

# MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE EMPRESA

documento de trabajo

*Agentes Locales de Promoción  
de Empleo\_Diputación de  
Almería 2011*

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	2
ESTRUCTURA DEL PLAN DE EMPRESA:.....	4
1. RESUMEN GENERAL.....	5
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL.....	5
3. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO.....	6
4. PLAN DE MARKETING.....	6
4.1. ESTUDIO DE MERCADO.....	6
4.2. ANÁLISIS D.A.F.O. ....	9
4.3. POLÍTICA DE PRODUCTO.....	9
4.4. POLÍTICA DE PRECIOS.....	13
4.5. POLITICA DE DISTRIBUCIÓN.....	15
4.6. POLITICA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS.....	16
4.7. LOCALIZACIÓN E INSTALACIÓN.....	20
4.8. DIMENSIÓN.....	20
5. PRODUCCIÓN Y MEDIOS TÉCNICOS.....	21
5.1. DESCRIPCIÓN TÉCNICA.....	21
5.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO.....	21
6. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS (RR.HH.).....	22
6.1. ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.....	22
6.2. CULTURAS Y ALIANZAS.....	23
6.3. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	23
7. FORMAS JURÍDICAS.....	28
8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	29
8.1. PLAN DE INVERSIÓN INICIAL.....	30
8.2. PLAN DE FINANCIACIÓN.....	32
8.3. PREVISIÓN DE VENTAS / CONSUMOS.....	36
8.4. SISTEMA DE COBROS Y PAGOS.....	36
8.5. GASTOS DE EXPLOTACIÓN.....	37
8.6. PREVISIÓN DE TESORERÍA.....	39
8.7. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROVISIONAL.....	42
8.8. BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL.....	46
8.9. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.....	50
8.10. INDICADORES FINANCIEROS.....	52

## INTRODUCCIÓN

El objetivo que pretendemos con este manual es aportar un instrumento genérico, básico y abierto, un punto de partida que ofrece las pautas elementales a seguir con el fin de desarrollar y analizar la puesta en marcha de un proyecto empresarial.

El Plan de Empresa es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarios para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto.

Es una herramienta imprescindible cuando se quiere poner en marcha un proyecto empresarial, sea cual fuere la experiencia profesional del promotor o promotores y la dimensión del proyecto. Resulta esencial detenerse a reflexionar sobre cada pequeño detalle de la puesta en marcha y gestión de nuestro futuro negocio, porque nos permite tomar conciencia de los pasos que debemos seguir para lograr nuestros objetivos y de la viabilidad de nuestra idea empresarial.

Incluso para empresas ya establecidas, un Plan de Empresa bien diseñado ha de ser la base sobre la que se levanten proyectos de crecimiento o diversificación de la actividad principal.

En conclusión, el Plan de Empresa es un instrumento donde el promotor da forma a todas las ideas y detalles que tiene en mente para el desarrollo de su negocio, decide qué camino ha de tomar, qué metas quiere conseguir y le da mayor criterio para poder tomar la decisión mas conveniente ante posibles imprevistos que puedan surgir.

### *OBJETIVOS DEL PLAN DE EMPRESA*

Los principales objetivos que el emprendedor puede alcanzar con la elaboración de este documento son los siguientes:

#### **A nivel interno**

- a. **Comprobar la coherencia del proyecto:** la realización del plan de empresa permite alcanzar un conocimiento amplio, profundo y objetivo de la empresa que se pretende poner en marcha y constituye para el emprendedor un valioso instrumento para evaluar la viabilidad de su proyecto y reducir considerablemente el riesgo en la puesta en marcha de su negocio.
- b. **Establecer objetivos y planificar su consecución:** en la preparación de este documento no sólo se describen todas las áreas del nuevo negocio, sino también se aprende a fijar objetivos y planificar la manera de alcanzarlos. Por ello, permite al emprendedor medir sus expectativas y reforzar las posibles metas a alcanzar.
- c. **Evaluar el progreso del proyecto empresarial:** cuando el nuevo negocio se encuentra en funcionamiento, el plan de empresa servirá como herramienta interna para valorar la marcha de la nueva empresa y sus desviaciones sobre el escenario previsto.

## A nivel externo

De cara al exterior el Plan de Empresa constituye la mejor carta de presentación para un emprendedor y resulta útil a diversos niveles:

- a. Obtener la financiación necesaria para lanzar el negocio.
- b. Optar a posibles subvenciones de las administraciones públicas.
- c. Encontrar socios o convencer a éstos del mérito del proyecto.

Por lo tanto, el Plan de Empresa tiene diferentes utilidades en función de la situación en que se encuentre el proyecto.

Si la empresa no ha iniciado las actividades, las utilidades son:

- a. Guía de planificación empresarial.
- b. Instrumento para la búsqueda de financiación.
- c. Desarrollo de nuevas estrategias y actividades

En el caso de que la empresa ya hubiera iniciado su actividad, el Plan de Empresa será un documento de referencia para los promotores donde podrán comprobar las desviaciones que estuvieran produciéndose en la marcha del proyecto.

## *ELABORACIÓN DEL PLAN DE EMPRESA*

El equipo de Agentes Locales de Promoción de Empleo de la Diputación de Almería ofrece su apoyo y su asesoramiento en la elaboración del documento, aunque los elementos principales del proyecto empresarial **los tiene que escribir el propio emprendedor**.

## Recomendaciones para su presentación

- a. **Claridad:** la información y redacción ofrecida debe ser clara, concisa, veraz y comprobable.
- b. **Actualidad:** el plan debe ser un documento que recoja información y datos recientes.
- c. **Globalidad:** el plan de empresa abarcará todas las áreas de la actividad empresarial, con el fin de que el mismo sea completo.
- d. **Lenguaje comprensible:** se debe utilizar un lenguaje que sea inteligible para diferentes tipos de lectores (inversores, bancos, proveedores, técnicos, etc.). Se debe realizar un especial esfuerzo para acercar la terminología a un lenguaje comprensible para todos los colectivos interesados.

## COMPOSICIÓN DEL PLAN DE EMPRESA

El plan de empresa contendrá los siguientes apartados:

- ❖ **Plan estratégico:** Recogerá las **líneas maestras** de la futura empresa, a qué se va a dedicar, objetivos, estructura, etc.
- ❖ **Plan de marketing:** Son **acciones comerciales** a llevar a cabo para hacerse un hueco en el mercado.
- ❖ **Plan de recursos humanos:** Es el **capital humano**. Selección de personas capaces y motivadas, definición de funciones y provisión de medios y formación.
- ❖ **Plan económico- financiero:** La empresa necesita conseguir beneficios y poseer dinero (liquidez) para hacer frente a sus pagos. Se debe **"hacer cuentas"** para incluir los gastos de la empresa que no se detallaron en otros planes.
- ❖ **Plan jurídico-mercantil:** La actividad podrá desarrollarse bajo distintas formas jurídicas, siendo su carácter mercantil el principal factor diferenciador. Además de elegir la forma para la empresa, el emprendedor conocerá los trámites que deberá gestionar para poner en marcha su negocio.

## ESTRUCTURA DEL PLAN DE EMPRESA:

1. Resumen general.
2. Descripción del proyecto empresarial.
3. Descripción del producto o servicio.
4. Plan de marketing.
5. Producción y medios técnicos.
6. Organización y Recursos Humanos.
7. Forma Jurídica.
8. Estudio económico-financiero.

## 1. RESUMEN GENERAL.

Breve y atractiva presentación del proyecto que debe incluir los puntos esenciales del mismo (principales cifras..) por lo que se recomienda sea lo último en escribir del Plan de Empresa.

Lo que se pretende es captar la atención de los lectores e invitar a una lectura detenida del resto del documento, por esta razón se deben acentuar los aspectos positivos dejando para más adelante la explicación de los riesgos potenciales.

Los aspectos que debe tratar son los siguientes:

- Breve descripción del mercado.
- Beneficios ofrecidos por el producto o servicio.
- Factores que incrementan las oportunidades de éxito.
- Organización del negocio.
- Estado de la idea de negocio.
- Requerimientos financieros y propósitos específicos.

## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL.

Se describirá la actividad objeto del proyecto de forma sintética y los pasos que se han realizado hasta ahora para su desarrollo. En esta descripción no pueden faltar los siguientes datos básicos:

- Nombre de identificación del proyecto.
- Objeto social.
- Ubicación.
- Fecha de inicio.
- Forma jurídica.
- Explicación breve de la actividad a desarrollar.
- Nº de trabajadores previstos.
- Cuantificación, en líneas generales, de la inversión necesaria y su financiación.
- Evolución del proyecto: orígenes y actualidad.
- Valoración global del proyecto: puntos fuertes y dificultades Puntos.

En el caso que la actividad esté iniciada, se resumirá de forma general el proceso realizado desde su constitución y los elementos más importantes.

### 3. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO.

Este apartado se centrará en la descripción precisa del producto o servicio fijándose en: características del producto, normas que regulan el producto, mercado al que va dirigido, qué necesidades cubre, posicionamiento en el mercado, diferencias con los productos de la competencia, precios y elementos innovadores que incorporan.

El producto o servicio será la principal variable estratégica de la empresa ya que cambiarlo supone la variación de actividad, de planteamiento e incluso de objeto social. Se deberá tener en cuenta las motivaciones y necesidades de los clientes. Así serán capaces de motivar y satisfacer al comprador.

### 4. PLAN DE MARKETING

El marketing es la combinación de actividades dirigidas a satisfacer, con beneficio, las necesidades del consumidor con un producto o servicio y el Plan de Marketing es el documento por el que se rige (Almoguera, 2003).

El Plan de Marketing debe estar basado en un estudio de mercado, que describiremos posteriormente, y su elaboración supone preguntarse cómo se va a vender el producto. Es decir, hay que describir las estrategias comerciales para el producto, fijándose en las cuatro variables clásicas (también llamadas «las 4 p») del marketing-mix: producto, precio, distribución (Place) y comunicación (Promotion).

Según Almoguera (2003), en la redacción del plan de marketing debemos tener en cuenta los siguientes requisitos:

- Debe estar adecuado a la estrategia global de la empresa.
- Cuantificable, revisable y, sobre todo, práctico y que se pueda llevar a la realidad.
- Debe contener metas alcanzables.

#### 4.1. ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado es una de las herramientas básicas del marketing que debe cubrir dos objetivos fundamentales:

- 1.- Demostrar la viabilidad del proyecto.
- 2.- Proporcionar la información necesaria para demostrar la existencia de un hueco en el mercado para nuestro producto o servicio.

Ventajas del estudio de mercado:

- Establece los **límites de tu mercado**, así el emprendedor podrá identificar con mayor facilidad a sus **clientes** y a la **competencia**.
- Al disponer de **información actualizada** sobre el mercado al que se vas a dirigir, podrá conocer las **zonas** y los **sectores** con mayores posibilidades para su producto.
- Permite **segmentar** en diferentes grupos el mercado potencial para así dirigirles las acciones comerciales oportunas.

Para su elaboración se debe buscar información acerca de:

- **Zonas de actuación comercial:** Son aquellas áreas en las que el emprendedor decida actuar comercialmente ofertando su producto.
  - ¿Puede operar directamente o a través de acuerdos con otras empresas o representantes?
  - ¿Tiene posibilidades reales de acceso de su producto?
  - ¿Será capaz de atender ese mercado con eficacia y eficiencia?
- **Zonas de influencia:** Identifica aquellas zonas limítrofes a las áreas de actuación comercial aunque inicialmente no se vaya a tener presencia comercial.
- **Sectores objetivos o segmentos.** Se analizará cuáles son los sectores de la zona de actuación comercial que por determinadas circunstancias parezcan más atractivos.

Pueden ser sectores de:

- Naturaleza social: nivel cultural, edad, sexo, ideología, creencias, poder adquisitivo, etc.
- Naturaleza económica: agricultura, industria, etc.
- **Situación del Mercado.** (rasgos del mercado al que se dirigirá)
  - Tamaño estimado.
  - Evolución y tasas de crecimiento.
  - a) Tipo de mercado.
  - b) Sector al que nos dirigimos.
- **Público Objetivo.** Definirá quiénes son los clientes potenciales a los que se va a dirigir. Es importante distinguir entre quienes toman la decisión de comprar y quienes consumen finalmente el producto o servicio.
  - Describir el perfil del consumidor (sexo, edad, región, nivel económico-social).
  - Analizar su comportamiento
  - Dimensionar el mercado potencial
  - Tendencia de futuro.
- **La Competencia.** (Analizarla de manera pormenorizada)
  - a) Descripción de la competencia:
    - Quiénes son y donde están.
    - Como son y los servicios que ofrece.
    - Como venden.
    - Dimensiones de las empresas.
    - Posicionamiento en el mercado.
  - b) Definir los puntos débiles y fuertes en relación a la competencia.
- **Participación prevista en el Mercado.** Posición que se piensa tener en el mercado a lo largo del tiempo.



- **Barreras de Entrada.** Estudiar si existen mecanismos que dificultan la incorporación de nuevos competidores.
  - Economías de escala.
  - Ventajas de costes de la competencia.
  - Diferenciación de un producto por patentes y marcas.
  - Dificultad para acceder a los canales de distribución.
- **Legislación Aplicable en el Mercado.**  
Información sobre la legislación aplicable a la actividad concreta a desarrollar.

### Cómo y dónde se puede informar

Siempre que sea posible, debe procurar obtener datos de más de una fuente, y comprobar que no provienen del mismo sitio.

A continuación ofrecemos referencias de las siguientes fuentes:

- **Recintos feriales:** En ellas se puede encontrar información sobre la competencia y empresas proveedoras.
- **Prensa.** Genera información actualizada.
- **Asociaciones.** Las asociaciones públicas y privadas elaboran informes que pueden ser de gran utilidad para conocer de la situación del mercado, novedades y noticias de interés.
- **Bancos y cajas de ahorro.** Editan sumarios.
- **Organismos oficiales.** Publican estudios e informes sobre la situación actual del mercado, tendencias, evoluciones.

Al final del estudio el emprendedor debe poder decidir y definir si las **características** de los **clientes y consumidores** potenciales son idóneas en esa área, así podrá segmentar su mercado y dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- ¿Quiénes serán sus clientes y consumidores finales?
- ¿Cuántos serán?
- ¿Cuál es su poder adquisitivo medio?
- ¿Dónde se ubican?
- ¿Cuáles son sus necesidades y motivaciones de compra actualmente?
- ¿Qué compran actualmente?
- ¿Cuál es el grado de fidelidad a los actuales proveedores?
- ¿Cuáles son los motivos principales que les incite a comprar los nuevos productos?

## 4.2. ANÁLISIS D.A.F.O.

Es un instrumento que le permitirá identificar las **debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades** a las que su "idea empresarial" se enfrenta. De esta forma, podrá utilizar toda la información recopilada anteriormente.

Se trata de que el emprendedor profundice en los siguientes puntos:

- Disposición.** Cuándo contará con los recursos necesarios y los productos ya elaborados.
- Capacidades de gestión, comercialización y distribución.**
- Financiación.** Disponibilidad de los recursos financieros.
- Rentabilidad del negocio.**

Matriz DAFO



Analizada la situación de la empresa con relación al mercado en que pretende insertarse, es posible establecer la estrategia de **marketing mix** a adoptar, mediante el refuerzo de fortalezas y /o el aprovechamiento de oportunidades, así como a través de la corrección de debilidades y/o de la evitación de amenazas.

Para alcanzar sus objetivos estrategos el emprendedor deberá actuar sobre las siguientes variables:

- La política de producto
- La política de precios
- La política de distribución
- La política de comunicación y ventas

## 4.3. POLÍTICA DE PRODUCTO

El producto es el bien material, servicio o idea que posee un valor para el consumidor o usuario y es susceptible de satisfacer una necesidad. Es una de las **variables estratégicas más importantes**, por lo que el emprendedor debe perseguir su **diferenciación** de algún modo. Cada vez es más difícil lograr esta diferenciación ya que el público tiende a percibir como similares productos de distintas empresas. El hecho de que se consuma uno u otro se determina por cuestiones como el precio o la imagen, entre otros.

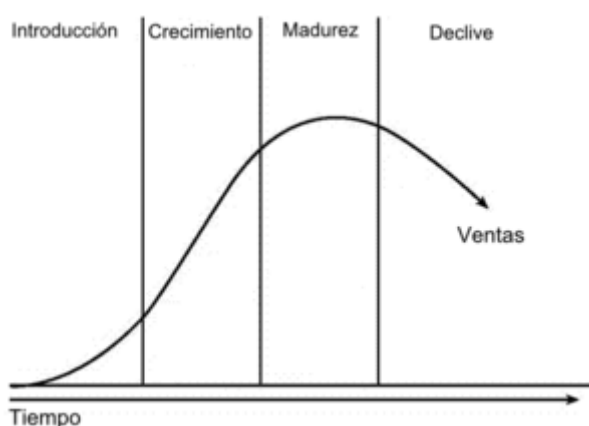
Hay dos elementos de suma importancia para definir la política de tu producto:

- **La calidad.**
- El momento del **ciclo de vida** en el que se encuentre.

#### CICLO DE VIDA

Desde que un producto sale al mercado hasta su desaparición, suelen distinguirse varias fases, comunes, por lo general, a la mayoría de productos.

- a) Lanzamiento
  - Supone un coste muy alto.
  - El nivel de ventas es bajo.
  - El balance es de pérdidas netas.
- b) Crecimiento
  - Se reducen los costes debido a la realización de economías de escala.
  - Los volúmenes de ventas aumentan significativamente.
  - Se empiezan a percibir beneficios.
- c) Madurez
  - Los costes son muy bajos.
  - Se alcanzan los niveles máximos de ventas.
  - Los precios tienden a caer debido a la proliferación de productos competitivos.
  - Se alcanza la mayor rentabilidad.
- d) Declive.
  - Las ventas caen.
  - Los precios bajan.
  - Los beneficios se reducen.



La fase de vida en que se encuentra un producto podrá determinar, en buena medida, la política de producto a adoptar por la nueva empresa. Las estrategias de Marketing Mix deben cambiar a medida que el producto va atravesando cada etapa (publicidad, promoción, distribución y demás características del producto).

La cuota de mercado y las necesidades de fondo, así como las aportaciones del cash-flow (acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado), serán distintas en cada una de estas etapas.

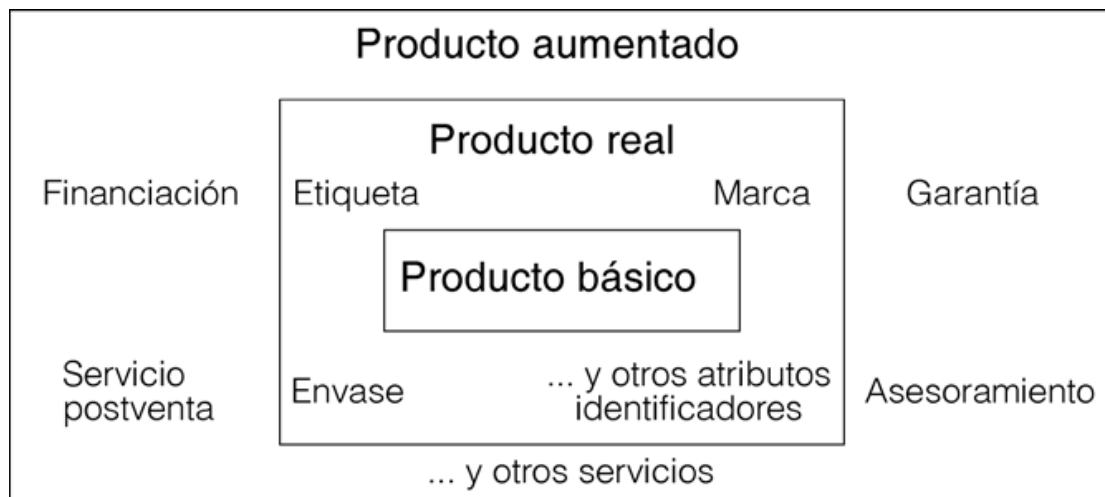
- En los primeros momentos de vida del producto, las necesidades de fondos serán muy importantes para lograr que el mercado conozca el producto.
- A medida que avance su curva de vida, estas necesidades disminuirán y se incrementará la participación en el mercado (o cuota) y el cash- flow aportado.
- En el lanzamiento, los beneficios suelen ser reducidos. Esto se debe a que las ventas son escasas y las inversiones altas.
- En la fase de madurez y en la de declive pueden disminuir las ventas y por el contrario, aumentar los beneficios. Esto se explica porque en ese momento, las inversiones se han amortizado y los esfuerzos comerciales no serán grandes, ya que el producto es conocido.

“Hay que tener en cuenta que la vida de los productos es cada vez más corta como resultado de la aplicación de nuevas tecnologías. Por lo tanto se debe planificar adecuadamente la posible eliminación de productos menos interesantes y su sustitución por otros nuevos.”

#### NIVELES DEL PRODUCTO

El producto está formado por el conjunto de atributos tangibles e intangibles que el consumidor cree que posee un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos.

“El producto no es aquello que la empresa produce y vende, sino todo lo que el cliente cree que compra.”



Fuente: Philip Kotler, Gary Armstrong "Fundamentos de Marketing"

## GAMAS/ LÍNEAS

- Cuando el emprendedor defina su producto, se debe plantear si contará con un solo tipo de clientela y si ofrecerá un único producto o varios. La cartera de productos estará constituida por la variedad de productos se ofertaran en el mercado.
- La gama se refiere al conjunto de productos que fabrica y /o comercializa la empresa y que tienen características similares.

Cada producto de la empresa debe tener asignada una función dentro de la gama, que puede ser:

- a) aportar beneficios
  - b) atraer al cliente hacia la empresa
  - c) dar respuesta rápida a los movimientos de la competencia.
- Debe agrupar su oferta en torno a distintas líneas de productos. En cada gama se pueden distinguir claramente varios tipos o líneas de productos. Cada línea se configura a partir de modificaciones efectuadas alrededor del producto base.
  - La gama de productos se define a partir de tres variables:
    - Amplitud. Es el número de líneas de producto que existe dentro de la gama. *Por ejemplo, dentro una gama de productos de higiene personal podemos encontrar diferentes líneas: champú, gel, desodorante...*
    - Profundidad. Es el número de productos que tiene cada línea de producto. *Por ejemplo, en la línea de champú podemos encontrar champú para cabellos grasos, normales, mixtos, ecológicos....*
    - Longitud. Es el número total de productos y referencias que comercializa una empresa.

La principal Ventaja de la Gamas y la Líneas es que facilita en gran manera la asignación de los recursos humanos y la planificación de los esfuerzos necesarios para lograr su implantación en el mercado. Pero una gama demasiado larga requiere de un enorme esfuerzo productivo y dificulta conseguir economías de escala.

## POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO EN EL MERCADO

Posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor.

La estrategia de posicionamiento consiste en definir la imagen que quiere conferir a su futura Empresa o a sus marcas, de manera que el público objetivo comprenda y aprecie la diferencia competitiva de su Empresa o de sus marcas sobre las Empresas o marcas competidoras.

Buenas normas para su desarrollo:

- Adelantarse al consumidor y desarrollar estrategias que permitan influir o formar la posición de un producto concreto, en su mente.
- Para posicionarse en la mente del consumidor es necesario saber cómo lo está su competencia.

- Una vez que la empresa ha decidido la estrategia de posicionamiento, tiene que desarrollar las diversas estrategias de Marketing.

La función de la publicidad ya no es de exponer las características o novedades de un producto, sino que su éxito radica en como posiciona el producto en la mente del consumidor, no basta con bombardear con mensajes publicitarios ya que el ser humano solo puede gestionar una pocas marcas de productos por categoría.

Tipos de posicionamiento:

- a. Posicionamiento basado en las características del producto o servicio.
- b. Posicionamiento en base a Precio/Calidad.
- c. Posicionamiento con respecto al uso o beneficios que reporta el producto o servicio.
- d. Posicionamiento orientado al usuario.
- e. Posicionamiento por el estilo de vida.
- f. Posicionamiento con relación a la competencia.
  - Posicionarse de primero.
  - Posicionamiento de número 2.
  - Reposicionamiento.

Una vez definida la estrategia de posicionamiento del producto el emprendedor podrá segmentar el mercado en grupos homogéneos y establecerlos como publico objetivo.

#### 4.4. POLÍTICA DE PRECIOS

El plan de marketing debería contener una definición de la estrategia de precio y las acciones previstas para desarrollar esa estrategia.

El emprendedor debe definir los precios de venta de tus productos. Para ello, deberá tener en cuenta:

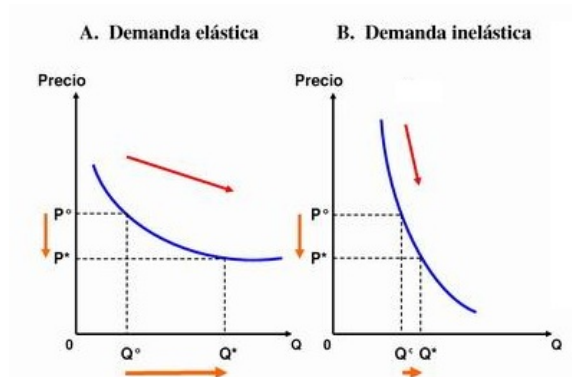
1. **El coste.** Estima el coste de producción. ¿Cuánto le cuesta fabricar el producto o prestar el servicio? Este valor le indicará el límite inferior del precio. La valoración de costes te permitirá adoptar distintas estrategias. Con estos datos y en función de los objetivos de tu empresa, podrá seleccionar:
  - los productos.
  - La clientela
  - Volúmenes de producción.
2. **La demanda.** El estudio de la demanda le indicará cuánto está dispuesto a pagar como máximo la clientela por su producto. La estrategia de precios estará condicionada por el tipo de mercado en el que compita su empresa. Por tanto, si observas que el mercado está muy desarrollado, debe tener en cuenta los precios de la competencia. Asimismo, no olvide los siguientes aspectos:
  - La calidad en el servicio

- Tu fuerza de ventas
- Los esfuerzos en comunicación
- La búsqueda de canales de distribución

A través del concepto de elasticidad de la demanda, el emprendedor podrá conocer la variación relativa de la demanda cuando se produce una variación del precio.

Así, se habla de:

- Demanda inelástica o rígida:** cuando la demanda sufre escasas variaciones ante variaciones del precio (permite la elevación de precios).
- Demanda elástica:** cuando cualquier variación del precio determina alteraciones importantes de la demanda (aconseja el mantenimiento o bajada de precios).



3. **La competencia.** Cuando se crea una pequeña empresa, su posición posiblemente no estará muy consolidada y la amenaza de los precios de la competencia será muy grande. La gran empresa vende barato porque compra barato y esto le posibilita unos precios competitivos.

**“Presta atención a aquellos productos/ servicios que están sujetos a controles Legales”**

Con carácter general, y sin perjuicio de posibles combinaciones, suelen señalarse dos grandes orientaciones estratégicas que las empresas de nueva creación podrán adoptar para penetrar en el mercado:

1. **Precios reducidos:** determinan un inicial sacrificio de rentabilidad en favor de la adquisición de mayor cuota de mercado.
2. **Precios elevados:** se orienta a una cuota de mercado seleccionada para la que la percepción de la calidad cuenta en mayor medida que otras consideraciones.

**\*Conviene insistir en que toda decisión de precios influirá y podrá verse influida por los siguientes colectivos: consumidores, intermediarios, competidores, proveedores, Administración Pública.**

#### 4.5. POLITICA DE DISTRIBUCIÓN

Su misión es procurar que la clientela potencial pueda acceder con facilidad a su producto o servicio. Se trata de abastecer la zona comercial de la forma más idónea tanto para los clientes como para los objetivos e intereses de la empresa.

En este apartado el emprendedor deberá analizar las ventajas e inconvenientes de cada canal de distribución y decidir cual es el más adecuado para sus intereses. El canal de distribución es el recorrido desde que el producto se fabrica hasta que es consumido pudiendo pasar por distintos intermediarios, por lo tanto es parte fundamental de la estrategia comercial.

*¿Necesita intermediarios? ¿Distribuye usted mismo?*

Formas de distribución:

- **Canal corto:** Directo, sin intermediarios. Donde el emprendedor controla todas las variables y la imagen que desea transmitir con su producto. Son canales adecuados para empresas de consumo.
- **Canales largos:** intervienen intermediarios. Donde el emprendedor controla menos las variables que influyen en la comercialización pero puede abastecer más mercado ahorrando en infraestructuras y fuerzas de venta. Son canales idóneos para fabricantes de bienes industriales.

En la distribución de los productos tenemos que contar con diferentes agentes que actuarán como intermediarios entre el fabricante y el consumidor. Estos agentes son los siguientes:

**1.- Detallista:** ejerce una influencia decisiva en el resultado de sus acciones de marketing. Tradicionalmente, la función del detallista era positiva al convencer a los consumidores sobre la bondad de la compra de un determinado producto. Sin embargo, en los modernos establecimientos actuales lo que importa es evitar la influencia negativa del detallista, que se traduce en la situación inadecuada del producto o el poco espacio a él destinado.

**2.- Mayorista:** el mayorista es el intermediario que adquiere los productos en grandes cantidades para suministro a los detallistas, ofreciéndoles al propio tiempo otros servicios. Por lo tanto, resulta un poderoso aliado, capaz de expandir el producto con rapidez y eficiencia, siempre que su demanda esté asegurada.

**3.- Broker:** este término recibe distintos nombres dependiendo del sector de actividad como, por ejemplo, comisionista o corredor. Actúa por cuenta propia y dispone de libertad en materia de precios, recibe y entrega los productos y puede trabajar simultáneamente con empresas competidoras entre sí.

**4.- Distribuidor:** técnicamente este concepto hace referencia al gran mayorista a nivel de fabricante, quien se ocupa de la labor de venta y distribución de toda o una gran cantidad de la producción. El distribuidor comercializa un número reducido de productos, pudiendo trabajar, en el límite, para un solo fabricante. A continuación, se presentan los eslabones por los que puede moverse el producto desde el fabricante al consumidor.



Fabricante → Distribuidor → <i>Broker</i> → Mayorista → Detallista → Consumidor
Fabricante → <i>Broker</i> → Mayorista → Detallista → Consumidor
Fabricante → Mayorista → Detallista → Consumidor
Fabricante → Detallista → Consumidor
Fabricante → Consumidor

Tipos de distribución para el producto:

- **Intensiva.** Si se busca por encima de todo, llegar al mayor número de clientes posible. Tendrá que utilizar intermediarios para colocar tu producto en un buen número de puntos de venta.
- **Selectiva.** Si desea que su producto se encuentre en una zona determinada o en puntos concretos.
- **Exclusiva.** Si uno de sus objetivos consiste en ofrecer exclusividad. Su producto se localizará en determinados puntos de venta que cumplan los requisitos que estimes oportunos.
- **Distribución general o extensiva:** se distribuye el producto en todo tipo de establecimientos con independencia del sector que ocupen.

\*En conclusión, escoger el sistema de distribución es una importante decisión de marketing, con ventajas e inconvenientes en cada caso, que deben sopesarse para adoptar una política acertada.

#### 4.6. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS

La comunicación de una empresa se compone de una serie de herramientas cuyo objeto estriba en hacer llegar un mensaje al cliente, mediante el establecimiento de una vía de contacto con aquél.

Conviene que el plan de marketing contenga una descripción de los principales elementos que compondrán la política de comunicación de la empresa. La opción por uno u otro medio dependerá, en muy buena medida, no sólo de las disponibilidades económicas destinadas a tal fin, sino, también, de la mayor o menor eficacia previsible de los distintos medios utilizados.

#### IMAGEN DE LA EMPRESA

Cabe desglosar de una parte en su propia identidad objetiva (nombre de la empresa, actividad a la que se dedica, etc.), la identidad visual o sensorial (logotipo, símbolos, colores, sabor, sintonías, etc), identidad corporativa (trato personal, formas de atención al público, etc.). Todos estos elementos deberían contribuir a crear la diferenciación de la empresa respecto de la competencia.

## A. Nombre comercial

- Su elección es muy importante ya que irá **ligado a su imagen**.
- Debe tener en cuenta las siguientes **características**:
  - Que esté **relacionado con la actividad** de la empresa
  - **Corto, identificable, recordable** y de **fácil pronunciación**
  - Que se **relacione** con la **imagen** y el **posicionamiento**
  - Con visión de futuro: **perdurable**
  - Que se pueda asignar a un **logotipo** o introducir en él

## B. Marca

- Puede ser un nombre, término, símbolo, gráfico o una combinación de ellos.
- Si desea utilizar su nombre comercial como marca deberá registrarlo por separado en el Registro de la Propiedad Industrial.

Según la legislación vigente puede utilizar como marca:

- Palabras o combinaciones de ellas
- Imágenes
- Figuras
- Símbolos y gráficos
- Letras, cifras y sus combinaciones
- Formas tridimensionales, etc.

Los elementos que componen una marca son:

1. **El Nombre.** es la parte que puede ser leída y pronunciada
2. **El Logotipo.** constituye un símbolo o diseño que no puede leerse pero que se reconoce visualmente.

Ambos elementos, nombre y logotipo son susceptibles de ser protegidos legalmente para evitar el uso de los mismos por parte de los competidores.

**Ventajas** que ofrecen las marcas:

3. La más obvia es que con ella la empresa puede diferenciar sus productos de los de los competidores.
4. Constituye un punto focal para orientar los esfuerzos de comunicación y promoción que realice la empresa.

**Inconveniente principal:**

Estriba en los gastos que originan la búsqueda y registro de un nombre, así como los grandes desembolsos que hay que realizar en comunicación para darla a conocer.

También deberá tomar otra decisión:

- **Una marca única para todos los productos que comercialice la empresa.** Esta opción es adecuada cuando la cartera de productos que ofrece la empresa no es muy amplia ni variada (Las pequeñas y medianas empresas suelen utilizar un sólo nombre de marca, que con frecuencia se confunde con el nombre de la empresa)
- **Utilizar marcas múltiples para cubrir la variedad de productos que ofrece la firma.** Cuando la oferta es muy variada

Otra decisión será:

- **Utilizar marca propia.** El fabricante opta por fijar marca a su producto.
- **Utilizar marca del distribuidor.** El fabricante opta por no fijar marca a su producto y dejar que sea el distribuidor el que lo haga.

**Ventaja:** De esta forma se ahorra los gastos de comunicación necesarios para dar a conocer la marca y, posiblemente, los gastos de etiquetado.

**Inconveniente:** surge del hecho de que la fidelidad del cliente final se dirige hacia el distribuidor.

### C. Envase y Etiquetado

Otros atributos que contribuyen a identificar el producto en el mercado:

- **El Envase.** cumple fundamentalmente una función de protección, aunque puede y debe ser utilizado para dar soporte a otras funciones tales como, por ejemplo, ayudar a vender el producto, facilitar el uso del producto al cliente adoptando un diseño funcional (sistema "abre fácil" en los *brik*), etc.
- **La Etiqueta.** que con frecuencia forma parte del envase, tiene por función la de informar respecto a las ventajas y características del producto. En este sentido debemos recordar que existe un conjunto de normas y disposiciones que regulan el etiquetado de los productos.

## FORMAS DE COMUNICACIÓN

Desde su creación, el emprendedor debe dar a conocer su empresa y sus productos tanto a clientes como a proveedores y entorno general.

Antes de desarrollar acciones comunicativas, deberá estudiar la competencia en cuanto a:

- Acciones que realizan
- Resultados que obtiene
- Tipos de campañas, medios de difusión, etc.

Para fijarte los objetivos relacionados con las estrategias de comunicación y las acciones a desarrollar, plantéate las siguientes cuestiones:

¿Quién compone tu público objetivo?

¿Qué información recibe actualmente y de quién?

¿A quién debes dirigirte más concretamente?

¿Qué cobertura y qué plazo deseamos?

Las acciones de comunicación que decidas emprender deben:



\*Un mensaje inadecuado puede volverse en su contra y propiciarle los efectos contrarios a los deseados.

Las acciones de comunicación pueden ser de la siguiente naturaleza:

1. **La publicidad:** es una herramienta de carácter masivo. A través de una campaña puede crear imagen, motivar, y facilitar la compra a de sus consumidores finales.  
En materia de publicidad es conveniente distinguir algunos conceptos básicos:
  - **Medios:** prensa, radio, televisión, Internet, espacios publicitarios en vías públicas, etc.
  - **Soportes:** cada uno de los periódicos o revistas que ofrecen su espacio publicitario, cada una de las cadenas de radio o televisión, etc.
  - **Mensajes:** directos y eficaces –resaltando las ventajas y beneficios derivados del producto ofrecido- que permitan la asociación entre el anuncio y el producto, que puedan recordarse, etc.
2. **Las acciones de relaciones públicas:** Acciones de comunicación no relacionadas directamente con la actividad de económica desempeñada, pero que mejora la **IMAGEN DE LA EMPRESA** tanto de cara al potencial cliente, como en relación a la opinión pública en general. Tienen como objetivo principal predisponer al público en general hacia sus productos y al cliente con su empresa. Se puede organizar eventos, espectáculos, patrocinar actos...
3. **Promoción de Ventas:** Acciones encaminadas a estimular la eficiencia compradora del consumidor y/o distribuidor, y la mejora de las condiciones de adquisición de un producto sobre otro. Dentro de estas acciones están las de merchandising que consisten en aplicar técnicas de marketing en el punto de venta, tales como: demostraciones, degustaciones o exhibición diferencial de los productos en expositores, entre otras.)
4. **Relaciones Públicas.** Acciones de comunicación no relacionadas directamente con la actividad de económica desempeñada, pero que mejora la **IMAGEN DE LA EMPRESA** tanto de cara al potencial cliente, como en relación a la opinión pública en general.
5. **Venta Personal.** Atención directa como la formula mas idónea para hacer llegar el producto a su destinatario, especialmente en empresas de servicios

#### 4.7. LOCALIZACIÓN E INSTALACIÓN

Antes de montar la empresa, el emprendedor debe localizar el lugar idóneo para ubicarla. Esta decisión es muy importante si la actividad se desarrolla en:

- Fábricas, ya que los costes de transporte de la venta o de aprovisionamiento pueden variar mucho dependiendo de donde se encuentre.
- Locales comerciales, donde el sitio es fundamental para su éxito o fracaso en muchos casos.

Antes de buscar, debe definir los requisitos necesarios para un óptimo desarrollo de la actividad:

- Zona
  - Metros cuadrados
  - Características generales de ubicación
  - Características de la calle, etc.
- Prestará atención a la:
    - Proximidad a la clientela
    - Proximidad a la mano de obra y proveedores
    - Infraestructura de la zona
    - Zonas de influencia
    - Estructura financiera de la zona
    - Normativa y otras disposiciones: restricciones legales, subvenciones, etc.
  - Se informará:
    - Observando la zona directamente.
    - Entrevistándose con comerciantes y residentes de la zona.
    - Realizando encuestas a una muestra representativa de la clientela potencial.
    - A través de informes del Ayuntamiento o la Junta Municipal de Distrito.

#### 4.8. DIMENSIÓN

El emprendedor deberá decir cual será el tamaño de su empresa, tanto en el inicio como en un futuro. En los primeros meses, es aconsejable una dimensión mínima, la justa para la puesta en marcha y poder sobrevivir.

El tamaño se determinará en función de:

- El sistema productivo utilizado, o nivel de compra si se subcontrata
- El tamaño de la demanda
- La tecnología que utilizará en todos los procesos
- Los recursos financieros disponibles
- Las empresas del sector

Para prever desde el principio la dimensión que desea alcanzar, deberá tener en cuenta:

- La velocidad de crecimiento deseada
- El hueco (también llamado nicho) que pretenda "conquistar" y los posibles límites, determinados por el potencial del mercado y por la propia evolución de su competencia.

## 5. PRODUCCIÓN Y MEDIOS TÉCNICOS.

### PLAN DE PRODUCCIÓN

Tiene como objetivo hacer constar todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de servicios recogidos en el Plan de Empresa.

#### 5.1. DESCRIPCIÓN TÉCNICA

Este apartado debe incluir, en el caso de que la actividad esté basada en el desarrollo, producción y comercialización de un producto las dos primeras fases citadas: el desarrollo y producción. Si es un servicio, al no existir proceso productivo como tal, se hablará de descripción técnica limitándose a realizar una descripción detallada de los procedimientos y las necesidades técnicas en las que incurrimos a la hora de prestar el servicio concreto.

En el caso de desarrollo y producción, se debe comenzar considerando la duración de los trabajos de investigación y desarrollo que llevan a configurar totalmente el producto y las necesidades de inversión en equipo humano y de laboratorio, muestras, prototipos, etc., necesarios para desarrollar el producto final.

Por lo tanto, se describirán aspectos como la asignación de funciones en el proceso de desarrollo, los riesgos y dificultades inherentes al proceso, posibilidad de mejoras a corto y medio plazo del producto o en desarrollo de nuevos productos sinérgicos, los costes del proceso y los derechos de propiedad derivados del producto.

#### 5.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

Se debe prestar atención preferente a los siguientes aspectos:

- Localización geográfica de las instalaciones, ventajas y desventajas de la opción elegida en términos de mano de obra cualificada, coste de la misma, incentivos a la ubicación, normativa medioambiental, proximidad a las materias primas, accesibilidad de las instalaciones, etc.
- Edificios y terrenos necesarios, posibilidades de expansión, régimen de adquisición, gastos de mantenimiento, diseño de la planta y coste estimado de las instalaciones.
- Equipos necesarios para la fabricación de los productos o la venta de los servicios, características, modelos, fórmulas de adquisición, capacidad de producción, coste estimado, calendario de las adquisiciones y duración de los equipos productivos.

- Descripción detallada del proceso productivo, desde la recepción de las materias primas hasta el almacenaje y expedición de los productos. Se hará una comparación con otras empresas del sector que serán presumiblemente competencia directa, resaltando las ventajas de la nueva inversión.
- Estrategia del proceso productivo, decisiones de subcontratación, definición de los subcontratados con su cualificación y coste, descripción del plan de producción en términos de volumen, coste, mano de obra, materias primas, gestión de existencias etc.
- Descripción de los procesos del control de calidad, control de inventarios y procedimientos de inspección que garanticen mínimos costes y eviten problemas de insatisfacción en los clientes.

## 6. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS (RR.HH.)

Este apartado del Plan de Empresa tiene como objetivo garantizar el correcto funcionamiento de los diferentes departamentos de la empresa, así como una apropiada coordinación de los mismos.

### 6.1. ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Para que la empresa funcione adecuadamente debe tener una estructura organizativa condicionada por circunstancias tales como:

- La edad y el tamaño de la empresa
- El sector y el entorno
- El sistema técnico que se vaya a utilizar
- Y por algunos factores relacionados con el poder: La propiedad (si es de uno o más socios) y la necesidad de jerarquía, (quién será el jefe, coordinador...)

La estructura organizativa de una empresa responde al siguiente modelo:

1. La dirección estratégica es el máximo órgano de gestión y representación de la empresa. Probablemente recaerá sobre el propio emprendedor como ocurre en la mayoría de las pequeñas empresas. Si existen más socios, se deberá elegir quién decidirá las cuestiones más trascendentes, fijará los objetivos, estrategias y políticas o, si se encargarán todos de forma conjunta.
2. El núcleo de operarios lo constituyen los trabajadores que ejecutan las funciones y realizan las tareas de producción o de prestación de servicios al público, pero que no tienen poder de decisión.
3. La línea media es donde se encuentran todos los directivos intermedios. Pueden existir distintos niveles de autoridad formal y es frecuente que en la pequeña empresa se confundan con los directivos estratégicos.

**\*Contables, Asesores y Analistas realizan actividades operativas que no intervienen directamente en las decisiones pero inciden claramente en ellas, por eso deben incluirse.**

## 6.2. CULTURAS Y ALIANZAS

La cultura corporativa de la empresa tendrá una cuantía estratégica. Los valores inculcados por el emprendedor contribuirán al éxito. Asimismo, pueden constituir una importante ventaja competitiva. Todo ello procurará un estilo y filosofía de gestión que se plasmará en la forma de trabajar a diario del personal y directivos.

Los aspectos que más influyen en el éxito de la cultura corporativa son:

- El liderazgo
- El espíritu de equipo
- La fe en el proyecto
- La creatividad, objetividad y constancia

Las alianzas estratégicas que se puedan negociar con otras empresas y proveedores serán cada vez más necesarias e importantes para la supervivencia del negocio. Debe detallar en el plan estratégico los siguientes aspectos de los acuerdos:

- Naturaleza
- Razón de ser
- Objetivos
- Duración

## 6.3. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Dirección y Planificación de Recursos Humanos son un conjunto de técnicas y decisiones, que debe llevar a cabo el empresario para dirigir el personal que forma parte de su organización. Entre los puntos y decisiones más sobresalientes que dan contenido a dicho proceso es posible distinguir el análisis de puestos de trabajo, las decisiones que giran en torno al personal de la organización - reclutamiento, selección, contratación, integración y socialización-, el desarrollo del personal en materia de carrera dentro de la firma -promoción y formación, básicamente y, en último lugar, la remuneración de los empleados.

El factor humano es crítico para el éxito en cualquier empresa independientemente de la genialidad de la idea de negocio.

El análisis de puestos de trabajo intenta suministrar información sobre las características de los puestos que hay que cubrir, con el fin de poder diseñar y poner en marcha a posteriori otras actuaciones, tales como el reclutamiento y selección de individuos; su contratación e integración, así como la socialización de aquéllos; la formación de los mismos en el seno de la empresa; la remuneración en virtud de responsabilidades y tareas, etc.

Para analizar un puesto de trabajo, el empresario debe tener en cuenta las responsabilidades y obligaciones que se derivan del mismo, así como las condiciones en que debe desarrollarse el trabajo y las actividades y tareas que conllevan dicho puesto.



Para conocer el número de personas que necesitará la empresa para que se desarrolle satisfactoriamente, el emprendedor hará un listado con las tareas a realizar.

Debe tener en cuenta las fases previas a la obtención del producto así como las etapas posteriores.

*Ejemplo de tareas de una empresa:*

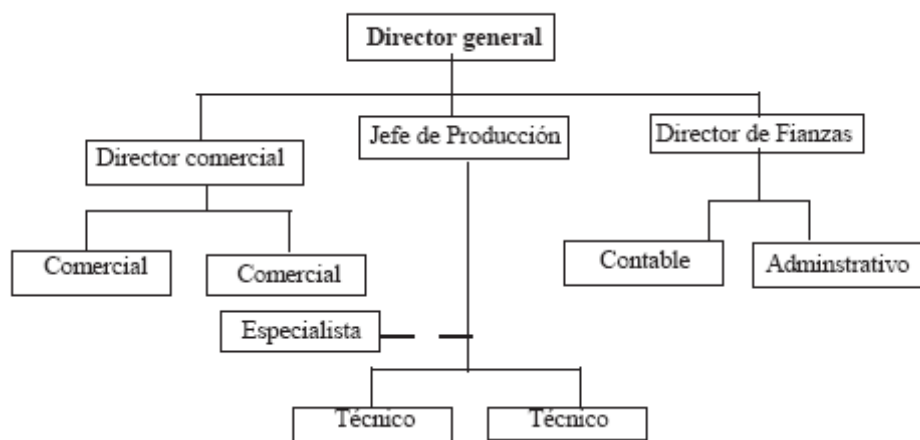
1. Realizar los pedidos a proveedores
2. Controlar el material disponible en el almacén (stock)
3. Reponer productos
4. Atender a los clientes.
5. Gestionar los pedidos.
6. Seleccionar y actualizar la oferta de productos
7. Realizar pedidos.
8. Gestionar los trámites y contabilidad de la empresa.

Si se trata de una empresa más grande es necesario organizar las tareas y crear una estructura de equipo, departamentos de atención al cliente, de ventas, contabilidad...

## ORGANIGRAMA

El emprendedor debe definir los puestos de trabajo, sus funciones, actividades y tareas concretas. Así como las relaciones de mando y dependencia dentro de la empresa. Para realizar esta tarea es muy útil dibujar un organigrama que exponga las distintas responsabilidades existentes en la empresa.

*Ejemplo de Organigrama:*



## RECURSOS HUMANOS INTERNOS

En este punto se describirá el personal que se va a necesitar para poner en marcha la empresa y el perfil (experiencia, conocimientos, habilidades y motivaciones) que deben de tener las personas que ocupen los puestos anteriormente señalados.

Una vez seleccionado el candidato, hay que buscar asesoramiento en los organismos correspondientes sobre la modalidad más conveniente de contratación, sobre la normativa aplicable, sobre los convenios colectivos sectoriales, bonificaciones y cotizaciones a la Seguridad Social, ayudas a la creación de empleo, etc.

El empresario debe reflexionar sobre los siguientes conceptos:

- El salario
- La jornada de trabajo
- Los costes de personal
- Los tipos de contrato.

### Selección de Personal

Si tienes que seleccionar personal, identifica primero las necesidades profesionales y personales de tu negocio.

Estas se determinan en función de:

- El tipo de producto o servicio que la empresa ofrece.
- El tipo de mercado en el que se encuentra la empresa.
- La filosofía personal del nuevo empresario.

### Proceso Selectivo

Para realizar el proceso de selección, le proponemos los siguientes pasos:

- Determina los requisitos de cada candidato.
- Publica anuncios en prensa, colegios oficiales o universidades. Puedes ayudarte de Internet.
- Realiza pruebas selectivas entre los candidatos presentados.
- Entrevista a los candidatos que han superado la prueba.
- Solicita información acerca de los antecedentes del candidato preseleccionado.

## RECURSOS HUMANOS EXTERNOS

Es habitual que algunas funciones se subcontraten en la empresa (*outsourcing*), como la asesoría legal o fiscal de la empresa y otras actividades que por su especificidad las realizarán

empresas auxiliares, en todos estos casos señalaremos específicamente sus costes y condiciones.

VENTAJAS de la <b>subcontratación</b>	INCONVENIENTES de la <b>subcontratación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación de ventajas competitivas</li> <li>- Reducciones de costes</li> <li>- Reducción de riesgos</li> <li>- Aumento de la flexibilidad organizativa</li> <li>- Incrementos en la productividad</li> <li>- Convierte un coste variable en fijo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérdida de control.</li> <li>- Posibles incrementos en los costes.</li> <li>- Variaciones de la calidad.</li> </ul>

#### OBLIGACIONES EXTERNAS DEL EMPRESARIO EN MATERIA DE PERSONAL

1. Inscripción en la Tesorería General de la Seguridad Social al contratar individuos por primera vez en régimen de la Seguridad Social, obteniendo el denominado código de cuenta de cotización principal.
2. Informar, antes de los treinta días siguientes, a la Tesorería General de la Seguridad Social y a la Consejería de Trabajo (Dirección Provincial de Trabajo) de la apertura de centros de trabajo, indicando el tipo de actividad económica que se va a realizar.
3. Informar acerca del organismo (Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS) o mutua laboral) que dará cobertura a los empleados sobre las contingencias laborales acaecidas.
4. Solicitud de afiliación de trabajadores que no se encuentren en esta situación y alta de los mismos anterior a la prestación de servicios.
5. Redacción del denominado Manual de Prevención de Riesgos Laborales.
6. Cumplimentación de los correspondientes libros de matrícula y visitas.
7. Redacción y/o adscripción al calendario laboral.
8. Informar a la correspondiente oficina pública de empleo (SAE) de las 297 Los recursos humanos contrataciones que se produzcan, siempre en los diez días siguientes a su formalización.

Nota.- Iniciada la actividad económica que ha dado lugar a las obligaciones anteriormente mencionadas, el empresario está igualmente obligado a ingresar mensualmente (periodos vencidos) tanto las correspondientes cotizaciones exigibles a la empresa (cuota patronal) como la que se retiene a los trabajadores en su liquidación de la nómina.

#### COSTES SALARIALES

Se establecerán los salarios para cada categoría de trabajadores, para ello se debe tener en cuenta el mercado de trabajo, el grado de cualificación y la experiencia de cada trabajador, los convenios colectivos, los costes, etc... Asimismo se debe establecer una previsión anual del incremento salarial en términos porcentuales y los regímenes de Seguridad Social para cada categoría de trabajador.

En los convenios colectivos se establecen las tablas salariales, donde se recogen los límites inferiores de los salarios y las condiciones de trabajo como horarios, vacaciones, número de pagas extraordinarias, complementos salariales, etc. Estas tablas las puede encontrar en los boletines oficiales, en los sindicatos o en organizaciones empresariales, entre otras.

En la estructura de los salarios de los trabajadores debemos distinguir entre:

- **El salario base:** es la parte de la retribución del trabajador fijada por unidades de tiempo de obra, sin atender a ninguna otra circunstancia. Su cuantía viene establecida en los convenios colectivos para todas y cada una de las categorías y grupos profesionales.
- **Los complementos salariales:** se fijan en función de circunstancias relativas a las condiciones personales del empleado, al trabajo realizado, o a la situación y resultado de la empresa. Son pactados o por convenio o en cada contrato individual. Entre otros complementos, pueden señalarse:
  - Personales: antigüedad, idiomas, títulos, etc.
  - Del puesto de trabajo: toxicidad, peligrosidad, turnos, responsabilidad y dedicación, nocturnidad, etc.
  - Por calidad o cantidad de trabajo: incentivos, asistencia y puntualidad, horas extraordinarias, comisiones.
  - De residencia.
- **Devengos extrasalariales,** según se produzcan gastos de transporte, locomoción y/o dietas de viaje, desgaste de determinados elementos de equipamiento personal (como ropa, herramientas y elementos de transporte), etc.

El emprendedor deberá fijar su sueldo y el de sus trabajadores, estos estarán compuesto por:

- Salario bruto, que es la suma del salario base más los complementos salariales
- Seguridad Social del trabajador.
- Retenciones del I.R.P.F.
- Salario líquido o neto, que es el salario bruto menos las aportaciones del trabajador a la Seguridad Social y las retenciones del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) que la empresa le realice.

PERSONAL	SALARIO BRUTO			SEGURIDAD SOCIAL			COSTE TOTAL	SALARIO LÍQUIDO
	MENSUAL	RET. IRPF	BASE COTIZ.	TRABAJADOR	EMPRESA	TOTAL S.S.	MENSUAL	TRABAJADOR
SOCIO 1								
SOCIO 2								
SOCIO 3								
SOCIO 4								
SOCIO 5								
EMPLEADO 1								
EMPLEADO 2								
EMPLEADO 3								
EMPLEADO 4								
EMPLEADO 5								
EMPLEADO 6								
EMPLEADO 7								
<b>TOTALES</b>								

## 7. FORMAS JURÍDICAS

Cuando una persona decide introducirse en el mundo empresarial, ha de adoptar una de las formas previstas legalmente. La elección de uno u otro tipo es de gran importancia dadas las consecuencias jurídicas que de ello se derivan, es decir, que cada forma implica una serie de ventajas y limitaciones que encajarán mejor o peor con el proyecto que se pretende materializar.

Para tomar una decisión al respecto es necesario, en primer lugar, conocer los distintos tipos que la ley recoge, sus requisitos, ventajas e inconvenientes. Además, deberán valorarse otros factores:

- **La actividad en sí misma.** En ocasiones es la propia normativa reguladora de una actividad la que exige la adopción de una forma jurídica determinada (ej. las agencias de viajes deben ser sociedades limitadas o anónimas). En otros casos, la naturaleza misma de la actividad puede llevar aparejado un alto riesgo que aconseje la limitación de responsabilidad propia de las formas mercantiles.
- **El número de promotores que participan en el proyecto.** Se puede desarrollar la actividad económica en solitario, y en ese caso se podrá optar entre limitar o no la responsabilidad patrimonial (ej.: sociedad limitada unipersonal o empresario individual, respectivamente). Cuando hay más de una persona implicada, es recomendable, tanto desde una perspectiva legal como económica, acudir a una forma societaria, ya sea civil o mercantil.
- **El grado de implicación y experiencia de los promotores.** Antes de nada, un promotor debe calibrar y analizar las consecuencias, incluso personales, de su implicación en un proyecto empresarial, así como la responsabilidad patrimonial que se está dispuesto a asumir. *Por ejemplo, si entre un grupo de personas hay una cuyo grado de implicación no es muy alto y no desea asumir excesivos riesgos, debería optarse por una forma mercantil que permita la participación de socios capitalistas. Puede ocurrir, además, que las personas que vayan a desarrollar la actividad no tengan experiencia en la materia, siendo en estos casos es recomendable recurrir a la fórmula de Franquicia.*
- **Complejidad de constitución y gestión.** Las formas societarias mercantiles, a pesar de las últimas novedades legales, son siempre de constitución mucho más compleja, pero no es aconsejable tomar la decisión basándose exclusivamente en la mayor o menor burocracia que la constitución pueda generar, dado que se trata de una cuestión relevante sólo en el momento inicial. Desde el punto de vista de la gestión, cualquier proyecto empresarial debe nacer con vocación de crecimiento, lo que a medio o largo plazo siempre hace necesaria una gestión, no ya compleja, sino rigurosa y adaptada a la dimensión del negocio y a sus posibilidades de crecimiento.
- **Libertad de acción del emprendedor.** Lógicamente, el margen de actuación y la libertad en la toma de decisiones es absoluta en los casos del Empresario Individual y las sociedades unipersonales. En el extremo opuesto estarían las sociedades mercantiles personalistas, en las que no se decide en función del capital social que se tenga, sino que cada persona representa un voto.
- **Necesidades económicas del proyecto.** La dimensión económica del proyecto puede hacer necesario cierto nivel de inversión o de flujo de capitales que hagan aconsejable la limitación de responsabilidad patrimonial, lo que es especialmente evidente cuando por el tipo de actividad se impone legalmente un tipo de sociedad con un capital social mínimo superior al normal (ej. agencias de viajes).
- **La responsabilidad patrimonial que conlleva el desarrollo de la actividad.** Puede ser limitada a los bienes afectos al negocio o ilimitada, esto es, todo el patrimonio personal del empresario responde de los resultados. Este aspecto ha de ponerse en relación con la dimensión económica del proyecto y el grado de implicación de las personas que participan en él.
- **Rapidez y simplicidad de la tramitación.** Si las circunstancias o las preferencias de los promotores apuntan a una tramitación rápida y sin grandes complicaciones burocráticas las

posibilidades se reducen a las fórmulas sin personalidad jurídica (Empresario Individual, Comunidad de Bienes, Sociedad Civil) y a la Sociedad Limitada Nueva Empresa en su versión telemática.

- **Acceso a ayudas públicas.** Aunque no es un criterio recomendable en sí mismo a la hora de escoger la forma jurídica, sí es una variable a tener en cuenta, por lo que habrá que atender a las circunstancias de cada proyecto y a cada convocatoria específica.

Para más información sobre formas jurídicas y trámites de constitución véase "[FICHAS FORMAS JURÍDICAS](#)"

## 8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

En esta área se debe recoger toda la información de carácter económico y financiero referente al proyecto, para determinar su viabilidad económica. Se trata de analizar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo.

El Plan económico- financiero le servirá como herramienta para conocer:

- a. **Los fondos necesarios.** La inversión necesaria del proyecto, es decir:
  - El coste de la materia prima del plan de compras
  - El coste de los sueldos y salarios de todos los que trabajen en y para tu empresa
  - Las previsiones de gastos, ingresos y beneficios
  - La cantidad de dinero que necesitas para poner en marcha la empresa
  - Después, tendrá que conocer el momento en el que pagar y cobrar
- b. **Las fuentes de financiación:** búsqueda y obtención de capital, es decir, conocer las fuentes de financiación posibles para llevar a cabo su iniciativa.
- c. **Su estructura financiera:** tendrá que describir qué parte del capital estará en su poder y en el de sus socios (recursos o fondos propios), y qué parte corresponderá a terceros (recursos o fondos ajenos).
- d. **La rentabilidad de su empresa:** A cuánto ascenderán los beneficios para los socios en el futuro. Por tanto, será necesario establecer un plan de inversiones y se definirá el porcentaje de amortización que se piensa aplicar. También deberá establecer las oportunas previsiones anuales de la cuenta de explotación y plan de tesorería y balance, razonando el importe de cada partida.

Deberá presentar al menos, información financiera sobre los siguientes puntos:

1. Plan de inversión inicial
2. Plan de financiación
3. Previsión de Ventas / Consumos
4. Sistema de cobro / pagos
5. Gastos de Explotación
6. Presupuestos de tesorería
7. Cuenta de Pérdidas y Ganancias provisional

8. Balance de situación
9. Punto de equilibrio
10. Indicadores financieros

### 8.1. PLAN DE INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial indica la cuantía y la forma en que se estructura el capital para la puesta en marcha de la empresa y el desarrollo de la actividad empresarial hasta alcanzar el umbral de rentabilidad.

A lo largo del desarrollo del Plan de Empresa posiblemente se hayan encontrado nuevas necesidades de inversión o desechado otras previstas inicialmente. En el plan de Inversión es el momento de concretar que inversiones son imprescindibles, cuales superfluas o susceptibles de aplazamiento, siempre teniendo en cuenta que se debe alcanzar la "masa crítica" o inversión mínima para que el negocio sea operativo.

El Plan de Inversión constará de los siguientes apartados:

- **Los activos fijos** o inmovilizado material comprende todos los **elementos tangibles o intangibles** que tengan un periodo de permanencia superior al año. Esta compuesto por:
  - Gastos de establecimiento.
  - Inmovilizado material.
  - Inmovilizado inmaterial.
  - Inmovilizado financiero.
- **El activo circulante** está compuesto por todas las **inversiones a corto plazo** que se consideran **financiación** y no inversión: existencias, cuentas a cobrar, cuentas a pagar y tesorería.
  - Las **existencias**: son las materias primas, materiales auxiliares, productos semiterminados o acabados, envases y embalajes.
  - Las **cuentas a cobrar** son los gastos para financiar las ventas a clientes con créditos. Presta atención a los días que concedes a tu cliente para pagar la deuda.
  - Las **cuentas a pagar** se corresponden con el pago a proveedores y acreedores. Es decir, aquellas ocasionadas por la compra de bienes y servicios que abonarás a crédito. Presta atención a los días que negocias con tus proveedores para pagarles.
  - **Tesorería** se refiere al dinero necesario que debes tener en caja o banco para el desarrollo de la actividad. Existen diferentes modelos para calcularlo.

Concepto	Importe	% IVA	% Amortización
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
<b>Inmovilizado Intangible:</b>			
Gastos de Investigación y Desarrollo			
Concesiones administrativas			
Propiedad industrial			
Fondo de comercio			
Aplicaciones informáticas			

Otro Inmovilizado Intangible			
<b>Inmovilizado Material:</b>			
Terrenos			
Edificios y construcciones			
Instalaciones			
Maquinaria y utillaje			
Mobiliario			
Equipamiento informático			
Elementos de transporte			
Otro Inmovilizado Material			
<b>Inmovilizado Financiero:</b>			
Depósitos y fianzas			
Otros (participaciones en S.G.R., etc.)			
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
<b>Circulante:</b>			
Existencias iniciales			
Provisión de fondos			
Otros			
<b>TOTAL INVERSIONES</b>			
<b>TOTAL INVERSIONES</b>			
<b>(IVA INCLUIDO) (1)</b>			
<b>TOTAL AMORTIZACIONES</b>			

## ACLARACIONES:

### *Inmovilizado Intangible*

- **Gastos de Investigación y Desarrollo (I+D):** Es la indagación original y planificada que persigue descubrir nuevos conocimientos y mejor comprensión en los terrenos científico y técnico, así como la aplicación concreta de los logros obtenidos hasta que se inicia la producción comercial).
- **Concesiones administrativas:** gastos efectuados para la obtención de derechos de investigación o de explotación otorgados por el Estado u otras Administraciones públicas, o el precio de adquisición de aquellas concesiones susceptibles de transmisión.
- **Propiedad industrial y patentes:** importe satisfecho por la propiedad, o por el derecho al uso, o a la concesión del uso de las distintas manifestaciones de la propiedad industrial, en los casos en que, por las estipulaciones del contrato, deban inventariarse en la empresa adquirente. Esta cuenta comprenderá también todos los gastos realizados en I+D cuando los resultados de los proyectos fuesen positivos, y cumpliendo los necesarios requisitos legales, se inscribieran en el correspondiente Registro.
- **Fondo de comercio:** conjunto de bienes inmateriales tales como la clientela, nombre o razón social y otros de naturaleza análoga que impliquen valor para la empresa.
- **Aplicaciones informáticas:** importe satisfecho por la propiedad, o por el derecho al uso de programas informáticos; se incluirán los elaborados por la propia empresa.
- **Otro Inmovilizado Intangible:** *en el nuevo P.G.C. los derechos sobre bienes en régimen de arrendamiento financiero (leasing) no se imputan ya en este apartado.* Sí otros conceptos como los anticipos para Inmovilizaciones Inmateriales, etc



### *Inmovilizado Material*

- **Terrenos:** Representa solares de naturaleza urbana, fincas rústicas, otros terrenos no urbanos, minas y canteras
- **Edificios y Construcciones:** Representa los edificios, cualquiera que sea su destino  
Instalaciones: Cualquier otra instalación de uso especializado como instalaciones eléctricas en general, instalaciones de climatización, instalaciones de agua, instalaciones de higiene, equipos de medida y control, etc.
- **Maquinaria y Utillaje:** Representa las máquinas mediante las cuales se realiza la extracción o elaboración de productos
- **Mobiliario:** Muebles, material y equipos de oficinas; con excepción de los incluidos en la cuenta equipos para procesos de información
- **Equipamiento informático:** Ordenadores y demás conjuntos electrónicos
- **Elementos de transporte:** Vehículos de todas clases exceptuando los de transporte interno dentro de la factoría.
- **Otro Inmovilizado Material:** cualesquiera otras inmovilizaciones materiales no incluidas en los demás apartados del Inmovilizado Material. Se incluirán en esta cuenta los envases y embalajes que por sus características deban considerarse como inmovilizado y los repuestos para inmovilizado cuyo ciclo de almacenamiento sea superior a un año.

### *Inmovilizado Financiero*

- Depósitos o fianzas constituidos a largo plazo
- Otros: Participaciones en sociedades de garantía recíproca (SGR), etc.

### *Circulante*

- **Existencias iniciales:** coste del stock inicial que puede resultar necesario para hacer frente a la apertura del negocio
- **Provisión de fondos:** importes necesarios para el mantenimiento de la empresa antes de cobrar las primeras facturaciones.
- **Otros:** cualquier otro no previsto anteriormente

## 8.2. PLAN DE FINANCIACIÓN

El proyecto de financiación muestra qué recursos o fuentes financieras ha seleccionado el emprendedor para llevar a cabo la inversión. La elección entre las diferentes alternativas que ofrece el mercado dependerá de su coste (tipo de interés) y del riesgo que la empresa sea capaz de soportar.

El capital o dinero que se necesitará para llevar a cabo tu proyecto puede venir a través de:

- a) **Recursos propios:** el capital que el emprendedor y sus socios aportéis para constituir la empresa.
- b) **Recursos aportados por terceros** sin exigencias de devolución (subvenciones y ayudas).
- c) **Recursos ajenos:** fondos obtenidos de terceras personas bajo compromiso de devolución en un plazo determinado. A cambio, la empresa se ve obligada a satisfacer a los prestatarios con un interés, en concepto de remuneración por el préstamo, más la prima de riesgo que se considere oportuna.

## FINANCIACIÓN POR DEUDA O RECURSOS AJENOS

**La Banca Comercial.**- La Banca comercial ha desarrollado en los últimos años un buen número de productos financieros destinados a la financiación de proyectos de inversión de las PYMES: créditos, préstamos, líneas de crédito y descuento comercial. Para proyectos empresariales de mayor volumen, la banca comercial cuenta con otra serie de recursos destinados a facilitar el acceso al mercado de capitales: pagarés, obligaciones, salidas a Bolsa, socios inversores, etc. En este sentido debe resaltarse que una gran parte de la banca comercial viene suscribiendo con las distintas Administraciones una serie de Convenios de Colaboración con el fin de establecer líneas de crédito blando a las inversiones empresariales.

**La Banca Pública.**- En España, la Administración, a través del Instituto de Crédito Oficial (ICO) y el Banco Europeo de Inversiones (BEI) ha puesto en marcha una serie de medidas de apoyo financiero a las Pymes consistentes, fundamentalmente, en la instrumentación de líneas de préstamo preferente y subsidiación de tipos de interés para acometer inversiones productivas.

El ICO (Instituto de Crédito Oficial) dispone de diversas Líneas de Financiación para el año 2011, cuya finalidad es impulsar y apoyar las inversiones de las empresas españolas (emprendedores, autónomos y PYMES). Se solicitan en las Entidades Bancarias, que son las encargadas de analizar el proyecto y aprobar la concesión de los préstamos.

**Las entidades de financiación.**- Suelen operar como entidades de crédito, aunque se suelen utilizar para financiar el consumo. Aunque sus tipos suelen ser superiores a los de los bancos, tienen como ventaja la negociación individualizada para cada supuesto planteado, así como menores requisitos, garantías y tiempo de concesión.

**El Leasing.**-Es todo contrato de arrendamiento financiero que permita disponer de un bien mueble o inmueble mediante su alquiler, con una opción de compra al finalizar el período fijado. Resulta muy atractivo por su favorable tratamiento fiscal, pero tiene un mayor coste financiero.

**El Factoring.**- Es un sistema poco usado en España y restringido generalmente a grandes empresas. Consiste, esencialmente, en la cesión o venta a un prestamista o factor (generalmente una entidad financiera) de las cuentas pendientes de cobrar por parte de la empresa. La cesión consiste en dar en prenda las cuentas a cobrar como garantía de un préstamo concedido al empresario por la sociedad de factoring, préstamo que a su vez conllevará el pago de intereses y comisión correspondientes. Mientras que la venta, consiste en vender al prestamista o factor las cuentas de clientes a cobrar, asumiendo éste la responsabilidad del cobro de las mismas, a cambio del cargo e intereses estipulados por el servicio prestado.

**El Confirming.**- Es un servicio que consiste en gestionar los pagos de una empresa cliente a sus proveedores, ofreciendo a éstos la posibilidad de cobrar sus facturas con anterioridad a la fecha de vencimiento (financiar).

**El forfaiting.**- Es una figura que supone la compra de letras de cambio aceptadas, créditos documentarios o cualquier otra forma de promesa de pago, instrumentadas en divisas, contra las cuales se ha abierto una carta de crédito. A diferencia del confirming, se utiliza a medio plazo (de uno a siete años).

**El Renting.**- El arrendador (normalmente un proveedor de este tipo de bienes) cede en arrendamiento el uso de un bien por un periodo determinado a cambio de una renta periódica. La renta suele incluir:

- Amortización del valor del bien, más intereses, y
- Todos los gastos ligados al buen funcionamiento del bien arrendado durante el periodo de duración del bien.

**Las Sociedades de Garantía Recíproca.**- Se trata de entidades sin ánimo de lucro que no son una fuente de financiación directa, sino que facilitan la obtención de fondos de las entidades financieras al prestar el aval necesario. Sus funciones fundamentales son:

- Conceder avales que permiten a las Pymes acceder a la financiación bancaria.
- Facilitar el acceso de las empresas avaladas a líneas de financiación privilegiada.
- Poner en marcha servicios de información y asesoramiento a empresarios.

A través de la Confederación Española de Sociedades de Garantía Recíproca (CESGAR) se puede localizar las que existen en cada Comunidad Autónoma.

**La emisión de deuda mediante títulos.**- Se realiza mediante bonos u obligaciones y pagarés. Pueden utilizarlo las Pymes pero sus enormes costes y la dificultad de encontrar suscriptores lo hacen enormemente dificultoso.

## FINANCIACIÓN POR RECURSOS PROPIOS

Es aquel capital que está invertido permanentemente en la empresa.

**Los inversores o socios.**- Los socios reciben una remuneración de la sociedad que puede consistir en ingresos por reparto de beneficios, plusvalías materializadas mediante la venta de sus acciones o participaciones a otros socios, o las plusvalías de la venta de la empresa. Los inversores o socios constituyen la fuente de financiación más importante para poner en marcha una empresa.

**El capital riesgo.**- Se trata de una inversión, con carácter temporal en el capital de Pymes, con el fin de garantizar la sucesión empresarial.

**La salida a Bolsa.**- Se trata de una medida adoptada generalmente por grandes empresas (la sociedad deberá tener un capital mínimo de 1,2 millones de euros). La admisión a cotización puede suponer una importante vía de obtención de recursos para la empresa, si se opta por una ampliación de capital con desembolso, o puede suponer un medio ideal para desinvertir y facilitar liquidez a los antiguos accionistas de la empresa, si se opta por una oferta pública de venta.

## LAS AYUDAS PÚBLICAS

Las ayudas de los organismos públicos son muy variadas:

- Ayudas directas a la contratación de trabajadores
- Bonificaciones de las cuotas a la Seguridad Social
- Incentivos fiscales
- Ayudas financieras
- Asesoramiento empresarial
- Ayudas a la inversión
- Ayudas al fomento de la innovación
- Ayudas para mejora de la competitividad

- Ayudas a la Investigación y Desarrollo (I+D)...

No obstante, es importante **ser realista** en este asunto y tener en cuenta estos aspectos:

- La subvención es un incentivo económico y, en ningún caso, puede considerarse como una fuente básica de financiación. En caso de concederse, en pocas ocasiones financia el 100% del proyecto, por lo que gran parte de la financiación recaerá directamente sobre la persona que la solicita.
- Es posible que tenga que realizar la inversión y solicitar con posterioridad la ayuda, por lo que debe valorar el riesgo de su no concesión.
- Es habitual que entre la solicitud, el estudio, la concesión y el ingreso definitivo del dinero pase un largo período de tiempo.
- Se debe estudiar detenidamente las bases y los requisitos de la ayuda. En ocasiones se exigen tanto en el momento de la solicitud como con posterioridad. Su incumplimiento puede conllevar la devolución de lo cobrado.

En definitiva, no debe condicionarse el éxito de una aventura empresarial a la obtención de una subvención o ayuda.

A este respecto conviene informarse en todas las administraciones antes y después de montar nuestra empresa, tanto europeas, estatales, locales o autonómicas. Todas las características de la empresa influirán para la obtención de las ayudas (tipo de forma jurídica, edad y sexo de los socios, contratos formalizados, actividad a realizar, etc.)

## OTRAS FUENTES DE FINANCIACIÓN

**Los Proveedores:** En algunos casos las existencias iniciales pueden ser suministradas por los proveedores, sin necesidad de ser pagadas al contado, sino que el pago se podrá realizar a corto plazo (30-90 días). Esta fuente de financiación puede ser crucial para el buen funcionamiento de la empresa y para corregir periodos de falta de liquidez. Aquí se consignará la parte de los suministros iniciales que los proveedores han accedido a aplazar su pago.

Concepto	Importe	%
<b>PATRIMONIO NETO:</b>		
Capital y otras aportaciones de socios		
Subvenciones, donaciones y legados recibidos		
<b>PASIVO NO CORRIENTE:</b>		
Deudas a largo plazo por préstamos recibidos y otros conceptos		
<b>PASIVO CORRIENTE:</b>		
Deudas a corto plazo con entidades de crédito		
Otros (Proveedores, Acreedores, Anticipos de clientes)		
<b>TOTAL FINANCIACIÓN</b>		

### 8.3. PREVISIÓN DE VENTAS / CONSUMOS

Se llama previsión de ventas al cálculo que hace el emprendedor del volumen de ventas que estima que realizará el año próximo. La realización de una correcta previsión de ventas es vital para una empresa, pues de ella se deriva el presupuesto de ingresos y de gastos y por consiguiente, las previsiones de fabricación, aprovisionamiento, logística, recursos humanos.

Cualquiera podría decir que mientras no se comienza a poner en marcha el proyecto no hay manera de saber cual serán las ventas; sin embargo, todos los recursos necesarios para el inicio del proyecto los vamos a poner en marcha para ser capaces de atender un volumen de operaciones, esa capacidad inicial y un estudio exhaustivo de la competencia serán los puntos de partida que nos permitirán hacer la previsión de ventas.

Un proyecto bien planteado tiene que ser capaz de aguantar un error del 100% al alza o 50% a la baja sin hundirse. Cambiaría el momento en que se alcanza el Punto de equilibrio (*breakeven*) pero, si se han tomado precauciones básicas en la política de inversiones, tiene que aguantar.

Concepto	Año 1
Producto/Servicio(*)	
Unidades	
Precio venta/unidad	
Importe	
Consumos/unidad	
Consumos total	
Consumo sobre ventas (%)	
<b>TOTAL VENTAS</b>	
<b>TOTAL CONSUMOS</b>	

### 8.4. SISTEMA DE COBROS Y PAGOS

En el estudio económico- financiero el emprendedor debe tener en cuenta los plazos que establecerá tanto con tus proveedores como con tus clientes.

- ❖ Contemplará las entradas y salidas de dinero con estricto criterio de caja y no de devengo.
- ❖ Prestará atención al periodo medio de cobro y de pago, ya que cualquier diferencia con las previsiones provocará una situación de déficit.

Recuerda que si desarrollas adecuadamente el sistema de cobros y pagos conseguirás incrementar la rentabilidad de tu empresa.

### SISTEMA DE COBRO A CLIENTES

COBROS POR VENTAS (BRUTAS)			
CONTADO		IVA R.	
30 DÍAS			
90 DÍAS			
MESES	VENTAS	IVA	V. NETAS
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			

### SISTEMA DE PAGO A PROVEEDORES

PAGOS POR COMPRAS			
0 DÍAS		IVA S.	%
30 DÍAS			
90 DÍAS			
MESES	COMPRAS	IVA	C.BRUTAS
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			

### 8.5. GASTOS DE EXPLOTACIÓN

Recogerá la previsión de los gastos directamente imputables a la actividad principal de la empresa.

- a. Consumo de materias primas y materiales.
- b. Otros gastos de fabricación.
- c. Gastos de comercialización.
- d. Gastos de personal.
- e. Gastos generales y de administración (alquiler, luz, agua, teléfono, etc.)

- f. Amortizaciones (imputación a la Cuenta de resultados del desgaste por uso del inmovilizado de la empresa).

También se incluirán en este apartado los gastos derivados de operaciones con el inmovilizado que no sea el financiero, y los gastos de carácter excepcional o extraordinario, que por su naturaleza no deban incluirse en el apartado de gastos financieros.

- **Ingresos financieros.** Los derivados de operaciones financieras.
- **Gastos financieros.** Los gastos efectuados por la empresa en comisiones bancarias, comisiones e intereses por descuento de efectos, intereses de préstamos, es decir, los gastos de naturaleza financiera.

Concepto	Año 1
<b>Otros gastos de explotación:</b>	
Gastos en I+D del ejercicio	
Arrendamientos y cánones	
Reparaciones y conservación	
Servicios de profesionales independientes	
Transportes	
Primas de seguros	
Servicios bancarios y similares	
Publicidad y relaciones públicas	
Suministros	
Comunicaciones	
Otros Tributos (IBI, IAE, IVTM, etc)	
Otros Servicios (gastos de viaje, formación)	
<b>Gastos de personal contratado:</b>	
Sueldos y Salarios	
Seguridad Social	
<b>Gastos de personal no laboral:</b>	
Retribuciones	
Seguridad social	

#### ACLARACIONES:

- **Gastos en I+D del ejercicio:** gastos en Investigación y Desarrollo del ejercicio por servicios encargados a otras empresas.
- **Reparaciones y conservación:** Mantenimiento y reparaciones, gastos derivados de la conservación del inmovilizado material.
- **Servicios de profesionales independientes:** contraprestación de servicios profesionales independientes (*asesorías, gestorías, etc.*).
- **Transportes:** comprende los transportes a cargo de la empresa, realizados por terceros, cuando no proceda incluirlos en el precio de adquisición del inmovilizado o de las existencias.
- **Primas de seguros:** comprende las cantidades que se satisfacen por primas de seguros de todo tipo, excepto Seguridad Social.
- **Servicios bancarios y similares:** Comprende las comisiones y otros gastos que se satisfacen por servicios bancarios y similares.

- **Publicidad, propaganda y relaciones públicas:** importe de los gastos que se satisfacen por los conceptos que indica el nombre de la cuenta (*presupuesto de marketing*).
- **Suministros:** Consumos de electricidad, agua, gas o cualquier otro abastecimiento que no tenga la calidad de almacenable.
- **Comunicaciones:** Gastos de teléfono, fax, Internet, etc.
- **Otros tributos:** Todo tipo de tasas, contribuciones e impuestos (IBI, IAE, IVTM, etc.).
- **Otros servicios:** cualquier otro gasto no especificado anteriormente (*gastos de viaje, formación, etc.*).
- **Gastos de Personal contratado:** Incluye salarios brutos de personal asalariado, incentivos y Seguridad Social a cargo de la empresa.
- **Gastos de Personal no laboral:** Incluye retribución económica y seguros sociales del personal no laboral.

## 8.6 PREVISIÓN DE TESORERÍA

El Plan de Tesorería es una previsión de los cobros y pagos de la empresa, mostrando la liquidez del proyecto y las necesidades de financiación a corto plazo.

Sirve, por tanto, como instrumento de control, donde se plasman todos los cobros previstos que vaya a tener la empresa y los pagos igualmente previsibles, de forma que se detecte de antemano, si con los cobros que se van teniendo se puede hacer frente a los pagos previstos, y en caso de que en algún momento puntual esto no fuera así, hay que plantearse de forma anticipada algún tipo de financiación a corto plazo, como bien sea, solicitando una póliza de crédito al banco o un anticipo del importe que adeudan los clientes a través del descuento de efectos.

A diferencia de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias en el Plan de Tesorería se recogen únicamente las entradas y salidas de dinero con un estricto criterio de caja y no de devengo. Los gastos e ingresos se registran en la Cuenta de Resultados cuando se recibe o entrega la mercancía o el servicio.

Es necesario por tanto, conocer con exactitud el período medio de pago a proveedores y el período medio de cobro a clientes, para no incurrir en desfases en la Tesorería de la empresa, puesto que cualquier diferencia con las previsiones derivarán una situación de déficit o falta de liquidez, así como negociar cualquier otro plazo de pago que se derive de la actividad de la empresa como: pago de impuestos a la Administración, pagos al personal, pagos de cuotas de préstamos, etc.

El período medio de cobro a clientes es el tiempo que, por término medio, se tarda en cobrar a los clientes. De igual forma, el período medio de pago a proveedores es el tiempo que, por término medio, se tarda en pagar a los proveedores.

Es conveniente conseguir que el período de cobro sea siempre el menor posible (cobrar cuanto antes) e inferior al período de pago a proveedores, y que éste sea superior en tiempo (pagar cuanto más tarde mejor). De esta forma, es menos probable que aparezcan situaciones de déficit o tesorería negativa.

Para un mayor control de la Tesorería del primer año de vida de la empresa, se recomienda realizar el Presupuesto de Tesorería de forma mensual o trimestral y para los años sucesivos, 3 ó 5 años, hacer unas previsiones anuales donde quede reflejada la evolución o crecimiento previstos a medio/largo plazo.



La importancia del análisis del *cash-flow* reside en que, no sólo determina las necesidades de tesorería requeridas en cada momento, sino que también cuantifica la capacidad de generación de fondos que tiene la empresa a través de su actividad, por lo que constituye un indicador de la capacidad de autofinanciación.

Los diferentes conceptos que constituyen la cuenta de Tesorería son los siguientes:

### 1. Cobros Previstos

En este concepto se incluyen todas las partidas equivalentes de ingresos, tanto en lo que respecta a cobros ordinarios (los derivados básicamente de la venta del producto/servicio objeto del negocio) como los extraordinarios (los generados vía fuentes alternativas como subvenciones, ingresos financieros o venta de inmovilizado), que se prevean van a generarse en cada uno de los períodos analizados. La definición de cada uno de estos conceptos se debe reflejar en la cuenta de Resultados Provisional

En este sentido, es esencial partir de las condiciones de cobro que se van a articular con los clientes, así como de la estimación de plazos en que se van a recibir posibles subvenciones procedentes de organismos públicos.

### 2. Pagos Previstos

En este concepto se incluyen todos las partidas equivalentes de gastos, tanto en lo que respecta a pagos ordinarios (los derivados básicamente de la actividad productiva o comercial objeto del negocio), como los financieros (los atribuibles a devoluciones - intereses y principal de préstamos), los extraordinarios (por ejemplo, compra de inmovilizados), o el cumplimiento de obligaciones fiscales (pago de impuestos), que se prevean van a generarse en cada uno de los períodos analizados. La definición de cada uno de estos conceptos se debe reflejar en la cuenta de Resultados Provisional.

En este sentido, es esencial partir de las condiciones de pago que se van a articular con los proveedores, así como de la estimación de plazos en que se va a hacer frente al pago de impuestos y devolución de créditos a entidades financieras.

CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
<b>(1) Saldo Inicial</b>												
<b>Cobros</b>												
Cobros clientes / ventas												
Subvenciones												
Capital/Recursos propios												
Préstamos												
Otra financiación												
<b>(2) Total cobros</b>												
<b>Pagos</b>												
Inversiones												
Pagos a proveedores												
Otros proveedores												
Sueldos y Salarios (Netos) de Personal contratado												
Seguridad Social de Personal contratado												
Retribuciones de personal no laboral												
Seguros Sociales de personal no laboral												
IRPF												
Otros tributos (IBI, IAE,...)												
Publicidad, propaganda y relaciones públicas												
Servicios de profesionales independientes												
Primas de seguros												
Arrendamientos y cánones												
Gastos en I+D del ejercicio												
Suministros												
Comunicaciones												
Servicios bancarios y similares												
Reparaciones y conservación												
Transportes												
Otros servicios (gastos de viaje, formación, etc.)												
Gastos financieros de préstamos, créditos, etc.												
Devolución préstamos, créditos, etc.												
<b>Total pagos</b>												
IVA repercutido												
IVA soportado												
Pago de IVA												
<b>DIFERENCIA COBROS- PAGOS</b>												
SALDO ANTERIOR												
<b>SALDO ACUMULADO</b>												

## 8.7 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROVISIONAL

Una vez analizada las necesidades de inversión inicial, se deben realizar las previsiones de los estados financieros de la compañía.

En primer lugar se desarrollará una cuenta de resultados previsional, a tres años, con mayor detalle en el primero (mensualmente - el 2º y 3º año es suficiente con un detalle trimestral).

La cuenta de resultados se elaborará, lógicamente, a partir de unas hipótesis iniciales para los conceptos de ingresos y gastos, que deberán estar sustentadas en el Plan de Empresa desarrollado en los capítulos anteriores. Es muy importante que estas hipótesis sean defendibles ante terceros, pues de otra forma restaría credibilidad a todo el Plan de Empresa. Es por ello, que en la medida de lo posible las hipótesis se deben reforzar con análisis independientes, datos de compañías comparables o datos oficiales.

La cuenta de resultados (o cuenta de pérdidas y ganancias) representa el beneficio contable de la empresa que se obtiene por comparación de los ingresos generados con los gastos incurridos durante un periodo de tiempo. Este periodo es habitualmente anual.

Los diferentes conceptos que constituyen la cuenta de resultados son los siguientes:

### Ingresos

En este concepto se incluyen todos las partidas de ingresos, directos o indirectos, que se prevean van a generarse en los periodos a considerar. El detalle de los ingresos se podría consignar de acuerdo con la siguiente clasificación:

- **Ventas:** en este concepto se incluirán, con periodicidad mensual el primer año y trimestral los dos siguientes, las estimaciones de ingresos por ventas de los productos o servicios objeto del negocio. Es relevante tener en cuenta la posible existencia de la estacionalidad de las ventas, es decir, que no en todos los meses del año se vende de igual forma.
- **Otros Ingresos:** donde se incluirán ingresos atípicos, fuera del objeto principal de la empresa, y que para facilitar su cumplimentación se podrían agrupar en los siguientes conceptos:
- **Subvenciones de Capital:** aportaciones realizadas a fondo perdido por entidades públicas para el establecimiento de la estructura básica de la empresa. Se consideran ingreso en función del plazo de amortización del bien al que están subvencionando., generalmente en cinco años.
- **Subvenciones de Explotación:** aportaciones realizadas a fondo perdido por entidades públicas para asegurar a la empresa una rentabilidad mínima. Se consideran ingreso del ejercicio en el que se reciben.
- **Ingresos Financieros:** son los ingresos provenientes de la gestión financiera de la empresa en concepto de intereses de préstamos y créditos concedidos, de rentas generadas por participación en el capital de otras empresas, del rendimiento de la cartera de valores u otras inversiones financieras del capital, etc.
- **Ingresos por Descuentos sobre Compras:** se incluirán los descuentos o bonos que realizan los proveedores sobre el precio de compra de tarifa, donde se pueden incluir r ppeles por consumo, descuentos de volumen, descuentos por pronto pago, etc.
- **Otros Ingresos:** en este concepto se consignarán los ingresos adicionales que no se generan de la actividad principal de la empresa, entre los que podríamos considerar los ingresos por venta o arriendo de inmovilizado (*edificios, terrenos, etc.*), venta de activos financieros, etc.

## Gastos

En este concepto se incluyen todos las partidas gastos previstas a las que se debe hacer frente para desarrollar la actividad empresarial (tanto directos o variables como indirectos o fijos). El detalle de los gastos se podrá consignar con arreglo a la siguiente clasificación:

### 1. Gastos Variables

- **Compra:** en este concepto se incluirán las compras de bienes o materias primas destinadas al proceso de elaboración y ejecución de los productos o servicios objeto del negocio.
- **Variaciones de Existencias:** en este apartado se recogen las diferencias entre las existencias iniciales y finales de productos, mercaderías, materias primas, etc. al final de cada ejercicio fiscal (para calcular el incremento o reducción del stocks durante el periodo).

Si las existencias al final del ejercicio son superiores a las que había al comienzo del mismo la diferencia figurará como un ingreso incrementando el beneficio del ejercicio. Si por el contrario, las existencias al final del ejercicio son inferiores a las que había al comienzo del mismo la diferencia figurará como un gasto disminuyendo el beneficio del ejercicio.

- **Trabajos Realizados por Terceros:** incluye el valor de los trabajos contratados a terceros como parte del proceso de producción o de prestación del servicio.
- **Salarios:** en este concepto se incluirán las previsiones de costes de mano del personal que participa directamente en la actividad objeto del negocio. Este concepto debe incluir el coste de empresa, por lo que se deben considerar los salarios (importe bruto del salario antes de los descuentos del IRPF y de la seguridad social a cargo del trabajador), el importe de Seguridad Social a cargo de la empresa y cualquier otro coste fijo imputable directamente a la mano de obra.
- **Gastos de Transporte:** se incluirán los gastos de transporte ligados directamente con la producción y comercialización del producto o la prestación del servicio.
- **Comisiones e Incentivos:** este concepto debe incluir los importes variables con los que se remunera a ciertos empleados de la compañía (adicionalmente a los sueldos y salarios).
- **Otros Gastos Directos:** en este apartado se incluirá cualquier otro gasto no consignado en los apartados anteriores, y que son imputables directamente al desarrollo de la actividad empresarial. En este apartado se pueden incluir aquellos gastos comerciales incurridos para favorecer la venta de los productos/servicios, tales como promociones, regalos, alquiler puntual de instalaciones comerciales o puntos de venta transitorios (para campañas), etc

### 2. Gastos Fijos (de Estructura)

Consideramos gastos fijos aquellos que no están producidos directamente por el proceso de negocio (producción / prestación) sino que son necesarios para soportar la estructura y operaciones de la compañía

- **Salarios de Mano de Obra Indirecta:** en este concepto se incluirán los costes salariales y de seguridad social de los empleados que no participan directamente en el proceso de producción o entrega del bien o servicio (personal administrativo, personal de recursos humanos, estructura directiva, etc.).

- **Honorarios de Servicios Profesionales:** que incluye los importes de los servicios profesionales que se van a prestar a la empresa, como despachos de abogados, gestorías, asesores, etc.
- **Gastos Financieros:** donde se incluirán los gastos imputados por las entidades financieras en concepto de comisiones bancarias, gastos bancarios, etc.
- **Amortizaciones:** El origen de este concepto es la pérdida de valor (depreciación) de un activo a lo largo del tiempo. La amortización es el reflejo contable de la depreciación de los bienes de la empresa que forman parte del inmovilizado.

Los bienes de toda empresa sufren una depreciación (pérdida de valor) que se refleja contablemente a través de la amortización, contabilizándose esta pérdida de valor como un gasto deducible de la empresa.

El Ministerio de Hacienda ha establecido unos coeficientes de amortización de los bienes de la empresa en función de la depreciación estimada para cada bien y el número mínimo y máximo de años en los que los bienes de la empresa se amortizan.

A título meramente orientativo se sugieren los siguientes coeficientes en el supuesto de bienes nuevos:

- **Arrendamientos:** importe de los costes de alquiler por la utilización de bienes de terceros (*edificios, maquinarias, instalaciones, elementos de transporte, etc.*).
- **Reparaciones y Mantenimiento:** que incluye los gastos derivados del mantenimiento de los bienes de la compañía, incluyendo tanto materiales como contrataciones de empresas especializadas.
- **Primas de Seguros:** que incluye los importes a abonar a las entidades aseguradoras para cubrir los riesgos habituales (*incendio, robo, etc.*) en los bienes de la empresa así como las primas para cubrir los riesgos derivados de la actividad empresarial.
- **Suministros:** incluye los costes periódicos de consumo de suministros de energía, agua, telecomunicaciones y cualquier otro necesario para desarrollar la actividad empresarial.
- **Publicidad:** que considera los gastos derivados del desarrollo de la actividad de publicitaria, marketing y relaciones públicas de la empresa, así como patrocinios, eventos, etc.
- **Material de Limpieza, Higiene y Sanitario:** que incluye los costes de mantenimiento y saneamiento periódico de los locales y ubicaciones de la compañía
- **Otros Gastos Fijos:** donde se debe incluir cualquier otro gasto no consignado en los grupos anteriores y que se generen fuera del proceso productivo de la compañía.
- **Intereses:** si se ha solicitado un préstamo a una entidad financiera mediante el pago de una cuota en la que parte corresponde a capital que se devuelve y el resto corresponde a los intereses del préstamo, que son los que se reflejan como gasto del ejercicio.
- **Impuestos:** se incluirán todas las tasas o tributos que se abonen a cualquier entidad pública del Estado, ya sea municipal, autonómica o nacional.

## ESQUEMA DE CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas			
Consumos			
Gastos de personal contratado			
Otros gastos de explotación			
Amortizaciones			
<b>RTDO. DE EXPLOTACION</b>			
Costes de personal no laboral			
<b>BAII</b>			
Gastos financieros			
<b>BAI</b>			
Impuestos			
Tipo Impositivo (%)			
<b>RESULTADO</b>			
<b>CASH-FLOW</b>			

## Resultados Obtenidos:

- **Margen Bruto:** que es la diferencia entre los Ingresos y los Gastos Directos, de forma que es un indicador del rendimiento del proceso de negocio, ya que este margen es directamente gestionable, ya sea incrementando ingresos (*vía ventas o incremento de precios, por ejemplo*) o reduciendo los gastos de producción o entrega del bien o servicio.
- **Beneficio antes de Intereses e Impuestos:** que es la diferencia entre ingresos y gastos directos e indirectos, excepto gastos financieros e impuestos.
- **Beneficios antes de Impuestos:** diferencia entre gastos e ingresos, sin considerar el concepto de impuestos.
- **Beneficio Neto:** que representa el beneficio real de la compañía y es la diferencia entre el total de ingresos y el total de gastos, una vez hechos todos los descuentos.

Para la determinación del beneficio o pérdida, se requiere clasificar los costes de la empresa en función de su comportamiento en relación con el nivel de la actividad:

- **Coste Variable.** Es aquel cuyo importe varía de forma más o menos proporcional con el nivel de actividad.

Por ejemplo, el coste de los materiales, sería un coste variable, ya que cuantas más unidades se vendan más se necesitan producir y mayor será el consumo de materia prima. De igual forma, cuando la venta de mercancías disminuye, se reduce la producción para ajustarla a la demanda de mercancías, con lo que el consumo de materiales será inferior.

Los costes variables totales de una empresa crecen necesariamente al hacerlo la actividad de la empresa, puesto que aumenta el número de unidades consumidas.

Los costes variables unitarios en principio se mantienen constantes aunque aumente la actividad. *Se puede dar el caso en el que al realizar pedidos a los proveedores superiores, ofrezcan rebajas en el precio unitario de la mercancía adquirida. Son muchas las veces en las que se han visto lotes de productos en los que por ejemplo adquiriendo 10 unidades se cobran a 10 euros y si se adquieren 20 unidades el precio es de 18 euros.* Pues bien este mismo ejemplo se puede extrapolar

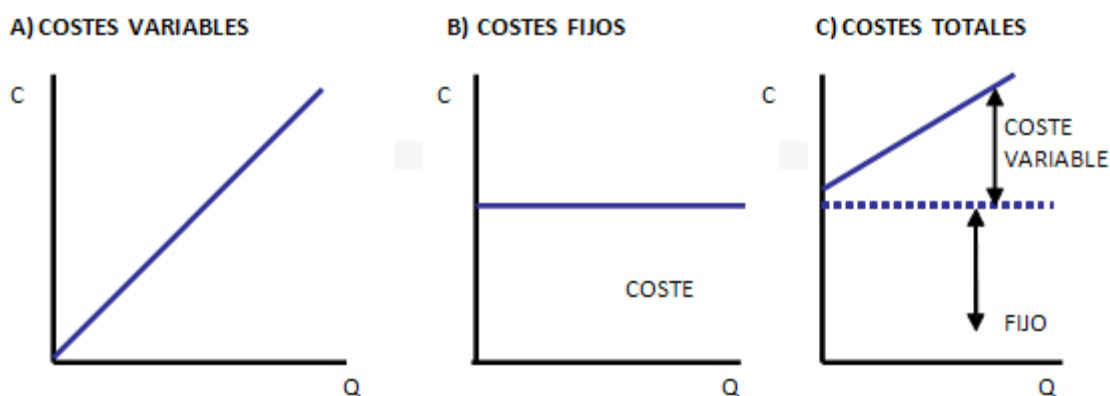
al consumo en grandes dimensiones de las empresas, a un mayor nivel de ventas, mayor es el consumo de mercancía, aunque en ocasiones la subida no tiene porqué ser proporcional como se ha explicado anteriormente, por las rebajas en precios unitarios al incrementar el volumen de los pedidos.

- **Coste Fijo.** Es aquel cuyo importe no varía al hacerlo la actividad, es decir, su importe total no cambia por fabricar o vender más o menos unidades de productos, o prestar un mayor número de servicios si éste fuera el objeto de la sociedad.

*Ejemplos típicos de costes fijos son: el alquiler del edificio de oficinas, el seguro de las instalaciones, los gastos de la asesoría etc.*

La representación gráfica del comportamiento de los costes en función del nivel de actividad, aclara los conceptos explicados anteriormente:

*Representación de los costes por su comportamiento en función del nivel de actividad.*



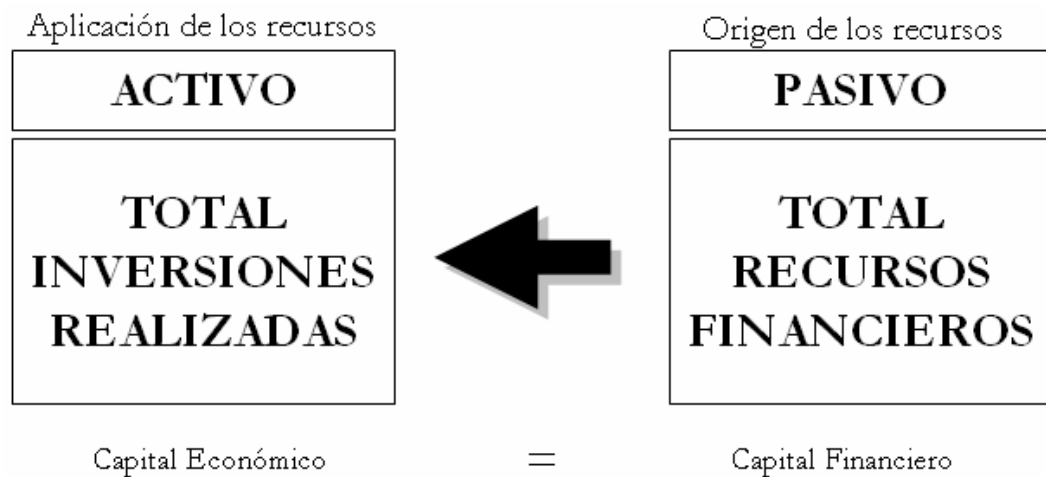
(C: nivel de coste. Q: nivel de actividad)

## 8.8 BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL

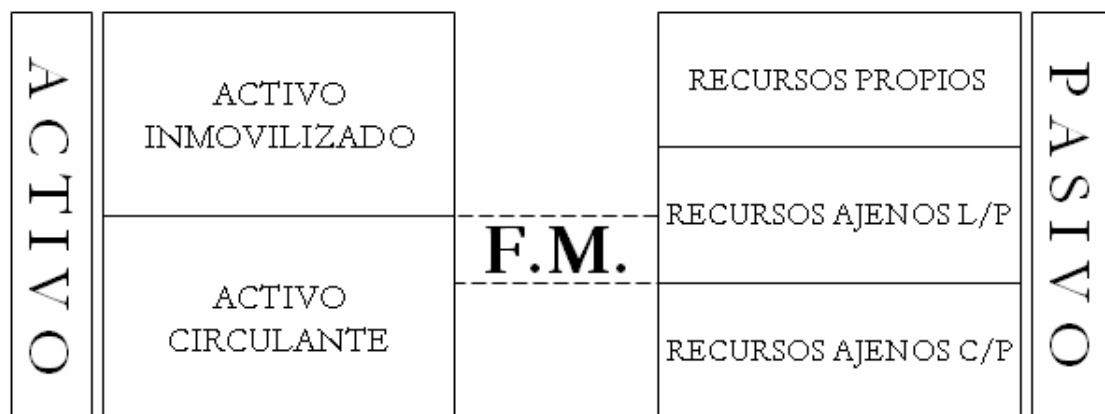
El balance de una empresa señala qué y cuánto tiene la empresa y, cuánto y a quién debe, en un momento concreto de tiempo. Está constituido por las cuentas de activo y por las cuentas de pasivo, y representa la misma realidad (la empresa) analizada desde dos puntos de vista diferentes.

En la contabilidad el balance es el estado contable que refleja la **situación patrimonial de una empresa en un momento determinado**. Se estructura a través de dos conceptos patrimoniales, el Activo y el Pasivo, desarrollados en grupos de cuentas que representan los diferentes elementos del patrimonio:

- **Activo:** incluye todas las cuentas que reflejan los valores de los que dispone la empresa, sin que implique que son de su propiedad. Responde a la pregunta: *¿En qué ha invertido la empresa?*
- **Pasivo:** incorpora todas las cuentas que muestran como está financiado el Activo, es decir con medios propios o con deudas. Responde a la pregunta: *¿De dónde se ha obtenido la financiación?*



- **Fondo de maniobra:** capital necesario para el desenvolvimiento del día a día del negocio, como sueldos, impuestos, Seguridad Social, pago a proveedores, alquileres, gastos de consumo (*luz, agua, telefonía y comunicaciones...*), etc. Representa la diferencia existente entre el **Activo Circulante** - bienes y derechos de una empresa que son líquidos (*caja, bancos, activos financieros a corto plazo*) o pueden ser convertidos en efectivo en el plazo de un año (*clientes, existencias*) - y el **Pasivo Circulante** - deudas cuyo vencimiento es a corto plazo, es decir, que son exigibles durante los doce meses siguientes a ser contraídas.



El fondo de maniobra debe ser suficientemente amplio, de esta manera la empresa cuenta con un margen de seguridad, por si hay retraso en el cobro de alguna partida de su activo circulante, para seguir atendiendo sus pagos.

Pero **tampoco puede ser excesivo**, ya que tiene un coste de financiación. Se están destinando recursos a largo plazo a financiar partidas (caja, clientes, mercancía) que aportan muy poca rentabilidad a la empresa, en lugar de destinar estos recursos a financiar nuevos proyectos de inversión.



El nivel óptimo de fondos propios va a depender del sector en el que opere la empresa:

- Del plazo medio de cobro de los clientes.
- Del plazo medio de pago a los proveedores.
- De la duración del proceso de fabricación, etc.

Los valores en el balance se incorporan por partidas de **Beneficio y Pérdida**, que son alternativas. Si se ha producido una pérdida el valor aparecerá en la columna del Activo. Si se ha producido un Beneficio aparecerá en la columna del Pasivo.

La suma de todas las partidas del Pasivo ha de cuadrar siempre con la suma de todas las partidas del Activo.

Se recomienda realizar un Balance para el inicio del negocio y para cada uno de los ejercicios que dispongan de una Cuenta de Resultados. Como mínimo debe reflejar los primeros 3 años de actividad.

<u>ACTIVO</u>	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Activo No Corriente:</b>			
Inmovilizado Intangible			
Inmovilizado Material			
Inmovilizado Financiero			
Amortización Acumulada			
<b>Activo Corriente:</b>			
Existencias			
Clientes y otros deudores			
Tesorería			
<b>Total activo</b>			
<b><u>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</u></b>			
<b>PATRIMONIO NETO:</b>			
<b>Fondos propios:</b>			
Capital social			
Reservas			
Resultados del ejercicio			
<b>Subvenciones, donaciones y legados recibidos</b>			
<b>PASIVO NO CORRIENTE:</b>			
<b>Deudas a largo plazo:</b>			
Deudas a largo plazo por préstamos recibidos			
Otra financiación a largo plazo			
<b>PASIVO CORRIENTE:</b>			
<b>Deudas a corto plazo con entidades de crédito</b>			
<b>Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar:</b>			
Proveedores			
Acreedores			
Administraciones Públicas			
Anticipos de clientes			
<b>Total Pasivo</b>			
<b>Necesidades</b>			

## ACTIVO

### *Activo No Corriente:*

- **Inmovilizado Intangible:** activos no físicos y amortizables que consisten en un bien o derecho de la propiedad industrial o comercial.
- **Inmovilizado Material:** parte del inmovilizado de la empresa compuesto por bienes inmuebles, o bienes muebles no destinados a la venta en el curso normal de las operaciones.
- **Inmovilizado Financiero:** activos financieros que se tiene como objetivo de filiales o participaciones estables.
- **Amortización Acumulada:** expresión del deterioro del activo fijo para su utilización en el proceso productivo.

### *Activo Corriente:*

- **Existencias:** valor de las existencias, materias primas y auxiliares que se compran adicionalmente a la mercadería vendida en el período.
- **Clientes y otros deudores:** recoge el saldo pendiente de cobro de clientes y otros deudores.
- **Tesorería:** expresa la disponibilidad de recursos líquidos en caja.

## PATRIMONIO NETO Y PASIVO

### **Patrimonio Neto**

#### - Fondos Propios:

- **Capital:** importe del capital aportado por los accionistas para constituir el patrimonio social que les otorga sus derechos sociales.
- **Reservas:** son los beneficios no distribuidos que forman parte de los fondos propios de la empresa.
- **Resultados del ejercicio:** muestra el resultado (beneficio o pérdida) de forma informativa, como componente de los recursos propios de la empresa. (Su desglose se muestra en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias).

#### - Subvenciones, donaciones y legados recibidos:

- **Subvenciones al capital:** importe de la ayuda económica concedida por la Administración por la realización de inversiones. Las concedidas por las Administraciones Públicas, tanto nacionales como internacionales, para el establecimiento o estructura fija de la empresa (activos no corrientes) cuando no sean reintegrables.
- **Donaciones y legados de capital:** las donaciones y legados concedidos por empresas o particulares, para el establecimiento o estructura fija de la empresa (activos no corrientes) cuando no sean reintegrables.

## Pasivo No Corriente

- Deudas a largo plazo:

- **Deudas a largo plazo por préstamos recibidos:** muestra la deuda pendiente sobre el dinero concedido por una entidad bancaria, con devoluciones superiores al año y con un coste financiero.
- **Otra financiación a largo plazo:** importe de las deudas pendientes de pago en el momento de cierre del ejercicio originadas por las inversiones y compra de mercaderías.

## Pasivo Corriente

- Deudas a corto plazo con entidades de crédito: las contraídas con entidades de crédito por préstamos recibidos y otros débitos, con vencimiento superior a un año.

- Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar:

- **Proveedores:** saldos pendientes de pago por la compra de mercaderías.
- **Acreedores:** saldos pendientes de pago derivados de otros gastos de explotación.
- **Administraciones Públicas:** importe de los saldos pendientes con las Administraciones Públicas.
- **Anticipos de clientes:** entregas de clientes, normalmente en efectivo, en concepto de "a cuenta" de suministros futuros.

## 8.9 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio (también denominado punto muerto o umbral de rentabilidad) representa el nivel o cifra de ventas que, para un precio determinado, ofrece cobertura a los costes fijos y variables, de forma que las unidades vendidas por encima de ese punto constituyen beneficios para la empresa. Por tanto la empresa, si se sitúa en el punto de equilibrio, ni pierde ni gana. Es obvio que este ratio constituye un indicador de capital importancia para el emprendedor.

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{ingresos totales} - \text{costes totales} = 0$$

$$\text{costes totales} = \text{costes fijos} + \text{costes variables}$$

El punto de equilibrio se suele expresar en unidades de producto, pero también es habitual encontrarlo definido en términos de cifra global de ventas (modalidad más aconsejable cuando la empresa vende diferentes tipos de productos).

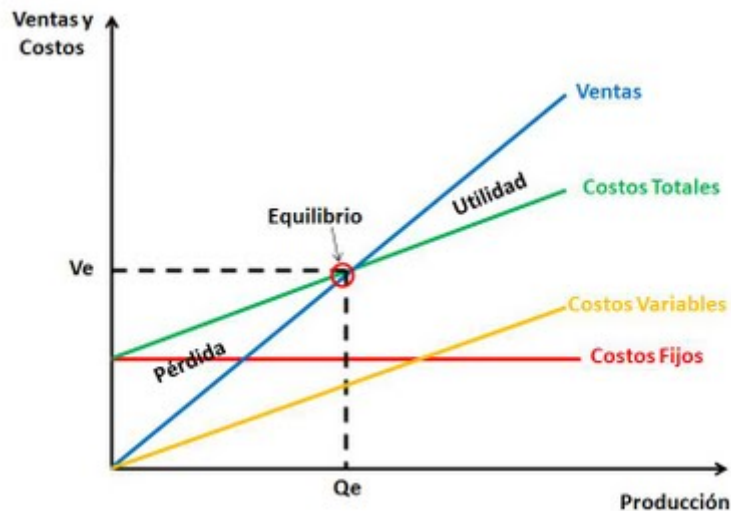
Para proceder al cálculo del punto de equilibrio hay que tener en consideración las siguientes variables:

- La **cifra de ventas**, o sea, el importe total de las unidades vendidas,
- Los **costes fijos** que, como ya se ha visto en la cuenta de resultados, son aquellos que son independientes de producir o vender más o menos cantidad de productos/servicios

- Los **costes variables** o directos, que están en función de las ventas (por ejemplo, las comisiones a los vendedores, la materia prima, etc.).
- El **precio** de venta de cada unidad de producto

La fórmula más comúnmente utilizada para calcular la cifra de ventas que constituye el punto de equilibrio (ni se pierde ni se gana) es:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \text{Costes Fijos} / 1 - (\text{Costes Variables} - \text{Cifra de Ventas})$$



Adicionalmente a este ratio existe otro que se utiliza a menudo para determinar cuál es el **plazo de recuperación** de una inversión, o sea, el tiempo que se tarda en recuperar el importe invertido. Este indicador responde al término anglosajón *payback*. Para realizar el cálculo de esta métrica se van sumando y restando los diferentes cobros y pagos (incluyendo la inversión inicial) por orden cronológico, hasta que la suma es igual al importe invertido. En ese momento es cuando se considera recuperado el importe.

#### Fórmula de Cálculo del payback o plazo de recuperación

$$P \& B = \frac{\sum A}{\sum Q}$$

Donde:

$\sum A$  = Suma de la inversión inicial así como de todos los flujos negativos.

$\sum Q$  = Suma de todos los flujos positivos originados por el proyecto de inversión.

Sin embargo, a este método se le atribuyen varios inconvenientes. Por ejemplo, no considera lo que ocurre después del plazo de recuperación de la inversión o le concede la misma importancia a dos negocios diferentes cuyo período de recuperación es idéntico, pero recuperando uno el 90% de la inversión inicial el primer año, y el otro, por ejemplo, el 5°.

Por tanto, es aconsejable que el emprendedor se concentre, básicamente, en calcular cuál será el **punto de equilibrio** de su futuro negocio.

## 8.10 INDICADORES FINANCIEROS

La utilización de ratios no se puede aplicar con carácter universal. Cada empresa, según su naturaleza, envergadura, sector, mercado, etc. deberá basar sus análisis financieros en los ratios más adecuados. No vale cualquiera. No obstante, algunos de los ratios más relevantes son:

- **Liquidez** = Activo Circulante / Exigible a Corto. El Activo Circulante (Existencias + Realizable + Disponible), que son todos los activos que se van a convertir en dinero antes de un año, debe ser mayor que el Exigible a Corto (deudas que se han de pagar antes de un año), con la finalidad de eludir problemas de liquidez a corto, y poder pagar las deudas sin dificultades.
- **Endeudamiento** = Exigible Total / Pasivo Total. La suma Exigible a Corto + Exigible a Largo (o sea, la totalidad de las deudas) no debe superar el 60% del Pasivo, dado que tal nivel de endeudamiento podría traducirse en un serio riesgo de descapitalización (falta capital y sobran deudas, o sea, existe el riesgo de caer en poder de los acreedores)
- **Calidad de la Deuda** = Exigible a Corto / Exigible Total. Cuanto menor sea, mejor para la salud financiera de la compañía. La deuda a corto es de poca calidad, ya que se ha de devolver con anterioridad, en un plazo de tiempo corto.
- **Plazo de Cobro** = Clientes (del Balance) / Ventas (Cuenta de Resultados) x 365. Representa el promedio de días que la empresa tarda en cobrar de sus clientes. Cuanto menor sea el valor mejor.
- **Plazo de Pago** = Proveedores (del Balance) / Compras (Cuenta de Resultados) x 365. Representa el promedio de días que la empresa tarda en pagar a sus proveedores. Cuanto mayor sea el valor mejor.
- **Rendimiento del Activo** = Beneficio Antes de Impuestos (de la Cuenta de Resultados) / Total Activo (del Balance). Cuanto mayor sea el ratio mayor rendimiento extrae la empresa a sus activos (o inversiones).
- **Rentabilidad del Capital** = Beneficio Neto (de la Cuenta de Resultados) / Capital (del Balance). Cuanto mayor sea el ratio mayor rendimiento extrae la empresa del capital aportado por sus propietarios.

## RESULTADOS ESPERADOS DEL PLAN DE EMPRESA

### FACTIBILIDAD ECONÓMICA

Un proyecto es factible económicamente cuando la rentabilidad de dicho proyecto es positiva, es decir, el negocio proporciona una ganancia cierta en el periodo analizado.

### FACTIBILIDAD FINANCIERA

La factibilidad financiera viene a demostrar que un proyecto puede ser rentable económicamente y, sin embargo, no poseer los recursos suficientes, en un momento determinado, para poder hacer frente, a su vencimiento, a los pagos derivados de las fuentes financieras empleadas. En este caso, las fuentes financieras utilizadas son adecuadas en cuanto a su coste, pero no en cuanto a plazos (distribución en el tiempo).

## BIBLIOGRAFÍA:

- **“Fundamentos del Marketing”** Philip Kotler y Gary Amstrong ISBN: 9702604001 ISBN 13: 9789702604006 2003
- **“Guía LUCES para emprendedores”**. Patronato Pedro de Ibarra. Organismo Autónomo de la Excm. Diputación Provincial de Cáceres. I.S.B.N.: 84-95239-60-4. Depósito legal: CC-206-2003
- **“Guía de Creación de Empresas”**. Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias (CEEI). 2005
- **“Manual de Creación y Gestión de Empresas”**. Confederación de Empresarios de Andalucía. 2007
- **Portal PYME**. <http://www.ipyme.org>
- **“Aprender a Emprender”**, módulo multimedia de promoción de la iniciativa empresarial elaborado por la JUNTA DE ANDALUCÍA.

[http://www.juntadeandalucia.es/empleo/recursos/material\\_didactico/comun/aprender\\_emprender/frames.htm](http://www.juntadeandalucia.es/empleo/recursos/material_didactico/comun/aprender_emprender/frames.htm)