaje publicitario debe estar perfectamente alineado con la estrategia de posicionamiento. En función de la estrategia de segmentación se decidirá la combinación de medios que mejor llegue a los segmentos objetivos de población.

Es necesario decidir cómo se va a proyectar la imagen, es decir, la política de comunicación de la empresa. Existen varios tipos de comunicación:



## **IV.4.- EL PLAN DE ORGANIZACIÓN.**

### **IV.4.1.- INSTALACIONES E INFRAESTRUCTURAS.**

Otro de los aspectos a concretar en el Plan de Empresa, son los elementos que permitan decidir dónde localizar la empresa, con una visión a largo plazo, teniendo en cuenta las posibilidades de expansión y de crecimiento.

La ubicación geográfica afectará a la estructura de costes, en función a la distancia de las fuentes de aprovisionamiento y de los mercados, siendo importante buscar un equilibrio entre los costes de aprovisionamiento y los de comercialización, además de valorar otros factores tales como el precio de los locales y del suelo, los espacios libres en los polígonos industriales, la dotaciones de infraestructura,...

También es importante conseguir y escoger la maquinaria que se adapte mejor a las necesidades del proceso productivo, teniendo en cuenta factores como los costes iniciales y de mantenimiento, la vida útil, la capacidad de producción, las necesidades de personal cualificado y su formación específica o el diseño de la instalación requerida.

En este sentido, la disposición en planta de los distintos equipos (máquinas y herramientas) que han de ser utilizadas en el proceso, debe de situarse de manera que minimice el coste de producción y se optimice la utilización del espacio disponible.

Para ello será necesario realizar un plan detallado de implantación para todas las instalaciones de la empresa con los costes asociados y así poder incluirlo en el plan de financiación.

### **IV.4.2.- PROCESO PRODUCTIVO.**

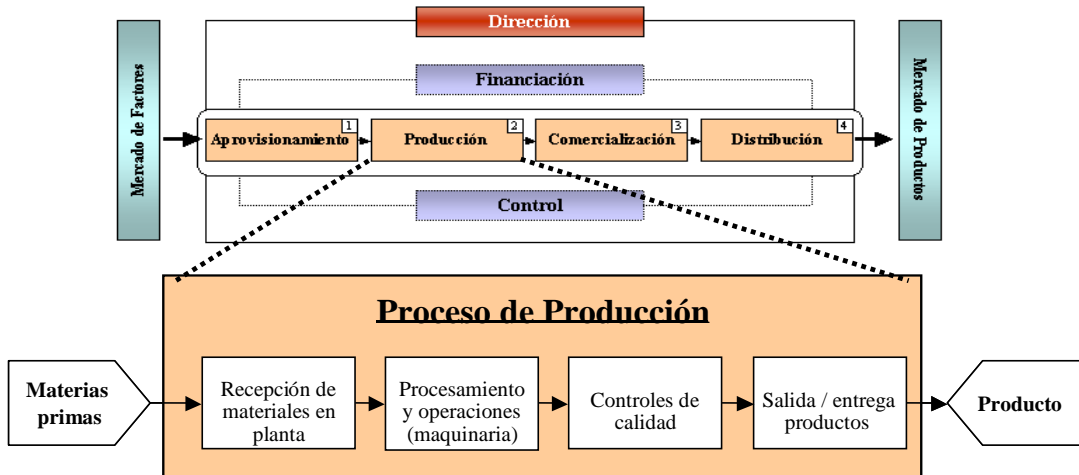
El proceso productivo es el conjunto de actuaciones, que permiten que a una entrada o input, a través de su manipulación, se le aporte valor añadido, generando un output o salida.

El proceso de producción está relacionado con otros procesos como el de aprovisionamiento, comercialización y distribución.

El Plan de operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios.

Las tareas propias de un proceso productivo tipo son las siguientes:





Para realizar una efectiva planificación, se deben considerar tres variables para cada actividad del proceso, que son las siguientes:

- Recursos humanos.
- Tecnología.
- Costes.

Es importante que la planificación del proceso productivo esté alineada con la estrategia, los objetivos de venta y la política de la empresa, siendo el objetivo final conseguir el proceso más adecuado, óptimo y eficiente.

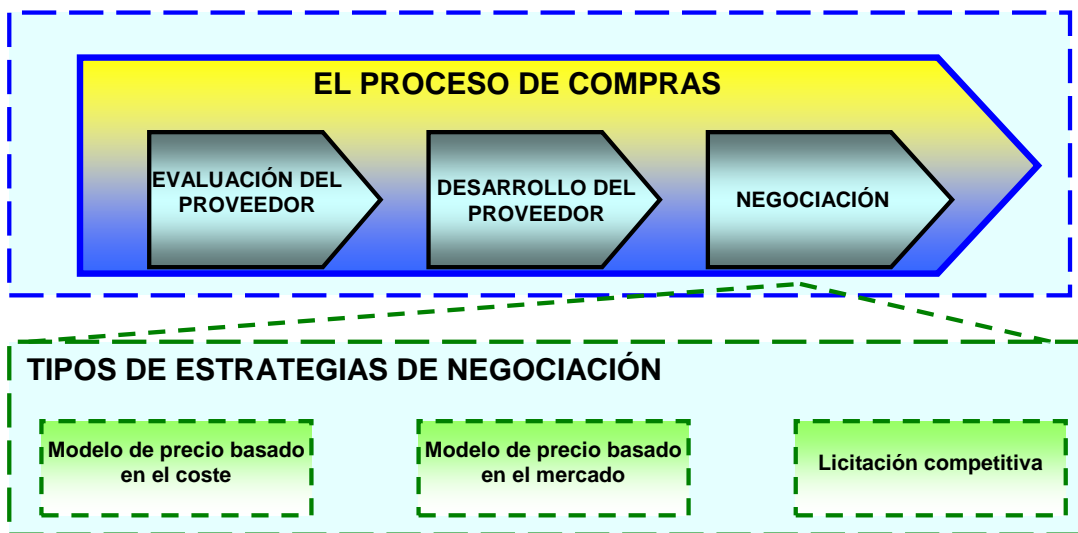
A partir de la planificación de la producción se podrán estimar los costes directos e indirectos asociados a las actividades y funciones diarias que se realicen, lo que ayudará a calcular con mayor exactitud el coste de los productos y servicios y, estimar así, los beneficios futuros comprobando la viabilidad económica del proyecto.

#### IV.4.3.- PROVEEDORES Y GESTIÓN DE COMPRAS.

La gestión de compras es un elemento clave para la competitividad de las empresas debido a la importancia que tiene en los resultados del negocio a través de:

- El aumento de los márgenes de beneficio.
- La calidad del proveedor, producto y/o servicio.
- La mejora de los plazos de entrega.
- La satisfacción del cliente.

En este sentido, una buena gestión de compras ofrece grandes oportunidades, para lo cual es necesario conocer cuáles son las actividades principales del proceso de compras. Las compras siguen un proceso de tres etapas:



La primera etapa del proceso es la evaluación del proveedor, que permitirá comparar todos los proveedores y escoger el que se adecua más a las necesidades de la empresa.

La segunda etapa del proceso es el desarrollo del proveedor. En esta etapa se trata de asegurar que los proveedores tengan una apreciación de la calidad de los materiales y servicios, lo que repercutirá en la satisfacción del cliente.

La tercera y última etapa del proceso de compra es la de negociación.

Otra cuestión clave en el proceso de compras es la gestión del stock. Una cantidad alta de productos almacenados supone unos costes elevados y generalmente no necesarios.

Por el contrario, una cantidad muy baja de productos almacenados supone asumir el riesgo de llegar a una situación de agotamiento del stock y no poder suministrar a tiempo los productos a los clientes.

Por ello, tener un nivel óptimo de stock que minimice los costes y asegure la distribución en todo momento a los clientes, es una cuestión esencial a la hora de gestionar el stock.

La planificación de las necesidades de productos viene condicionada por un conjunto de factores que hay que estudiar en detalle para conseguir una planificación ajustada. Estos factores son los siguientes:

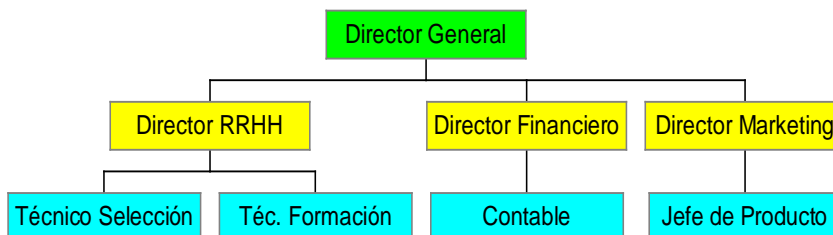
- La demanda prevista para todo el periodo.
- La distribución de dicha demanda en el periodo, teniendo en cuenta los picos y valles de demanda.
- La situación del mercado.

El resultado de la planificación debe ser obviamente un plan para todo el ejercicio, con el volumen óptimo de productos en el almacén en los periodos establecidos.

#### IV.4.4.- PLAN DE RECURSOS HUMANOS.

El Plan de Recursos Humanos debe analizar y determinar todos los elementos relacionados con la política de personal de la empresa: la definición de capacidades, la organización funcional, la dimensión y estructura de la plantilla, la selección, contratación y el tipo de contrato, el salario y la jornada de trabajo o la formación del personal, así como en todos aquellos aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa desde la detección de conflictos, hasta el desarrollo de estrategias de resolución de éstos.

Lo primero que se debe hacer es elaborar el organigrama, es decir, definir los puestos de trabajo con los que contará la empresa y las relaciones jerárquicas entre ellos y, todo ello, representarlo de forma gráfica como en el siguiente ejemplo:



Una vez que definidos los puestos que son necesarios en la empresa, lo siguiente es buscar en el mercado de trabajo a los mejores profesionales.

Los pasos a seguir para llevar a cabo una buena selección son:

- Descripción del puesto de trabajo.
- Definición del perfil ideal.
- Reclutamiento.

- Pruebas de selección.
- Plan de contratación.

Así mismo, es necesario definir una política de retribución eficaz, que ha de reunir ciertas cualidades:

- Económica y competitiva.
- Objetiva.
- Fácil de administrar y entender.
- Flexible y revisable.
- Equitativa.

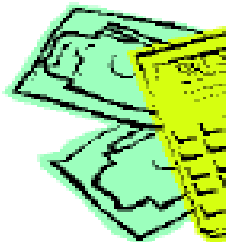
Por otro lado, hay que fijar el sistema retributivo que se va a aplicar, tratando de agrupar categorías con rango y funciones parecidas y cuyos cometidos pueden ser realizados, con una formación previa, por todos los componentes de ese nivel. Se puede establecer el nivel retributivo en función de las siguientes variables:

- Por tiempo.
- Por rendimiento o productividad.
- Por antigüedad.
- Por objetivos o resultados.
- Según la aptitud del trabajador.
- Sistemas colectivos.
- Beneficios sociales o adicionales.

La retribución incluirá tres componentes: sueldo base, que será igual para todos los componentes de cada nivel; complementos del puesto de trabajo, para diferenciar a los trabajadores en función de las características del puesto que ocupe cada uno, responsabilidad, habilidad, condiciones de trabajo; y complementos por calidad y cantidad de trabajo, para el personal directivo, técnico y de administración, que valore la calidad de los servicios prestados a lo largo de la vida laboral, y para el personal operario, establecidos en función de la cantidad y la calidad de la producción.

Por último, es necesario planificar la formación del personal, ya que es una herramienta imprescindible en la empresa, pues mejora la productividad del trabajador, repercute en la mayor satisfacción del cliente y supone un ahorro en el tiempo de aprendizaje.

En el ámbito de la formación, es imprescindible que todos los trabajadores reciban, nada más entrar a formar parte de la empresa, un Curso de Prevención de Riesgos Laborales. En él se tratarán diversos temas de seguridad en el trabajo, prevención de enfermedades y accidentes laborales, o qué hacer en determinadas situaciones.



## IV.5.- ASPECTOS JURÍDICOS Y FISCALES.

### IV.5.1.- ESTRUCTURA LEGAL.

Una de las primeras cosas que debe hacer quien decide afrontar una actividad empresarial es decidir cuál es la forma legal adecuada para el desarrollo de la misma

Cuestiones como los límites de la responsabilidad, el compromiso de los bienes previos al inicio de la actividad, la fiscalidad del negocio, el cumplimiento del mayor o menor número de requisitos, la necesidad de financiación externa, etc., son todos ellos factores que deben tenerse en cuenta a la hora de esa elección.

La estructura legal de la empresa se puede categorizar, básicamente, en dos grandes grupos:

- Persona física, que se caracteriza porque el empresario asume el riesgo directamente y dirige la empresa, no existiendo diferencias entre el patrimonio social e individual, lo que supone una responsabilidad ilimitada.
- Persona jurídica, en la que el patrimonio de la sociedad se diferencia del individual, quedando la limitada la responsabilidad del empresario frente a terceros a la aportación de capital.

El cuadro adjunto resume las principales características de las diferentes formas jurídicas que puede adoptar la empresa:

FORMA	Nº SOCIOS	CAPITAL MÍNIMO	RESPONSABILIDAD
<b>EMPRESARIO INDIVIDUAL</b>	1	No existe mínimo	Ilimitada
<b>COMUNIDAD DE BIENES</b>	Mínimo 2	No existe mínimo	Ilimitada mancomunada
<b>SOCIEDAD COLECTIVA</b>	Mínimo 2	No existe mínimo	Ilimitada solidaria
<b>SOCIEDAD LIMITADA, SL.</b>	Mínimo 1	3.005,06 €	Limitada a la aportación
<b>SOCIEDAD LIMITADA LABORAL, SLL.</b>	Mínimo 3	3.005,06 €	Limitada a la aportación
<b>SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA, SLNE.</b>	Mínimo 5	3.012,00 € a 120.202 €	Limitada a la aportación
<b>SOC. ANÓNIMA, SA.</b>	Mínimo 1	60.101,21 €	Limitada a la aportación
<b>SOCIEDAD ANÓNIMA LABORAL, SAL.</b>	Mínimo 3	60.101,21 €	Limitada a la aportación
<b>SOC. COOPERATIVA</b>	Mínimo 3	Fijado en Estatutos	Limitada a la aportación

La Sociedad Limitada Nueva Empresa, SLNE, es una especialidad de las sociedades limitadas, especialmente pensada para emprendedores y autónomos que quieran expandir o consolidar su actividad.

Una ventaja de este tipo de sociedad es que se puede constituir en un plazo de 48 horas, pudiéndose realizar los trámites por vía telemática, mediante el Documento Único Electrónico (DUE), que permite la reducción del número de trámites administrativos y del número de visitas a administraciones, notarios, etc.

El número de socios máximo que puede haber es de cinco, debiendo ser personas físicas.

El capital no puede ser inferior a 3.012 euros, ni superior a 120.202 euros. En todo caso, la cifra de capital mínimo de 3.012 euros, sólo podrá estar compuesta por aportaciones dinerarias.

Es obligatorio que los administradores de la Sociedad (que pueden ser uno o varios) sean socios de la SLNE, y la razón social estará formada por los dos apellidos y el nombre de uno de los socios fundadores seguidos de un código alfanumérico junto a la indicación "Sociedad Limitada Nueva Empresa" o su abreviatura "SLNE".

Si con posterioridad, el socio cuyo nombre y apellidos figuran en la denominación social, perdiera dicha condición, deberá modificarse la denominación de modo que esté formada por el nombre y apellidos de uno de los socios.

Más allá de esta información necesaria, los criterios a considerar para optar por una u otra forma jurídica son, entre otros, los siguientes:

- El número de promotores.
- El tamaño de la empresa.
- La responsabilidad que los promotores están dispuestos a asumir.
- Las necesidades de financiación.
- El tratamiento fiscal.
- El tipo de actividad.

La forma de empresario individual supone asumir la gestión y administración directa, ya que no hay forma jurídica que se interponga entre la sociedad y el empresario. El riesgo es también el más alto que puede encerrar una forma societaria: patrimonio personal y social se confunden en uno. Con estos principios, la figura del empresario privado no resulta el tipo de sociedad más aconsejable, pero todo depende de cada caso en concreto.

En el caso de pequeñas y medianas empresas, lo más aconsejable es la sociedad limitada. Su tipología puede ser interesante para aquellas sociedades que no se planteen acudir a financiación pública, que pretendan mantener una estructura de socios familiar o cerrada y que persigan los mínimos costes en la gestión. También será interesante para aquellas sociedades que prevean la realización de aportaciones no dinerarias.

#### IV.5.2.- FISCALIDAD.

Es necesario identificar las implicaciones fiscales y de seguridad social que corresponden a cada tipo de empresa, y que se presentan de forma esquemática en el siguiente cuadro:

FORMA	FISCALIDAD	SEGURIDAD SOCIAL
<b>EMPRESARIO INDIVIDUAL</b>	IRPF	AUTÓNOMOS
<b>COMUNIDAD DE BIENES</b>	IRPF	AUTÓNOMOS
<b>SOCIEDAD COLECTIVA</b>	I. SOCIEDADES	AUTÓNOMOS
<b>SOCIEDAD LIMITADA, SL.</b>	I. SOCIEDADES	Socios Minoritarios: Reg. General Resto de Socios: Autónomos
<b>SOCIEDAD LIMITADA LABORAL, SLL.</b>	I. SOCIEDADES	Régimen General y/o Régimen de Autónomos.
<b>SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA, SLNE.</b>	I. SOCIEDADES	Socios Minoritarios: Reg. General Resto de Socios: Autónomos
<b>SOCIEDAD ANÓNIMA, SA.</b>	I. SOCIEDADES	Régimen de autónomos
<b>SOCIEDAD ANÓNIMA LABORAL, SAL.</b>	I. SOCIEDADES	Régimen General y/o Régimen de Autónomos
<b>SOC. COOPERATIVA</b>	I. SOCIEDADES	OPCIONAL

En materia de impuestos, podemos diferenciar entre el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, IRPF, aplicable a las personas físicas y Comunidades de Bienes, y el Impuesto de Sociedades, para las personas jurídicas. Ambos, gravan las rentas obtenidas en el ejercicio de la actividad empresarial.

En cuanto a la Seguridad Social, existen dos regímenes principales, el régimen general y el régimen especial de los trabajadores autónomos (RETA).

#### IV.5.3.- GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRACIÓN.

Decidida la forma jurídica, es preciso realizar los siguientes trámites para la constitución de la sociedad:

- El nombre o razón social, que debe ser distintivo, original y fácil de identificar, pronunciar y recordar, con alguna relación con la actividad de la empresa y que resulte atractivo tanto por su sonido como por su grafía. Además del nombre hay que diseñar un logotipo con vocación de futuro y expansión comercial.
- Escritura de constitución, que determinará las relaciones jurídicas internas de la nueva sociedad e incluirá, además de los datos básicos y

- normas correspondientes a cada tipo de sociedad, los estatutos sociales imprescindibles para el correcto funcionamiento societario.
- Otorgamiento de escritura pública, que se firmará ante notario en lo que se denomina acto de otorgamiento de escritura pública. En ese momento, los socios procederán a aprobar los estatutos.
  - Tributos de constitución, entre ellos el Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados a que está sujeta la constitución de toda sociedad. Se otorgan treinta días hábiles para su liquidación y el tipo impositivo es del 1% sobre el capital social suscrito.
  - Inscripción en el Registro Mercantil. Una vez realizada la escritura pública de constitución se procede a la inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil de la provincia, y a partir de ese momento la sociedad adquiere plena capacidad jurídica.
  - Código de identificación fiscal (CIF), que se solicita en los treinta días posteriores a la constitución legal de la sociedad, ante la Administración Tributaria correspondiente.
  - Registro de marcas y patentes para las patentes y marcas que se hayan desarrollado.



El siguiente cuadro presenta los principales trámites administrativos a que deben someterse las dos tipologías de empresa más frecuentes: empresario individual y sociedad de responsabilidad limitada.

TRÁMITES	EMPRESARIO INDIVIDUAL	SOCIEDAD DE RESP. LIMITADA
<b>1. Trámites previos</b>		
Registro general de sociedades mercantiles		X
Escritura ante notario		X
<b>2. Administración de Hacienda</b>		
Alta en el censo	X	X
Solicitud de Código de Identificación fiscal		X
Impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados		X
Alta en el impuesto de actividades económicas	X	X
Adquisición y legalización de libros	X	
<b>3. Ayuntamiento</b>		
Licencia de obras	X	X
Impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras (si se exige)	X	X
Licencia de apertura	X	X
Impuesto sobre bienes inmuebles	X	X
<b>4. Tesorería de la Seguridad Social</b>		
Alta en el régimen correspondiente de la Seguridad Social	X	X
Inscripción de la empresa en la S.S.	X	X
Alta en el sistema de cobertura de riesgos de accidentes y enfermedades profesionales	X	X
Alta y afiliación de los trabajadores en la S.S.	X	X
<b>5. Dirección provincial de Trabajo y Seguridad Social</b>		
Comunicación de apertura de centro de trabajo	X	X
Obtención y legalización del Libro de visitas	X	X
Obtención y legalización del Libro de matrícula (trabajadores por cuenta ajena)	X	X
Obtención del calendario laboral	X	X
<b>6. Oficinas del Instituto Nacional de Empleo (Cuando tenga trabajadores)</b>		
Oferta de empleo (trabajadores por cuenta ajena)	X	X
Formalización de los contratos de trabajo	X	X
<b>7. Registros</b>		
Inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil (potestativo)	X	X
Inscripción en el Registro de la Propiedad Inmobiliaria (si hay bienes inmuebles)	X	X
Inscripción en el Registro de la Propiedad Industrial (Patentes, marcas, modelos, nombre comercial, rótulos)	X	X

Comentario [x1]: Mirar si esto sigue vigente

Comentario [x2]: Mirar si esto sigue vigente

#### IV.5.4.- CALENDARIO DE PUESTA EN MARCHA.

En paralelo a los trámites administrativos hay que realizar las inversiones y gastos necesarios para la puesta en marcha de la empresa. Se establecen unos hitos fundamentales, distinguiendo entre terrenos, edificaciones e instalaciones, por un lado, y bienes de equipo y otras inversiones del Inmovilizado material, por otro.

- Terrenos, locales o edificaciones e instalaciones.
  - o Compra de terrenos.
  - o Compra o alquiler de locales.
  - o Inicio de las edificaciones e instalaciones.
  - o Conclusión de las edificaciones e instalaciones.
  
- Bienes de equipo e inversiones inmateriales.
  - o Petición de los equipos.
  - o Recepción.
  - o Montaje.
  - o Conclusión.

El cuadro que figura a continuación permite planificar el punto cero en la puesta en marcha de la empresa a partir de los hitos establecidos. De forma gráfica, y a modo de ejemplo, presentamos el siguiente cuadro:

AÑO Y MES	TRÁMITES	TERRENOS, LOCALES, ETC	BIENES DE EQUIPO
<b>AÑO 1</b>			
Enero			
Febrero	1		
Marzo	2	1	
Abril			
Mayo		2	
Junio			
Julio			1
Agosto	3		2
Septiembre			
Octubre	4		3
Noviembre		3	
Diciembre	5		
<b>AÑO 2</b>			
Enero	6		
Febrero	7	4	4
Marzo			
Abril			
Mayo			
Junio			
Julio			
Agosto			
Septiembre			
Octubre			
Noviembre			
Diciembre			

## IV.6.- PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO.

El Plan Económico-Financiero debe recoger toda la información de carácter económico y financiero referente al proyecto para determinar su viabilidad económica. Se trata de analizar, partiendo del estudio realizado en el resto de los planes específicos de este documento empresarial, si el proyecto reúne la rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo.

Se trata, en definitiva, de establecer un posible modelo de desarrollo económico-financiero. Para ello, se ha optado por utilizar la estructura formal de la legislación contable vigente. Esto facilitará la lectura por parte de cualquier lector, así como el posterior contraste de dicho Plan con la contabilidad del proyecto.

El Plan Económico-Financiero es de vital importancia a la hora de pedir financiación, ya que deberá demostrar que el negocio es viable y que generará fondos suficientes para reintegrar la deuda y satisfacer los intereses de la financiación.

### IV.6.1.- EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN.

El proceso de planificación económica-financiera permitirá elaborar las cuentas previsionales de la empresa.

Se ha fijado un marco temporal de cinco años para dicho estudio, ya que un período menor ofrecería una visión temporal demasiado reducida, y un período mayor no daría datos demasiado fiables para períodos posteriores al quinto año.

El presupuesto de ventas es el origen de todo el proceso de planificación económica-financiera, ya que reflejará los objetivos de ventas fijados en el plan de marketing, expresados en unidades vendidas y precio de venta.

Todo el proceso de planificación económica financiera descansará sobre las previsiones de ventas. Según las previsiones de ventas que se realicen para los primeros años del negocio, variarán los ingresos, los gastos y será necesario dimensionar la capacidad productiva del negocio.

Por eso, es importante ser prudentes en las previsiones y hasta un poco pesimistas, ya que una de las principales causas de fracaso de los emprendedores es realizar estimaciones de ventas excesivamente optimistas.

Dada su notable influencia en el proceso de planificación financiera es recomendable que la previsión de ventas se realice durante el primer año de actividad mes a mes.

Seguidamente se elaboran los presupuestos para los distintos departamentos de la empresa.

A los efectos de elaboración de las cuentas anuales previsionales distinguiremos principalmente tres tipos de presupuesto que reflejarán, por un lado, los costes y, por otro, la inversión necesaria:

- Presupuesto de producción.
- Presupuesto de comercialización.
- Presupuesto de departamentos soporte.

A partir del presupuesto de inversión de los distintos departamentos de la empresa elaboraremos el plan de inversiones. Dentro del plan de inversiones distinguimos dos grandes bloques:

- Inversiones en activos fijos.
  - o Inmovilizado.
  - o Gastos de establecimiento.
- Inversiones en activo circulante.

**Comentario [x3]:** Mirar si ha cambiado el nombre de todo el apartado

En función del presupuesto de venta, de la política de aprovisionamientos y del plazo de cobro a clientes, determinaremos las necesidades de inversión en almacenes, créditos a clientes y tesorería.

La cuenta de pérdidas y ganancias previsional expresa la previsión de la cuantía y composición del beneficio de los próximos ejercicios económicos:

- Consolidación de presupuestos parciales.
- Cálculo de amortizaciones y provisiones.

Una vez conocida la inversión necesaria para el negocio se debe elaborar el plan de financiación. La elaboración del plan de financiación tiene cuatro fases:

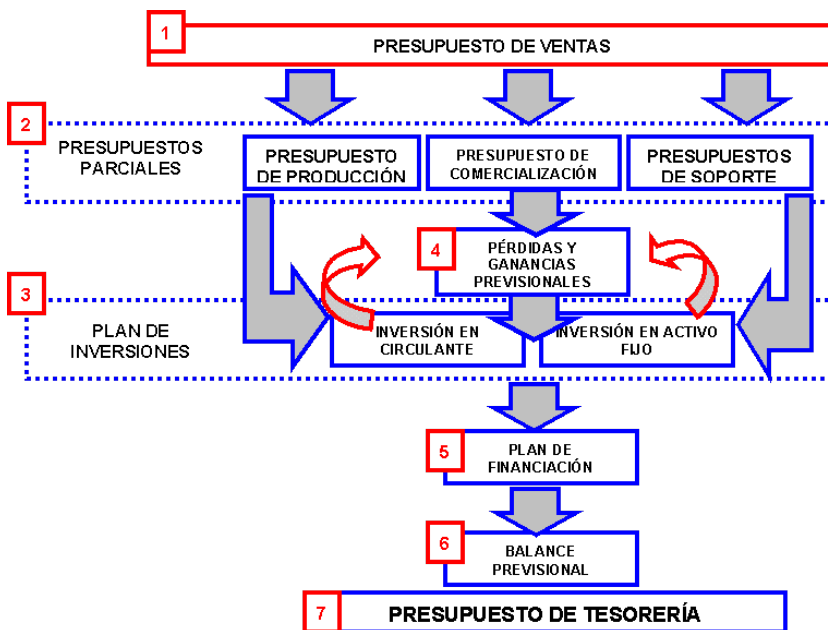
- Determinación de las necesidades de financiación.
- Elección del plazo de la financiación.
- Elección de la forma en la que se financiará la empresa.
- Cálculo del coste de la financiación.

Una vez realizada la previsión de inversiones que la empresa va a acometer en los próximos años y establecido su plan financiero, podremos construir el balance previsional.

Finalmente, el presupuesto de tesorería supone la previsión de las necesidades futuras de efectivo. Es por ello, la herramienta fundamental para determinación de las necesidades de financiación a corto plazo y para la gestión de los excedentes de liquidez.

Para su elaboración, en la que se excluye cualquier movimiento de partidas no dinerarias, se desglosarán mensualmente los cobros en efectivo del mes menos los pagos en efectivo previstos.

Gráficamente, el proceso de planificación financiera se presenta en el siguiente cuadro:



#### IV.6.2.- PRESUPUESTOS PARCIALES.

En este apartado, se desarrollarán los presupuestos parciales de la empresa, es decir:

- Presupuesto de producción.
- Presupuesto de comercialización.
- Presupuesto de estructura.

Para la elaboración del presupuesto de producción es necesario incluir, a partir del presupuesto de ventas, todas aquellas políticas relacionadas y con influencia directa en la producción, tales como la política de stocks, de aprovisionamiento, de recursos humanos, de calidad o de I+D.

Así, en función del presupuesto de ventas y del resto de políticas de producción se elaborará un plan de producción en el que se reflejan las unidades a producir en cada período de tiempo y los consumos y aprovisionamientos necesarios para ello, delimitándose los gastos de producción variables y fijos.

Para la realización del presupuesto de comercialización tendremos que tener en cuenta, además del presupuesto de ventas, las decisiones tomadas en la elaboración del plan de marketing mix en lo relativo a:

- Producto
- Precio
- Distribución
- Comunicación

Finalmente, en función del presupuesto de ventas y el plan de marketing, se elaborará un plan en el que figuren las unidades a vender en cada período de tiempo y el gasto a realizar para cada una de las variables de marketing-mix estableciéndose los gastos de comercialización variables y los fijos.

Por último, el presupuesto de estructura, que recogerá, a través de un plan de actuación, todas las actividades a realizar y los medios a emplear en el período, en especial, los gastos de funcionamiento, tales como alquileres, electricidad, teléfono, material de oficina, servicios profesionales,... y costes de mano de obra no variable.

#### IV.6.3.- PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONALES.

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional es la previsión del resultado de la empresa para los próximos ejercicios, reflejando si la empresa es rentable o no, ya que muestra el beneficio o pérdida obtenido durante el período, a partir de la diferencia entre los ingresos y gastos en los que ha incurrido la empresa.

El proceso de elaboración de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional tiene tres fases:



Los gastos de amortización y provisión para cada ejercicio se tomarán de las dotaciones anuales calculadas en el plan de inversiones.

Los gastos financieros se calculan en función de las necesidades de financiación del proyecto.

A modo de ejemplo, se presenta la estructura de una cuenta de pérdidas y ganancias provisional a cinco años:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
+ VENTAS					
<b>= INGRESOS DE EXPLOTACIÓN</b>					
- COMPRAS					
+/- VARIACIÓN DE EXISTENCIAS					
- GASTOS DE PERSONAL					
- GASTOS DE DISTRIBUCIÓN					
- GASTOS DE PROMOCIÓN					
- GASTOS DE ADMINISTRACIÓN					
- OTROS GASTOS					
- AMORTIZACIÓN DEL EJERCICIO					
- DOTACIÓN PARA INSOLVENCIAS					
= GASTOS DE EXPLOTACIÓN					
<b>= RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>					
+ INGRESOS FINANCIEROS					
- GASTOS FINANCIEROS					
= RESULTADO FINANCIERO					
<b>= RESULTADO DE LAS ACT.ORDINARIAS</b>					
+ SUBVENCIONES					
+ INGRESOS EXTRAORDINARIOS					
- GASTOS EXTRAORDINARIOS					
<b>= RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>					
- IMPUESTOS					
<b>= RESULTADO DEL EJERCICIO</b>					

#### IV.6.4.- PLAN DE INVERSIONES.

El siguiente paso es elaborar el plan de inversiones, que determinará el volumen y composición del activo del balance. Las inversiones no se realizan solamente en activos fijos, máquinas, licencias,..., sino también en activo circulante, es decir, en dinero en efectivo y existencias para operar.

En él, se deben describir los aspectos más destacados del inmovilizado material, inmaterial y gastos de establecimiento y cuantificar el valor de los mismos, y estableciéndose la política de amortizaciones de la empresa.

- Gastos de Establecimiento. Son gastos realizados para la constitución y puesta en funcionamiento de la empresa: notarios, tasas,...

- Inmovilizado Material. Está compuesto por todos los bienes de naturaleza física que son propiedad de la empresa:
  - o Terrenos.
  - o Construcciones e instalaciones técnicas.
  - o Maquinaria.
  - o Mobiliario, material y equipos de oficina.
  - o Equipos Informáticos.
  
- Inmovilizado Inmaterial. Compuesto por los derechos y bienes de naturaleza intangibles que son propiedad de la empresa.
  - o Gastos de I+D.
  - o Propiedad Industrial
  - o Derechos de traspaso.
  - o Aplicaciones informáticas.
  - o Derechos sobre bienes en régimen de arrendamiento financiero.
  
- Activo Circulante. Compuesto por los bienes y derechos de vida inferior a un año. Hay que tener en cuenta que parte de estos bienes y derechos son necesarios para que la empresa funcione, por ejemplo inventario de seguridad y tesorería mínima, por lo que será necesario cuantificarlos e incluirlos en el plan de inversiones.
  - o Existencias.
  - o Clientes.
  - o Tesorería

Una vez que conocemos las distintas fuentes de financiación y el concepto de fondo de maniobra sólo nos quedaría conocer cómo calcular la cuantía y naturaleza de la financiación. Para ello debemos partir del plan de inversiones.

El Plan de financiación describe todos aquellos recursos, tanto propios como ajenos, que se necesitan para hacer frente a los elementos de inmovilizado establecidos en el plan de inversiones.

El cálculo de la financiación necesaria se realizará para dos momentos:

- Un día de vida de la empresa.
- El cierre de cada ejercicio presupuestado.

El primer año de vida de la empresa, será necesario financiar toda la inversión en activo, que incluirá la inversión en inmovilizado, en clientes, en existencias y en tesorería. También deberán financiarse todos los gastos de establecimiento. Y en el caso de que la empresa tenga pérdidas acumuladas también deberán ser financiadas.



Para el cálculo de las necesidades de financiación, habrá que detraer las aportaciones de capital realizadas por los socios, así como las subvenciones concedidas por instituciones y organismos públicos. También se restarán de las necesidades de financiación las cantidades aplazadas a los proveedores.

El resto, es lo que se considerará necesidades de financiación, que deberá ser solicitada a entidades financieras u otros prestamistas. Esta financiación podrá ser a largo o corto plazo. La elección de uno u otro plazo dependerá de las necesidades de fondo de maniobra, que es la la parte del activo circulante financiada con fondos a largo.

El objetivo debe ser conseguir el equilibrio financiero, financiando parte del activo circulante con fondos a largo plazo, de manera que la empresa pueda atender puntualmente a sus pagos.

En relación a las amortizaciones y provisiones, son dos conceptos realmente importantes, ya que son gastos que no implican un desembolso por parte de la empresa.

La amortización representa el desgaste del activo fijo, ya sea material o inmaterial, que se produce de forma sistemática debido a su utilización y al paso del tiempo, y que debe ser calculado y previsto para su reposición.

Por medio de la amortización se reparte el coste de las inversiones en activo fijo entre todos los ejercicios en los que ese activo se está utilizando, de ahí que la amortización deba ser sistemática, es decir, estar sometida a un plan concreto.

De todos los sistemas, el más utilizado es el lineal, que consiste en dividir la amortización del bien en partes iguales durante toda la vida útil del bien y que, fiscalmente, está en función de un porcentaje máximo de amortización o de un número máximo de años, que son fijados por hacienda.

La amortización acumulada, por su parte, corresponde a la suma de todas las amortizaciones realizadas para un bien, a lo largo de su vida útil, siendo el valor neto contable, la diferencia entre el precio de adquisición y la amortización acumulada, es decir, el valor por el que el bien aparece en el activo en el balance.

El cálculo de la amortización de un elemento patrimonial se realiza de la siguiente forma:

$$\text{Cuota de Amortización} = \frac{\text{Coste de Adquisición del bien}}{\text{Vida útil del bien (años)}} - \text{Valor residual}$$

O lo que es lo mismo,

**Cuota de Amortización = (Tipo de amortización x Coste de adquisición ) –  
Valor residual**

Un tipo de coeficiente de amortización aceptable para cada tipo de elemento patrimonial, podría ser el siguiente:

AMORTIZACIONES	TIPO (%)
TERRENOS	0%
CONSTRUCCIONES	2%
MAQUINARIA	12%
MOBILIARIO	10%
EQUIPOS INFORMÁTICOS	25%
GASTOS DE I + D	20%
PROPIEDAD INDUSTRIAL	20%
DERECHOS DE TRASPASO	10%
APLICACIONES INFORMÁTICAS	33%
OTRO INMOVILIZADO INMATERIAL	10%

Las provisiones son depreciaciones reversibles de distintos elementos del activo. Se generan por las pérdidas de valor reversibles de un elemento de activo o por la existencia de un riesgo futuro. Por medio de las provisiones la empresa está reservando unos fondos para hacer frente a futuros desembolsos de efectivo

Existen dos formas de calcular la dotación a las provisiones, de forma individualizada para cada elemento de activo o cada riesgo que pueda afectar a la empresa, con la ventaja de que es más exacta, aunque requerirá de un mayor esfuerzo.

O bien de forma genérica, como generalmente se calculan las insolvencias del tráfico de la empresa. Para calcular esta provisión la empresa puede considerar, en función de su experiencia en ejercicios anteriores, de la situación económica general y del sector de actividad, que todos los años no cobrará un porcentaje de las ventas, siendo un gasto proporcional a la cifra de ventas.

#### IV.6.5.- BALANCE PREVISIONAL.

El siguiente paso es elaborar el balance previsional, que se confecciona a partir del balance de situación constituye la base fundamental en el análisis de la gestión empresarial, ya que es un modelo que ofrece la visión global del patrimonio de la empresa en un momento determinado y muestra el equilibrio financiero existente en el proyecto en función de los datos introducidos anteriormente para su realización.

<b>ACTIVO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>INMOVILIZADO</b>					
GTOS. ESTABLECIMIENTO					
INMOV. MATERIAL					
- AMORTIZ. INM. MAT.					
INMOV. INMATERIAL					
- AMORTIZ. INM. INMAT.					
<b>CIRCULANTE</b>					
EXISTENCIAS					
HACIENDA PÚBLICA DEUDORA					
DEUDORES					
- PROVISIÓN INSOLVENCIAS					
TESORERÍA					
<b>TOTAL ACTIVO</b>					

<b>PASIVO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>					
CAPITAL SOCIAL					
RESERVAS					
RTDOS. NEGATIV. EJ. ANTERIORES					
RESULTADO DEL EJERCICIO					
<b>EXIGIBLE A L.P.</b>					
<i>RECURSOS PERMANENTES</i>					
<b>EXIGIBLE A C.P.</b>					
PRÉSTAMOS A C.P.					
PROVEEDORES					
ACREEDORES					
HACIENDA PÚBLICA ACREEDORA					
SEGURIDAD SOCIAL ACREEDORA					
<b>TOTAL PASIVO</b>					

#### IV.6.6.- PRESUPUESTO DE TESORERÍA.

Una vez elaborado el Balance y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias provisionales, el único estado previsional que queda por hacer es el Presupuesto de Tesorería, y que es recomendable elaborar con detalle mensual, al menos, para el primer año.

El presupuesto es la herramienta fundamental para determinar las necesidades de financiación a corto plazo y para la gestión de los excedentes de liquidez.

El esquema del presupuesto de tesorería es el siguiente:

+/-	TESORERÍA DE EXPLOTACIÓN
+/-	TESORERÍA POR OPERACIONES DE CAPITAL
+/-	TESORERÍA EXTRAORDINARIA
-	RETRIBUCIÓN PASIVO A LARGO
+/-	OPERACIONES DE CIRCULANTE
=	SUPERAVIT /DEFICIT DEL PERÍODO
+/-	TESORERÍA DEL PERÍODO ANTERIOR
=	PREVISIÓN DE TESORERÍA DEL PERÍODO

Para la elaboración del presupuesto de tesorería de explotación, se toma como punto de partida los cobros efectuados por ventas. Las previsiones de este punto resultan especialmente importantes dado que la fiabilidad del presupuesto depende, en gran medida, de estos datos. Asimismo se deben tener en cuenta las ventas aplazadas y estimar en qué mes se cobrarán según la política de crédito a clientes establecida.

En segundo lugar, se realizará la previsión de pagos relacionados con las compras. Por otro lado, también se deben tener en cuenta las compras

aplazadas y el período medio de pago a proveedores, para determinar los pagos por compras para cada mes.

A estos pagos se les suma el resto de pagos de explotación, incluidos los de personal, teniendo en cuenta los pagos que se realizarán una vez descontadas retenciones IRPF y Seguridad Social.

Aunque el IVA no repercute en las cuenta de resultados de la empresa, pues actúa sólo como recaudadora, si tiene implicaciones en la elaboración del presupuesto de tesorería. Por ello, a la hora de calcular los cobros por ventas y los pagos por compras se debe añadir el IVA.

El presupuesto de tesorería por operaciones de capital hace referencia a los movimientos de tesorería derivados de los cobros y pagos relacionados con el activo y pasivo fijo de la empresa, por lo que se incluyen tanto los pagos como los cobros generados por financiaciones e inversiones.

Salvo los movimientos derivados de operaciones de capital, el resto de partidas es de fácil previsión y control: capital suscrito y desembolsado por los accionistas, ingresos de efectivo que tienen su origen en financiaciones a largo plazo, pago de deudas a largo plazo y pagos de inmovilizado.

Los pagos generados por la retribución de los recursos de pasivo que posee la empresa, comprenden tanto la retribución del capital ajeno como la del propio. El primero a través del pago de intereses y el segundo, a través del pago de dividendos.

Este apartado del presupuesto es siempre negativo ya que todas las partidas que lo integran son salidas de caja

La distribución de dividendos, si hablamos de ejercicios anuales, habrá sido aprobada en el ejercicio precedente, por lo que, exceptuando los pagos a cuenta, constarán en el Balance de Situación como financiación a corto.

El pago de los intereses de la deuda a largo plazo también se puede calcular de forma bastante precisa, al tomarse los datos de los cuadros de amortización de los préstamos obtenidos.

Las operaciones de circulante son todas aquellas relacionadas con las financiación a corto plazo de la empresa, excluidas los proveedores.

Dentro del pago de acreedores a corto plazo debemos incluir las liquidaciones a Hacienda Pública y a Seguridad Social por los siguientes conceptos: IRPF, Impuesto de Sociedades e IVA, y Seguros Sociales, respectivamente.

La suma de todos los conceptos anteriores da el déficit o superávit del período, al que se suma o resta la tesorería acumulada de periodos anteriores.

Finalmente, sumando el superávit o déficit del periodo a la tesorería acumulada de periodos anteriores obtenemos la previsión de tesorería de cada mes.

#### IV.6.7.- ANÁLISIS DE RATIOS Y PUNTO DE EQUILIBRIO.

Los ratios permiten realizar comparaciones entre dos magnitudes cuya evolución tiene una relación directa con el negocio. Existen dos tipos de ratios:

- Ratios de Gestión Económica.
- Ratios de Estructura Financiera.

Los ratios de gestión económica dan información sobre la rentabilidad de la empresa a través de la Cuenta de Resultados, entre ellos cabe destacar:

- Cash-Flow Bruto Anual, o Flujo de Caja: es un indicador de la tesorería generada por la empresa en un periodo de tiempo determinado.

$$\text{Cash Flow} = \text{Beneficio Neto} + \text{Amortizaciones} + \text{Provisiones}$$

- Umbral de Rentabilidad o punto muerto o de equilibrio: es la cifra de ventas que una empresa debe alcanzar para no perder dinero (beneficio cero). En este punto el total de ingresos se iguala con el total de gastos: Ventas – Gastos = 0

$$\text{Umbral de Rentabilidad} = \frac{\text{Gastos Fijos}}{\left(1 - \frac{\text{Gastos Variables}}{\text{Ventas}}\right)}$$

- Facturación por Trabajador: refleja la rentabilidad de las ventas por cada trabajador de la empresa.

$$\text{Facturación por Trabajador} = \text{Ventas} / \text{Número de trabajadores}$$

- Fondo de Maniobra: es la cantidad de recursos permanentes que el empresario debe aportar para que la actividad de la empresa funcione.

$$\text{Fondo de Maniobra} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Exigible a Corto}$$

- Rentabilidad Económica: Mide la capacidad que tiene la empresa para generar beneficios independientemente de su financiación. Este ratio resulta de dividir el Beneficio antes de Intereses e Impuestos entre el saldo medio del Activo Total.

$$\text{Rentabilidad Económica} = \frac{\text{BAI}}{\text{Activo Total}}$$

- Margen sobre Ventas o Margen Operativo: es el porcentaje de las ventas que suponen el margen del negocio en sí mismo, antes del impacto financiero, resultados extraordinarios e impuestos.

$$\text{Margen Operativo} = \frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}}$$

- Rotación del Activo: indica la relación que existe entre el volumen de negocio que genera la empresa y los activos que posee. Es un indicador de la eficiencia con que se gestionan los activos.

$$\text{Rotación del Activo} = \frac{\text{Ingresos por Ventas}}{\text{Activo Total Medio}}$$

Los ratios de estructura financiera muestran información sobre la liquidez y solvencia de la empresa a través del Balance de situación. Algunos son:

- Rentabilidad Financiera: mide el beneficio obtenido por los accionistas por el capital que han invertido.

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Recursos Propios}}$$

- Ratio de Endeudamiento: mide la intensidad de la deuda comparada con los fondos propios, deduce el grado de influencia de los recursos ajenos en el funcionamiento y equilibrio financiero de la empresa.

$$\text{Ratio de Endeudamiento} = \frac{\text{Recursos Ajenos}}{\text{Total Pasivo}}$$

- Coste Medio de la Deuda: indica el coste que tiene para la empresa la financiación ajena. Se calcula dividiendo los gastos financieros entre el saldo medio de los Recursos Ajenos Totales.

$$\text{Coste Medio de la Deuda} = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Recursos Ajenos Medios}}$$

- Apalancamiento: indica la parte del activo que está financiada con los fondos propios.

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Fondos Propios}}$$

- Ratio de Solvencia: indica la capacidad que tiene la empresa para hacer frente al pago de la totalidad de sus deudas respondiendo con sus activos totales. Es una garantía esencial para que los acreedores de la empresa puedan recuperar sus fondos.



$$\text{Ratio de Solvencia} = \frac{\text{Activo Real}}{\text{Recursos Ajenos + Provisiones}}$$