

0. OBJETO DEL PROYECTO

0.1. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto expone el Plan de Empresa y Estudio de Viabilidad Económica y Financiera correspondiente a una CONSULTORIA TECNICA DE INGENIERIA, ARQUITECTURA Y URBANISMO.

Es una empresa especializada en ofrecer a sus clientes un paquete integral de servicios que incluye todos los aspectos de ingeniería, arquitectura y dirección y gestión de obras. Esto proporciona un alto valor añadido al producto y puede dar lugar a altos márgenes de beneficio.

El proyecto de estudio estará situado en la localidad de Dos Hermanas-Sevilla.

0.2. JUSTIFICACION DE PLAN DE EMPRESA

Múltiples e importantes son las utilidades de un plan de empresa elaborado con rigurosidad, para la creación de nuevo negocio:

- De esta forma ayuda a definir la oportunidad de negocio con enorme profundidad.

- Permite desarrollar un exhaustivo estudio de mercado que aporte la información precisa para llevar un posicionamiento correcto de servicio en el mercado.

- Servirá para determinar con bastante certeza la viabilidad económica y financiera del proyecto.

- En el Plan de Empresa se desarrollan las medidas estratégicas necesarias en cada área funcional concreta para llevar a cabo los objetivos que en el propio plan se han previsto.

- El Plan de Empresa servirá como herramienta interna que permita evaluar la marcha de la empresa y sus desviaciones, y como una valiosa información para la realización de presupuestos e informes.

- Desde un punto de vista externo el Plan de Empresa, será la tarjeta de presentación y del proyecto ante terceras personas (bancos, instituciones de inversión públicas y privadas, posibles colaboradores, etc.)

De esta manera este documento realiza un análisis minucioso de todas las variables que se pueden dar, a fin de evitar tanto el desconocimiento de estas, como de situaciones indeseables. Se recogen los objetivos y las estrategias que se piensan desarrollar en la iniciativa empresarial para alcanzar el proyecto empresarial concreto.

0.3. JUSTIFICACIÓN DE PROYECTO

Con el fin de justificar la decisión de llevar a cabo la creación de una empresa para la CONSULTORIA TÉCNICA DE INGENIERIA, ARQUITECTURA Y URBANISMO en este apartado se expone un breve resumen de cómo se ha ido desarrollando este hueco en el mercado, donde se comprobará que se trata de un proyecto interesante si se tienen en cuenta la cantidad de hueco de mercado insatisfecho que se puede cubrir, lo cuál augura unas grandes perspectivas de futuro. En el apartado 3.2 *Identificación de Necesidades* se realiza un estudio más exhaustivo de dicho hueco existente.

0.3.1. PROYECTOS DE EDIFICACION.

Se plantea la creación de estos grupos para la realización de proyectos orientados a la edificación residencial, no residencial e industriales, la cual queda justificada por el auge del sector de la construcción.

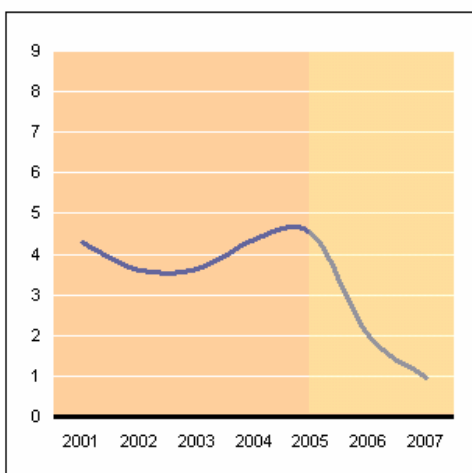
Así en el informe Euroconstruct (red principal para la previsión en construcción y finanzas en Europa) de Junio del 2005 se refleja que el sector de la construcción tras tres años consecutivos con crecimientos anuales entre un 3 y un 5% parece apuntar que en el 2006 tendrá un crecimiento económico entorno al 3%.

El escenario más conservador para 2006 se sitúa en 640.000 nuevas unidades. Por lo tanto, el stock de vivienda en España va a sufrir, un año más, una muy importante inyección de nuevas viviendas, que aparentemente van a ser absorbidas sin problemas de creación de sobreoferta.

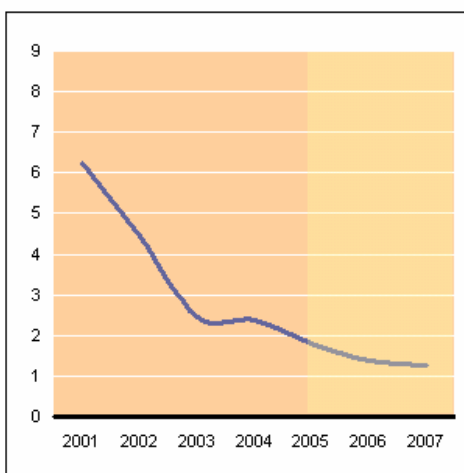
La edificación no residencial se prevé las perspectivas para el 2006 siguen siendo de crecimiento, si bien a cotas discretas (1,5%).

TASA DE CRECIMIENTO POR SUBSECTORES EN ESPAÑA
2001-2004 y previsiones 2006-2007.

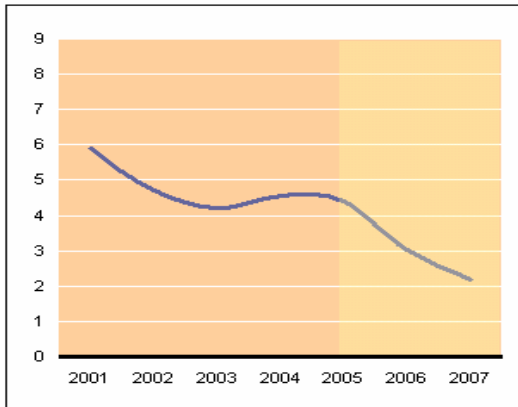
Residencial



No residencial



Total construcción



Fuente: Informe EUROCONSTRUCT. Cardiff, Junio 2005.

Como se observa en los gráficos, la evolución del sector es claramente ascendente en las previsiones 2006-2007.

0.3.2. PROYECTOS DE ENERGIA SOLAR TERMICA

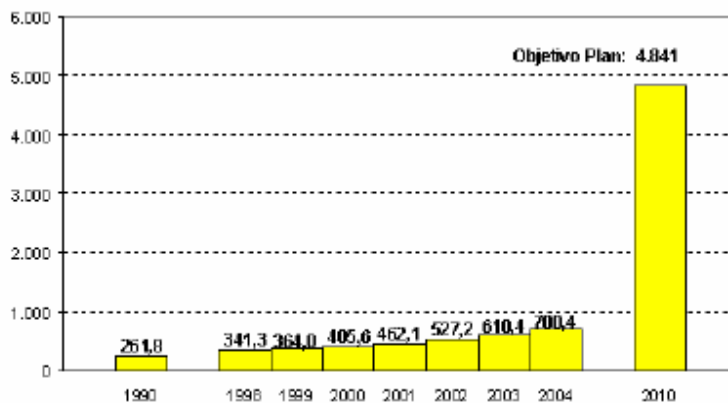
Para la creación del grupo que abarcará proyectos enfocados a energía renovables, concretamente proyectos de energía solar térmica, se justifica con el recién aprobado nuevo Plan de Energías Renovables (PER) 2005-2010 (18.197 millones de euros).

El Gobierno pretende reducir la dependencia energética del crudo y fomentar la producción de energías renovales.

El PER prevé que en el periodo de referencia, el 12,1% del consumo de energía primaria en España proceda de fuentes renovables.

La producción de la energía solar térmica de baja temperatura -que se usa para calentar agua- ascenderá en 2010 a 376 ktep, lo que supone un incremento de 325 ktep (toneladas equivalentes de petróleo).

Superficie de colectores solares y previsión en los próximos años



Fuente: IDAE

1. INTRODUCCIÓN

1.1. CONSIDERACIONES PREVIAS-EL PLAN DE EMPRESA

El Plan de Empresa es una herramienta de diseño. Esto significa que a través del Plan de Empresa el emprendedor va dando "forma mental" a su empresa antes de darle "forma real". En lugar de tener todo en mente, los detalles, las ideas y los números empiezan a tomar forma en un documento escrito. En el Plan se pueden hacer supuestos, simulaciones, etc. que en la realidad serían bastante "caros" de comprobar.

El Plan de Empresa es una herramienta de reflexión. Cuando ya se ha empezado a desarrollar el proyecto, incluso en las primeras semanas, la realidad se presenta con toda su crudeza. Surgen sorpresas que no se habían previsto, se descubren aspectos del negocio que no conocíamos, y así un largo etc. Disponer de un Plan de Empresa ayuda, mucho, a reflexionar sobre el impacto de estas novedades en el negocio.

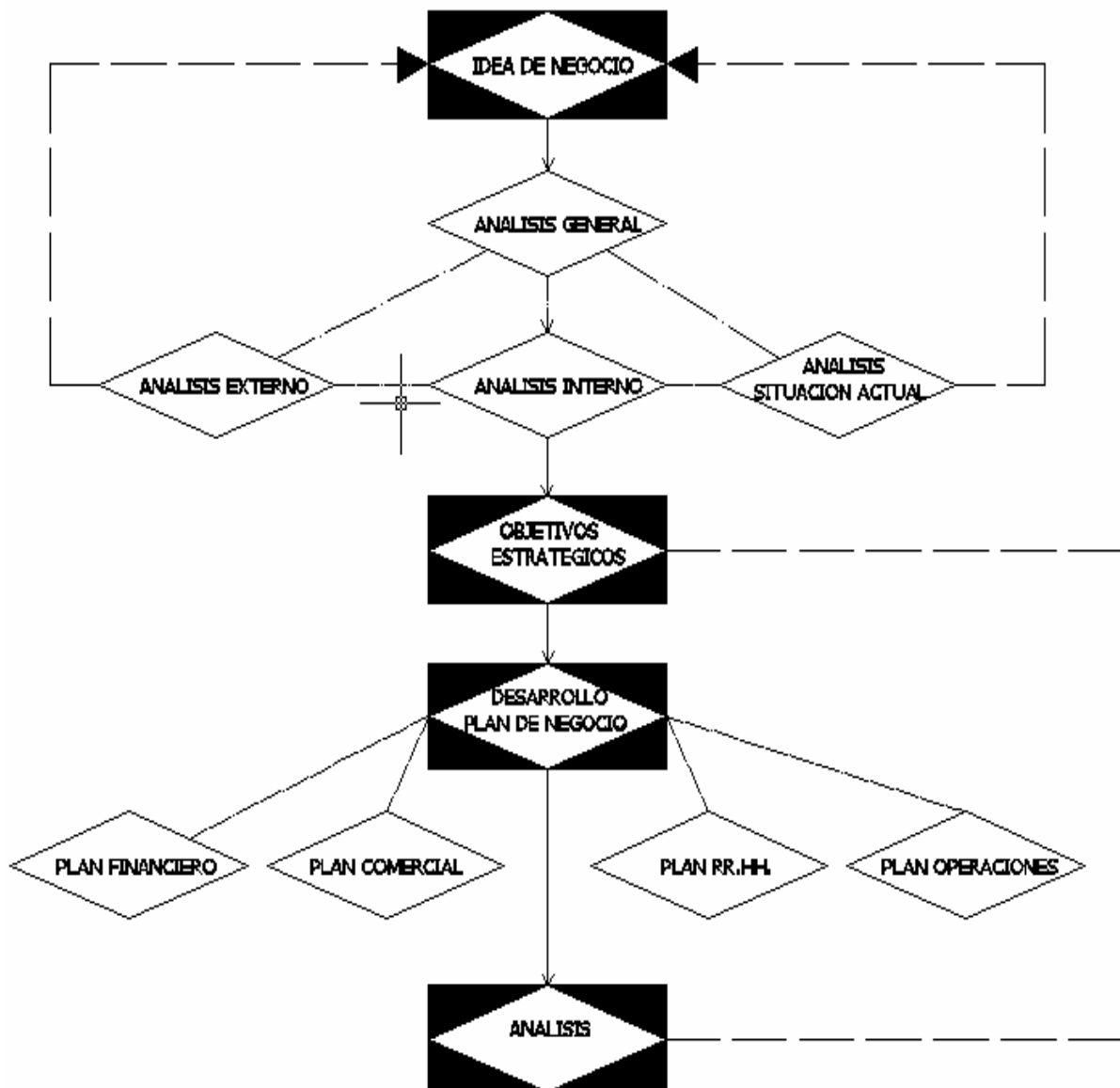
Dado que en el Plan se expresan las previsiones de como debe evolucionar el negocio, a medio plazo se puede observar como varía la realidad sobre lo previsto, analizar las posibles causas y, si conviene, tomar las decisiones oportunas.

El Plan de Empresa es una herramienta de comunicación. No todos los emprendedores empiezan solos. Por las razones que sean, muchos emprendedores empiezan su proyecto con otros socios. El Plan de Empresa sirve para poner por escrito los distintos aspectos del negocio y discutirlos de una forma objetiva y despersonalizada. También es muy útil para poner sobre la mesa temas difíciles de abordar directamente, p.e. quién asume qué responsabilidades, cuánto va a cobrar cada uno, etc. El Plan de Empresa puede representar incluso el compromiso que adquiere cada socio respecto a los demás.

El Plan de Empresa es una herramienta de marketing. Como sucede muchas veces el emprendedor no dispone de todos los recursos necesarios para empezar su aventura; debe buscar financiación externa o ayudas públicas o privadas. En la mayoría de los casos, el Plan de Empresa es lo único que va a poder mostrar a los inversores externos.

1.2. ETAPAS DEL PLAN DE EMPRESA

Existe una gran libertad para confeccionar un plan de empresa, hay una serie de puntos que describen las etapas que se han de abordar necesariamente. La estructura de las distintas etapas se describe a continuación en el siguiente gráfico:



A continuación se explican cada una de las distintas etapas que se acaban de representar. Lo que sigue es un resumen, a modo de introducción, de cada una de las partes del proyecto que se explicarán con mayor detalle en cada uno de los temas siguientes.

La misión de la empresa

Concretar la misión de la empresa significa descubrir una oportunidad de negocio en un hueco de mercado perfectamente identificado. El concepto de misión se corresponde con la identificación de pares producto/mercados satisfactorios. Dicha identificación requiere un trabajo iterativo hasta encontrar un hueco de mercado prometedor.

Análisis externo

En este punto se concreta el contexto general. Se analiza las nuevas realidades y la transformación radical de las estructuras de oferta y demanda de los productos y servicios.

Se tendrán en cuenta factores políticos, económicos, legales, sociales y tecnológicos que afecten de algún modo al presente y futuro del proyecto que nos proponemos. El resultado del análisis de estos factores mostrará las oportunidades y amenazas; de forma que se realizará un balance final para concretar si el potencial de oportunidades a explotar es más importante que las amenazas a las que hay que enfrentarse.

Análisis interno

En este momento se debe proceder a un análisis interno que nos permita conocer a qué se puede aspirar. Los factores relevantes para este análisis son:

- Factores personales
- Factores técnicos
- Factores de gestión
- Factores financieros

Este diagnóstico debe realizarse en términos de puntos débiles y puntos fuertes.

Evaluación de la situación actual

Como consecuencia de las etapas anteriores se concreta cuál es el punto de partida, desvelando tanto los aspectos relevantes del entorno como las capacidades del emprendedor sobre las que basar la reflexión estratégica.

Las acciones estratégicas resultan de combinar los hechos internos y externos según el siguiente orden de prioridad:

- - Oportunidades y Fortalezas
- - Amenazas y Fortalezas
- - Oportunidades y Debilidades
- - Amenazas y Debilidades

En la práctica, las acciones estratégicas deben orientarse a explotar las oportunidades que se ofrecen basándose en los puntos fuertes y mejorando los puntos débiles que afecten a la capacidad competitiva de la empresa.

Objetivos estratégicos

El anterior análisis y evaluación de la situación actual ha permitido conocer los aspectos estratégicos a seguir, es decir, las cuestiones básicas a resolver para conseguir el objetivo básico de poder introducirse en un hueco de mercado satisfactorio y disponer de una ventaja competitiva suficiente para permanecer en el mismo el mayor tiempo posible.

Este objetivo general hay que desglosarlo ahora en objetivos concretos que indiquen hasta dónde se quiere llegar y cuánto se quiere conseguir; siendo muy necesario el definir los objetivos de posicionamiento, de crecimiento y de rentabilidad.

Desarrollo plan de negocio

PLAN COMERCIAL

Todo negocio se enfrenta con un problema de lanzamiento del producto o servicio y de su posicionamiento en el mercado. En estas circunstancias la elaboración de un Plan de Marketing es vital.

Los temas que deben abordarse en este estudio son:

- Análisis de clientes
- Segmentación de mercados
- Plan de Marketing (producto, precio, promoción-comunicación, canales de distribución).

PLAN DE OPERACIONES

Es el conjunto de actividades que se requieren para implementar la estrategia en la que se apoyará la empresa.

En él se deben detallar:

- Actividades a realizar (QUÉ)
- Forma de hacerlo (CÓMO)
- Responsables (QUIÉN)
- Calendario (CUÁNDO)
- Presupuesto (CUÁNTO)

Como prolongación lógica del Plan de Operaciones, se deben fijar los ingresos y gastos previstos. En la práctica, podrían establecerse los presupuestos correspondientes a:

- Ventas
- Producción
- Compras
- Gastos financieros
- Gastos generales

PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En este punto se determinarán las necesidades de personal tanto presentes como futuras necesarias para poner en marcha el proyecto empresarial.

Las cuestiones a tener en cuenta en este apartado son:

- Puestos de trabajo que se crearán
- Características funcionales de cada puesto
- Responsabilidades de cada puesto
- Perfiles del personal necesario

- Organigrama de la empresa
- Política retributiva a seguir
- Formación
- Motivación

PLAN DE FINANCIACIÓN

Los planes anteriores se podrían integrar en un plan global llamado Plan Financiero, el cuál se instrumenta en los estados financieros básicos:

- Plan de inversión y financiación
- Plan de explotación
- Cuenta de pérdidas y ganancias y balances
- Estado de flujos

ANALISIS FINANCIERO Y CONCLUSIONES

Por último se evaluará la viabilidad económico-financiera del proyecto de acuerdo con los siguientes parámetros generales:

- Liquidez
- Período de Recuperación de la Inversión
- Rentabilidad sobre la Inversión
- Criterio Van
- Punto Crítico de Ventas, con cuyo margen se cubrirán los Gastos Fijos

Posteriormente se realizará las conclusiones correspondientes respecto a la inversión del proyecto en función de los resultados de los apartados anteriores.

PLAN DE CONTINGENCIA

El objetivo del Plan de Contingencia es prever una salida razonable en caso de producirse alguna situación que haga inviable el proyecto.

2. LA EMPRESA OBJETIVO

2.1. INTRODUCCIÓN

Las distintas etapas de las que consta el Plan Empresarial no son independientes unas de otras, sino que conforme se va desarrollando el estudio es muy posible que algunos de los aspectos fijados en etapas anteriores tengan que ser reformulados.

En el presente documento se describe el *resultado final del estudio* y, es por esto, por lo que el lector podría plantearse ciertas dudas sobre la procedencia de algunos datos, debido al carácter un tanto iterativo de éste.

Para evitar este problema y facilitar un mejor entendimiento del proyecto a continuación se muestra un *resumen de los aspectos más significativos de la empresa*, con el fin de proporcionar una idea clara de cuál es el negocio que se está analizando; aunque en cierto modo esto sea adelantar el resultado de los análisis que se hacen en los sucesivos capítulos.

2.2. EL SECTOR

La empresa que se propone pertenece al sector de servicios, siendo un producto complementario al sector de la construcción e industrial.

Las oficinas técnicas básicamente tratan de ofrecer a los clientes varios tipos de servicios:

- Proyectos de cálculos y diseño de instalaciones e infraestructuras necesarias en la edificación.
- Proyectos de cálculo de estructuras.
- Proyectos de edificación completos, en el que ya se incluirían cálculo de estructuras e instalaciones.
- Proyectos de Urbanización, planes parciales, programas de actuación, urbanística, planes espaciales, estudios de detalle, ordenación de volúmenes, etc.
- Licencias de apertura.

2.3. SERVICIOS OFERTADOS

La oficina técnica se basará en la realización proyectos de edificación, urbanismo, industriales y de energía renovables.

PROYECTOS DE EDIFICACION Y URBANISMO

Abarcarán todo el abanico necesario de instalaciones y estudio arquitectónicos necesarios para la realización de un proyecto de edificación y urbanización completo. Ambas partes se relacionan continuamente en la realización del proyecto, por lo que deben ser ofertadas conjuntamente al cliente.

PROYECTOS INDUSTRIALES

Los proyectos industriales se enfocarán a estudio de las instalaciones necesarias para la puesta en marcha de un establecimiento industrial. Cálculo de estructura de naves, cálculo de instalaciones, ahorro energético..., completándose con la tramitación de las correspondientes licencias ante las administraciones públicas.

PROYECTOS DE ENERGÍA RENOVABLES

Dentro de los servicios ofertados en energía renovables se encuentran proyectos energía solar térmica.

Los proyectos de energía solar térmica a baja (hasta 100 °C) y media temperatura (hasta 300 °C) irán enfocados a la producción de agua caliente sanitaria y al uso de procesos industriales en el precalentamiento de agua.

Se les ofrecerá a los clientes el diseño, cálculo y dirección de obra de cada proyecto, así como la ejecución de las instalaciones de la misma, para eso nos se deberá estar en contacto con los diferentes instaladores de nuestra base de datos. En un periodo de medio plazo se pretende tener en plantilla instaladores propios y así no habrá que subcontratar la ejecución de la obra.

2.4. LOS RECURSOS HUMANOS

El personal con el que se cuente es un factor fundamental que determinará en gran medida el éxito de la empresa y la calidad del servicio.

Es necesario de un alto conocimiento técnico de los servicios ofertados para poder tener un alto nivel de calidad en un breve periodo de tiempo de realización de proyecto.

En los momentos del inicio de la actividad, la estructura de personal propuesta sería la siguiente:

Cuatro personas con contrato a tiempo completo, que corresponderían a:

- Un Ingeniero en Organización Industrial, con funciones de gerente y comercial.

- Un Arquitecto, con funciones de coordinador de proyectos de edificación y urbanismo.
- Un Ingeniero Industrial, con funciones de coordinador de proyectos industriales y de energía solar térmica.
- Un administrativo, con funciones de administración y contabilidad.

Tres personas con contratos por horas y contrato temporal:

- Un becario en Arquitectura con funciones de colaborador en proyectos de edificación y urbanismo
- Un delineante con contrato temporal para colaborar en ambos grupos.
- Un ingeniero técnico industrial en prácticas con contrato temporal, con funciones de colaborador en proyectos industriales y de energía solar térmica.

El número inicial de trabajadores se pretende mantener a medio plazo, en y en un plazo de 2 a 3 años se intentará ampliar la plantilla contratando a nuestros propios instaladores y servicio de mantenimiento.

Es probable la aparición picos que no puedan ser cubiertos con la estructura de personal actual de ese momento, por lo que, ante estas situaciones, se considerará la opción de subcontratar trabajos a oficinas técnicas externas.

El número de trabajadores así como el organigrama de la empresa se puede consultar en el capítulo relativo a los recursos humanos, que se corresponde con el 10.7 de este manual.

2.5. LA FORMA JURÍDICA

La elección de la forma jurídica que va a adoptar la empresa constituye una decisión fundamental una vez comprobada la viabilidad del proyecto.

Con el fin de tomar la elección más acertada, se realizará un análisis sobre las ventajas e inconvenientes que cada una de las posibles formas jurídicas existentes para el negocio en particular objeto de estudio.

Tras el análisis descrito en el Capítulo 11 del presente documento, la forma jurídica por la que se ha decidido optar es la de Sociedad Limitada, por entenderse que es la que mejor se adapta a las condiciones reales de la empresa en estudio.

2.6. LA INVERSIÓN INICIAL Y FUENTES DE FINANCIACIÓN

Dada la naturaleza del negocio a llevar a cabo, no son necesarias grandes inversiones. Al no desarrollar un proceso de producción, no es preciso invertir grandes cantidades en inmovilizado ni en reformas del local.

En el siguiente cuadro se muestra detalladamente en qué consiste la inversión inicial tomando como referencias los gastos de los primeros 90 días.

Para la obtención de la financiación necesaria para poder llevar a cabo las inversiones se conseguirán mediante dos vías diferentes:

- *La empresa trabajará inicialmente con el capital social de los socios.*
- *El resto del capital se obtendrá de fuentes ajenas mediante préstamos de distinta índole hasta cubrir el capital total necesario.*

CUADRO DE INVERSION - FINANCIACION INICIAL

<u>INVERSION INICIAL</u>		<u>FINANCIACION INICIAL</u>	
Gastos primer establecimiento.-	6.271,00 €	Capital Social.-	4.500,00 €
1 .- Alquiler local 1º mes	600,00 €	1 .- Capital social	4.500,0 €
2 .- Adaptación local	3.016,0 €		
3 .- Instalaciones varias	2.455,0 €	Deudas entidades crédito.-	8.000,00 €
4 .- Gastos Varios	200,00 €	1 .Préstamo	8.000,0 €
Gastos de constitución.-	1.200,00 €		
1 .- Notaria, Registro, etc.	1.200,0 €		
Inmovilizado Material.-	2.832,00 €		
1 .- Mobiliario y enseres	1.092,0 €		
2 .- Equipo informático	90,00 €		
3 .- Equipo oficina	150,00 €		
4 .- Programas informáticos	1.500,0 €		
Depósitos y fianzas a largo plazo.-	600,00 €		
1 .- Fianza alquiler	600,00 €		
Tesorería	1.597,00 €		
.-			
1 .- Caja	1.597,0 €		
Total inversión inicial.....	12.500,0 €	Total financiación inicial.....	12.500,0 €

3. MISIÓN DE LA EMPRESA

3.1. INTRODUCCIÓN

La idea del negocio surge como consecuencia de la detección e identificación de una serie de necesidades, no satisfechas en la actualidad, que se da en el sector de la construcción. De esta forma, hay una oportunidad de negocio que podrá ser aprovechada mediante el diseño de los servicios adecuados que se demandan en este segmento del mercado y que dará lugar a los posibles clientes de la nueva empresa.

A continuación se detalla diferentes puntos que permiten valorar la identificación de las necesidades del mercado, los posibles clientes, la oferta actual en el mercado y el carácter innovador de la empresa respecto a las ya existente.

3.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL MERCADO

Se trata de identificar aquellas necesidades que se han observado en el mercado donde se asienta el negocio. Se pretende dar respuesta a los requerimientos de los clientes, satisfaciendo así la demanda en este tipo de productos. A continuación se detallan las necesidades más significativas:

- La zona donde se abrirá la oficina (Dos Hermanas-Sevilla), está en continuo crecimiento tanto económico como de habitantes y por lo tanto se crea una necesidad de mercado de construir viviendas y empresas, lo que trae consigo proyectos de infraestructuras e industriales.
- Según el último PGOU del Ayuntamiento de Dos Hermanas, se proveen construir 11000 viviendas en los próximos 6 años.
- Así mismo ocurre con el Ayuntamiento de Alcalá de Guadaíra, que se provee la construcción de 5500 viviendas en 4 años.
- Tanto este como los datos proporcionados por los Ayuntamientos colindantes reflejan el auge en la construcción de viviendas.
- Por otro lado se contara con una buena red de ventas, debido a la existencia de la autovía que comunicará esta población directamente con Cádiz, Málaga y Huelva, y por lo tanto con la costa, es decir, otra zona que también esta en continuo crecimiento. Por otra parte, tiene muy buena salida hacia poblaciones cercanas a Sevilla como San Juan de Aznalfarache, Bollulos, Camas...y poblaciones de la provincia de Sevilla.

- El recién aprobado nuevo Plan de Energías Renovables (PER) 2005-2010 y el esperado nuevo Código técnico de la Edificación, en el que se especifica la obligatoriedad de instalación de energía solar térmica para la producción de agua caliente sanitaria en la construcción residencial hacen que haya una demanda que quedará insatisfecha por la poca oferta existente en la realización de este tipo de proyectos. De hecho ya existen en Sevilla y Málaga la Ordenanza de obligatoriedad de usos de instalaciones solares térmicas para las nuevas edificaciones residenciales.

3.3. IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE OBJETIVO

En el punto anterior se han analizado las necesidades que la empresa pretende cubrir. Estas necesidades están basadas en las exigencias de los clientes. Por lo tanto definir correctamente el cliente objetivo, permitirá determinar con mayor exactitud las tareas que el estudio va a desarrollar.

PROMOTORAS

Se trata de los clientes orientados a proyectos de edificación privada, basados principalmente en proyectos de viviendas, residenciales, comerciales e industriales.

ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.

Son clientes orientados a proyectos de índole público no lucrativo, como hospitales, teatros, viviendas de protección oficial, edificios de gobernación,... Todos ellos conseguido a través de concurso público.

OTROS ESTUDIOS TÉCNICOS.

Presentaremos nuestros servicios, ante la posibilidad que nos subcontraten proyectos, realizando un trabajo complementario al suyo y colaborando con ellos, ya sean de índole privado o público.

3.4. OFERTA ACTUAL EN EL MERCADO

En la provincia de Sevilla existen numerosas oficinas diferentes que actúan en diversas provincias y poblaciones. En concreto al ser el primer punto de acción las provincias colindantes con Sevilla, hay varias empresas como competencia más directa. Debido al número de estas se muestran sólo algunos de los nombres:

- Dytras, proyectos industriales.
- Sayncosa , proyectos industriales.
- Abener Energía y construcciones industriales S.A

- HCP Sevilla, estudio de arquitectura e ingeniería.
- Sodysa Consultores, empresa de ingeniería.
- DML oficina técnica
- INAZEL, proyectos de instalaciones.

3.5. CARÁCTER INNOVADOR DEL PROYECTO

Existen un número importante de oficinas técnicas actualmente en Sevilla. Estos estudios son por lo general muy específicos, dedicándose únicamente a proyectos de edificación y urbanismo o proyectos industriales. Sin poder ofertar ambas categorías.

El servicio que se propone abarcaría proyectos de edificación, proyectos de urbanismo, proyectos industriales y proyectos de energía renovable, todo en un paquete integral, incluso se puede ofrecer a los clientes una base de datos con instaladores, que a través de contactos le ejecutarían la instalación.

4. ANÁLISIS EXTERNO

4.1. INTRODUCCIÓN

Los factores que afectan al entorno pueden ser de diferente tipo, por lo que se analizan desde todos los puntos de vista posibles; políticos, económicos, legales o tecnológicos, entre otros. Estos factores pueden llegar a condicionar el desarrollo futuro de los mercados, brindar grandes oportunidades de negocio o constituir unas amenazas que ocasionen el fracaso del proyecto empresarial.

Por lo tanto, el objetivo final de este análisis es la obtención de la lista de oportunidades y amenazas, que rodea a la empresa que se pretende llevar a cabo, y que ofrece el mercado y los segmentos a los que se quiere servir.

Con el fin de mostrar una mayor claridad en el análisis de los elementos que componen el entorno y que influyen en el negocio, se divide este análisis en dos partes bien diferenciadas; por un lado se realiza un análisis del macroentorno que rodea a la empresa, y por el otro el microentorno que la incumbe.

4.2. MICROENTORNO

El microentorno lo componen todos aquellos elementos con los que la empresa tiene que enfrentarse en el día a día durante su vida laboral. En resumen, los elementos básicos que componen el microentorno se pueden agrupar de la siguiente forma:

- Clientes
- Competidores y servicios sustitutos.
- Servicios complementarios

El análisis de los clientes conlleva el estudio tanto de todos aquellos usuarios habituales de los servicios que se propone ofrecer, como de los posibles clientes potenciales a los que se optaría una vez comenzada la actividad.

Por otro lado, el estudio de la existencia de competidores, supone conocer que hueco de mercado que no está cubierto por estos y como superar la barrera de entrada que producen.

Dentro de los servicios complementarios y sustitutos se analizarán que factores pueden afectar al incremento o decremento del consumo del servicio.

4.2.1. CLIENTES

La segmentación del mercado consiste en la individualización de grupos de clientes con exigencias y comportamientos diferenciados entre ellos. De esta manera se tendrá:

Clientes habituales

En el apartado 3.3 se identificaron los clientes objetivos:

- Promotoras
- Administraciones públicas
- Otros estudios técnicos

Estos clientes objetivos se pueden identificar también como clientes habituales, puesto que son los usuarios habituales de los servicios que se proponen. A continuación se analizan dichos clientes:

Promotoras

Estos clientes serán el principal foco al que se debe dirigir la oferta de servicios, puesto que son ellos los principales contratistas de proyectos. Les interesa más que tener un proyecto realizado rápido y a un bajo precio, tener un proyecto de calidad, para evitar defectos y retrasos en la ejecución de la obra.

Dentro de los posibles promotores, aquellos que promueven proyectos de edificación residencial son los más interesantes puesto que actualmente el auge de la construcción residencial hace que esta clase de proyectos sean muy rentables, esto se debe a que generalmente los proyectos de viviendas son proyectos tipo y fáciles de realizar.

Administraciones públicas.

El factor más importante en este tipo de proyectos es la innovación y la calidad del proyecto, lógicamente tras esto debemos adaptarnos a las fechas de entrega impuestas.

Se deberá estar informado continuamente de las convocatorias y concursos en los diferentes ayuntamientos y organismos públicos.

El problema que se presentan con estos clientes es la alta competencia existente con otros estudios técnicos y la falta de currículum de la empresa en la presentación de concursos, requisitos que se impone en muchas convocatorias.

Otros estudios técnicos.

Establecer como cliente habitual a otros estudios técnicos que por exceso de trabajo subcontraten proyectos hace que sea una manera segura de tener

un cliente que se repite periódicamente y por tanto una fuente de ingreso bastante segura.

El que subcontraten implica una disminución en el precio del servicio y una fecha de entrega rápida, sin quitar por ello el factor calidad. Por tanto en la subcontratación interesa tener un servicio rápido a bajo precio.

Clientes potenciales

Como clientes potenciales se pueden encontrar algunos de los que más adelante entrarán dentro del grupo de servicios sustitutivos, detallados en el apartado 4.2.2.1.

Estos clientes potenciales serán:

Instaladoras

En el sector de la construcción es muy común las empresas instaladoras que son proveedores fijos de promotoras ó compañías suministradoras (Endesa, Gas Natural , ...) , para las cuales realizan la ejecución del proyecto , pero que necesitan la firma de un técnico para poder legalizar la instalación , ya que no poseen técnicos que puedan firmar en su plantilla. Esta firma y legalización del proyecto entraría dentro de los servicios ofertados a las instaladoras.

Empresas Constructoras

También es muy común encontrarse con empresas constructoras ofrecen a las promotoras la ejecución y legalización de instalaciones. Al igual que con las instaladoras necesitan la firma de un técnico, ingeniero industrial, lo cual estaría dentro de los servicios ofertados.

4.2.2. COMPETIDORES

La competencia más directa se encuentra en aquellas consultoras y estudios que puedan ofrecer el mismo paquete integral que la empresa que se propone, servicios de arquitectura e ingeniería.

Lógicamente también los estudios de arquitectura e ingeniería que de forma independiente ofrezcan estos servicios están dentro del grupo de competidores.

Tanto las empresas que ofrecen un servicio integral, como aquellas que lo ofrecen de forma independiente , crean una barrera de entrada al mercado , la cual se debe superar haciendo que el cliente rompa la fidelidad con estos competidores, para ello se debe seguir una política de diferenciación , calidad y precio de servicio.

4.2.2.1. SERVICIOS SUSTITUTIVOS

Se considera productos o servicios sustitutivos aquellos, que hagan que un aumento del consumo de este provoque un decremento en el consumo de nuestro servicio.

Dentro del sector de la construcción se pueden encontrar empresas instaladoras como se mencionó en el apartado 4.2.1 que ofrezcan el cálculo y diseño de la instalación, a parte de la ejecución de esta. Esto se considera un cliente potencial, pero también un servicio sustitutivo al nuestro.

También existen constructoras y promotoras, como son Dragados o Expo-An que agrupan la rama de la construcción, ingeniería y arquitectura, de tal manera que no necesitan subcontratar trabajo de oficina técnica a empresas externas. Este tipo de empresas se consideran como un producto sustitutivo.

De forma general la dependencia que se tiene dentro del sector de la construcción, hace que cualquier producto sustitutivo al sector constructivo afecte y produzca un decremento en las ventas en los servicios que se ofertan.

4.2.3. SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

Se considera productos o servicios complementarios aquellos, que hagan que un aumento del consumo de este provoque un aumento en el consumo del servicio ofertado.

En si el servicio que se ofrece a los clientes es un producto complementario al sector de la construcción, viviendas, residencial, terciario... De tal manera que mientras más aumente el sector construcción más aumentará los servicios ofertados por las oficinas técnicas.

Como sector complementario se encuentra también al turismo. El auge del turismo en zonas costeras como Málaga ó Cádiz hace que aumente las infraestructuras necesarias en determinadas zonas, como la construcción de hoteles, segundas residencias, comercios,....

También el aumento del desarrollo industrial en determinadas zonas, como pueden ser la creación de polígonos industriales provoca un aumento de las necesidades de estudios de ingenierías que ofrezcan los proyectos necesarios para la ejecución de tales industrias. Esto se considerará como un producto complementario.

4.3. MACROENTORNO

Describe brevemente en qué medida los factores políticos, demográficos, económicos, jurídicos, socio-culturales o tecnológicos pueden afectar a su actividad empresarial.

Dentro del análisis externo existen una serie de puntos que merece la pena abordar, entre ellos destacan los siguientes:

Factores políticos:

Hacen referencia a la estabilidad política de la zona, el tipo de gobierno y las tendencias futuras. El estudio al localizarse dentro de España, y por lo tanto de la Unión Europea, se presume que la estabilidad política está garantizada.

Factores económicos:

El nivel de construcción e industrial y el alto auge en la edificación, al igual que alto índice de turismo en la zona de costa hace sea muy interesante este proyecto, debido a la gran cantidad de viviendas, zonas residenciales, edificios comerciales, hoteles, industrias...que actualmente se pretenden realizar.

Factores legales:

Se analizan en este epígrafe las formas jurídicas o nivel de confianza del poder judicial de cara a posibles impagos. Como se ha apuntado anteriormente, la estructura política del país permite que el grado de confianza sea alto.

Factores sociales:

Tiene que ver con la configuración de la sociedad en el entorno de la empresa, nivel de estudios y formación de posibles trabajadores. El número de profesionales que puedan encarar un proyecto de esta envergadura y cubrir las plazas de especialista exigidas por el centro, es elevado, debido al gran número de estudiantes de carreras técnicas con los que nos encontramos.

Factores tecnológicos:

No existe ninguna dificultad de dotar de la infraestructura al local donde se ubicará nuestro estudio. Respecto al software y hardware necesario para realizar las tareas diaria de proyectos se posee un amplio conocimiento de los programas de cálculos y diseño necesario, así como del hardware, debida a la experiencia acumulada anteriormente.

4.3.1. SUBVENCIONES Y AYUDAS

Una de las mayores oportunidades que ofrece actualmente el entorno es la posibilidad de acceder a ayudas económicas diseñadas con el objetivo de potenciar la inversión y fomentar así la actividad empresarial de la zona.

Iniciativa PYME

La iniciativa PYME tiene como objetivo lograr la inserción de las pequeñas y medianas empresas en la dinámica del Mercado Interior de la Unión Europea; sobre todo en la zona objetivo 1, es decir, las zonas menos desarrolladas de la Unión Europea, puesto que resulta para éstas más difícil integrarse en una economía globalizada que para las grandes empresas.

Pueden beneficiarse de este tipo de ayudas y subvenciones las pequeñas y medianas empresas situadas en la Zona Objetivo 1, Zona Objetivo 2 y Zona Objetivo 5b; siendo la localización de éstas la siguiente:

Zona Objetivo 1: corresponden a dicha zona la mayor parte de los municipios integrados en las Comunidades Autónomas de Andalucía, Asturias, Canarias, Cantabria, Castilla y León, Castilla La Mancha, Ceuta, Comunidad Valenciana, Extremadura, Galicia, Melilla y Murcia.

Además de estos fondos europeos existen leyes a nivel nacional y regional que regulan la concesión de subvenciones y préstamos a nuevas iniciativas empresariales. En España, las ayudas ofrecidas suelen estar cofinanciadas por la Unión Europea, el Ministerio de Trabajo y las Consejerías de cada Comunidad Autónoma; tratándose por tanto de Fondos Europeos, Fondos Nacionales y Fondos Regionales.

En el caso de Andalucía, el organismo encargado de la gestión de las ayudas y subvenciones para las pequeñas y medianas empresas es el IFA (Instituto de Fomento andaluz), en el que se puede encontrar todo un abanico de posibilidades para la obtención de las ayudas técnicas y económicas que requiera la empresa que nos proponemos.

4.3.2. AYUDAS LOCALES Y REGIONALES

Dichas ayudas y subvenciones locales y regionales son:

Convenio PYMES

Se trata de un convenio entre la Junta de Andalucía y un extenso número de entidades bancarias mediante el cual se subvenciona el tipo de interés de las operaciones que se firmen entre cualquiera de estas entidades y la pequeña y mediana empresa.

El objeto de estas ayudas es facilitar la financiación externa de las pequeñas y medianas empresas que se realicen en Andalucía que se desarrollen en:

- El sector industrial, excepto el agroalimentario
- El sector turístico
- El sector comercial
- Empresas de servicios a la industria
- Proyectos acogidos al programa Empresa Joven

- El sector forestal y cinegético
- Proyectos acogidos al programa de Desarrollo y Ordenación de Bosques en zonas rurales de la Comunidad Autónoma de Andalucía, establecido en el Decreto 31/98, de 17 de Febrero
- Actividades sobre Espacios Naturales Protegidos que incluyan servicios de ocio, recreo, educación e interpretación ambiental, además de actividades de mejora, conservación y restauración del medio natural
- Empresas de economía social
- Empresas que, no estando incluidas en alguno de los apartados anteriores, se considere conveniente por la Consejería correspondiente, a propuesta del Consejo Asesor del IFA

Podrán acogerse a estas ayudas, como beneficiarias, aquellas empresas, cualquiera que sea su forma jurídica, que tengan la consideración de Pymes, entendiéndose como tal a las empresas que reúnan los siguientes requisitos:

Empleen menos de 250 personas.

Posean un volumen de negocio anual no superior a 40 millones de euros, o bien que su balance anual no exceda de 27 millones de euros.

Cumplan el criterio de independencia, es decir, el 25% o más de su capital o de sus derechos de voto no han de pertenecer a otra empresa o, conjuntamente a varias empresas, que no respondan a la definición de Pyme de acuerdo con todas y cada una de las características que se acaban de exponer.

El porcentaje máximo de subvención a otorgar será de 5 puntos de tipo de interés. A este porcentaje sólo podrán acceder los proyectos de inversión en activo fijo que impliquen la creación de puestos de trabajo netos. Cuando los proyectos sólo conlleven el mantenimiento de puestos de trabajo, el porcentaje máximo de subvención será de 3 puntos de tipo de interés.

Las operaciones avaladas por una Sociedad de Garantía Recíproca (SGR) con participación de la Junta de Andalucía gozarán de una subvención adicional de hasta 2 puntos de tipo de interés, que se abonará a las Pymes con objeto de disminuir el coste del aval prestado. El coste final de la operación, una vez aplicada la subvención, no podrá ser inferior al valor del índice de la inflación previsto por el Ministerio de Economía y Hacienda para el año en curso, salvo en el caso de operaciones avaladas por una SGR con participación de la Junta de Andalucía.

Línea de Crédito del Instituto de Crédito Oficial

Se trata de un capital de 1.200.000 € en créditos a bajo interés y condiciones preferentes destinados a financiar proyectos de inversión de las pequeñas y medianas empresas españolas. Suponen los créditos con mejores condiciones financieras que existen en el mercado.

Puede acceder a esta línea de crédito cualquier persona física o jurídica que esté dada de alta en el Impuesto de Actividades Económicas y que cumpla los requisitos de ser pequeña o mediana empresa.

Son financiables mediante este método aquellas nuevas inversiones en activos productivos hasta el 70%, sin incluir el IVA, con los límites siguientes:

Hasta el 80% de la inversión a financiar puede ser en inmuebles.

Hasta el 20% de la inversión a financiar puede ser en activos inmateriales (software, I+D, Ingeniería, etc.)

En cualquier caso, no se financian estructuras de pasivo o refinanciaciones ni circulante

El empresario podrá elegir entre el tipo de interés fijo durante toda la vida del préstamo, o bien, tipo de interés variable. En ambos casos, el tipo de interés que será aplicable a la empresa es el tipo de partida del ICO más 0,5 puntos porcentuales.

En las regiones Objetivo 1, como es el caso de Andalucía, el empresario se beneficiará de una subvención adicional procedente de los fondos FEDER de la Unión Europea, con lo que obtendrá una reducción adicional de 1,75 puntos de interés.

El tipo de interés que el ICO comunica es el valor del TAE, y las Entidades Financieras no podrán cobrar cantidad alguna en concepto de comisión de apertura, gastos de estudio o comisión de disponibilidad.

Existe la posibilidad de rembolsar los préstamos anticipadamente, aunque en tal caso hay que compensar los gastos en los que hayan incurrido la Entidad Financiera y el ICO al asumir el riesgo de plazo. Se penalizará con un 2,5% sobre las cantidades reembolsadas por anticipado, excepto en los préstamos a tipo variable, que será del 1%; mientras que si la cancelación coincide con la fecha de revisión del tipo de interés no llevará penalización.

Habrà que aportar las garantías que la entidad financiera considere necesarias para estudiar la operación. La empresa debe acreditar la realización de la inversión financiada, comprometiéndose a aportar facturas, cartas de pago, proyectos, escrituras o cualquier otro documento que pueda servir como comprobante de la inversión realizada.

El ICO ha suscrito convenios con las Comunidades Autónomas para hacer compatibles los préstamos a Pymes con las ayudas a la inversión previstas en cada comunidad. En particular, en Andalucía, son compatibles con las subvenciones al tipo de interés del Convenio Pymes.

Programa Empresa Joven

El Programa Empresa Joven es un conjunto de ayudas que pretende dar respuesta a las distintas necesidades que le surjan al joven emprendedor en el proceso de su incorporación al mundo empresarial.

Pueden beneficiarse de estas ayudas los jóvenes menores de 35 años que tengan la formación adecuada para desarrollar su proyecto empresarial, así como las empresas en proceso de constitución o de nueva creación que no hayan comenzado de forma efectiva el proceso de su actividad. También serán beneficiarios de este programa aquellas empresas en las que el 75% de su

capital social pertenezca a socios menores de 35 años; además de los gestores o administrativos que tengan la formación adecuada.

En todo caso, el domicilio y desarrollo de la actividad empresarial deberá realizarse principalmente en Andalucía, además de estar encuadrada en alguno de los sectores o subsectores contemplados en el programa.

Al hablar de la formación adecuada, se entiende que es la que en términos establecidos en el Pacto Andaluz por el Empleo y la Actividad Productiva, es adecuada y suficiente para garantizar la viabilidad de los proyectos empresariales a desarrollar.

Con carácter general, se considera que poseen formación adecuada los siguientes colectivos:

- Titulados Universitarios de las ramas de empresa (Ingenieros, Economistas, etc.)
- Jóvenes procedentes del sistema de Formación Profesional Alumnos de las escuelas taller, escuelas de empresas o casas de oficios.
- Los procedentes de programas de promoción empresarial desarrollados por las Centrales Sindicales y la Confederación de Empresarios de Andalucía.

Para optar a las ayudas del Programa Empresa Joven, se deben cumplir y acreditar una serie de condiciones y requisitos específicos, los cuales quedan recogidos a continuación:

- El importe de la inversión total del proyecto no debe superar los 450.000 €.
- El proyecto ha de ser viable técnica, financiera y económicamente.
- La inversión ha de estar autofinanciada en un 30%.

Las actividades desarrolladas deben enmarcarse en los siguientes sectores:

- Sector industrial, excepto el agroalimentario
- Sector servicios a empresas y nuevas formas de distribución comercial
- Sector turístico, subsectores de la oferta complementaria y del turismo alternativo
- Iniciativas empresariales de carácter innovador, como las relacionadas con la información y la comunicación

El Programa Joven subvenciona a las empresas que lo soliciten bajo las líneas de actuación de aporte de apoyo técnico y recursos económicos a lo largo de todo el proceso de creación empresarial, desde la concepción de la idea hasta la consolidación de la empresa.

En este programa se pueden diferenciar dos líneas de actuaciones básicas:

La primera es una línea de apoyo que tiene como objetivo ayudar a los jóvenes emprendedores andaluces en la transformación de su idea empresarial en un proyecto de empresa económica, técnica y financieramente viable. La ayuda que se ofrece en esta línea es una subvención de hasta un 50% del coste de la contratación de los servicios empresariales, o del asesoramiento técnico y legal necesario para la elaboración del Plan de Empresa y la implantación del mismo, hasta un máximo de 12.000 €.

Por otro lado, existe una segunda línea enfocada a la creación y puesta en funcionamiento de las empresas.

Este grupo de ayudas, del que pueden beneficiarse las empresas que se encuentren en fase de constitución, o las ya constituidas que aún no han comenzado de forma efectiva la actividad empresarial para la que solicitan la ayuda, contempla las siguientes líneas:

Gastos de constitución y primer establecimiento

Se podrán conceder subvenciones de hasta un 50% de la inversión prevista con un máximo de 3.000 €

Inversión en activo fijo material

Se podrán conceder subvenciones de hasta el 30% de la inversión a realizar, en función de la cuantía de la misma, y con un tope máximo de 30.000 €.

Igualmente, y para aquellas inversiones que superen los 150.000 €, se podrán conceder préstamos directos por hasta el 70% del importe de los mismos.

Necesidades de circulante

Se podrán conceder subvenciones de hasta el 50% del activo circulante necesario con un tope máximo de 15.000 €.

De estas ayudas se podrán beneficiar las empresas cuyo activo previsto no supere el 30% del activo total.

Al igual que en el caso anterior, las ayudas de este tercer grupo están dirigidas a las empresas en constitución o ya constituidas con las que se pretende contribuir a facilitar la consolidación y el crecimiento de la empresa.

La segunda línea de actuación que se acaba de presentar se divide a su vez en otras dos que se exponen a continuación:

Asesoramiento técnico.

Se podrá subvencionar hasta el 50% del coste de la contratación de servicios avanzados por la empresa con un tope máximo de 12.000 €.

Excepcionalmente, esta ayuda podrá ser solicitada por las empresas ya en funcionamiento siempre que tengan menos de tres años de antigüedad.

Tutorías de empresa.

Las tutorías de empresa se concretan en un asesoramiento general a los nuevos empresarios por parte de expertos. Pretende contribuir de forma eficaz

a superar la falta de experiencia de los jóvenes emprendedores y a lograr la consolidación de sus empresas.

El período de asesoramiento será de un año; y la subvención para la contratación de este servicio podrá alcanzar hasta el 50% del coste del mismo con un tope máximo de 6.000 €.

Las empresas que se acojan al Programa Empresa Joven tendrán prioridad en los convenios Pymes para acceder a bonificaciones del tipo de interés. Otra ventaja con la que cuentan las empresas de este grupo es que tienen acceso a subvenciones reintegrables a la inversión, siempre que ésta supere los 90.000 €; esto es, préstamos sin ningún tipo de interés en el que los pagos son trimestrales y el período de amortización es de 10 años.

4.3.3. PROGRAMAS DE FOMENTO DE LA CONTRATACIÓN

Cada Comunidad Autónoma desarrolla y convoca periódicamente ayudas públicas para la creación de empleo estable en la inserción laboral de jóvenes y colectivos con especiales dificultades de acceso al mercado laboral y para la contratación mediante fórmulas de organización de tiempo de trabajo.

Los Programas de Fomento de Empleo convocados por la Junta de Andalucía son los que se describen a continuación:

Incentivos al empleo estable de jóvenes

Se establece una subvención de 3.000 € para aquellas empresas o centros de trabajo ubicados en Andalucía que contraten a jóvenes menores de 30 años a través de la contratación indefinida a tiempo completo, por nueva incorporación o por transformación de un contrato de duración o causa determinada.

Esta ayuda podrá ascender a los 3.600 € para los contratos de nueva incorporación que se realicen en los que concurra alguna de las siguientes circunstancias:

- Cuando se trate de la primera contratación laboral realizada por la empresa.
- Cuando la empresa contrate a un joven desempleado de muy larga duración, que haya permanecido durante más de dos años como demandante de empleo.
- Cuando la empresa contrate a jóvenes desempleados que hayan realizado un curso de Formación Profesional Ocupacional, en los tres años anteriores a la contratación, estrechamente relacionado en su contenido con la actividad a desarrollar en el puesto de trabajo.
- Cuando la empresa contrate a mujeres jóvenes desempleadas que hayan interrumpido durante dos años su actividad profesional, o se incorporen a puestos en los que estén subrepresentadas.

Asimismo, la cuantía de la ayuda podrá ascender hasta los 4.200 € si además de concurrir alguna de las circunstancias anteriores, se contrata a más de cinco trabajadores por el mismo empresario.

Los contratos indefinidos a tiempo parcial cuyas jornadas no resulten inferior al 40% de la jornada a tiempo completo pactada y regulada en el Convenio Colectivo que les sea de aplicación, o en acuerdo concreto a estos efectos con la representación sindical, se subvencionarán con las mismas ayudas establecidas en los apartados anteriores, calculadas en proporción a la jornada de los contratos realizados.

Incentivos a la contratación con carácter formativo para jóvenes

Se incentivarán las contrataciones para la formación, las cuales se realicen con una duración mínima de un año y máxima de hasta tres años, en el caso de estar pactado en el Convenio Colectivo, para jóvenes con edades comprendidas entre los 16 y los 21 años de edad.

La aportación económica consistirá en una ayuda a tanto alzado por cada nuevo contrato realizado, por valor de 480 € para el primer año de vigencia, de 600 € para el segundo y de 720 € para el tercero. En el caso de que el contrato sólo tenga una duración de un año la ayuda será de 420 €.

Asimismo, se incentivarán las contrataciones en prácticas que se realicen con una duración mínima de un año y afecte a jóvenes con edades inferiores a los 30 años de edad.

La aportación económica consistirá en una ayuda a tanto alzado por cada nuevo contrato realizado, por valor de 600 € para el primer año de vigencia y de 720 € para el segundo. En el caso de que el contrato sólo tenga una duración de un año la ayuda será de 480 €.

Incentivos a la creación de empleo estable para la mujer

Se incentiva la estabilidad en el empleo a través de la contratación indefinida a tiempo completo de mujeres mayores de 30 años, por nueva incorporación o por transformación de un contrato de duración o causa determinada.

La aportación económica consistirá en una subvención a tanto alzado al empresario, por una cuantía de 2.400 € por contrato indefinido realizado.

Esta ayuda podrá ascender a 3.000 € para los contratos de nueva incorporación en los que concurra alguna de las siguientes circunstancias:

- Cuando se trate de la primera contratación laboral realizada por la empresa.
- Cuando la empresa contrate a mujeres desempleadas que hayan realizado un curso de Formación Profesional Ocupacional, en los tres años anteriores a la contratación, estrechamente relacionado en su contenido con la actividad a desarrollar en el puesto de trabajo.

- Cuando la empresa contrate a mujeres jóvenes desempleadas que hayan interrumpido durante dos años su actividad profesional, o se incorporen a puestos en los que estén subrepresentadas.
- Cuando la empresa contrate a mujeres desempleadas mayores de 40 años, paradas de larga duración.

4.3.4. BENEFICIOS FISCALES

La tributación por los beneficios obtenidos en actividades económicas, empresariales o profesionales en las sociedades y otras entidades jurídicas se hace de acuerdo con el Impuesto sobre Sociedades, que tiene un gravamen lineal, normalmente del 35%. Existen diferentes regímenes a la hora de aplicar el Impuesto de Sociedades, dependiendo de una serie de factores característicos. Así, en el caso de la pequeña y mediana empresa, se pueden acoger al régimen de empresa de reducida dimensión, el cuál posee unas ventajas muy interesantes desde el punto de vista fiscal. Se entiende por empresa de reducida dimensión la que no supera 1.500.000 € en cifra de negocio y no pertenece a un grupo empresarial o financiero que lo supere en conjunto. Las ventajas fiscales anteriormente mencionadas de las que se goza al acogerse a este tipo de régimen son las siguientes:

Los primeros 90.000 € de beneficio tributan sólo al 30%.

Libertad de amortización, de forma que los activos de inmovilizado material nuevos que adquiera la empresa pueden ser amortizados libremente siempre que en los 24 meses posteriores a su instalación la plantilla media se incremente respecto a la media de los 12 meses anteriores, manteniéndose durante un período adicional de otros 24 meses. Por cada unidad de plantilla media de incremento se pueden amortizar libremente 90.000 € de inmovilizado.

Libertad de amortización de pequeñas inversiones, de forma que las inversiones que no superen individualmente los 600 € pueden amortizarse libremente hasta un total de 18.000 €.

Amortización del inmovilizado material nuevo, de forma que se amortizará multiplicando por 1,5 los coeficientes máximos de las tablas de amortización.

Exención por reinversión, de forma que las plusvalías obtenidas por enajenación de activos, una vez reducidas por depreciación, en caso de llegar a reinvertirse quedarán exentas definitivamente hasta en un máximo de 300.500 €.

5. ANÁLISIS INTERNO

5.1. INTRODUCCIÓN

Este apartado es de vital importancia en el desarrollo de la empresa, ya que no sólo se debe de efectuar una profunda reflexión interna a cerca del negocio que se propone, sino por la importancia que supone al mostrar los puntos fuertes de la oferta empresarial. En esta fase se efectuará un análisis y diagnóstico de las capacidades y habilidades, es decir, conocer cuales son las restricciones de orden interno que hay para desarrollar la actividad empresarial elegida.

El análisis se ha centrado en estudiar cuales son las ventajas competitivas o valores únicos en relación a los principales competidores; entendiéndose por ventaja competitiva todo aquellos que, se este dispuesto, y se sea capaz de hacer mejor que los competidores; ya sea por una ventaja de exclusividad al ser los únicos en ofrece esos servicios o productos, o bien, por una ventaja de diferenciación en precios al prestar esos servicios o productos a unos precios más baratos al tiempo que se alcanza unas cotas de rentabilidad mayores que las de los competidores, siendo capaces además de mantenerlas a lo largo del tiempo.

5.2. EL ANALISIS INTERNO

Se analizarán las capacidades del promotor o promotores utilizando los siguientes ejes básicos de diagnóstico:

- Capacidades Personales
- Capacidades Técnicas
- Capacidades de Gestión
- Capacidades Financieras

Para cada uno de los apartados anteriores se han planteado una serie de cuestiones específicas sobre las que basar el análisis de modo que faciliten la tarea de reflexión y examen crítico; lo cuál queda recogido a continuación:

Capacidades Personales.

Perseverancia	¿Persevera en todo lo que emprende?
Energía	¿Qué grado de energía tiene?
Entusiasmo	¿Tiene el entusiasmo necesario?
Dotes de mando	¿Posee las dotes de mando requeridas?
Carácter	¿Su carácter es firme?
Entereza	¿Posee la entereza necesaria?

Inteligencia	¿Tiene la inteligencia necesaria para alcanzar el éxito?
--------------	--

Capacidades Técnicas.

Venta	¿Tiene habilidad para vender la necesidad de le empresa?
Materiales	¿Tiene experiencia con los materiales que empleará?
Equipo	¿Conoce el equipo que se utilizará?
Técnicas	¿Domina los métodos que se usarán en la empresa?

Capacidades de Gestión.

Dirección	¿Es el emprendedor un buen director?
Criterio	¿Tiene un sano criterio empresarial?
Formación	¿Posee la formación adecuada para la nueva empresa?
Comprensión	¿Comprende los problemas que encontrará?

Capacidades Financieras.

Fondos propios	¿Dispone de capital suficiente para acometer por si mismo la financiación requerida, al menos en un 50%?
Nivel de crédito	¿Tiene el emprendedor un buen nivel de crédito comercial?
Reputación	¿La reputación personal del emprendedor afectará significativamente al éxito de la empresa?
Vinculaciones	¿Tiene el emprendedor amistades o relaciones que aumenten las perspectivas de éxito de la nueva empresa?

Después de responder a estas preguntas se tendrán una serie de características positivas (fortalezas) y negativas (debilidades). Esto quedará recogido en la matriz DAFO y permitirá proponer estrategias de mejora para que las cualidades de los promotores se ajusten al perfil del emprendedor con éxito.

5.3. DIAGNOSTICO EN TERMINOS DE FORTALEZA Y HABILIDADES

A continuación se describen cuales van a ser estas ventajas e inconvenientes con las que se va a encontrar el empresario a lo largo de la actividad empresarial:

Puntos Fuertes.

Innovación de servicio respecto a la competencia existente, puesto que se ha buscado un producto muy limitado en otros estudios, y es la unión de proyectos de edificación, industrial y de energías renovables.

Existencia de una cartera de clientes inicial que permite tener una clientela con la que empezar la idea de negocio.

Experiencia del grupo en el sector. Algunos de los trabajadores de esta idea tienen años de experiencia en el sector de la construcción y de los estudios técnicos.

Formación técnica muy alta, puesto que todos los coordinadores son licenciados en ingeniería o arquitectura.

Perseverancia, puesto que se trata de un grupo compacto en el que se dan las combinaciones adecuadas de caracteres para sacar adelante los proyectos que se proponen, demostrada por otra parte, en experiencias anteriores.

Grandes dosis de energía y sobre todo, entusiasmo por desarrollar este proyecto empresarial concreto.

Carácter jovial, dinámico y agradable; características muy importantes de cara a la satisfacción del cliente durante el desarrollo de las actividades.

Puntos Débiles.

Equipo joven y por tanto necesidad de acumular más experiencia. A su vez la juventud de los coordinadores hace que se produzcan puntos fuertes (energía, entusiasmos, ideas nuevas,...).

Débil habilidad comercial, con una escasa experiencia.

Falta de experiencia en el mundo empresarial, lo que conlleva a un desconocimiento de los problemas con los que se irán encontrando a lo largo de la actividad empresarial.

Escasos fondos propios, para el inicio de la actividad, lo que hace que se dependa de subvenciones y de reducir costos.

Equipo nuevo, con personal nuevo, lo que hace se necesite un periodo de adaptación en la forma de trabajo y en el trato personal.

5.4. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

La clave del éxito en un tipo de negocio de una oficina de proyectos, radica en la profesionalidad, el buen servicio, la oferta, y la relación calidad precio.

Un factor muy importante es el que se cumplan las fechas de entrega de los proyectos.

Para ello se contará con un Ingeniero de Organización Industrial, que hará las labores de comercial, y deberá estar en contacto permanente con los clientes, estableciendo las fechas de entrega de los proyectos y en resumen cubriendo las necesidades del cliente.

6. EVALUACIÓN SITUACIÓN ACTUAL

6.1. INTRODUCCIÓN

Se llevará a cabo un análisis de la situación actual; es decir, se trata de organizar los datos recogidos en los análisis externo e interno y expresarlos en términos de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas.

Una de las formas más comunes de analizar la situación de una empresa es a través de una matriz DAFO, acrónimo de: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Estos parámetros hacen referencia a circunstancias, tanto externas como internas, que afectan a la empresa. Las debilidades y fortalezas se refieren a aspectos internos de la empresa, mientras que las amenazas y las oportunidades tienen que ver con los aspectos externos.

6.2. OPORTUNIDADES

A continuación se exponen los factores que pueden favorecer el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa:

Reducido número de competidores respecto a la gran demanda existente actualmente en el sector de la construcción.

Sector en alza de la construcción: creciente auge en la edificación a nivel residencial, de servicios como industriales

Sector en alza en energía renovable, tanto en energía solar térmica para la creación de agua caliente sanitaria.

Para el inicio de la actividad no son necesarias altas inversiones debido a que nos son grandes las cuantías en material de oficina, alquiler, sueldos...

Ayudas al autoempleo y empresas de jóvenes emprendedores. Existen ayudas por parte de la Administración Pública, ya sea nacional, regional o local. Especialmente interesantes para este proyecto son las ayudas para jóvenes empresarios.

Bajos tipos de interés. La situación actual de la economía permite que el dinero ofrecido por las entidades de crédito se oferte a un interés bajo. Esto permite acceder a ayudas económicas en términos muy ventajosos.

6.3. AMENAZAS

Dependencia del sector de la construcción. Al ser un producto complementario al del sector de la construcción hace que en parte del negocio dependa principalmente de este sector, y del nivel que tenga.

Posibles barreras de entradas en el mercado. Debido a la dificultad que tienen algunas promotoras ó clientes privados para romper su fidelidad con su empresa de servicio, puede provocar que se encuentre una barrera de entrada en esto, hasta que se gane la confianza del cliente.

Productos sustitutivos. Parte del servicio, es el diseño y cálculo de instalaciones a nivel industrial y de edificación. Este mismo servicio puede estar ofertado por instaladoras, que ofrecen tanto el proyecto de diseño e instalación, como de ejecución. También existen constructoras y promotoras, como son Dragados o Expo-An que agrupan la rama de la construcción, ingeniería y arquitectura, de tal manera que no necesitan subcontratar trabajo de oficina técnica a empresas externas. Este tipo de empresas se considerarán como un producto sustitutivo.

Producción limitada. Debido al poco personal existente durante el primer año de funcionamiento, la producción se puede ver limitada con ciertos proyectos de gran envergadura y que sean necesarios entregar en breves periodos de tiempo.

6.4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Las Fortalezas y Debilidades se corresponden con los Puntos Fuertes y los Puntos Débiles que se identificaron anteriormente al llevar a cabo el Análisis Interno del Plan Empresarial (5.3. *Diagnóstico en términos de Fortalezas y Debilidades*).

6.5. MATRIZ D.A.F.O.

Los cuatro apartados anteriores se recogen de forma esquemática en el cuadro representado en *Matriz DAFO* con el fin de analizar una situación ideal de la empresa en la que las Fortalezas permiten aprovechar las Oportunidades que ofrece el entorno, al tiempo que se reduce o elimina en todo lo posible las Amenazas existentes y se palia las Debilidades.

MATRIZ DAFO

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Dependencia del sector de la construcción.	Reducido número de competidores respecto a la gran demanda existente
Posibles barreras de entradas en el mercado. Fiabilidad del cliente.	Sector en alza de la construcción.
Productos sustitutivos en instaladoras, constructoras y promotoras.	Sector en alza en energía renovable.
Producción limitada durante el inicio de la actividad.	Ayudas al autoempleo y empresas de jóvenes emprendedores.
	Bajas inversiones para el inicio de la actividad.
	Existencia de numerosas subvenciones y ayudas.

FUERZAS	DEBILIDADES
Innovación de servicio respecto a la competencia existente	Equipo joven.
Existencia de una cartera de clientes.	Débil habilidad comercial, con una escasa experiencia.
Experiencia del grupo en el sector.	Falta de experiencia en el mundo empresarial.
Personas jóvenes y dinámicas	Escasos fondos propios.
Carácter empresario de los emprendedores.	Equipo y personal nuevos.
Formación técnica muy alta.	

7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

7.1. INTRODUCCIÓN

En las etapas anteriores se ha centrado el campo de actuación en el cuál la empresa va a desarrollar su actividad, mediante la definición de la misión de la misma.

Una vez llevadas a cabo las etapas de análisis del entorno y el diagnóstico interno correspondiente, y habiéndose detectado en consecuencia las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que atañen, hay que establecer cuáles van a ser los objetivos estratégicos del proyecto empresarial, y en base a los cuales se definirán las diferentes políticas a seguir.

7.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS

A la hora de definir cuales van a ser concretamente los objetivos de la empresa, estos reúnen una serie de características comunes que se recogen a continuación:

Ser cuantificables.

Hay que otorgarles un valor numérico que proporcione una visión objetiva.

Ser mediales.

Ha de poder establecerse un sistema de medidas que permita conocer si efectivamente los objetivos propuestos se han alcanzado con éxito, por lo que tenemos que fijar conceptos tales como cantidad, calidad, tiempo o coste, entre otros.

Ser redactados con claridad.

Los objetivos han de ser plasmados de una forma breve, concisa y clara, sin que haya lugar a falsas interpretaciones, especialmente para que los responsables de las tareas puedan asumirlos fácilmente.

Ser alcanzables.

A la hora de fijar los objetivos se ha de estar seguro de que, con un esfuerzo por parte de las personas implicadas, se puede llegar a este fin, y no convertirse en una utopía.

Ser controlables.

De forma periódica, todos y cada uno de los objetivos fijados han de poder ser controlados a través de las medidas anteriormente señaladas.

7.3. TIPOS DE OBJETIVOS

Para el caso concreto de la empresa que se estudia se ha decidido establecer un horizonte temporal a medio plazo, es decir, de tres años de duración.

Existen tres áreas claves y determinantes para la misma, siendo las áreas de marketing, producción y financiera, de las que dependerá en gran medida el funcionamiento y éxito futuro del negocio.

Será pues, para las mencionadas áreas para las que se establece los objetivos estratégicos.

Los factores clave de éxito son los siguientes:

- Objetivo de Posicionamiento.
- Objetivo de Venta.
- Objetivo de Rentabilidad.

7.3.1. OBJETIVOS DE POSICIONAMIENTO

El objetivo de posicionamiento representa la forma en la que los clientes actuales y potenciales percibirán y recordarán a la empresa, y por tanto es de aquí a partir de la que derivará su imagen. Es decir, depende de la imagen que el público tenga de la empresa, y no así de la imagen interna de ésta.

El posicionamiento es lo que permite a una empresa, un producto o un servicio, diferenciarse de sus competidores en la mente del público objetivo, y darle así una razón para que opte por esta empresa y no por la de cualquier otro competidor.

Para que finalmente el éxito se materialice, hay que tener en cuenta otro elemento: la percepción del cliente. A través de sus experiencias, de la atención que recibe en la empresa, de la calidad del servicio, y de otros factores que configuran la empresa, percibe y elabora un juicio sobre lo que es la empresa. La imagen que el cliente elaboró en su mente, si es percibida de manera positiva, será aceptada y la posición que la empresa tendrá en ese cliente será buena.

7.3.2. OBJETIVOS DE VENTAS

El objetivo de ventas representa el volumen de ventas esperado por la empresa en función de la demanda existen en estos momentos en el mercado y teniendo en cuenta el nuevo ingreso en él. Por tanto éste objetivo de volumen de venta será diferente una vez pasado el medio plazo establecido.

Este objetivo de ventas ha sido cuantificado lo máximo posible, al tiempo que se ha estimado su evolución en el tiempo por un período de tres años.

Como mínimo, las ventas deberán estar por encima del punto muerto, con el fin de poder cubrir así los costes fijos ocasionados durante la actividad empresarial.

La condición que se impondrá al Punto muerto o de equilibrio para considerar viable el proyecto que se propone es que se encuentre en un valor comprendido entre el 50 y el 75% de la cifra total de ventas.

La evolución de ventas previstas se encuentra reflejada en el apartado 12.7.1

Los resultados obtenidos para el Punto Muerto a partir del estudio financiero del proyecto de empresa son los que se muestran en el *apartado 13.4.5*

7.3.3. OBJETIVO DE RENTABILIDAD

El objetivo de rentabilidad se encarga de expresar los beneficios que espera obtener la empresa como resultado de su actividad.

La rentabilidad es una magnitud que puede expresarse de muchas formas, en función de las necesidades para las que se la solicite, entre las más destacadas caben las siguientes:

➤ ***Rentabilidad Absoluta***

Es aquella que sólo se encarga de considerar la rentabilidad del negocio en función del beneficio neto obtenido.

➤ ***Rentabilidad sobre las ventas***

Es aquél ratio que se obtiene al dividir el beneficio neto obtenido por la empresa entre las ventas totales realizadas por ésta.

➤ ***Rentabilidad sobre los fondos propios***

También es conocido como retorno previsto de la inversión, siendo un ratio calculado al dividir el beneficio neto del negocio entre los fondos propios.

Para poder fijar un correcto objetivo de rentabilidad ha de realizarse una estimación general sobre los costes en los que se va a incurrir como resultado de la actividad empresarial, donde quedarían recogidos conceptos tales como la mano de obra, las inversiones o las subcontrataciones, entre otros.

*Se deseará una rentabilidad sobre fondos propios de **entre el 15 y el 30%**. Los resultados y análisis obtenidos en el estudio de la rentabilidad se encuentran reflejados en el *apartado 13.4.2**

8. PLAN DE MARKETING

8.1. INTRODUCCIÓN

El marketing es la combinación de actividades dirigidas a lograr, con beneficio, la satisfacción de las necesidades del consumidor con un producto o servicio, siendo el Plan de marketing el documento por el que se rige. Es, por un lado, una declaración de a quién (clientes) se va a vender el producto o servicio y, por otro, la estrategia para dar a conocerlo y despertar el interés por comprarlo.

En él se establecerán las políticas más adecuadas para introducir en el mercado un producto o servicio. También desarrollará el crecimiento o evolución en el mercado del producto o servicio, al menos a medio plazo.

En este punto del Plan de Empresa se trazan las estrategias que ha de seguir la empresa, y que le servirán como guía de funcionamiento.

Una vez desarrollado el Plan de marketing, éste no debe considerarse inamovible, puesto que tanto la empresa como sus clientes se encuentran en un entorno cambiante. La empresa debe ir adaptándose a dicho entorno, evaluando de nuevo la realidad y depurando el plan original al menos una vez al año.

Una vez concluido el posicionamiento estratégico, será posible individualizar a los propios mercados objetivos y definir para cada uno de ellos el *"marketing mix"* más eficaz, es decir, la combinación de acciones de marketing a seguir con cada elemento, por separado, de forma que se la permita crear o desarrollar la demanda de sus productos.

Existen cinco tipos de acciones con las que se desarrollan todas las actividades necesarias para poner el producto en el mercado, estas cinco acciones son las que en el lenguaje del marketing se identifican como:

- Producto
- Cliente
- Precio
- Distribución.
- Comunicación

8.2. EL PRODUCTO

En primer lugar, será primordial describir con detalle los productos/servicios que va a comercializar la empresa, incidiendo en aspectos como su descripción y completar esta descripción especificando cuáles son las necesidades que satisfacen dichos productos o servicios, las cuales deberán estar en consonancia con las exigencias del público objetivo.

Un aspecto importante del producto o servicio lo constituyen aquellas características novedosas o diferenciadoras de otros productos/servicios que se ofertan en el mercado. En este sentido, se deberá hacer constar cuáles son esas características diferenciadoras o ventajas comparativas que ofrecen los productos o servicios frente a los de la competencia.

Para que el producto ofertado tenga un impacto adecuado en la clientela es necesario realizar una estrategia adecuada. Existen varios tipos de estrategias básicas: *liderazgo, diferenciación y segmentación*.

Debido a que la empresa es nueva y todavía no está asentada en el mercado, se van a utilizar ***estrategias de diferenciación y segmentación***.

Mediante la *estrategia de diferenciación* se trata de vender un producto diferenciado ofreciendo servicios adicionales.

La *estrategia de segmentación* permitirá precisar, con claridad, los distintos grupos objetivos a los que ofrecer el producto.

Uno de los elementos más importantes para potenciar el valor del producto es la calidad. Hay que diferenciar la calidad desde el punto de vista técnico y la calidad percibida. La calidad técnica es la calidad física, la que se puede medir. Sin embargo, cuando se habla de calidad percibida se refiere a la calidad desde el punto de vista del consumidor.

8.2.1. LÍNEAS DE PRODUCTOS

La oficina técnica de estudio va a trabajar con ***3 líneas de productos*** básicamente. La clasificación es la siguiente:

8.2.1.1. PROYECTOS DE EDIFICACIÓN Y URBANISMO

Los primeros se refieren a proyectos de obras de arquitectura que, a su vez, se realizan en 3 etapas (estudios previos, proyectos básicos y ejecución). Los proyectos de urbanismo, por su parte, incluyen desde actuaciones generales (planes parciales, programas de actuación, urbanística, planes espaciales...) hasta locales (estudios de detalle, ordenación de volúmenes, etc.), que en la mayoría de los casos conllevan la redacción y dirección de los perceptivos proyectos de urbanización.

Abarcarán todo el abanico necesario de instalaciones, infraestructuras y estudio arquitectónicos necesarios para la realización de un proyecto de edificación completo.

Los trabajos que lleva a cabo incluyen, complejos de viviendas, hoteles, edificios comerciales. ... tanto para organismos públicos como para la iniciativa privada.

8.2.1.2. PROYECTOS INDUSTRIALES

Los proyectos industriales se enfocarán a estudio de las instalaciones necesarias para la puesta en marcha de un establecimiento industrial ó comercial. Cálculo de estructura, cálculo de instalaciones, ahorro energético..., completándose con la tramitación de las correspondientes licencias ante las administraciones públicas.

8.2.1.3. PROYECTOS DE ENERGÍA RENOVABLES

Dentro de los servicios ofertados en energía renovables se encuentran los proyectos de energía solar térmica.

Los proyectos de energía solar térmica a baja (hasta 100 °C) y media temperatura (hasta 300 °C) irán enfocados a la producción de agua caliente sanitaria y al uso de procesos industriales en el precalentamiento de agua.

8.2.2. DIFERENCIACIÓN

Dentro de las distintas estrategias que se pueden adoptar, se apostará por la diferenciación. Al ser una empresa de nueva creación no hay una imagen de mercado consolidada. El público aún no la conoce, por lo que hay que ofrecerle un producto que se diferencia del resto de la competencia. Con la diferenciación se busca satisfacer las expectativas de un grupo lo más amplio y heterogéneo posible. Por tanto, hay que dotar al servicio que se propone ofrecer de unos valores únicos que permitan estar en una buena situación competitiva con respecto a la competencia.

En el caso de estudio, los valores únicos a los que se hace referencia se buscarán en los siguientes campos:

- o Los servicios abarcaría proyectos de edificación, proyectos de urbanismo, proyectos industriales y proyectos de energía renovable, de tal manera que se puede ofrecer al cliente un servicio completo desde el inicio (estudio previo) , proyecto básico, proyecto de ejecución y dirección de obra para cualquier tipo de proyecto, realizándose todas las partes en la misma oficina técnica , sin necesidad de tener que subcontratar instalaciones , cálculo de estructuras , estudio de detalles, urbanización, ...

- o Se puede ofrecer a los clientes una base de datos con instaladores, que a través de nuestros contactos le ejecutarían la instalación.

- o La calidad queda reflejado en la certificación de los procesos de diseño y desarrollo conforme a la norma ISO-9001:2000, la cual se pretende instaurar a medio plazo. Esta certificación da una garantía de calidad ante los clientes y un compromiso en el cumplimiento de las fechas de entrega de proyectos.

o Política de precios. En un principio para poder introducirse en el mercado hay que adoptar una política de precios a la baja para hacer que los clientes a parte de lo innovador del servicio, rompa la fidelidad con sus anteriores proveedores.

8.3. COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE

En apartados anteriores se definió los clientes potenciales. Estos se agrupan de la siguiente forma:

- Promotoras.
- Otros estudios técnicos.
- Concursos públicos.

Este apartado se enfocará al comportamiento del cliente potencial a la hora de adquirir el servicio.

Promotoras.

Son los principales protagonistas de los proyectos de construcción e industriales. Generalmente las promotoras tienen una fidelidad con una oficina técnica concreta, siendo esta oficina la que les realiza generalmente los proyectos de nueva construcción. En función del tamaño de la promotora se pueden llegar a realizar 2 ó 3 promociones de viviendas al año, para una promotora media. Lo que supondría entre 2 y 3 proyectos de edificación al año. El reto consistiría en conseguir que el personal técnico de la promotora, generalmente aparejador, rompa la fidelidad con su antigua oficina técnica, para que nosotros le prestemos los servicios necesarios.

Concursos públicos.

A través de los concursos de entidades públicas se intentará conseguir proyectos de ejecución y urbanización completos, así como proyectos industriales. Hay una amplia gama de concursos públicos en la comunidad autónoma de Andalucía, a los que podemos intentar acceder. Las entidades públicas a través del BOE y del BOJA establecen los requisitos mínimos que deben tener los estudios que se presentan a ellos. Una vez que se tengan un amplio currículo de concursos será más fácil acceder a estos concursos.

Otros estudios técnicos.

Se presentarán los servicios ante la posibilidad que subcontraten proyectos, se realizará un trabajo complementario al suyo y se colaborará con ellos. Debido a la alta demanda hacia los estudios técnicos, estos se ven desbordados de trabajos y deben subcontratar parcialmente o de forma completa proyectos.

Esta colaboración con otros estudios, a parte de ofrecerles el carácter innovador del servicio se debe hacer sobre todo con una política de precios muy buena y plazo de entrega muy breve. Puesto que al tratarse de un servicio

subcontratado siempre se va a tener que cobrar menos dinero al estudio técnico de lo que este cobra a su cliente.

Generalmente son los estudios técnicos conocidos y con muchos años de trabajo en este sector los que debido a su popularidad y al gran volumen de trabajo que aceptan, los que se ven obligados a subcontratar trabajos.

Por lo que se debe intentar contactar principalmente con estos grandes estudios antes que con otros de menor categoría.

8.4. EL PRECIO

El precio es la expresión del valor que tiene para el cliente cada uno de los productos ofrecidos, tratándose por tanto, de algo subjetivo.

En un entorno competitivo, la fijación de precios ha de considerarse no como una cuestión fija, sino más bien como algo con cierta holgura. Para lograr mayores participaciones del mercado en nuestros productos o servicios es frecuente que se entre en lo que se denomina una lucha de precios.

En consecuencia, el precio fijado por cada uno de los competidores no sólo debe estar en función de lo que el mercado esté dispuesto a pagar, sino también de los precios establecidos por las restantes empresas del entorno. Sucede también, que las empresas intentan influenciar el comportamiento de la fijación de precios de sus competidores, tratándose de una cuestión muy importante en el aspecto de que una falta de análisis del mismo, puede traer como consecuencia la creación de enemigos empresariales dentro de nuestro sector de operación.

8.4.1. ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS

El precio del servicio ha de ser fijado entre unos límites que determinen lo que cuesta el servicio así como el valor para el cliente. Si el precio fijado por la empresa para un determinado servicio resultase ser más alto que el valor de éste para los consumidores potenciales, traería como consecuencia que no se le encontraría un lugar en el mercado en el que resultase económicamente viable.

Por otro lado, si el precio fijado para un determinado servicio resultase ser inferior a los costes del producto, la empresa no podría subsistir mucho tiempo en ese mercado.

En consecuencia a todo lo anteriormente mencionado, el fijar el precio de un producto o servicio entre el coste que le supone a la empresa el generarlo y el valor que los clientes otorgan al mismo constituye una de las principales decisiones estratégicas.

8.4.2. POLÍTICA DE PRECIOS

Los precios variaran mucho según el tipo de proyectos, por lo que en primer momento se tomará como referencia el baremo establecido en Colegio de Arquitectos de Sevilla para los proyectos de Edificación y Urbanismo y del

Colegio de Ingenieros Técnicos Industriales de Sevilla, para proyectos Industriales.

En todo momento, se tendrán en cuenta los precios de la competencia para tener una clara referencia sobre lo que los clientes actuales están dispuestos a pagar por nuestros servicios; siendo éste el límite superior que estableceremos para la fijación de nuestros precios; al menos en la fase inicial, puesto que en caso contrario resultaría muy complicado penetrar en el mercado.

Una vez la empresa haya generado sus propios clientes, estos tendrán una imagen propia de ella que la distingan de sus competidores, así los consumidores dispondrán de más factores para otorgarle un valor a sus servicios y juzgar si el precio que se ha fijado está de acuerdo con él o no.

Por otro lado, no se debe olvidar considerar el poder negociador que puedan llegar a tener los clientes. En muchos casos se ofertarán proyectos en los que se puede exigir o negociar ciertos descuentos, debiendo bajar el precio hasta el punto máximo que sea rentable o para mantener el cliente.

8.4.3. PROYECTOS DE EDIFICACION Y DIRECCION DE OBRA

Los honorarios orientativos se calcularán como un porcentaje del presupuesto de ejecución material del propio proyecto. (El presupuesto de ejecución material supone el coste de realización del mismo sin incluir ni beneficio industrial, ni los impuestos que le puedan afectar).

Para la definición de los Baremos de este capítulo se establecen los siguientes parámetros generales:

Ia= Índice de actualización. Valor de incremento periódico en base al Índice de Precios al Consumo del momento de la actualización anual y el IPC. Para el 2005 Ia=1,17. Dicho valor será actualizado automáticamente el día 1 de enero de cada año.

P.E.M= Presupuesto de ejecución material.

K = Coeficiente de complejidad. Valor multiplicador que el arquitecto deberá estimar en función de las variables sugeridas en cada apartado u otras que pueda considerar.

S =Superficie construida de la edificación en m².

C =Coeficiente obtenido de la Tabla I , PAG 56 de dicho baremo.

R= P.E.M. /S Presupuesto por m² de la edificación.

TABLA I – COEFICIENTE C

R = P.E.M. / S = Coste en euros por metro cuadrado construido

S= SUP. CONSTRUIDA m ²	R<180.la	180.la< R < 360. la	360.la < R < 540.la	R > 540. la
< 200	0,100	0,108	0,116	0,127
> 200 – 400	0,090	0,097	0,104	0,114
> 400 – 600	0,082	0,088	0,095	0,104
> 600 – 800	0,077	0,083	0,089	0,098
> 800 – 1.000	0,074	0,080	0,086	0,094
> 1.000 – 2.500	0,068	0,073	0,079	0,086
> 2.500 – 5.000	0,062	0,067	0,072	0,079
> 5.000 – 10.000	0,056	0,060	0,065	0,071
> 10.000 – 15.000	0,052	0,056	0,060	0,066
> 15.000 – 20.000	0,050	0,054	0,058	0,064
> 20.000 – 50.000	0,046	0,050	0,053	0,058
> 50.000	0,042	0,045	0,049	0,053

(Tabla obtenida del Colegio de Arquitectos de Sevilla)

A continuación se detallan los proyectos más comunes que tendremos:

8.4.3.1. Estudio previo

HONORARIOS	COMPLEJIDAD K
$H = 0,05 \cdot C \cdot PEM \cdot K$	De 0,8 a 2,0

8.4.3.2. Anteproyecto

HONORARIOS	COMPLEJIDAD K
$H = 0,25 \cdot C \cdot PEM \cdot K$	De 0,8 a 2,0

8.4.3.3. Proyecto básico

HONORARIOS	COMPLEJIDAD K
$H = 0,4 \cdot C \cdot PEM \cdot K$	De 0,8 a 2,0

8.4.3.4. Proyecto de ejecución

HONORARIOS	COMPLEJIDAD K
$H = 0,7 \cdot C \cdot PEM \cdot K$	De 0,8 a 2,0

VARIABLES DE COMPLEJIDAD

- Uso del edificio proyectado. De 0,8 a 2,0
- Programa funcional.
- Nivel de detalle de diseño requerido por el promotor.
- Nivel tecnológico de las instalaciones.
- Normativas aplicables al proyecto.
- Nivel tecnológico de las instalaciones.
- Responsabilidad civil y penal.
- Condiciones geotécnicas.
- Existencia de medianeras.
- Número de sótanos.
- Estado de las edificaciones colindantes
- Necesidad de documentación extraordinaria requerida por distintos organismos.
- Vivienda de Protección Oficial.
- Edificios en cascos históricos.
- Edificios de especial complejidad tecnológica y alta tecnología
- Realización de edificios diferentes dentro de mismo conjunto

8.4.3.5. Dirección de obra

HONORARIOS	COMPLEJIDAD K
$H = 0,95 \cdot C \cdot PEM \cdot K$	De 0,8 a 2,0

VARIABLES DE COMPLEJIDAD

- Número de visitas necesarias. De 0,8 a 2,0
- Nivel de riesgo de seguridad en la obra.
- Cualificación de la empresa constructora.
- Misión parcial.
- Nivel de elaboración de la documentación de obra ejecutada, regulada por los artículos 7 y 12.f de la L.O.E.

8.4.4. PROYECTOS DE URBANISMO:

Los honorarios orientativos se calcularán como un porcentaje del presupuesto de ejecución material del propio proyecto. (El presupuesto de ejecución material supone el coste de realización del mismo sin incluir ni beneficio industrial, ni los impuestos que le puedan afectar).

Para la definición de los Baremos de este capítulo se establecen los siguientes parámetros generales:

Ia= Índice de actualización.

Valor de incremento periódico en base al Índice de Precios al Consumo del momento de la actualización anual y el IPC .

Para 2005, $I_a = 1,25$. Dicho valor será actualizado automáticamente el día 1 de enero de cada año.

N = Miles de habitantes de derecho del último censo de población, correspondiente a la zona objeto de planeamiento.

P.E.M. = Presupuesto de ejecución material de las obras.

K = Coeficiente de complejidad. Valor multiplicador que el arquitecto deberá estimar en función de las variables sugeridas en cada apartado u otras que pueda considerar.

A continuación se detallan los proyectos más comunes que tendremos:

8.4.4.1. Proyectos de urbanización

HONORARIOS EN EUROS	VARIABLES DE COMPLEJIDAD	COEF. COMPLEJIDAD
Superficie de actuación = S en Ha	1. Uso de suelo industrial	1. $0,75 < K < 1,00$
Hasta 1 Ha..... H = 0,055 · PEM	2. Consolidación de la edificación existente entre un 25% y 50% de la superficie.	2. $1,00 < K < 1,10$
Más de 1 hasta 3 Ha..... H = 0,050 · PEM	3. Consolidación de la edificación existente superior al 50% de la superficie.	3. $1,00 < K < 1,20$
Más de 3 hasta 15 Ha..... H = 0,045 · PEM	4. Complejidad topográfica.	4. $1,00 < K < 1,10$
Más de 15 hasta 30 Ha..... H = 0,040 · PEM	5. Misión parcial.	5. $1,00 < K < 1,20$
Más de 30 hasta 45 Ha..... H = 0,035 · PEM	6. Intervenciones en materia de Seguridad y Salud.	6. Ver Baremo VI.14
Más de 45 hasta 100 Ha..... H = 0,030 · PEM	7. Se entregarán 5 ejemplares del documento.	7. Las copias de más que se entreguen serán abonadas por quien las solicite.
Más de 100 hasta 300 Ha..... H = 0,025 · PEM		
Más de 300 Ha..... H = 0,020 · PEM		
Mínimo..... H = 1.650 · I_a		
VALORACIÓN PARCIAL		
• Fase de Anteproyecto:		
- Memoria..... 35%		
- Planos..... 45%		
- Avance de presupuesto..... 20%		
• Fase de Proyecto:		
- Memoria..... 15%		
- Planos de información..... 10%		
- Planos de proyecto y de detalles..... 40%		
- Pliegos de condiciones..... 5%		
- Mediciones..... 20%		
- Presupuesto..... 10%		
• Fase de Dirección, liquidación y recepción de obras:		
- Visitas y órdenes..... 75%		
- Estudio económico final..... 20%		
- Actas de recepción..... 5%		
LIQUIDACIÓN POR FASES		
• Anteproyecto..... 20%		
• Proyecto..... 70%		
• Dirección de obras, liquidación y recepción..... 100%		

(Tabla obtenida del Colegio de Arquitectos de Sevilla)

8.4.4.2. Proyectos ordinarios de obras de urbanización.

HONORARIOS EN EUROS	VARIABLES DE COMPLEJIDAD	COEF. COMPLEJIDAD
Superficie de actuación = S en Ha	1. Complejidad topográfica	1. $1,00 < K < 1,10$
Hasta 0,05 Ha H = 0,085 · PEM	2. Misión parcial	2. $1,00 < K < 1,20$
Más de 0,05 hasta 0,2 Ha H = 0,070 · PEM	3. Intervenciones en materia de Seguridad y Salud.	3. Ver Baremo VI.14
Más de 0,2 hasta 0,5 Ha H = 0,065 · PEM	4. Se entregarán 5 ejemplares del documento.	4. Las copias de más que se entreguen serán abonadas por quien las solicite.
Más de 0,5 hasta 1 Ha H = 0,060 · PEM		
Más de 1 hasta 3 Ha H = 0,055 · PEM		
Más de 3 hasta 15 Ha H = 0,050 · PEM		
Más de 15 hasta 30 Ha H = 0,045 · PEM		
Más de 30 hasta 45 Ha H = 0,040 · PEM		
Más de 45 hasta 100 Ha H = 0,035 · PEM		
Más de 100 hasta 300 Ha H = 0,030 · PEM		
Más de 300 Ha H = 0,025 · PEM		
Mínimo H = 1.200 · I _u		
VALORACIÓN PARCIAL		
• Fase de Anteproyecto:		
- Memoria 35%		
- Planos 45%		
- Avance del presupuesto 20%		
• Fase de Proyecto:		
- Memoria 15%		
- Planos de información 10%		
- Planos de proyecto y de detalles 40%		
- Pliegos de condiciones 5%		
- Mediciones 20%		
- Presupuesto 10%		
• Fase de Dirección, liquidación y recepción de obras:		
- Visitas y órdenes 75%		
- Estudio económico final 20%		
- Actas de recepción 5%		
LIQUIDACIÓN POR FASES		
• Anteproyecto 20%		
• Proyecto 70%		
• Dirección de obras, liquidación y recepción 100%		

(Tabla obtenida del Colegio de Arquitectos de Sevilla)

8.4.5. PROYECTOS INDUSTRIALES

Los honorarios orientativos se calcularán como un porcentaje del presupuesto de ejecución material del propio proyecto. (El presupuesto de ejecución material supone el coste de realización del mismo sin incluir ni beneficio industrial, ni los impuestos que le puedan afectar). A continuación se detallan los proyectos más comunes que tendremos:

8.4.5.1. Diseño, cálculo y legalizaciones de Alta y Baja tensión.

Proyectos de alta y media tensión, incluidos dirección de obra.
Aproximadamente 4% del P.E.M. Con un mínimo de 1800 euros.

8.4.5.2. Diseño y cálculo de instalaciones para la edificación.

Se realizará en función del número de viviendas, siendo aproximadamente 350€ por vivienda.

8.4.5.3. Diseño y cálculo de estructuras e instalaciones para naves industriales.

Se realizará en función de la superficie de la nave, con un mínimo de 10000 €.

8.4.6. PROYECTOS DE ENERGIA SOLAR TERMICA

A continuación se detallan los precios establecidos para los tipos de proyectos de Energía solar térmica.

8.4.6.1. Proyectos para la producción de a.c.s.

Se realizará en función del número de viviendas, siendo aproximadamente 70€ por vivienda. Con un mínimo de 500€

8.4.6.2. Proyectos para climatización de piscina.

Se ha establecido que el valor aproximado será de 1100 €.

8.4.6.3. Proyectos de precalentamiento de agua caliente en procesos industriales.

Debido al aumento de complejidad de estos proyectos, puesto que conllevan un estudio de necesidades energéticas y ahorro de energía, se establece un precio aproximado de 2500 €

8.4.6.4. Licencias de apertura.

En función de la superficie del local, pero con un mínimo de 1200 €.

8.5. LA DISTRIBUCIÓN

Los servicios han de recorrer un cierto camino desde que son generados por el productor hasta que llegan a manos del consumidor. En tal caso, el fabricante dispone de dos opciones principalmente:

1. Ocuparse él mismo de hacer llegar sus productos o servicios al mercado.
2. Contratar con otras organizaciones la distribución del producto o servicio para que sean éstas quienes los hagan llegar al mercado, ya sea directamente o a través de otras empresas intermediarias.

Ante esta problemática, se ha definido la política de distribución de la empresa atendiendo al patrón de ocuparse la propia empresa de hacer llegar el producto a los clientes.

8.5.1. CLASES DE CANALES

Por canal de distribución se hace referencia al camino que debe recorrer el servicio desde el centro de producción hasta el consumidor final.

En función de la longitud del canal, es decir, del número de eslabones que posea la cadena por la que ha de pasar el producto o servicio desde el fabricante hasta el consumidor final, se distinguen los siguientes tipos de canales de distribución:

Canal Directo.

Es aquél en el que el fabricante suministra directamente a sus consumidores a través de sus representantes.

Canal Indirecto.

Es aquél en el que existen dos o más eslabones entre el fabricante y el consumidor, pudiendo ser estos distribuidores, agentes o importadores entre otros.

8.5.2. POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN-CANAL DIRECTO

Se ha decidido utilizar el canal de distribución directo tradicional.

En este canal, será la propia empresa quien se encargue de hacer llegar sus productos y servicios a los clientes potenciales mediante su propia red de ventas. De forma que, para poder llevar a cabo dicho objetivo, se habrá de dirigir a ciertos lugares donde poder localizar a dichos clientes. Para ello se

tendrá una persona específica dentro de la oficina técnica, que será el director comercial. Los entornos a los que se debe acudir, son los siguientes:

- Promotoras de edificación residencial, comercial, industrial...
- Constructoras en general.
- Estudios arquitectónicos.
- Estudio de ingeniería
- Ferias o encuentros de la construcción.
- BOE y BOJA para estar al día de los concursos públicos en edificación.
- Visitas a Ayuntamientos estando informado de los nuevos P.G.O.U.

Hay que resaltar como factor muy importante la transmisión del servicio a través del "boca a boca", para ello se debe ofrecer a los clientes un alto nivel de calidad, precio y tiempo de ejecución.

8.6. LA COMUNICACIÓN

Para el productor, el cliente no es sólo el consumidor final, sino también el comerciante y distribuidor; por lo que todo empresario deberá dirigir su comunicación a ambos grupos. Para conseguir esta pretensión, el empresario puede acudir a los tres elementos fundamentales que constituyen el mix de comunicación, es decir, venta personal, publicidad y merchandising.

8.6.1. OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN

El objetivo final de la comunicación es informar al cliente potencial sobre el producto o servicio, e intentar persuadir a ese cliente para que lo adquiera. Con esta persuasión a la compra, la comunicación se convierte en un elemento imprescindible para conseguir la meta fundamental del marketing, que no es otra que la de obtener unas ventas rentables económicamente.

Las actividades que constituyen la política de comunicación forman un conjunto integrado por los tres apartados que se detallan a continuación:

8.6.1.1. La venta personal

Serán los contactos personales llevados a cabo entre el director comercial y los clientes potenciales con el objetivo final del encargo de un servicio.

En general estos contactos son mantenidos y llevados a cabo por la red de ventas de la empresa, cuyas funciones primordiales son las de concluir los pedidos, dar y obtener toda la información posible a cerca de la actividad empresarial y prestar los servicios pactados con la clientela.

Por todo ello el comercial deberá realizar una visita a las entidades señaladas anteriormente.

8.6.1.2. La publicidad

El objetivo primordial de la publicidad es el transmitir un mensaje, por lo que le es imprescindible la utilización de un medio adecuado; de forma que el mensaje transmitido obtenga un efecto determinado.

Esta descripción de la publicidad permite descomponerla en tres elementos básicamente:

Mensaje que se transmite: se trata de la comunicación entre el emisor y el receptor.

Medio utilizado: se trata del medio escogido para llevar a cabo la transmisión del mensaje.

Objetivo: se trata del efecto concreto que ha de tener el mensaje transmitido.

8.6.1.3. El merchandising

La técnica del merchandising consiste en presentar en las mejores condiciones materiales y psicológicas el producto o servicio que se quiere vender. Normalmente se tiende a sustituir una presentación pasiva del producto por otra mucho más activa, apelando a todo aquello que pueda hacerla mucho más atractiva de cara a la perspectiva de los clientes.

El proyecto se presentará dentro de una carpeta principal con el logotipo de la empresa y el logotipo de los ingenieros/arquitectos grabados en la misma, dentro de la carpeta principal habrá subcarpetas de cada parte del proyecto (pliego de condiciones, planos, anexos, cálculos justificativos,...).

También se entregará el proyecto por medio de un CD`ROM, al cliente, esto no le resultará ningún coste, ya que para ver el proyecto se utilizará el programa informático Adobe que es gratuito.

La entrega del proyecto se hará directamente al cliente. El Director Comercial se encargará de entregar el proyecto en mano a este.

Toda la documentación enviada a los clientes así como otras empresas relacionadas con los servicios que prestamos llevarán indicada nuestro logotipo y dirección, quedando así reflejado en todo momento el registro de nuestra empresa.

8.6.2. POLÍTICA DE PROMOCIONES

A partir del estudio que está siendo llevado a cabo se pretende obtener, entre otros, las acciones de comunicación más convenientes que serán llevadas a cabo para informar a los clientes potenciales de la existencia de los servicios y ponerlos a su disposición.

La empresa tiene multitud de medios a su alcance que puede utilizar para comunicarse con sus clientes, pudiendo elegir entre ellos los que resulten más idóneos para cada grupo de consumidores potenciales. Para ello habrá que tener en cuenta, no sólo a que grupo se dirige, sino también qué lugar ocupan esos clientes, considerando tanto su número como sus características.

Los posibles medios con los que puede contar la empresa para comunicarse con sus clientes son fundamentalmente los que se citan a continuación:

El boca a boca

Este tipo de actividad supone la mejor forma de publicidad posible. Al tratarse de un servicio nuevo, si la actividad funciona, la satisfacción del consumidor es el mejor de los resultados que se pueden obtener en lo que a publicidad se refiere.

Los anuncios en anuarios profesionales.

Las asociaciones profesionales realizan siempre un anuario del sector, el cuál se distribuye a todos aquellos que los soliciten y en el que se incluyen todos los datos de la empresa considerados como importantes.

Por este motivo es conveniente incluir esta actividad, puesto que se trata de una buena forma de hacerse publicidad.

Participaciones en ferias de la construcción

La participación en ferias de construcción, aunque se trate sólo a modo de patrocinador, puede servir tanto para vender servicios como para lograr captar a nuevos clientes.

Anuncios en revistas del sector de la construcción

Generalmente trataremos con revistas mensuales que se encarguen de temas de la construcción y la ingeniería.

El coste de estos anuncios suele ser muy elevado, por lo que al principio sólo se crearán anuncios de media página que se irán agrandando conforme se vaya ganando clientela.

Boletines de las asociaciones.

Esta forma de publicidad es bastante inmediata, y permite con pocos gastos, el llegar a un tipo de clientes muy apetecibles como son las empresas y administraciones.

Páginas amarillas

Lo que supone para muchas empresas en sus inicios el único medio publicitario empleado, resulta extremadamente útil para la actividad que se propone.

Es aconsejable poner el propio nombre destacando, posiblemente en un recuadro, el tipo de productos y servicios que se ofrecen.

Internet

A través de la Web y realizando publicidad en algunas de los buscados más famosos con Google.

8.6.3. LAS ACCIONES DE COMUNICACIÓN

A continuación se describen cada una de las distintas acciones que se emprenderán con cada uno de los grupos de clientes que se identificaron en apartados anteriores.

Para cada uno de ellos se seleccionarán los medios más adecuados, siendo el contenido básico que deberán llevar los mensajes la clara comunicación de los beneficios de los servicios ofertados.

GRUPO 01 PROMOTORAS

La forma de llegar a ellos a este grupo será la siguiente:

- El boca a boca
- Participaciones en ferias de la construcción
- Anuncios en revistas del sector de la construcción.

GRUPO 02 ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.

Para este grupo en casi todos los proyectos únicamente se podrá llegar a través de concurso público, por lo que la publicidad para estos clientes no es tan efectiva como puede serlo para los restantes. Aun así interesa que conozcan en todas las administraciones públicas la empresa, puesto que pueden surgir clientes privados a través de ellas, la forma de darnos a conocer:

- Boletines de las asociaciones.
- Los anuncios en anuarios profesionales.
- Anuncios en revistas del sector de la construcción

GRUPO 03 OTROS ESTUDIOS TECNICOS

La forma de llegar a ellos a este grupo será la siguiente:

- El boca a boca
- Participaciones en ferias de la construcción.
- Anuncios en revistas del sector de la construcción.
- Boletines de las asociaciones.
- Los anuncios en anuarios profesionales.
- Paginas amarillas.
- Internet.

9. PLAN DE OPERACIONES

9.1. INTRODUCCIÓN

El plan de negocio ha de contemplar toda una serie de elementos relacionados con al manera en que la empresa va a crear sus servicios.

Factores tan importantes como decidir si la prestación del servicio se realizará íntegramente o se subcontratará; o estimar la cantidad de personal que se necesitará para los distintos procesos, son cuestiones que pueden tener una gran influencia en la marcha de la empresa si no han sido consideradas con anterioridad.

Todo ello implica una reflexión sobre las dimensiones del negocio, con respecto tanto a su organización funcional como a la contratación de los medios materiales y humanos que se trata.

Los aspectos fundamentales que deberán ser contemplados dentro del plan de operaciones son los que se describen a continuación en los apartados siguientes.

9.2. DESCRIPCION DEL PROCESO PRODUCTIVO

En una primera reunión personalizada con el cliente, éste expondrá sus necesidades, sugerencias y presupuestos para el proyecto; a continuación se realizará una oferta y contraoferta. Una vez firmado con el cliente el presupuesto se comenzará el desarrollo del proyecto, el cual viene definido en el siguiente punto:

Exposición de ideas del cliente.

Se mantendrá varias reuniones con el cliente para que quede la idea de este totalmente clara sobre el proyecto a realizar, se propondrán presupuestos y sugerencias. El ingeniero o arquitecto encargado del proyecto se ocupará de estas reuniones.

Presupuestos

Se presentarán varios presupuestos estudiados y analizados por el coordinador del proyecto. En estos se contemplará los diferentes materiales a realizar, el tiempo necesario...

Acuerdo con el cliente.

Una vez aceptado por el cliente, se establecerá el día de entrega y formas de pago del proyecto.

Realización del proyecto.

A través de las consultas y programas técnicos adecuados se establece la mejor solución del proyecto. Este es impreso y ploteado. Después será visado en el Colegio de Ingenieros o Arquitectos y presentado en los organismos públicos adecuados.

Dirección de obra

Mientras se ejecuta la obra el ingeniero o arquitecto coordinador del proyecto se encargará de la dirección de la misma, estableciendo el mismo los días de visita, y el control adecuado.

9.3. DESARROLLO DE PROYECTOS

Dentro del sector de la construcción y oficinas técnicas existen una gran variedad de proyectos, los cuales se pueden encasillar de forma genérica, dejando siempre un hueco a nuevos tipos de proyectos.

Se va a determinar, de la forma general, qué tipo de servicio se va a ofertar y en qué condiciones.

Una vez que se ha definido los proyectos a ofertar es necesario determinar cómo hay que hacerlo, definiendo cuantos recursos, tanto humanos como materiales, son necesarios.

9.3.1. PROYECTOS DE EDIFICACION Y DIRECCION DE OBRA

Las fases que se contemplan son las siguientes:

- Estudios previos 5%
- Anteproyecto 25%
- Proyecto básico 40%
- Proyecto de ejecución 70%
- Dirección de obras 95%
- Liquidación y recepción 100%

Estas fases pueden ser contratadas de forma independiente ó como parte del proyecto completo.

9.3.1.1. Estudio previo.

Constituye la fase preliminar en la que se expresan las ideas que desarrollan el encargo de modo elemental y esquemático, mediante croquis o dibujos, a escala o sin ella. Incluye la recogida y sistematización de la información precisa, el planteamiento del programa técnico de necesidades y una estimación orientativa del coste económico, que permitan al promotor adoptar una decisión inicial.

Esta fase incluirá los siguientes documentos:

- Memoria expositiva
- Croquis o dibujos a escala o sin ella
- Estimación de coste

Tiempo aproximado de realización: 12 Días

Materiales a utilizar: Equipos informáticos

Personal necesario: Arquitecto y delineante.

9.3.1.2. Anteproyecto

Es la fase del trabajo en la que se exponen los aspectos fundamentales de las características generales de la obra: funcionales, formales, constructivas y económicas, al objeto de proporcionar una primera imagen global de la misma y establecer un avance del presupuesto.

Esta fase incluirá los siguientes documentos:

- Memoria justificativa de las soluciones de tipo general adoptadas.
- Planos de plantas, alzados y secciones a escala, sin acotar.
- Avance del presupuesto con estimación global, por superficie construida u otro método que se considere idóneo.

Tiempo aproximado de realización: 20 Días

Materiales a utilizar: Equipos informáticos

Personal necesario: Arquitecto y delineante.

9.3.1.3. Proyecto básico

Es la fase del trabajo en la que se definen de modo preciso las características generales de la obra, mediante la adopción y justificación de soluciones concretas. Su contenido es suficiente para solicitar, una vez obtenido el preceptivo visado colegial, la licencia municipal u otras autorizaciones administrativas, pero insuficiente para llevar a cabo la construcción.

Esta fase incluirá los siguientes documentos:

- Memoria descriptiva de las características generales de la obra y justificativa de las soluciones concretas que satisfagan con el fin administrativo a que se refiere el párrafo anterior.
- Planos generales a escala y acotados, de plantas, alzados y secciones.
- Presupuesto, con estimación global de cada capítulo, oficio y tecnología.

Tiempo aproximado de realización: 30 Días

Materiales a utilizar: Equipos informáticos

Personal necesario: Arquitectos, Ingeniero y Delineante.

9.3.1.4. Proyecto de ejecución

Es la fase del trabajo que desarrolla el proyecto básico, con la determinación completa de detalles, y especificaciones de todos los materiales, elementos, sistemas constructivos y equipos, y puede llevarse a cabo, en su totalidad, antes del comienzo de la obra, o parcialmente, antes y durante la ejecución de la misma. Su contenido reglamentario es suficiente para obtener el visado colegial necesario para iniciar las obras.

Esta fase incluirá los siguientes documentos:

- Memoria de cimentación, estructura y oficios.
- Planos de cimentación y estructura. Planos de detalle.
- Esquemas y dimensionado de instalaciones.
- Pliego de condiciones técnicas, generales y particulares.
- Estado de mediciones.
- Presupuestos obtenidos por aplicación de precios unitarios de obra.

En la práctica profesional, las documentaciones correspondientes a los proyectos básico y de ejecución podrán presentarse por separado, o bien podrán fusionarse en una sola, bajo la denominación común: proyecto básico y de ejecución.

Tiempo aproximado de realización: 50 Días

Materiales a utilizar: Equipos informáticos

Personal necesario: Arquitecto, Ingenieros y Delineante.

9.3.1.5. Dirección de obra

El director de obra es el agente que, formando parte de la dirección facultativa, dirige el desarrollo de la obra en los aspectos técnicos, estéticos, urbanísticos y medioambientales, de conformidad con el proyecto que la define, la licencia de edificación y demás autorizaciones preceptivas y las condiciones del contrato, con el objeto de asegurar su adecuación al fin propuesto.

Son obligaciones del director de obra:

b) Verificar el replanteo y la adecuación de la cimentación y de la estructura proyectada a las características geotécnicas del terreno.

c) Resolver las contingencias que se produzcan en la obra y consignar en el Libro de Órdenes y Asistencias las instrucciones precisas para la correcta interpretación del proyecto.

d) Elaborar, a requerimiento del promotor o con su conformidad, eventuales modificaciones del proyecto, que vengan exigidas por la marcha de la obra siempre que las mismas se adapten a las disposiciones normativas contempladas y observadas en la redacción del proyecto.

e) Suscribir el acta de replanteo o de comienzo de obra y el certificado final de obra, así como conformar las certificaciones parciales y la liquidación final de las unidades de obra ejecutadas, con los visados que en su caso sean preceptivos.

f) Elaborar y suscribir la documentación de la obra ejecutada para entregarla al promotor, con los visados que en su caso fueran preceptivos.

9.3.2. PROYECTOS DE EJECUCION URBANISTICA

9.3.2.1. Proyectos de urbanización

Corresponde a la redacción y dirección de los proyectos de urbanización integrales a formular y tramitar en desarrollo de la Ordenación Urbanística en suelos urbanos no consolidados y urbanizables.

Esta fase incluirá los siguientes documentos:

- Memoria.
- Planos de detalle.
- Esquemas y dimensionado.
- Pliego de condiciones técnicas, generales y particulares.
- Presupuestos obtenidos.

Tiempo aproximado de realización: 60 Días

Materiales a utilizar: Equipos informáticos

Personal necesario: Arquitecto, Ingenieros y Delineante.

9.3.2.2. Proyectos ordinarios de obras de urbanización

Corresponde a la redacción y dirección de los proyectos ordinarios de obras de urbanización, documento que se refiere a servicios o infraestructuras concretas correspondientes a suelos de dominio público parcialmente consolidados por la urbanización o al ámbito interior de un solar cuando la urbanización no se incorpore como obra complementaria de la edificación, que, en ambos casos se someten directamente a licencia.

Esta fase incluirá los siguientes documentos:

- Memoria.
- Planos de detalle.
- Esquemas y dimensionado.
- Pliego de condiciones técnicas, generales y particulares.
- Presupuestos obtenidos.

Tiempo aproximado de realización: 30 Días

Materiales a utilizar: Equipos informáticos

Personal necesario: Arquitecto, Ingenieros y Delineante.

9.3.3. PROYECTOS INDUSTRIALES

Dentro de los proyectos industriales se incluyen:

9.3.3.1. Licencias de apertura.

Corresponde a proyecto para obtención de licencia de apertura y actividad de establecimientos ante las administraciones públicas, tales como oficinas, comercios, industria,...

Incluirá los siguientes documentos:

- Memoria.
- Planos
- Esquemas y dimensionado.
- Pliego de condiciones técnicas, generales y particulares.
- Presupuestos obtenidos.

Tiempo aproximado de realización: 5 Días

Materiales a utilizar: Equipos informáticos

Personal necesario: Ingenieros y Delineante.

9.3.3.2. Diseño, cálculo y legalización de instalaciones de alta, media y baja tensión.

Dentro de las partes de un proyecto de edificación y urbanización se encuentran las instalaciones de alta, media y baja tensión, como proyectos complementarios a este, debiendo de ser legalizadas de forma independiente a los que es el proyecto de urbanización o edificación en sí. Este servicio será ofertado por la empresa.

Incluirá los siguientes documentos

- Memoria.
- Planos
- Esquemas y dimensionado.
- Pliego de condiciones técnicas, generales y particulares.
- Presupuestos obtenidos.

Tiempo aproximado de realización: 7 Días

Materiales a utilizar: Equipos informáticos

Personal necesario: Ingenieros y Delineante.

9.3.3.3. Diseño y cálculo de instalaciones para la edificación.

Este producto dirigido sobre todo a otros estudios de arquitectura, consistirá en que subcontraten únicamente el cálculo y diseño de las instalaciones. Esto es muy común dentro del sector de las oficinas técnicas.

Entre las instalaciones que se calcularán se encontrarán:

- Alta/Baja tensión.
- Alumbrado exterior e interior.
- Abastecimiento.
- Saneamiento.
- Climatización.
- Instalación de gas.
- Contra incendios.
- Domótica residencial.
- Ventilación.

Incluirá los siguientes documentos

- Memoria.
- Planos
- Esquemas y dimensionado.
- Presupuestos obtenidos.

Tiempo aproximado de realización: 30 Días

Materiales a utilizar: Equipos informáticos

Personal necesario: Ingenieros y Delineante.

9.3.3.4. Diseño y cálculo de estructuras e instalaciones para naves industriales.

Se ofertará como paquete el cálculo y diseño de instalaciones y estructuras de naves industriales.

Incluirá los siguientes documentos

- Memoria.
- Planos
- Esquemas y dimensionado.
- Pliego de condiciones técnicas, generales y particulares.
- Presupuestos obtenidos.

Tiempo aproximado de realización: 30 Días

Materiales a utilizar: Equipos informáticos

Personal necesario: Ingenieros y Delineante.

9.3.4. PROYECTOS DE ENERGIA SOLAR TERMICA

Dentro de este grupo se encuentran:

9.3.4.1. Proyectos para la producción de agua caliente sanitaria.

Dentro de las instalaciones para la edificación se encuentran la producción de A.C.S para uso residencial y terciario, como en hoteles, viviendas,

Tiempo aproximado de realización: 15 Días

Materiales a utilizar: Equipos informáticos

Personal necesario: Ingenieros y Delineante.

9.3.4.2. Proyectos para la climatización de piscinas.

Como proyecto específico se encuentra la climatización de piscina con precalentamiento de agua caliente. De esta manera el aporte de energía solar

térmica servirá como energía auxiliar, así se ahorra en el consumo de energía principal.

9.3.4.3. Proyecto de precalentamiento de agua en procesos industriales.

La producción de agua caliente se realizará a media temperatura (100-300 °c), pudiendo así realizar un precalentamiento de agua caliente en aquellos procesos industriales que la requieran.

Todos estos proyectos tendrán un correspondiente estudio de ahorro de energía obtenido.

Incluirán los siguientes documentos:

- Memoria.
- Planos
- Esquemas y dimensionado.
- Pliego de condiciones técnicas, generales y particulares.
- Presupuestos obtenidos.

Tiempo aproximado de realización: 15 Días

Materiales a utilizar: Equipos informáticos

Personal necesario: Ingenieros y Delineante.

9.4. TECNOLOGIA QUE SUSTENTA EL PROCESO PRODUCTIVO

9.4.1. INGENIERIA Y ARQUITECTURA

La dificultad del proyecto y su coste dependerá de las dimensiones de éste, de los materiales utilizados y del tiempo realizado.

Para poder realizar un proyecto con calidad y en un tiempo breve los Ingenieros y Arquitectos deben realizar cursos de postgrado, cursos de reciclaje y acudir de forma constante a jornadas realizadas en los colegios competentes.

Para los delineantes se debe prever una formación constante, referente a programas de diseño tales como Autocad, Microstation,...

9.4.2. PATENTE

Los proyectos no necesitan de ninguna patente pero si deben de ser sellados por Los Colegios técnicos que correspondan.

9.4.3. NECESIDADES TECNOLOGICAS

A continuación se detallan algunos de los softwares específicos y hardwares necesarios para la realización de los proyectos:

- Programas de diseño:
Autocad. 2005/2006
Microstatio
MD solid

- Programas de presupuesto:
Presto
Arquímedes.

- Programas de gestión:
Paquete de Office
ContaPlus
Windows XP

- Programas de cálculo de diseño de instalaciones.
Procedimientos Uno
Dmlect
Cype

- Programas de cálculo de estructuras:
Cype

9.5. EL LOCAL

La ubicación de la oficina será en una zona céntrica de la población de Dos Hermanas, Sevilla.

El local se encuentra en planta baja, y las características del local son:

Superficie útil 140 m²

Superficie construida 150 m²

El estado actual del local se encuentra en bruto, con lo que habría que realizarla las instalaciones y las obras necesarias para su adecuación a oficina técnica.

9.6. MOBILIARIO, EQUIPO Y ENSERES

Los criterios que se van a tener en cuenta son los que se muestran a continuación:

Cálculo completo de las necesidades en enseres, equipo y mobiliario.

Forma de adquirir los elementos anteriores, considerando las posibilidades de compra, renting y alquiler.

Cálculo de todos los costes asociados a la adquisición de estas necesidades.

Los equipos, enseres y mobiliario necesarios para poner en marcha la actividad empresarial se van a dividir en una serie de grupos:

Mobiliario:

Mesas

15 sillas

1 sofá de 2 plazas

Estanterías

1 mesa recibidor

El coste total del mobiliario es de 1092 €

Material de oficina:

Archivadores

Bolígrafos

Hojas

Formatos varios de impresión

Calculadores

Formatos de albaranes

Etc

El coste de material de oficina 150 €

Equipo informático:

7 PC con reproductor de dvd y regrabadora. Y Windows xp instalado - Rentting

1 Impresoras -Rentting

1 Plotter-Rentting

1 Scaner - 90 €

Sistema técnico

El sistema técnico que se va a comprar en principio será sólo el scanner, ya que el resto del material (7 PCs, poltter e impresora, se hará por renting con el a 4 años, con una cuota mensual de 305 €, con opción a compra a los 4 años por 1265 €.

Material informático

Paquete Office

Windows xp

Contaplus

Paquete de diseño : Autocad , Microstation..

Paquete de cálculo: Cype, Procedimientos Uno, Dmlect

Disquetes, y CD.

El coste de material informático será de 1500€

9.7. SUMINISTROS EXTERIORES

Este apartado se encarga de analizar fundamentalmente a los costes fijos de la empresa, dónde se determinarán las siguientes cuestiones:

-Alquiler de local, y reformas necesarias en el mismo.

-Cuadros de consumo de las máquinas e instalaciones previstas para llevar a cabo la actividad empresarial.

-Cálculo aproximado del coste de consumo de los diferentes suministros básicos, considerando el importe tanto de las cuotas fijas como de las variables.

La contratación de los suministros básicos, supondrá una inversión que se considerará un gasto de primer establecimiento y formará parte de los activos de la empresa, por lo que se amortizará de forma análoga al resto de activos de la empresa. Habrá que considerar, también, el pago de estos servicios, que se hará de forma bimensual y que se tendrán como gastos del ejercicio, apareciendo en la cuenta de resultados.

El coste económico que supone las materias primas es reducido con respecto al coste total del negocio. Por lo tanto, no va a suponer ningún problema en cuanto a forma de pago (se hará en efectivo).

No se tendrá ningún problema de abastecimiento, ya que, las materias primas que se utilizan se pueden adquirir con gran facilidad. Para ello se cuenta con dos papelerías situadas ambas en Dos Hermanas, y que suministrarían todo el material para los proyectos.

Respecto a los equipos informáticos existen varias empresas suministradoras de software y hardware en Dos Hermanas.

El desglose de estos gastos aparece reflejado en el estudio económico.

9.8. TRANSPORTE

Los aspectos primordiales que se tratarán en lo que a las cuestiones de transporte se trata son los siguientes:

Previsión de las necesidades, calculada de forma aproximada.

Naturaleza del transporte, en lo relativo a si será propio, alquilado o contratado.

Cálculo aproximado de los costes de transporte por unidad de producto o servicio realizada.

En un principio únicamente el comercial técnico necesitará su vehículo propio para la visita de los clientes. El resto de los técnicos eventualmente deberá asistir a las visitas de obra, estas las realizará también en vehículo propio.

La dieta para el transporte la empresa pagará el kilometraje en horario de trabajo, este vendrá dado por 26 céntimos el kilómetro.

10. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

10.1. INTRODUCCIÓN

El personal del que se disponga es una cuestión de vital importancia para una empresa de servicios como la que se propone, puesto que el trabajador debe tener una formación técnica que le permita realizar un trabajo con calidad y en un periodo breve de tiempo.

Por estos motivos, el plan de recursos humanos resulta fundamental a la hora de describir los aspectos claves en cuanto a las necesidades de personal de la empresa que se trata.

Los puntos que va a contemplar el plan de recursos humanos son los que se exponen a continuación:

Una relación de las necesidades de personal, a corto y a largo plazo, que va a requerir la empresa tanto para las acciones directivas como en los puestos de línea.

Un perfil de cada uno de los puestos de trabajo, donde se describirán los aspectos fundamentales de los mismos, incluyendo la información referente al área de desempeño o departamento.

Un perfil de los candidatos para los puestos de trabajo anteriormente mencionados, en los que se incluirá la información referente a los datos personales, las características de personalidad y las características profesionales.

La forma de vinculación que los trabajadores van a tener con la empresa, es decir, el tipo de contratación que seguirá la empresa.

Política laboral que seguirá la empresa, respecto a formación y retribuciones de los trabajadores.

Un organigrama de la empresa en función de las áreas de actividad.

10.2. NECESIDADES DE PERSONAL

En los momentos del inicio de la actividad, la estructura de personal propuesta sería la siguiente:

Cuatro personas con contrato a tiempo completo, que corresponderían al gestor comercial, el coordinador del grupo de arquitectura, el coordinador del grupo de ingeniería y un administrativo más:

- Un becario en Arquitectura
- Un ingeniero técnico industrial con contrato en prácticas.
- Un delineante.

El número inicial de trabajadores se pretende mantener durante los primeros años para las labores técnicas y de delineación, y con un plazo de 2 a

3 años se intentará ampliar la plantilla contratando a instaladores y servicio de mantenimiento propios de la empresa.

Es probable la aparición picos que no puedan ser cubiertos con la estructura de personal actual de ese momento, por lo que, ante estas situaciones, se considerará la opción de subcontratar trabajos a oficinas técnicas externas.

10.3. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

La descripción de los puestos de trabajo es importante porque ayuda a tener una idea clara de las necesidades que se tienen y permitirá conseguir un grupo de profesionales que den respuesta a los problemas que vayan surgiendo de la mejor forma posible.

Los puesto que se han definido en el epígrafe anterior, van a ser descritos a continuación con más detalle.

PUESTO: COMERCIAL Y GERENTE

TITULO: INGENIERO DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

DESCRIPCION DE FUNCIONES:

- Representante a efectos legales de la empresa.
- Gerente con funciones de organización y gestión de la empresa.
- Búsqueda y gestión de posibles fuentes de financiación para el negocio.
- Análisis de los costes de la actividad, y toma de decisiones en función de los mismos para mejorar la rentabilidad.
- Responsable de las actividades de marketing de la empresa, para que la empresa se comunique con los clientes presentes y potenciales.
- Búsqueda de clientes y servicio comercial a estos, para ofertar nuestros proyectos.
- Conservación de la actual cartera de clientes.
- Presentación de la empresa en aquellos foros que pudieran ser un foco potencial de nuevos clientes.
- Llevar a cabo el pacto de descuentos y ofertas a los clientes.

PUESTO: COORDINADOR DE PROYECTOS INDUSTRIALES Y ENERGIA TERMICA.

TITULO: INGENIERO INDUSTRIAL

DESCRIPCION DE FUNCIONES:

- Coordinador de proyectos industriales y energía térmica.

- Cálculo de estructuras para naves industriales.
- Cálculo de instalaciones para la edificación e industriales.
- Cálculo de instalaciones solares térmicas.
- Estudio para proyectos de ahorro energético.
- Estudio de presupuestos.
- Legalización de proyectos industriales ante entidades públicas.
- Apoyo técnico a los clientes.

PUESTO: COORDINADOR DE PROYECTOS DE EDIFICACION Y URBANISMO

TITULO: ARQUITECTO

DESCRIPCION DE FUNCIONES:

- Coordinador para proyectos de edificación y urbanismo.
- Diseño y planteamiento de estudio de detalles, anteproyectos y proyectos básicos.
- Calculo de estructuras para la edificación
- Estudio de presupuestos.
- Apoyo técnico a los clientes.

PUESTO: COLABORADOR EN PROYECTOS DE EDIFICACION Y URBANISMO.

TITULO: BECARIO DE ARQUITECTURA

DESCRIPCION DE FUNCIONES:

- Colaborador en proyectos de edificación.
- Preparación de planos.
- Preparación de memorias
- Preparación de presupuestos.
- Planteamiento y diseño de proyectos.
- Colaborar en el planteamiento de estudio de detalles, anteproyectos y proyectos básicos.
- Apoyo técnico a los clientes.

PUESTO: COLABORADOR EN PROYECTOS DE EDIFICACION, INDUSTRIALES Y ENERGIA TERMICA.

TITULO: INGENIERO TECNICO INDUSTRIAL EN PRACTICAS

DESCRIPCION DE FUNCIONES:

- Colaborador en proyectos de edificación, industriales y energía térmica.
- Planteamiento, diseño y cálculo de instalaciones para la edificación e industria (abastecimiento, baja/media tensión, saneamiento, climatización, ventilación,.....)

- Colaborador en el cálculo y diseño de instalaciones solares térmicas.
- Preparación de documentos para la legalización de proyectos industriales ante entidades públicas.
- Preparación de memorias y presupuestos.
- Apoyo técnico a los clientes.

PUESTO: COLABORADOR EN TODO TIPO DE PROYECTOS, COMO DIBUJANTE.

TITULO: DELINEANTE

DESCRIPCION DE FUNCIONES:

- Preparación de planos.
- Dibujo de planos de instalaciones y planos de arquitectura.
- Dibujo de planos de detalles.
- Colaborar con los ingenieros y arquitectos en todo tipo de proyectos.

PUESTO: ADMINISTRATIVO

TITULO: ADMINISTRATIVO

DESCRIPCION DE FUNCIONES:

- Informatización de los asientos contables, según los datos facilitados por el responsable de gestión.
- Labor de secretariado, trabajando con el procesador de textos o la hoja de cálculo, según el documento que se encargue.
- Control de los datos de facturación, introduciéndolos en el ordenador y enlazando la información contable de los datos del responsable de facturación.
- Atención de las llamadas a la oficina. Distribución de las llamadas entre las distintas personas que allí trabajen y suministro de información sobre los servicios que se ofertan a los clientes que los soliciten.
- Llevar la caja de gastos diarios y el control documental de la misma.

10.4. PERFIL DE LOS CANDIDATOS

Una vez que se han descrito los puestos de trabajo, se hace necesario determinar que características han de tener los trabajadores que ocupen cada uno de los puestos.

Se establecen a continuación los requisitos necesarios para acceder y desempeñar los puestos existentes en la empresa:

Puesto de Gerente y Comercial

- Persona amable y educada.
- Buena presencia.
- Persona correcta en el trato con otras personas.
- Formación en Ingeniero de Organización, especialidad gestión de empresa.
- Experiencia en gestión y administración de empresa.
- Manejo de herramientas de ofimática.
- Conocimientos técnicos en edificación.
- Conocimientos en gestión comercial.

Puesto de Coordinador de proyectos de edificación y urbanismo

- Persona amable y educada.
- Buena presencia.
- Persona correcta en el trato con otras personas.
- Formación en Arquitectura.
- Experiencia en la realización de proyectos de edificación.
- Conocimientos de cálculo de estructura.
- Manejo de herramientas de ofimática y programas técnicos.

Puesto de Coordinador de proyectos industriales y energía térmica

- Persona amable y educada.
- Buena presencia.
- Persona correcta en el trato con otras personas.
- Formación en Ingeniería Industrial
- Experiencia en la realización de proyectos de edificación e industriales.
- Conocimiento en cálculo de instalaciones.
- Conocimiento en cálculo de instalaciones térmicas.
- Conocimientos de cálculo de estructuras.
- Manejo de herramientas de ofimática y programas técnicos.

Puesto de Administrativos

- Persona amable y educada.
- Buena presencia.
- Persona correcta en el trato con otras personas.
- Manejo de herramientas de ofimática.
- Conocimientos de programas de contabilidad.
- Conocimientos de facturación.
- Conocimientos generales de manejo de archivos.

- Conocimientos de mecanografía.
- Conocimientos de correspondencia comercial.
- Formación mínima en FP II.

Puesto de Becario en Arquitectura

- Estudiante en último año de carrera de arquitectura.
- Conocimientos avanzados de Office, Autocad, Lightscape,..
- Experiencia en otros estudios técnicos.
- Conocimientos de cálculo de estructura e instalaciones
- Buena presencia.

Puesto de Ingeniero Técnico Industrial en Práctica

- Ingeniero Técnico Industrial en estructuras e instalaciones.
- Conocimientos avanzados de Office y Autocad.
- Conocimientos avanzados en el cálculo de instalaciones y estructuras.
- Experiencia en otros estudios técnicos.
- Conocimientos de cálculo de instalaciones de energía solar
- Conocimientos de programas de presupuesto , como el Presto
- Buena presencia.

Delineante

- Persona joven.
- Amplios conocimientos de Autocad y del paquete Office.
- Experiencia en otros estudios técnicos.
- Conocimientos de instalaciones.

10.5. VINCULACIÓN CON LA EMPRESA

Se contratará de forma indefinida al gerente comercial, a los coordinadores de los departamentos y al administrativo.

Para el ingeniero técnico industrial en prácticas se tendrá un contrato de 6 meses, con la intención de hacerlo indefinido, a la finalización de este.

Para el delineante se tendrá un contrato de 6 meses, con la intención de hacerlo indefinido, a la finalización de este.

Para el becario en arquitectura, se establecerá según su escuela de arquitectura un contrato por horas, cobrando 7.5 euros la hora trabajada.

10.6. POLITICA LABORAL

A continuación se detallan las medidas tomadas en la política laboral de la empresa.

10.6.1. POLÍTICA DE FORMACIÓN PERMANENTE DEL PERSONAL

La empresa obligará a todos sus trabajadores a hacer cursos de reciclaje.

A la administrativa se le estará continuamente formando en programas informáticos y de gestión.

Los ingenieros y arquitectos recibirán por parte de los colegios pertinentes información sobre las jornadas y cursos a realizar. Asistiendo a estos y estando en continua formación. Parte de esta formación la encontrarán en los instaladores y en las direcciones de obra, lo que hace que aumente su formación a través de la experiencia.

A los futuros instaladores se les exigirá hacer cursos de prevención en riesgos laborales y cursos de especialización

10.6.2. RETRIBUCIONES

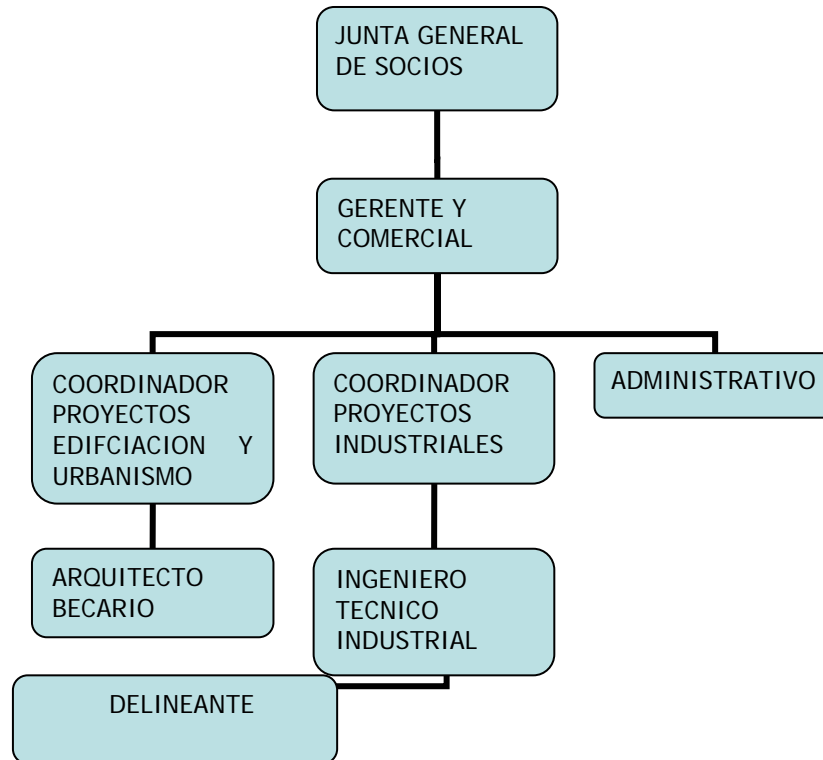
En el siguiente cuadro quedan recogidas las retribuciones para los distintos cargos:

	Comercial Gestor	Ingeniero industrial	Arquitecto	Responsable administrativo.
Modalidad de contratación	Contrato para el fomento de la contratación indefinida	Contrato para el fomento de la contratación indefinida	Contrato para el fomento de la contratación indefinida	Contrato para el fomento de la contratación indefinida(período de prueba de 2 meses)
Importe bruto de retribución	15000 €	15000 €	15.000 €	12.000
Número de pagas	12+ participación en beneficios	12+ participación en beneficios	12+ participación en beneficios	12
Duración jornada laboral	Completa. 40 horas semanales	Completa. 40 horas semanales	Completa. 40 horas semanales	Completa. 40 horas semanales

	Becario Arquitecto	Ingeniero técnico industrial Prácticas.	Delineante
Modalidad de contratación	Contrato por horas. 7.5 €/h	Contrato para el fomento de la contratación indefinida(período de prueba de 6 meses).	Contrato para el fomento de la contratación indefinida(período de prueba de 6 meses).
Importe bruto de retribución	10800 €	10800 €	10000 €
Número de pagas	12	12	12
Duración jornada laboral	Completa. 40 horas semanales	Completa. 40 horas semanales	Completa. 40 horas semanales

10.7. ORGANIGRAMA

Una vez definidas las actividades y procesos que se desarrollan en la empresa, para completar la estructura básica del sistema empresarial se ha diseñado el siguiente organigrama, en el que se refleja el puesto y jerarquía ocupados en la organización:



11. FORMA JURÍDICA Y PUESTA EN MARCHA

11.1. INTRODUCCIÓN

Una vez elaborado el Plan de Empresa del nuevo negocio, y tras haber analizado todos aquellos aspectos importantes por los que se pueda ver afectado y haber decidido seguir adelante con el proyecto empresarial, se han de considerar todos aquellos trámites legales necesarios para la puesta en marcha de la actividad.

Los trámites legales a los que se han referido van desde el pago de algunos impuestos locales, hasta otros tan importantes que pueden llegar a condicionar de forma importante a la empresa, siendo estos los referidos a la elección de la forma jurídica de la empresa y el modelo de tributación fiscal por el que se opte.

Los principales aspectos que se han de abordar en el estudio de la puesta en marcha de la actividad empresarial son los que quedan recogidos en la lista que se muestra a continuación:

- *Definición de los elementos técnicos, humanos y financieros de la empresa o del proyecto. (Este apartado ya ha sido suficientemente desarrollado en los capítulos anteriores).*
- *Elección de la forma jurídico-mercantil de la empresa, de forma que en el caso de optar por una forma societaria se habrá de proceder a su constitución notarial.*
- *Comunicación de intenciones a la Hacienda Pública mediante una Declaración Censal previa; punto de vital importancia para poder deducir las cuotas de IVA soportadas con anterioridad al comienzo de la actividad empresarial.*
- *Realización de la correspondiente alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas, lo cuál sólo nos autoriza a emprender una actividad empresarial.*
- *Declaración Censal del inicio de la actividad, donde se recojan la elección de las alternativas y los regímenes tributarios por los que se ha optado.*
- *Realización de las correspondientes altas en la Seguridad Social; junto con*
- *Obtención de la Licencia de Apertura y Funcionamiento del local en el que se desarrollará el negocio en cuestión; donde se deberán abordar las posibles problemáticas ocasionadas por los órganos administrativos y las fiscalías locales.*
- *Obtención de cualquier otro tipo de Licencias y Registros oficiales que sean necesarios para la puesta en marcha de la actividad empresarial.*
- *Protección jurídica de las Patentes, Marcas y Nombres comerciales mediante el Registro de la Propiedad Industrial.*

11.2. FORMA JURIDICA

La empresa que se va a poner en marcha puede adoptar diferentes formas jurídicas por las que podrán optar los promotores, y que se puede clasificar en:

Empresario Individual.
Sociedad Civil
Sociedad Mercantil:
Sociedad Colectiva.
Sociedad Comanditaria.
Sociedad Limitada
Sociedad Anónima.
Sociedad Anónima Laboral
Sociedad Limitada Nueva Empresa .
Sociedad Cooperativa.

Para efectuar la elección de la forma jurídica más adecuada, se debe tener en cuenta una serie de factores:

- *Tipo de actividad a desarrollar*
- *Número de personas*
- *Responsabilidad*
- *Necesidades económicas*
- *Aspectos fiscales*

11.3. LAS DISTINTAS FORMAS JURÍDICAS

Con objeto de decidir, cual es la forma jurídica más idónea para la empresa, se van a exponer los distintos tipos que existen. Esto permitirá tener una visión global de todos los casos que facilitará la elección del modelo a seguir.

11.3.1. EMPRESARIO INDIVIDUAL

El empresario individual es una persona física que realiza en nombre propio y por medio de una empresa, una actividad comercial, industrial o profesional.

Para ser empresario es necesario:

- *Ser mayor de edad*
- *Y tener plena disponibilidad de sus bienes.*

Los empresarios individuales tributan a través del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

La elección de esta forma jurídica se justificará por motivos fiscales y de simplicidad en la constitución y obligaciones formales, si bien hay que constatar que todo el patrimonio del empresario queda sujeto a los resultados de su negocio.

11.3.2. SOCIEDAD CIVIL

La sociedad civil es un contrato por el cual dos o más personas se obligan a poner en común dinero, bienes, o industria, con ánimo de partir entre sí las ganancias, cuando se aportan bienes inmuebles o derechos reales es necesaria la constitución por escritura pública.

Deben tener un objeto lícito y establecerse en interés común de los socios. Estas sociedades no tienen personalidad jurídica. Pudiendo sus pactos ser secretos entre sus miembros y por ello, sus actuaciones son individuales frente a terceros. Existen varios tipos:

Según la aportación de sus socios

Sociedad Universal de bienes, (todo propiedad de la sociedad).

Sociedad Universal de ganancias, (se transmite el usufructo de los bienes pero no su propiedad).

Sociedad particular, (sobre cosa determinada).

Según su formalización

Sociedad civil privada: Es la constituida mediante documento privado, careciendo de personalidad jurídica. Se regulan por las disposiciones relativas a las Comunidades de Bienes.

Sociedad civil pública: Se constituye mediante documento público ante notario, lo que le confiere personalidad jurídica.

Derechos y obligaciones de los socios

Los socios pueden ser capitalistas o industriales, siendo los primeros los que aportan bienes o dinero, y los segundos los que realizan para la sociedad una aportación.

Cada socio adecua a la sociedad lo que ha prometido como aportación, siendo responsable en cuanto a la realidad y características de lo aportado.

Cuando la aportación consiste en una suma de dinero, se devengan intereses desde el día en que el socio debió aportarla y no lo hizo, sin perjuicio de la indemnización de daños que proceda.

Todo socio responde ante la sociedad por los daños y perjuicios que ésta haya sufrido por su culpa.

La sociedad responde a todo socio de las cantidades desembolsadas por ella y del interés correspondiente, así como de las obligaciones que de buena fe haya contraído para los negocios sociales y de los riesgos inseparables de su dirección.

La sociedad queda obligada con terceros por los actos de uno de los socios cuando éste:

Obre como tal, por cuenta de la sociedad

Tenga poder para obligar a la Sociedad.

Obre dentro de los límites de su poder o mandato.

Las pérdidas y ganancias se reparten según lo pactado. Si sólo se ha pactado la parte de cada uno en las ganancias, será igual su parte en las pérdidas. Es nulo el pacto que excluye a uno o más socios de toda parte en las ganancias o en las pérdidas.

Los socios quedan obligados solidariamente respecto de las deudas de la sociedad.

Los acreedores de la sociedad son preferentes a los de cada socio sobre los bienes sociales.

La administración de la sociedad está encargada a los propios socios, que pueden prever en el contrato de la sociedad diversas formas de administración: administrador único, mancomunado o solidario.

11.3.3. SOCIEDAD COLECTIVA

Es una sociedad de tipo personalista, dedicada en nombre colectivo y bajo el principio de responsabilidad personal, ilimitada, solidaria y subsidiaria de los socios por las deudas sociales, a la explotación de una actividad económica o industria mercantil. El nombre de la sociedad deberá estar formado por el nombre de todos los socios colectivos, o de algunos de ellos o de uno solo, debiendo añadir entonces la expresión "y Compañía". Este nombre colectivo no podrá incluir nunca el nombre de persona que no pertenezca a la compañía. Tributan al 35 %.

Características

Todos los socios intervienen directamente en la gestión de la sociedad.

Los socios responden de forma personal. solidaria e ilimitadamente frente a las deudas sociales.

Sólo es adecuada para un número reducido de socios.

Pueden existir socios industriales, que sólo aportan trabajo personal, los que se caracterizan por que no podrán participar en la gestión de la sociedad.

La sociedad se disuelve por la muerte de un socio colectivo, salvo pacto expreso en la escritura de constitución de continuar en la sociedad los herederos del socio difunto o de subsistir entre los socios sobrevivientes.

La condición de socio no puede transmitirse libremente, será necesario el consentimiento de los demás socios.

11.3.4. SOCIEDAD COMANDITARIA

Es una sociedad de tipo personalista, dedicada en nombre colectivo y con responsabilidad ilimitada para unos socios y limitada para otros a la explotación de una empresa mercantil. En la sociedad comanditaria coexisten dos tipos de socios: los Socios colectivos, que intervienen directamente en la gestión de la sociedad y responden de forma personal, solidaria e ilimitadamente frente a las deudas sociales y los socios comanditarios, que no participan en la gestión y su responsabilidad está limitada al capital aportado o comprometido. La cualidad de socio no es transmisible sin el consentimiento de los demás socios. Existen dos tipos: Comanditaria simple y Comanditaria por acciones. Las sociedades comanditarias tributan por el Impuesto sobre Sociedades al tipo del 35%. Existe un régimen especial para las empresas de reducida dimensión, con un tipo aplicable del 30% para los primeros 90.151,82 euros de beneficio.

11.3.5. SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

La sociedad de responsabilidad limitada se presenta como una sociedad de tipo capitalista en la que el capital social está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no pueden incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones, y en la que la responsabilidad de los socios se encuentra limitada al capital aportado.

El capital social no podrá ser inferior a 3.005,06 euros y deberá estar totalmente desembolsado en el momento de la constitución. Se tributa al 35 %.

La condición de socio no puede transmitirse libremente, existiendo el derecho de tanteo a favor de los socios restantes.

Al igual que en las sociedades anónimas, el otorgamiento de la escritura pública y su inscripción en el registro mercantil tienen carácter constitutivo, requiriéndose que en dicho momento, el capital social se encuentre íntegramente desembolsado. Los requisitos necesarios para constituir una sociedad limitada, así como las disposiciones obligatorias que han de recoger sus estatutos son las siguientes:

- La identidad del socio o los socios.
- La voluntad de constituir una sociedad de responsabilidad limitada.
- Las aportaciones que cada socio realice y la numeración de las participaciones asignadas en pago.
- Los estatutos de la sociedad
- La determinación del modo concreto en que inicialmente se organice la administración, en caso de que los estatutos prevean diferentes alternativas.
- La identidad de la persona o personas que se encarguen inicialmente de la administración y representación social.

-Todos los pactos y condiciones que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a las leyes, ni contradigan los principios configuradores de la sociedad de responsabilidad limitada.

-La denominación de la sociedad.

-El objeto social, determinando las actividades que lo integran.

-La fecha de cierre del ejercicio social.

-El domicilio social.

-El capital social, las participaciones en que se divida, su valor nominal y su numeración correlativa.

-El modo o modos de organizar la administración de la sociedad, en los términos establecidos en esta ley.

-Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios juzguen conveniente establecer.

En caso de aportaciones no dinerarias, los socios responderán solidariamente, frente a la sociedad y frente a terceros, de la realidad de las aportaciones y del valor que se les haya atribuido en la escritura, salvo que nombren a un perito designado por el Registro Mercantil.

En la transmisión de las participaciones sociales, el socio que se proponga transmitir debe comunicar por escrito a los administradores su intención, número, características, identidad del adquirente y precio.

La transmisión queda sometida al consentimiento de la sociedad, por acuerdo de la Junta General; sólo se podrá denegar si comunican la identidad de uno o varios socios o terceros que adquieran la totalidad de las participaciones. Tienen preferencia, los socios concurrentes a la Junta y si son varios se distribuyen a prorrata. Hay libertad, salvo acuerdo en contra, para transmitir a socios, cónyuges, ascendientes, descendientes o sociedades del mismo grupo.

La transmisión se formalizará en documento público.

La sociedad tendrá los siguientes órganos: Junta General y Administradores. Las cuentas anuales se registrarán por el mismo sistema que en las sociedades anónimas.

Derechos y obligaciones de los socios

-Participar en el reparto de beneficios y en el patrimonio resultante de la liquidación de la sociedad.

-Derecho de tanteo en la adquisición de las participaciones de socios salientes.

-Derecho a participar en las decisiones sociales y ser elegidos como administradores.

-Derecho de información en los periodos establecidos en las escrituras.

11.3.6. SOCIEDAD ANÓNIMA

La sociedad anónima es una sociedad de tipo capitalista en la que el capital social se encuentra dividido en acciones que pueden ser transmitidas libremente, y en la que los socios no responden personalmente frente a las deudas sociales.

Características

- La sociedad anónima tiene:
- Personalidad jurídica propia.
- El capital social no podrá ser inferior a 60101,21 euros y se expresará precisamente en esta moneda.
- Capital íntegramente suscrito, y desembolsado al menos en un 25 % del valor nominal de cada una de sus acciones.
- Capital dividido en acciones transmisibles libremente una vez que la empresa haya sido inscrita en el Registro Mercantil.
- Capital social constituido por las aportaciones de los socios, que podrán ser en metálico, bienes o derechos.
- Las aportación es no dinerarias, cualquiera que sea su naturaleza, habrán de ser objeto de un informe elaborado por uno o varios expertos independientes designados por el Registro Mercantil.
- Las aportaciones dinerarias deberán acreditarse ante el notario autorizante, mediante exhibición y entrega de los resguardos de depósito a nombre de la sociedad en una entidad de crédito, o mediante su entrega para que aquél lo constituya en nombre de ella.
- Sólo podrán ser objeto de aportación los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica. En ningún caso podrán ser objeto de aportación el trabajo o los servicios.
- Los fundadores responderán solidariamente frente a la sociedad, los accionistas y los terceros, de la realidad de las aportaciones sociales, de la valoración de las no dinerarias, de la adecuada inversión de los fondos destinados al pago de los gastos de constitución, de la omisión de cualquier mención de la escritura de constitución exigida por la Ley y de la inexactitud de cuantas declaración es hagan en aquella.
- Las acciones son individuales.
- Existen dos órganos en la sociedad: la junta general y los administradores.

11.3.7. SOCIEDADES LABORALES

Son sociedades anónimas o de responsabilidad limitada en las que la mayoría del capital social es propiedad de los trabajadores que presten en ellas servicios retribuidos en forma personal y directa, cuya relación laboral lo sea por tiempo indefinido.

Las sociedades laborales son por tanto sociedades mercantiles, y se rigen en lo no regulado por su ley especial por lo establecido para las Sociedades

Limitadas o Anónimas, según el supuesto de que se trate. Las diferencias más importantes respecto a las sociedades anónima o limitada son las siguientes:

-Ningún socio podrá poseer más de la tercera parte del capital social salvo que se trate de Sociedades Laborales participadas por el Estado o por las Comunidades Autónomas, las entidades locales o las sociedades públicas participadas por cualquiera de tales instituciones, en cuyo caso la participación de las entidades públicas podrá superar dicho límite, sin alcanzar el 50% del capital social. Igual porcentaje podrán ostentar las asociaciones u otras entidades sin ánimo de lucro.

-El capital social estará dividido en acciones nominativas o en participaciones sociales.

-Existirán acciones o participaciones de dos clases:

-Clase laboral, propiedad de los socios o trabajadores.

-Clase general, propiedad de los socios no trabajadores.

-El número de horas/año, trabajadas por los trabajadores contratados a tiempo indefinido, no podrá exceder del 15% de las horas trabajadas por los socios trabajadores y del 25% para las sociedades con menos de 25 trabajadores.

-Ninguno de los socios podrá poseer acciones o participaciones sociales que representen más de la tercera parte del capital social (33%), salvo las entidades públicas que podrán alcanzar el 49%.

-Como mínimo hacen falta tres socios para constituir las Sociedades Laborales.

-Deberán constituir un Fondo Especial de Reserva, que se dotará con el 10% del beneficio líquido de cada ejercicio, que sólo podrá destinarse a la compensación de pérdidas en el caso de que no existan otras reservas disponibles suficientes para ello. El tipo aplicable del Impuesto de Sociedades es el 35%.

11.3.8. COOPERATIVAS

Estas sociedades son útiles para empresas que tengan por objeto la colaboración de sus socios para el logro de un objetivo común, sobre la base de la ayuda mutua y de la creación de un patrimonio común indivisible y sin ánimo de lucro. Tributan al 20 %.

La cooperativa es una sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático.

Estas sociedades son útiles para empresas que tengan por objeto la colaboración de sus socios para el logro de un objetivo común, sobre la base de una ayuda mutua y de la creación de un patrimonio común indivisible y sin ánimo de lucro.

La responsabilidad de los socios por las deudas de la Cooperativa, que dará limitada al importe nominal de sus respectivas aportaciones sociales

efectivamente desembolsadas o comprometidas. Si bien, en los Estatutos de la Sociedad Cooperativa, puede establecerse la responsabilidad ilimitada de los socios; en este caso debe quedar constatado en la denominación de la sociedad dicha circunstancia, pudiendo hacerlo abreviadamente del siguiente modo: "Coop. Ltda."

La responsabilidad frente a terceros está limitada a las aportaciones sociales, a no ser que los Estatutos establezcan la responsabilidad ilimitada de los socios.

Los principios que definen una sociedad cooperativa son:

-Capital variable.

-Libre adhesión y baja voluntaria de los socios.

-Estructura y gestión democrática.

-Pueden desarrollar cuando la ley lo permita actividades con terceros.

-Igualdad de derechos de todos los socios.

-Limitación de los intereses que los socios pueden percibir por sus aportaciones al capital.

-Los socios no responderán personalmente de las deudas sociales, salvo disposición en contrario de los estatutos, en cuyo caso se indicará el alcance de la responsabilidad.

-Existirá un fondo de reserva obligatorio, destinado a la consolidación, desarrollo y garantía de la cooperativa.

-Participación de cada socio en los excedentes netos que puedan repartirse en concepto de retorno cooperativo.

-Excedentes: el 30% se destinará al fondo de reserva obligatorio al fondo de educación y promoción.

11.4. FORMA JURÍDICA ELEGIDA

La elección de la forma jurídica es un punto sobre el que hay que reflexionar detenidamente. Su importancia radica en que va a condicionar en gran medida las obligaciones fiscales y contables de la empresa, así como las responsabilidades que van a asumir los socios.

Puede ocurrir incluso, que la forma jurídica que se elija suponga una ventaja para la empresa, ya que ésta puede ser una de las condiciones que se exijan para acceder a las diferentes líneas de ayuda y subvenciones.

En cualquier caso, hay que tener claro que un mal negocio no se va a convertir en bueno por elegir una forma jurídica u otra, no obstante si que es posible de que se dé el caso de que se perjudique un buen negocio por el hecho de adoptar una forma jurídica errónea.

Las ventajas e inconvenientes de cada una de las formas jurídicas posibles para la empresa que nos proponemos en cuestión, aparecen resumidas en los puntos siguientes:

Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Ventajas:

- No necesita número mínimo de socios.

- El capital para su composición es reducido (3.000 €).
- Debido a su simplicidad es idónea para sociedades pequeñas con pocos socios.
- Sus órganos de funcionamiento están más simplificado que en el caso de las Sociedades Anónimas.

Inconvenientes:

- Responsabilidad en primer lugar de la comunidad.
- Los socios responden en segundo lugar limitadamente de su aportación a la sociedad.
- Necesidad de avales personales para la concesión de préstamos.
- No existen ventajas fiscales ni de contratación inherentes a la forma jurídica.

Sociedad Anónima.

Ventajas:

- Permite una gran acumulación de capital.
- Fácil transmisión de las acciones de elevado capital.
- Posibilidad de participación de pequeños accionistas y de cotización en bolsa.
- Las responsabilidades frente a las deudas sociales se limitan a la aportación realizada.

○

Inconvenientes:

- El capital mínimo es de 60.000 €, totalmente suscrito y desembolsado en un 25%.
- Aplicación del 1% en el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales.
- Gastos notariales.
- No existen ventajas fiscales ni de contratación inherentes a la forma jurídica.
- Gran complejidad en el funcionamiento de los órganos de gestión social.
- Tributan al 35% en el Impuesto sobre Sociedades.

Sociedad Anónima Laboral.

Ventajas:

- Posibilidad de reconversión en Sociedades Laborales.
- Posibilidad de acceder a las mismas ayudas que las Cooperativas.
- Bonificación del 99% en el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales.
- Responsabilidad limitada de los accionistas al importe de su aportación.

Inconvenientes:

- Tributan al 35% en el Impuesto sobre Sociedades.
- No pueden acogerse al Régimen Simplificado ni al recargo de equivalencia del IVA.

- Tienen restricciones para la contratación de trabajadores fijos.
- Los trámites de constitución son largos y bastante complicados.
- Bajo poder adquisitivo de los trabajadores, lo que los hace depender de las subvenciones y ayudas.

Sociedad Cooperativa.

Ventajas:

- Fórmula bastante participativa y democrática.
- Existen muchas ayudas y bonificaciones específicas de las instituciones públicas.
- En el caso de Cooperativas Fiscalmente Protegidas se posee un tipo del 20% en el Impuesto sobre Sociedades.
- Exención total del ITP.
- Bonificación del 95% en la cuota del IAE.
- Posibilidad de escoger entre la limitación o no limitación de la responsabilidad patrimonial de los socios.
- Posibilidad de escoger el régimen de la Seguridad Social en el que se han de dar de alta.
- No existen limitaciones referentes al capital necesario para constituir las.

Inconvenientes:

- La estructura democrática y participativa en la gestión exige un alto grado de competencia y confianza entre los socios.
- El sueldo de los socios trabajadores no es fijo, sino que varía en función de la marcha de la Cooperativa.
- Alta complejidad en los trámites de constitución.
- Obligación de dotar en cada ejercicio el Fondo de Reserva Obligatorio y el Fondo de Educación y Promoción Cooperativa, el cual no podrá ser distribuido en el caso de disolución de la Cooperativa, sino que se les dará un destino social, entregándolos a la Federación de Cooperativas correspondiente.

En base a este estudio, la forma jurídica escogida para la empresa que se propone es la de **Sociedad Limitada**, por ser la que mejor se adecua a este negocio basándose para ello en las siguientes características:

- Forma jurídica con personalidad propia, distinta a la de sus socios.
- Limitación de la responsabilidad del socio a la aportación realizada a la sociedad.
- Aportación reducida de capital para su formación.
- Sociedad mercantil más simple de todas las existentes.

11.5. TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN

A continuación se detalla el procedimiento y los trámites de constitución de la sociedad

Registro central

CERTIFICACIÓN NEGATIVA DEL NOMBRE

Certificación acreditativa de que el nombre elegido por la sociedad no coincide con el de otra que ya existe. Se realiza en el Registro General de Sociedades en Madrid. Se debe presentar una instancia con el nombre escogido (máximo tres) y se realiza antes de otorgar la escritura pública ante notario.

Notario

OTORGAMIENTO ESCRITURA PÚBLICA

Acto por el que los socios fundadores firman la escritura de constitución de la sociedad, según establecen los estatutos. Se realiza antes del inicio de la actividad teniendo en cuenta que el certificado tiene una validez de 2 meses. Se deben presentar los siguientes documentos:

Certificación negativa del nombre.
D.N.I. Y N.I.F. fundadores.
Datos de la sociedad.
Estatutos (los suele hacer el Notario).

Trámites en Hacienda

IMPUESTO SOBRE TRANSMISIONES PATRIMONIALES Y ACTOS JURÍDICOS DOCUMENTADOS.

Es un impuesto que grava la constitución de una sociedad. Se presenta ante la Dirección General de Tributos de la D.G.A, con los siguientes documentos:

Modelo 600 cumplimentado.
Original y copia de la escritura o documento en el que se formalice el acto o contrato sujeto a gravamen.
D.N.I. Y N.I.F. de los sujetos pasivos.

ALTA DE DECLARACIÓN CENSAL Y CÓDIGO DE IDENTIFICACIÓN FISCAL.

Consiste en la identificación de la sociedad a efectos fiscales. Se realiza en la Delegación Provincial de la Agencia Tributaria correspondiente al domicilio fiscal de la sociedad. Se deben presentar los siguientes documentos:

Declaración censal (Modelo 036 y 037).
D.N.I. Y N.I.F., del sujeto pasivo si se trata de personas físicas.

Si se trata de una entidad sujeta al Impuesto sobre Sociedades; escritura de constitución y estatutos sociales, así como la certificación de su inscripción en el Registro Público cuando proceda.

ALTA EN EL IMPUESTO SOBRE ACTIVIDADES ECONÓMICAS.

Es el tributo local que grava el ejercicio de actividades empresariales, profesionales y artísticas. Se realiza en la Administración o delegación de Hacienda (según se tribute por cuota municipal, provincial o nacional). Se deben adjuntar los siguientes documentos:

D.N.I. Y N.I.F. si se trata de personas físicas.

C.I.F. si se trata de personas jurídicas.

Modelo 036 cuando el domicilio fiscal esté en la provincia donde se efectúa el alta del I.A.E.

Modelo 845, 846 (según se tribute por cuota municipal, provincial o nacional).

Trámites en la Seguridad Social

INSCRIPCIÓN DE LA EMPRESA EN LA SEGURIDAD SOCIAL

Es obligatorio para todo empresario que vaya a efectuar contrataciones, como paso previo al inicio de sus actividades. Permite obtener el número patronal. Tiene lugar en la Dirección Provincial de la Tesorería Territorial Administraciones o Agencias de la Seguridad Social, correspondiente al domicilio social de la empresa. Los documentos necesarios son los siguientes:

Modelo normalizado de inscripción de empresa.

Identificación de la persona natural que realiza la inscripción y el título jurídico en virtud del cual la efectúa.

C.I.F.

Escritura de constitución o certificado de registro correspondiente.

ALTA Y AFILIACIÓN DE LOS TRABAJADORES

El empresario o representante legal de la sociedad, está obligado a afiliar a todos los trabajadores de la empresa. Se realiza en la Dirección Provincial de la Tesorería Territorial Administraciones o Agencias de la Seguridad Social, correspondiente al domicilio social de la empresa. Los documentos exigidos son:

Respecto del empresario:

Nombre o Razón Social.

Código de cuenta de cotización y Régimen de la Seguridad Social aplicable.

Respecto del trabajador:

Nombre, apellidos, domicilio y D.N.I.

Fecha de inicio de la actividad.

Fotocopia de la cartilla de Asistencia Sanitaria.

Modelo TA-1 por duplicado, si no se está en posesión de la cartilla de Asistencia sanitaria por ser el primer empleo.

Modelo P-1 por triplicado si el trabajador tiene personas a su cargo.

Trámites en el Ayuntamiento

LICENCIA DE OBRAS

Es la licencia municipal necesaria para establecer cualquier tipo de obras en un local, nave o establecimiento, en nuestro caso se refieren a las obras de acondicionamiento del edificio que albergará sus dependencias. Este trámite tiene lugar en el Departamento de Urbanismo del Ayuntamiento de Dos Hermanas . Los documentos que se tendrán que presentar son los siguientes:

Fotocopia del D.N.I. Y N.I.F.

Presupuesto total desglosado

Copia del recibo de ingreso.

Memoria descriptiva.

Planos de emplazamiento.

Planos de mantenimiento.

Proyecto técnico por cuadruplicado, firmado y visado por facultativo autorizado.

LICENCIA DE APERTURA

Es la licencia municipal. Se obtiene en el Departamento de Urbanismo del ayuntamiento de Cazalla de la Sierra. Documentos:

Modelo normalizado.

Fotocopia del D.N.I. y N.I.F.

Fotocopia del alta del I.A.E.

Planos del local.

Licencia de obras.

Recibo del ingreso.

Trámites ante Trabajo

COMUNICACIÓN DE APERTURA DEL CENTRO DE TRABAJO

El empresario o representante legal de la sociedad procederá a comunicar a la autoridad laboral la apertura del centro de trabajo en el que se va a desarrollar la actividad, así como la reanudación de la misma después de efectuar alteraciones, ampliaciones o transformaciones de importancia. Esto tendrá lugar ante la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social, mediante el modelo oficial por duplicado.

OBTENCIÓN Y LEGALIZACIÓN DE LIBROS

Todas las empresas estarán obligadas a:

Tener un libro de visitas, para que la Inspección de Trabajo en sus visitas anote en él las diligencias necesarias, tengan o no trabajadores por cuenta ajena.

Llevar el libro de matrícula, en orden y al día, en el que se inscribirán todos los trabajadores cuando inicien la actividad, en el caso de que la empresa cuente con trabajadores por cuenta ajena.

Estos libros se obtienen en la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social.

Trámites ante el INEM.

OFERTA DE EMPLEO

Es la solicitud de trabajadores realizada por los empresarios a fin de cubrir un puesto de trabajo. Puede ser nominativa o genérica. Se realiza en la Oficina de Empleo del INEM correspondiente al centro de trabajo de la empresa.
Documentos:

Nº de inscripción de la empresa en la Seguridad Social.

D.N.I. si el empresario es persona física, o C.I.F. si el empresario es persona jurídica.

Modelo oficial de la oferta de empleo.

CONTRATO DE TRABAJO

Se presume que existe contrato de trabajo entre todo el que presta un trabajo por cuenta ajena y dentro del ámbito de la organización y dirección de otro y el que lo recibe a cambio de una retribución de aquel.

Tener un libro de visitas, para que la Inspección de Trabajo en sus visitas anote en él las diligencias necesarias, tengan o no trabajadores por cuenta ajena.

Llevar el libro de matrícula, en orden y al día, en el que se inscribirán todos los trabajadores cuando inicien la actividad, en el caso de que la empresa cuente con trabajadores por cuenta ajena.

Documentos:

Tarjeta de empleo.

Fotocopia del D.N.I. del trabajador y del empresario (para algunos contrato compulsado).

Oferta de empleo.

Copia Básica.

Contrato de trabajo.

COPIA BÁSICA

De los contratos de trabajo que se formalicen por escrito, a excepción de los contratos de relaciones especiales de Alta de Dirección, deberá entregarse, en la Oficina de Empleo del INEM. donde vaya a registrarse el contrato de trabajo, una copia básica del contrato da los representantes legales de los trabajadores. La documentación a entregar será la siguiente:

El modelo de contrato de trabajo que se va a realizar, siempre que en él se hagan constar las palabras "Copia Básica" y, contendrá todos los datos del

contrato a excepción del número de D.N.I., domicilio, estado civil y, cualquier otro que pudiera afectar a la intimidad del interesado y estará firmada por la empresa, el trabajador y los representantes legales de los trabajadores.

12. PLAN FINANCIERO

12.1. INTRODUCCIÓN

Con la elaboración de este plan financiero se han tratado de abordar todas aquellas cuestiones que van a determinar la estructura económica de la empresa. Dicha estructura se compone de multitud de elementos diferentes que se han estudiado detalladamente en las páginas sucesivas.

El plan de inversiones puede considerarse como el primer elemento de importancia que ha de analizarse en el plan financiero. En él se han determinado las inversiones iniciales necesarias para poner en marcha el proyecto empresarial que nos proponemos, así como los criterios de amortización anuales a seguir para cada una de dichas inversiones.

Tras esto se han determinado cuales van a ser las fuentes con las que se van a financiar el proyecto, de forma que se ha constituido lo que será el plan de financiación de la empresa.

Por un lado, el plan de inversiones constituirá el activo del balance, es decir, indicará en que han sido empleados los recursos financieros de los que se disponía. Y por otro lado, el plan de financiación coincide con el pasivo de la empresa, puesto que en él aparece el origen de los fondos que se han utilizado.

Una vez llevados a cabo los puntos anteriores, se ha entrado a estudiar en detalle el período de explotación de la actividad. Partiendo de una previsión de ventas, se han analizado cuales serían los ingresos esperados, así como los costes en los que se incurriría para conseguirlos.

Finalmente, con todos los datos recogidos en los apartados anteriores sobre la actividad empresarial se ha realizado la cuenta de pérdidas y ganancias provisional y un planteamiento del balance al final de cada año de explotación.

Posteriormente se refleja los datos estadísticos de previsión de ventas y beneficios, y el estado de flujo a medio plazo.

Estos cálculos han sido realizados para un horizonte temporal de tres años, cuyo fin ha sido estudiar cual va ser la evolución del negocio a medio plazo.

12.2. PLAN DE INVERSIONES

En este punto se detallan los diferentes elementos en que se van a concretar las inversiones totales de la empresa para su puesta en marcha.

Dichas inversiones han sido englobadas en los distintos apartados que se muestran a continuación, constituyendo cada uno de ellos un elemento del activo de la empresa.

Los distintos conceptos de inversión en los que se encuadran los gastos iniciales de la empresa son los siguientes:

12.2.1. GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y PRIMER ESTABLECIMIENTO.

En este apartado se incluyen los gastos en los que se incurre a la hora de constituir la sociedad, así como las altas y los impuestos locales.

Parte de los mismos proceden de obligaciones de tipo legal. La amortización de los mismos es directa. Detalladamente son:

Alquiler del local: El alquiler junto con la fianza del local supone el primer mes 1200 € (600+600 €).

Reformas del local: Las reformas necesarias para el local, incluidas las instalaciones de luz y agua. Total 3016 €

Instalaciones de teléfono, informática y Aire Acondicionado: 2455 €

Gastos de constitución: Son gastos de tipo legal y amortizables directamente en 4 años .Total 1200 €.

Gastos varios: Aquí se incluyen todos aquellos gastos de tipo administrativo, material de oficina, material de limpieza y cualquier otro gasto imprevisto. 200€

12.2.2. INVERSIONES EN INMOVILIZADO.

En este grupo se incluyen todos aquellos elementos que formen parte del inmovilizado de la empresa, sin atender a la forma de obtención de los mismos, como pudieran ser los siguientes:

Mobiliario: La composición de nuestro mobiliario es la siguiente:

- 15 Sillas
- 5 Escritorios
- 1 Mesa recibidor
- 1 Sofá
- 5 Estanterías
- El coste total del mobiliario es de 1092 €

Sistema técnico y material de oficina: El sistema técnico que se va a comprar en principio será sólo el scanner, ya que el resto del material (5 PCs, ploterr e impresora, se hará por renting. La descripción del mismo es la siguiente.

- Scanner 90 €
- Material de oficina 150 €

Programas informáticos: Invertiremos desde el primer momento una cantidad mínima para software: 1500 €

12.3. PLAN DE FINANCIACIÓN

El plan de financiación se encarga de recoger los fondos de los que va a disponer la empresa para comenzar su actividad empresarial; en él se indican la procedencia de los mismos, cómo se consiguen, la forma de repartirlos, las garantías que aportan y las condiciones en las que se obtienen.

Para seguir con la nomenclatura financiera, los fondos de explotación han sido divididos en dos grupos diferentes, los cuales se exponen a continuación:

Fondos Propios

Son aquellos aportados por los socios que forman parte del negocio empresarial en cualquiera de las formas siguientes:

Capital Social

Consiste en una suma de dinero que debe aportar a la sociedad cada uno de los socios a cambio de la obtención de dividendos en el futuro.

Esta cantidad no se retirará del negocio en ningún momento a no ser que alguno de los socios decida desvincularse de la misma.

La cantidad exacta dependerá de la forma jurídica que se adopte, de forma que, en nuestro caso, al tratarse de una Sociedad Limitada, la cantidad mínima que ha de aportarse a la sociedad es de 3.000 €.

Cada socio aportará 1500 €. Por tanto se tendrá un **capital social de 4500€**

Préstamos de los socios

Consiste en la aportación dineraria que los socios realizan a la empresa en concepto de préstamo, pero bajo unas condiciones mucho más favorables que las de las entidades bancarias, de forma que los socios no percibirán mayor número de dividendos por esta cantidad, sino que se les retribuirán unos intereses.

Recursos Ajenos

En este apartado quedan englobadas todas aquellas aportaciones de carácter financiero realizadas por personas o entidades ajenas a la empresa, es decir, que no poseen ningún tipo de vinculación con el negocio.

Estas aportaciones podrán ser a cambio de un pago de intereses por disponer de las cantidades de dinero aportadas; pudiendo ser de dos tipos:

Comerciales:

Son aquellos provenientes normalmente de los proveedores de maquinaria o equipos.

Bancarios:

En estos casos habrá que especificar aspectos tales como el tipo de crédito, la cuantía, el plazo, o las garantías, entre otros.

Se optará por una financiación proporcionada por un banco. La inversión inicial calculada va a ser abordada mediante un **préstamo de 8000 €**.

Las condiciones son:

- o Amortización en plazo máximo de cuatro años.
- o Interés del 7% sobre el monto total a dividir en 4 años.
- o Comisión de apertura del 1% del nominal.
- o Como la cantidad no es muy elevada, el periodo de amortización será de cuatro años. Esto supone una cuota mensual de 180€

Para la concesión del préstamo se aportarán garantías personales, puesto que en el caso de las empresas que comienzan en el sector, las entidades de crédito no se conforman con el estudio de viabilidad económica del proyecto, sino que exigen otro tipo de garantías.

12.4. CUADRO DE INVERSION-FINANCIACION

<u>CUADRO DE INVERSION - FINANCIACION INICIAL</u>			
<u>INVERSION INICIAL</u>		<u>FINANCIACION INICIAL</u>	
Gastos primer establecimiento.-	6.271,00 €	Capital Social.-	4.500,00 €
1 .- Alquiler local 1º mes	600,00 €	1 .- Capital social	4.500,0 €
2 .- Adaptación local	3.016,0 €		
3 .- Instalaciones varias	2.455,0 €	Deudas entidades crédito.-	8.000,00 €
4 .- Gastos Varios	200,00 €	1 .Préstamo	8.000,0 €
Gastos de constitución.-	1.200,00 €		
1 .- Notaria, Registro, etc.	1.200,00 €		
Inmovilizado Material.-	2.832,00 €		
1 .- Mobiliario y enseres	1.092,0 €		
2 .- Equipo informático	90,00 €		
3 .- Equipo oficina	150,00 €		
4 .- Programas informáticos	1.500,0 €		
Depósitos y fianzas a largo plazo.-	600,00 €		
1 .- Fianza alquiler	600,00 €		
Tesorería	1.597,00 €		
1 .- Caja	1.597,0 €		
Total inversión inicial.....	12.500,0 €	Total financiación inicial.....	12.500,0 €

Observaciones:

Gastos 1º establecimiento.- Se amortizarán en 5 años, aplicando un 20% anual, lo que supone 1254,20 € anuales.

Gastos de constitución.- Se amortizarán en 4 años, aplicando un 25% anual, lo que supone un importe de 300 € anuales.

Inmovilizado material.- Su amortización se hará en 3 años, aplicando un 33,33% anual, lo que supone 944 € anuales.

Préstamo.- La amortización se hará en 48 meses, con 47 cuotas de 167 €/mes y una de 151 €.

Renting.- Se firmará un renting para equipos informáticos a pagar en 48 cuotas mensuales de 305 €.

12.5. PLAN DE EXPLOTACIÓN

Para desarrollar el plan de explotación de la empresa y las correspondientes previsiones de ingresos y gastos se partirá de una previsión sobre el pronóstico de ventas.

Asimismo, también se han considerado el número de servicios que se venden con el precio de ventas de cada uno de ellos.

Los ingresos se verán minorados por una serie de partidas de compras y gastos, que constituirán en gran medida los costes fijos de la empresa.

A continuación se detallan las partes a tener en cuenta en el plan de explotación:

12.5.1. FINANCIACION

Préstamo: Se pedirá un préstamo por valor de 8000 € amortizable en 4 años, lo cual supondrá una amortización mensual de 180€.

Subvención: Se considera que se otorga una subvención Iniciativa PYME y esta es del 40% del coste de la acción lo que supondría 4483.2 €

12.5.2. INGRESOS

Precios: En el apartado 8.4 se establecieron el baremo para el cálculo de los proyectos que se ofrecen.

Se ha previsto tener una media de ingresos mensuales el primer año de 16050 €. Se tendría anualmente:

Proyecto	Ingreso aproximado	Nº de proyecto anuales	Ingreso anual
Proyecto de Urbanización	40000€	1	40000€
Proyecto de Edificación	50000€	2	100000€
Proyecto Alta tensión	1800€	3	5400€
Proyecto Baja tensión	1800€	2	3600€
Cálculo de instalaciones para edificación	10000€	2	20000€
Calculo nave industrial e instalaciones	10000€	1	10000€
Proyectos de Energía solar ACS	2100€	3	6300€
Proyectos de Energía solar Industrial	2500€	1	2500€
Climatización de piscina	1200€	1	1200€
Licencias de Apertura	1200€	3	3600€

Total de ingresos primer año 192600€

Para el Año 2 se espera un aumento de las ventas en un 11% respecto al Año 1, esto se conseguiría simplemente realizando un proyecto de edificación más de los previsto en el año Año 1 y manteniendo el mismo número de proyectos del resto.

Para el Año 3 se espera un aumento de las ventas en un 11% respecto al Año 2, que correspondería a un 25% respecto al Año 1. Al igual que el año anterior esto se conseguiría simplemente realizando un proyecto de edificación más de los previsto en el año Año 2, y manteniendo el mismo número de proyectos del resto.

Por lo tanto las previsiones de incremento de ventas pueden se pueden lograr fácilmente.

12.5.3. GASTOS

Los gastos se clasifican en los siguientes grupos:

Amortización inmovilizado material: Se realiza en 3 años y se considerará su valor residual nulo. Aplicaremos por tanto un 33% anual. Esto supone 944 € anuales durante los tres primeros años.

Amortización Gastos de constitución: Suponen un total de 1200 € pero amortizables en 4 años lo que supondrá 300 € anuales.

Sueldos y salarios: Sobre el salario bruto, se ha tenido en cuenta las retenciones a realizar al trabajador en concepto de cotización a la Seguridad Social e I.R.P.F. Además, se ha incluido como gasto la cuota patronal de la Seguridad Social.

El salario bruto de los empleados el primer año sumará 88600 € y los S.S a cargo de la empresa 25500 €

Gastos de explotación:

Se incluyen los gastos relacionados con:

- o Alquiler de local: 600 €
- o Suministros(agua, luz.): 120 €
- o Combustible: 150 €
- o Renting material técnico 305 €
- o Publicidad 300 €
- o Seguros 200 €

TOTAL 3325 €

Materiales: Dependerán del tipo de proyecto pero anualmente será aproximadamente 2500.€

Gastos financieros: El préstamo de la entidad financiera supondrá unos gastos financieros anuales de 560€, y una comisión de apertura del primer año de 80€.

12.6. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANACIAS Y BALANCES

12.6.1. DATOS PARA CERRAR EL BALANCE AÑO 1

<u>DATOS PARA CERRAR EL BALANCE AL 1º AÑO</u>	
Gastos 1º establecimiento.- Se aplica un 20% anual, lo que supone .	1.254,20 €
Gastos de constitución.- Se aplica una amortización anual de.	300,00 €
Inmovilizado material.- Su amortización se hará en 3 años, aplicando un 33,33% anual,	944,00 €
Préstamo.- Se ha realizado una amortización total de 12 cuotas x 167 €	2.004,00 €
Financieros.- El importe anual de 560 € y un costo inicial por comisión de apertura de 80 €	640,00 €
Arrendamiento del local.- Se toman 11 meses de alquiler por 600 € mes	6.600,00 €
Renting.- Se han pagado 12 cuotas de alquiler de renting por 305 € mes.	3.660,00 €
Sueldos y Salarios.- El total bruto anual es de 88.600 €	88.600,00 €
S.Social Empresa.- El costo que ha supuesto para la empresa ha sido de 25.500 €	25.500,00 €
Gastos Generales.- Los gastos generales ascienden a 1.075 € mes x 12 meses	12.900,00 €
Consumos materia prima.- Hemos consumido en materia prima.	2.500,00 €
Subvención.- Por parte de la Junta de Andalucía se ha cobrado una subvención de 4.483,20 € que se aplicará en los beneficios de los cinco próximos a razón de	896,64 €
Existencias.- Al final del ejercicio nos quedan unas existencias valoradas en 10.000.- €.	10.000,00 €
Acreedores.- Tenemos unos acreedores por prestación de servicios por un importe de	10.000,00 €
Hacienda Pública.- Debemos el último trimestre del IRPF del personal	1.500,00 €
Seguridad Social Acreedora.- Como los S.Sociales se abonan a meses vencidos debemos sobre	2.125,00 €

12.6.1.1. PÉRDIDAS Y GANANCIAS AÑO 1

CUENTAS DE PERDIDAS Y GANANCIAS, AÑO 1º (en euros)				
DEBE			HABER	
A). GASTOS		138.598,20	B). INGRESOS	
			193.496,20	
1. Gastos de Personal		88.600,00	1. Ingresos Neto Ventas	192.599,56
1.1 Sueldos y Salarios		88.600,00	1.1 Importe ventas	
2. Cargas Sociales		25.500,00	2.- Otros ingresos	896,64
2.1 Seguridad Social Empresa		25.500,00	2.1 P/Propor. Subvención	896,64
3. Dotación para Amortizaciones		2.498,20		
3.1 Amortización inmov. Material		944,00		
3.2 Amortización primer establecimiento		1.254,20		
3.3 Amortización gastos constitución		300,00		
4. Otros gastos de explotación		19.500,00		
4.1 Arrendamiento local		6.600,00		
4.2 Arrendamiento Renting		3.660,00		
4.3 Publicidad		3.600,00		
4.4 Suministros		3.240,00		
4.5 Seguros		2.400,00		
5. Materiales consumibles		2.500,00		
5.1 Materia prima		2.500,00		
A0) BAI		55538		
A1) BENEFICIOS ANTES IMPUESTOS		54.898,00		
6. Impuesto sobre sociedades		19.214,30		
6.1 Impuesto s/benefico		19.214,30		
A2) RESULTADO DEL EJERCICIO		35.683,70		

12.6.1.2. BALANCE DE SITUACION AÑO 1

BALANCE DE SITUACION 1º AÑO (en euros)				
ACTIVO			PASIVO	
B) Inmovilizado	9.659,00		A) Fondos propios	40.183,70
1. Gastos de Establecimiento	7.171,00		1. Capital social	4.500,00
1.1 Gastos de constitución	900,00		1.1 Capital suscrito	4.500,00
1.2 Gastos primer establecimiento	6.271,00		2. Reservas	0,00
2. Inmovilizaciones	2.832,00		2.1 Reservas Legales	
2.1 Mobiliario y enseres	1.092,00		2.2 Reserva Voluntaria	
2.2 Equipo Informático y oficina	240,00		3. Resultados Ejercicios Anteriores	0,00
2.3 Aplicaciones informáticas	1.500,00		3.1 Remanente	
3. Dotación para Amortizaciones	-944,00		4. Pérdidas y Ganancias	35.683,70
3.1 Amortización inmovilizado	-944,00		4.1 Pérdidas y Ganancias	35.683,70
4. Fianzas y depósitos largo plazo	600,00		B) Ingresos distribuir varios ejer.	3.586,56
4.1 Fianza alquiler	600,00		5. Subvenciones capital	3.586,56
C) Activo Circulante	72.946,56		5.1 Subvención J. Andalucía	3.586,56
5. Existencias comerciales	10.000,00		C) Acreedores largo plazo	3.992,00
5.1 Proyectos en curso	10.000,00		6. Deudas entidades crédito	3.992,00
6. Tesorería	62.946,56		6.1 Préstamo El Monte	3.992,00
6.1 Caja	1.250,00		D) Acreedores corto plazo	34.843,30
6.2 Bancos ctas.	61.696,56		7. Deudas entidades crédito	2.004,00
			7.1 Préstamo El Monte	2.004,00
			8. Acreedores comerciales	10.000,00
			8.1 Acreedores	10.000,00
			9. Administraciones Públicas	22.839,30
			9.1 Hacienda IRPF	1.500,00
			9.2 Hacienda Imp. Sociedades	19.214,30
			9.3 Seguridad Social Acreedora	2.125,00
Total Activo.....	82.605,56		Total Pasivo.....	82.605,56

12.6.2. DATOS PARA CERRAR EL BALANCE AÑO 2

<u>DATOS PARA CERRAR EL BALANCE AL 2º AÑO</u>	
Gastos 1º establecimiento.- Se aplica un 20% anual, lo que supone	1.254,20 €
Gastos de constitución.- Se aplica una amortización anual de.	300,00 €
Inmovilizado material.- Su amortización se hará en 3 años, aplicando un 33,33% anual,	944,00 €
Préstamo.- Se ha realizado una amortización total de 12 cuotas x 167 €	2.004,00 €
Financieros.- El importe anual de 560 €	560,00 €
Arrendamiento del local.- Se toman 12 meses de alquiler por 600 € mes	7.200,00 €
Renting.- Se han pagado 12 cuotas de alquiler de renting por 305 € mes	3.660,00 €
Sueldos y Salarios.- El total bruto anual es de 90.372 €.	90.372,00 €
S.Social Empresa.- El costo que ha supuesto para la empresa ha sido de 31.200 €	31.200,00 €
Gastos Generales.- Los gastos generales ascienden a 770 € mes x 12 meses	9.240,00 €
Consumos materia prima.- Hemos consumido en materia prima.	3.200,00 €
Subvención.- Por parte de la Junta de Andalucía se ha cobrado una subvención de 4.483,20 € que se aplicará en los beneficios de los cinco próximos a razón de	896,64 €
Existencias.- Al final del ejercicio nos quedan unas existencias valoradas en 8.000.- €.	8.000,00 €
Acreedores.- Tenemos unos acreedores por prestación de servicios por un importe de	6.000,00 €
Hacienda Pública.- Debemos el último trimestre del IRPF del personal..	1.750,00 €
Seguridad Social Acreedora.- Como los S.Sociales se abonan a meses vencidos debemos Dcbre.	2.600,00 €
Resultados Ejercicios anteriores.- Se dotan 10% sobre resultados a R.Legales y el 20% a R.Voluntarias	21410€

12.6.2.1. PÉRDIDAS Y GANANCIAS AÑO 2

CUENTAS DE PERDIDAS Y GANANCIAS, AÑO 2º (en euros)			
DEBE			HABER
A). GASTOS		147.370,20	B). INGRESOS
			214.292,20
1. Gastos de Personal	90.372,00		1. Ingresos Neto Ventas
1.1 Sueldos y Salarios	90.372,00		1.1 Importe ventas
			213.395,56
2. Cargas Sociales	31.200,00		2.- Otros ingresos
2.1 Seguridad Social Empresa	31.200,00		2.1 P/Propor. Subvención
			896,64
3. Dotación para Amortizaciones	2.498,20		
3.1 Amortización inmov. Material	944,00		
3.2 Amortización primer establecimiento	1.254,20		
3.3 Amortización gastos constitución	300,00		
4. Otros gastos de explotación	20.100,00		
4.1 Arrendamiento local	7.200,00		
4.2 Arrendamiento Renting	3.660,00		
4.3 Publicidad	3.600,00		
4.4 Suministros	3.240,00		
4.5 Seguros	2.400,00		
5. Materiales consumibles	3.200,00		
5.1 Materia prima	3.200,00		
A0)BA.I.I	67482		
A1) BENEFICIOS ANTES IMPUESTOS	66.922,00		
6. Impuesto sobre sociedades	23.422,70		
6.1 Impuesto s/benefico	23.422,70		
A2) RESULTADO DEL EJERCICIO	43.499,30		

12.6.2.2. BALANCE AÑO 2

BALANCE DE SITUACION 2º AÑO (en euros)			
ACTIVO		PASIVO	
B) Inmovilizado	8.415,00	A) Fondos propios	80.114,63
1. Gastos de Establecimiento	6.871,00	1. Capital social	4.500,00
1.1 Gastos de constitución	600,00	1.1 Capital suscrito	4.500,00
1.2 Gastos primer establecimiento	6.271,00	2. Reservas	10.705,11
2. Inmovilizaciones	2.832,00	2.1 Reservas Legales	3.568,37
2.1 Mobiliario y enseres	1.092,00	2.2 Reserva Voluntaria	7.136,74
2.2 Equipo Informático y oficina	240,00	3. Resultados Ejercicios Anteriores	21.410,22
2.3 Aplicaciones informáticas	1.500,00	3.1 Remanente	21.410,22
3. Dotación para Amortizaciones	-1.888,00	4. Pérdidas y Ganancias	43.499,30
3.1 Amortización inmovilizado	-1.888,00	4.1 Pérdidas y Ganancias	43.499,30
4. Fianzas y depósitos largo plazo	600,00	B) Ingresos distribuir varios ejer.	2.693,82
4.1 Fianza alquiler	600,00	5. Subvenciones capital	2.693,82
C) Activo Circulante	112.158,15	5.1 Subvención J. Andalucía	2.693,82
5. Existencias comerciales	8.000,00	C) Acreedores largo plazo	1.988,00
5.1 Proyectos en curso	8.000,00	6. Deudas entidades crédito	1.988,00
6. Tesorería	104.158,15	6.1 Préstamo El Monte	1.988,00
6.1 Caja	1.150,00	D) Acreedores corto plazo	35.776,70
6.2 Bancos ctas.ctes.	103.008,15	7. Deudas entidades crédito	2.004,00
		7.1 Préstamo El Monte	2.004,00
		8. Acreedores comerciales	6.000,00
		8.1 Acreedores	6.000,00
		9. Administraciones Públicas	27.772,70
		9.1 Hacienda IRPF	1.750,00
		9.2 Hacienda Imp. Sociedades	23.422,70
		9.3 Seguridad Social Acreedora	2.600,00
Total Activo.....	120.573,15	Total Pasivo.....	120.573,15

12.6.3. DATOS PARA CERRAR EL BALANCE AÑO 3

<u>DATOS PARA CERRAR EL BALANCE AL 3º AÑO</u>	
Gastos 1º establecimiento.- Se aplica un 20% anual, lo que supone .	1.254,20 €
Gastos de constitución.- Se aplica una amortización anual de	300,00 €
Inmovilizado material.- Su amortización se hará en 3 años, aplicando un 33,33% anual,	944,00 €
Préstamo.- Se ha realizado una amortización total de 12 cuotas x 167 €	2.004,00 €
Financieros.- El importe anual de 560 €	560,00 €
Arrendamiento del local.- Se toman 12 meses de alquiler por 600 € mes	7.200,00 €
Renting.- Se han pagado 12 cuotas de alquiler de renting por 305 € mes	3.660,00 €
Sueldos y Salarios.- El total bruto anual es de 92.179 €	92.179,00 €
S.Social Empresa.- El costo que ha supuesto para la empresa ha sido de 36,871 €	36.871,00 €
Gastos Generales.- Los gastos generales ascienden a 900 € mes x 12 meses	10.800,00 €
Consumos materia prima.- Hemos consumido en materia prima	3.700,00 €
Subvención.- Por parte de la Junta de Andalucía se ha cobrado una subvención de 4.483,20 € que se aplicará en los beneficios de los cinco próximos a razón de	896,64 €
Existencias.- Al final del ejercicio nos quedan unas existencias valoradas en 8.000.- €	8.000,00 €
Acreedores.- Tenemos unos acreedores por prestación de servicios por un importe de	1.000,00 €
Hacienda Pública.- Debemos el último trimestre del IRPF del personal	2.000,00 €
Seguridad Social Acreedora.- Como los S.Sociales se abonan a meses vencidos debemos Dcbre	3.072,58 €
Resultados Ejercicios anteriores.- Se dotan 10% sobre resultados a R.Legales y el 20% a R.Voluntarias	56209€

12.6.3.1. PÉRDIDAS Y GANANCIAS AÑO 3

CUENTAS DE PERDIDAS Y GANANCIAS, AÑO 3º (en euros)				
DEBE			HABER	
A). GASTOS		156.908,20	B). INGRESOS	
			241.160,20	
1. Gastos de Personal		92.179,00	1. Ingresos Neto Ventas	240.263,56
1.1 Sueldos y Salarios		92.179,00	1.1 Importe ventas	
2. Cargas Sociales		36.871,00	2.- Otros ingresos	896,64
2.1 Seguridad Social Empresa		36.871,00	2.1 P/Propor. Subvención	896,64
3. Dotación para Amortizaciones		2.498,20		
3.1 Amortización inmov. Material		944,00		
3.2 Amortización primer establecimiento		1.254,20		
3.3 Amortización gastos constitución		300,00		
4. Otros gastos de explotación		21.660,00		
4.1 Arrendamiento local		7.200,00		
4.2 Arrendamiento Renting		3.660,00		
4.3 Publicidad		3.600,00		
4.4 Suministros		4.800,00		
4.5 Seguros		2.400,00		
5. Materiales consumibles		3.700,00		
5.1 Materia prima		3.700,00		
A0)BAII		83915,36		
A1) BENEFICIOS ANTES IMPUESTOS		83.355,36		
6. Impuesto sobre sociedades		29.174,38		
6.1 Impuesto s/benefico		29.174,38		
A2) RESULTADO DEL EJERCICIO		54.180,98		

12.6.3.2. BALANCE AÑO 3

BALANCE DE SITUACION 3º AÑO (en euros)				
ACTIVO			PASIVO	
B) Inmovilizado	7.171,00		A) Fondos propios	134.295,61
1. Gastos de Establecimiento	6.571,00		1. Capital social	4.500,00
1.1 Gastos de constitución	300,00		1.1 Capital suscrito	4.500,00
1.2 Gastos primer establecimiento	6.271,00		2. Reservas	19.404,97
2. Inmovilizaciones	2.832,00		2.1 Reservas Legales	3.568,37
2.1 Mobiliario y enseres	1.092,00		2.2 Reserva Voluntaria	15.836,60
2.2 Equipo Informático y oficina	240,00		3. Resultados Ejercicios Anteriores	56.209,66
2.3 Aplicaciones informáticas	1.500,00		3.1 Remanente	56.209,66
3. Dotación para Amortizaciones	-2.832,00		4. Pérdidas y Ganancias	54.180,98
3.1 Amortización inmovilizado	-2.832,00		4.1 Pérdidas y Ganancias	54.180,98
4. Fianzas y depósitos largo plazo	600,00		B) Ingresos distribuir varios ejer.	1.795,88
4.1 Fianza alquiler	600,00		5. Subvenciones capital	1.795,88
C) Activo Circulante	167.052,09		5.1 Subvención J. Andalucía	1.795,88
5. Existencias comerciales	8.000,00		C) Acreedores largo plazo	0,00
5.1 Proyectos en curso	8.000,00		6. Deudas entidades crédito	0,00
6. Tesorería	159.052,09		6.1 Préstamo El Monte	0,00
6.1 Caja	1.750,00		D) Acreedores corto plazo	37.234,96
6.2 Bancos ctas.ctes.	157.302,09		7. Deudas entidades crédito	1.988,00
			7.1 Préstamo El Monte	1.988,00
			8. Acreedores comerciales	1.000,00
			8.1 Acreedores	1.000,00
			9. Administraciones Públicas	34.246,96
			9.1 Hacienda IRPF	2.000,00
			9.2 Hacienda Imp. Sociedades	29.174,38
			9.3 Seguridad Social Acreedora	3.072,58
Total Activo.....	174.223,09		Total Pasivo.....	173.326,45

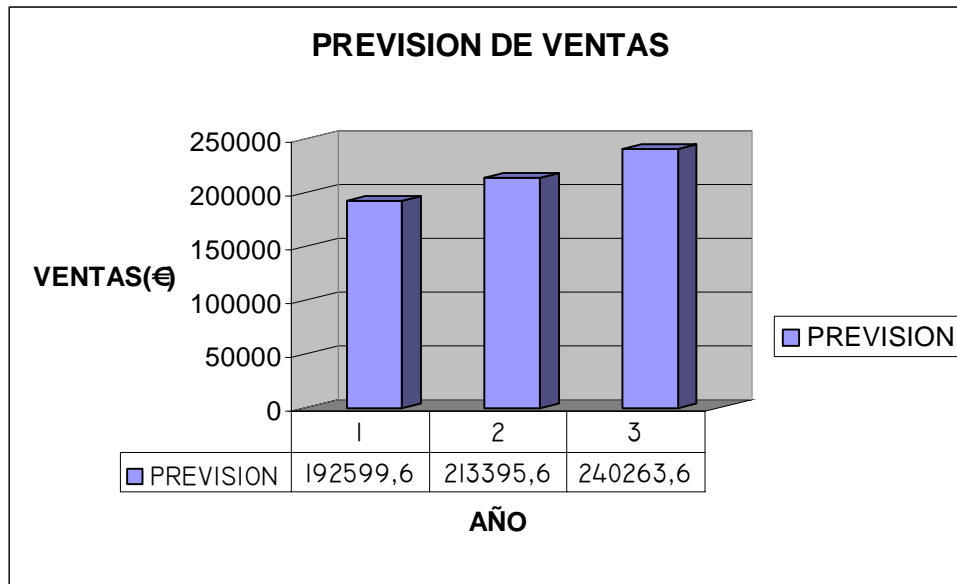
12.7. DATOS ESTADÍSTICOS PREVISTOS

En este apartado se tratará de representar de forma gráfica cual es la estimación de la evolución de la empresa, en base a los datos calculados en los apartados anteriores, para los conceptos de:

- o La evolución de las Ventas
- o La evolución de los Beneficios

12.7.1. EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS

Para reflejar cuál es la previsión de cómo van a evolucionar las ventas en los tres años que comprenden el horizonte temporal objeto de estudio estará basado en los ingresos que se espera percibir durante dicho período de tiempo, resultando así la siguiente gráfica:

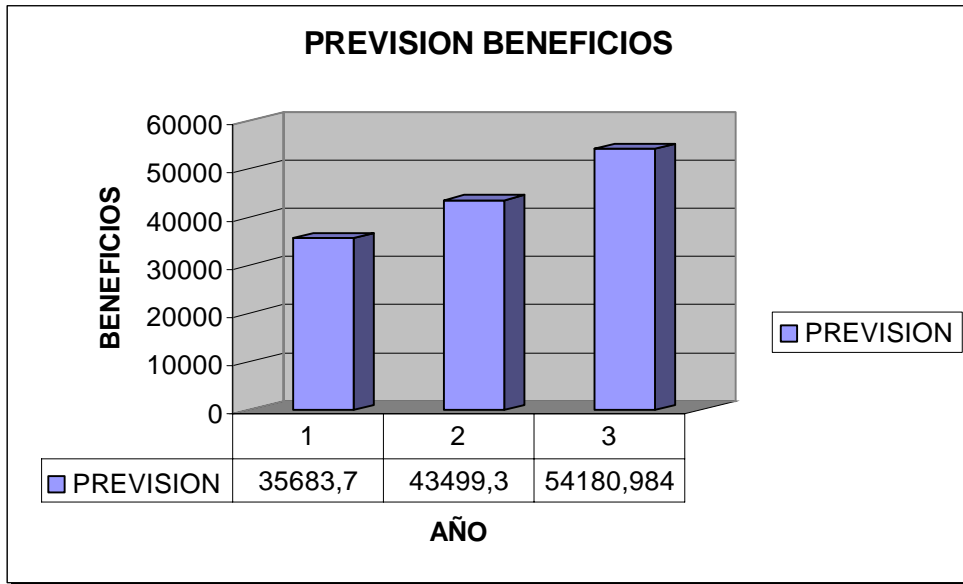


Para el Año 2 se espera un aumento de las ventas en un 11% respecto al Año 1.

Para el Año 3 se espera un aumento de las ventas en un 11% respecto al Año 2, que correspondería a un 25% respecto al Año 1.

12.7.2. EVOLUCIÓN DE LOS BENEFICIOS

Con el fin de mostrar una visión lo más clara y objetiva posible en la que se refleje la viabilidad del proyecto del negocio que se propone, a continuación se muestra una gráfica en la que queda plasmada la evolución que se estima tengan los beneficios de la empresa durante el horizonte temporal que se ha estudiado en los puntos anteriores; para ello, se ha tomado el valor del Beneficio Neto que se obtiene en cada ejercicio del período anteriormente dicho, resultando lo siguiente:



12.7.2.1. Análisis de la evolución de los beneficios

Como se puede observar el beneficio aumenta un 22% del Año 2 respecto al Año 1, y un 25% del año 3 respecto al año 2.

Hay que tener en cuenta que a lo largo del tiempo mientras más se desarrolle la actividad mayor serán el número de proyectos realizados y por tanto mayor será el número de ingresos por ventas. Esto es debido a que en el principio de la actividad disponemos de una pequeña cartera de clientes, pocas ventas, la cual se irá ampliando a lo largo de los sucesivos años y por tanto aumentando las ventas.

También la producción obtenida manteniendo casi el mismo valor de costes fijos, aumenta, debido a que el monto mayor de costes fijos es en salarios y seguros sociales, y puesto que se pretende mantener el mismo número de empleados a lo largo de estos primeros tres años, la experiencia y el desarrollo de su trabajo hace que produzcan más con el mismo coste. A lo largo del tiempo los empleados se volverán más productivos, realizando más proyectos en menos tiempo.

12.8. ESTADO DE FLUJOS

A continuación se detalla el estado de flujos a lo largo de los tres primeros años. A través de esta tabla se podrá posteriormente calcular el Periodo de Recuperación del Proyecto (aptdo. 13.4.3)

ESTADO DE FLUJOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
1. COBROS DE EXPLOTACION			
Ingresos por ventas	192599,56	213395,56	240263,56
IVA repercutido	30815,9296	34143,2896	38442,1696
Subtotal 1	223415,49	247538,85	278705,73
	INGRESOS		
2. PAGOS DE EXPLOTACION			
Alquiler	6600	7200	7200
Fianza local	600	0	0
Suministros	3240	3240	4800
Publicidad	3600	3600	3600
Rentings	3660	3660	3660
Seguro	2400	2400	2400
Materiales	2500	3200	3700
Sueldos y salarios netos	88600	90372	92179
Tributos:			
Impuestos sobre sociedades, Pago S.S..	25500	23422,7	29174,376
Subtotal 2	136700	137094,7	146713,376
Neto por op. Explotacion (1-2)	86715,4896	110444,15	131992,354
3. PAGOS FINANCIEROS			
Comisión inicial préstamo	80	0	0
Intereses de deudas a largo plazo	560	560	560
Neto op. financieras	640	560	560
A.NETO OPERACIONES CORRIENTE	86075,4896	109884,15	131432,354
4. Pagos actinversores			
Inmov. Material	2832	0	0
Reforma de local	5471	0	0
Gastos varios	200		
Gtos de constitución	1200	0	0
Subtotal 4	9703	0	0
Neto por act. inverores	-9703	0	0
5. COBROS FINANCIEROS			
Aportación de los socios	3005	0	0
Deudas a l.p. con ent de crédito	8000	0	0
Subvención	4483,2	0	0
Subtotal 5	15488,2	0	0
6. PAGOS FINANCIEROS			
Amort. Principal del préstamo	2160	2160	2160
Neto por act. Financieras (5-6)	13328,2	-2160	-2160
B. NETO OP. PERMANENT	3625,2	-2160	-2160
FLUJO NETO TESOR (A+B)	89700,6896	107724,15	129272,354

13. ANÁLISIS FINANCIERO Y CONCLUSION

13.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se procede en un principio a definir los apartados o puntos que se deben estudiar para poder realizar un análisis financiero de la empresa objetivo. Posteriormente se muestran:

- Los resultados numéricos obtenidos para los tres primeros años.
- Diagnóstico y análisis de la viabilidad económica y financiera del proyecto.
- Conclusión final sobre la idoneidad de la inversión del proyecto.

13.2. APARTADOS DE ESTUDIO

Los apartados a los que se hará referencia son:

- Capital circulante
- Estudio de resultados en cuentas de pérdidas-ganancias y balances anuales.
- Estudio de las rentabilidades económicas y financieras
- Endeudamiento

13.2.1. CAPITAL CIRCULANTE

Una de las medidas más importantes para medir la liquidez es el capital circulante, que además de su importancia como **conjunto de activos líquidos** que ofrecen un margen de seguridad a los acreedores, es también importante en cuanto que constituye una **reserva de liquidez con la que hacer frente a los imprevistos** y a la incertidumbre siempre presentes sobre la capacidad de la empresa para equilibrar las salidas de fondos con entradas de fondos adecuados.

El análisis del capital circulante tiene por objeto no sólo el activo circulante sino también el exigible a corto plazo, es decir, el pasivo circulante.

Dicho análisis no es más que un análisis de la solvencia que puede ser entendida bajo dos conceptos diferentes:

-La solvencia entendida como capacidad significa que una empresa tiene *bienes suficientes en su activo para responder del pasivo exigible*.

-Lo que se entiende como puntualidad, es decir que la empresa paga sus facturas siempre cumpliendo con la fecha prevista cumpliendo de esta forma con todos sus compromisos.

LA SOLVENCIA COMO CAPACIDAD:

La solvencia entendida como capacidad suele medirse a través de dos conceptos que resultan fundamentales:

- El fondo de maniobra
- El ratio de solvencia

13.2.1.1. EL FONDO DE MANIOBRA

El concepto de fondo de maniobra se define como la ***diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante***. Este concepto por si solo no quiere decir mucho sobre la situación financiera de la empresa, pues habría que compararlo con otras variables como son las ventajas o el activo total, entre otros.

No obstante, un fondo de maniobra positivo indica dos consecuencias importantes:

La primera de ellas es que eso significa que el activo circulante de la empresa es mayor que su pasivo circulante, lo que implica que la empresa dispone aún de un remanente o **fondo positivo no exigible a corto plazo**.

En segundo lugar, teniendo en cuenta que la financiación del exigible a corto plazo utilizado por una empresa tiene dos pautas, recursos espontáneos y recursos de vencimiento expreso, es evidente que la empresa no podrá cubrir todo su activo circulante con recursos espontáneos y una parte del mismo se convierte en una inversión a cubrir con pasivo fijo.

13.2.1.2. EL RATIO DE SOLVENCIA

El ratio de solvencia utilizado como medida de la liquidez es el **cociente entre el activo circulante y el pasivo circulante**. La utilización de este ratio se basa en tres puntos fundamentales:

Este ratio mide el grado de cobertura del activo circulante respecto al pasivo circulante. **Cuando mayor sea el activo circulante en relación al pasivo circulante, será mayor también la seguridad que tendrá la empresa** de poder hacer frente a las deudas y pagarlas puntualmente con dichos activos.

El exceso de activo circulante sobre el pasivo circulante proporciona un margen de seguridad contra las posibles pérdidas por enajenación o liquidación de activo circulante. Cuanto mayor sea el margen de seguridad, mejor será para los acreedores.

Este ratio mide la reserva de fondos líquidos en relación con las obligaciones a corto plazo disponibles como margen de seguridad frente a la incertidumbre y a la aleatoriedad a que están sometidos los flujos de fondos de una empresa.

Sucesos aleatorios tales como huelgas, que llevan a unas pérdidas extraordinarias, y otras incertidumbres, pueden conseguir que temporalmente y de una forma imprevista quede interrumpido, o de otra forma menos grave, reducido el flujo de fondos.

13.2.2. ESTUDIO DE LOS RESULTADOS EN CUENTAS DE PERDIDAS-GANACIAS Y BALANCES.

Al analizar la cuenta de los resultados se puede obtener información adicional al mero conocimiento de los ingresos como pueden ser el coste de las ventas, el valor añadido al producto o servicio que se está vendiendo, así como los gastos y participación relativa de los mismos en los resultados, conocimientos de los distintos márgenes o análisis de las tendencias de cada uno de los componentes que la integran entre otros.

Se pueden definir distintos tipos de resultados en función de los componentes de ingresos y gastos que se incluyan; de forma que en adelante se hará mención a los siguientes conceptos:

B.A.I.I. (Beneficio Antes de Intereses e Impuestos).

Es el resultado de la actividad empresarial que se obtiene antes de llevar a cabo la contabilización de los gastos financieros y los pagos de impuestos a la Hacienda Pública.

B.A.I. (Beneficio Antes de Impuestos).

Es el resultado del beneficio de la actividad empresarial una vez se han descontado los intereses producidos por los préstamos, créditos y demás fuentes de financiación de las que haga uso la empresa.

B.N. (Beneficio Neto).

Es el resultado del beneficio de la actividad empresarial una vez se han descontado todos los gastos del ejercicio, es decir, es el beneficio que queda para distribuir entre los socios o para reinvertir en el negocio.

13.2.3. ESTUDIO DE LAS RENTABILIDADES

Con el término de rentabilidades se hace referencia a la relación existente entre una variable tipo flujo, que normalmente suele ser el resultado, con una masa patrimonial que esté relacionada directamente con la primera, o bien que pueda ser considerada como promotora de la misma.

Este tipo de relaciones se suele presentar en forma de cociente, de forma que la información quede plasmada en términos relativos.

Expresando en forma matemática lo expuesto anteriormente se llega a la definición general de rentabilidad siguiente:

$$\text{Rentabilidad} = (\text{Flujo}) / (\text{Fuente})$$

Atendiendo a la fórmula anterior es posible distinguir entre distintos tipos de rentabilidades, con diferentes significados cada una de ellas, siendo las más importantes las siguientes:

- Rentabilidad económica
- Rentabilidad financiera

13.2.3.1. RENTABILIDAD ECONÓMICA

Una definición de la rentabilidad económica es la relación existente entre los beneficios y la inversión realizada para la obtención de los mismos.

De esta definición puede deducirse que la rentabilidad económica es inherente al tipo de negocio que se está estudiando, y que no depende de la gestión del mismo. Es decir, que se puede dar el caso de que negocios pertenecientes al mismo sector y desarrollando la misma actividad empresarial tendrán rentabilidades similares independientemente de la habilidad de las personas que los gestionen.

Con el fin de no considerar el efecto de la gestión sobre los resultados, se toma como beneficio el resultado de la suma entre el neto y los gastos financieros, considerándose los impuestos como un gasto más del ejercicio.

El beneficio así obtenido se denotará como B.A.I. (Beneficio Antes de Intereses).

Definiéndola matemáticamente en términos globales, la Rentabilidad Económica se obtendría a partir de la siguiente relación:

$$R_e = (\text{B.A.I.}) / (\text{Activo Total})$$

La rentabilidad económica está compuesta por dos factores, lo cuál se observa de forma clara si en la expresión anterior se multiplica y divide por el factor ventas de la siguiente manera:

$$R_e = [(\text{B.A.I.})/(\text{Ventas})] \times [(\text{Activo Total})/(\text{Ventas})]$$

$$R_e = [\text{Margen}] \times [\text{Rotaciones}]$$

Analizando la Rentabilidad Económica de esta forma es posible conocer la procedencia del beneficio del negocio, gracias a altas rotaciones con bajos márgenes, o viceversa, es decir, a bajas rotaciones con altos márgenes.

Margen:

El **margen** mide el beneficio obtenido por cada unidad monetaria vendida, es decir, la rentabilidad de las ventas. Los componentes del margen pueden ser analizados atendiendo bien a una clasificación económica o bien a una clasificación funcional. En el primer caso se puede conocer la participación en las ventas de conceptos como los consumos de explotación, los gastos de personal o las amortizaciones y provisiones, mientras en el segundo se puede conocer la importancia de las distintas funciones de coste, tales como el coste de las ventas, de administración, etc.

$$\text{Margen} = \text{Resultado} / \text{Ventas}$$

Rotación:

La **rotación** del activo mide el número de veces que se recupera el activo vía ventas, o, expresado de otra forma, *el número de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida*. De aquí que sea una medida de la eficiencia en la utilización de los activos para generar ingresos (o alternativamente puede verse como medida de la capacidad para controlar el nivel de inversión en activos para un particular nivel de ingresos). No obstante, una baja rotación puede indicar a veces, más que ineficiencia de la empresa en el uso de sus capitales, concentración en sectores de fuerte inmovilizado o baja tasa de ocupación. El interés de esta magnitud reside en que permite conocer el grado de aprovechamiento de los activos, y con ello si existe o no sobredimensionado o capacidad ociosa en las inversiones.

$$\text{Rotación} = \text{Ventas} / \text{Activo total}$$

13.2.3.2. RENTABILIDAD FINANCIERA

La Rentabilidad Financiera puede ser definida como la rentabilidad de los Capitales Propios, siendo una medida de los beneficios que se obtienen por el capital aportado por el socio.

Se trata pues de un concepto de gran importancia en la gestión del negocio. En la medida en que mejor se gestionen los recursos financieros de los que se dispone, el negocio obtendrá una mejor rentabilidad.

Expresando de forma matemática la rentabilidad financiera, se obtiene la siguiente ecuación:

$$R_f = (\text{B.N.}) / (\text{Fondos Propios}) = (\text{B.N.}) / (\text{Capital} + \text{Reservas} + \text{Resultado})$$

También es posible estudiar la rentabilidad financiera sin considerar la carga fiscal, por lo que en tal caso en el numerador aparecería el Beneficio Antes de Impuestos (B.A.T.).

De forma análoga, el capital ajeno se remunera con los intereses que se van pagando a lo largo del año.

Denotaremos como "i" al coste medio del capital ajeno que será calculado a partir de la siguiente expresión:

$$i = (I) / (\text{Capital ajeno})$$

13.2.4. ENDEUDAMIENTO

Mientras más elevado sea este ratio más inestable es la estructura financiera de la empresa. Si este endeudamiento es muy elevado, la empresa puede tener problemas para atender su pago en momentos de caída de ventas.

Además, la empresa será muy dependiente de la decisión de los bancos de renovar o no a su vencimiento los créditos concedidos. Si un banco decidiera no renovar, la empresa podría tener serios problemas de financiación.

$$L = (\text{Capital Ajeno}) / (\text{Capital Propio})$$

13.3. RESULTADOS NUMERICOS DEL ANALISIS FINANCIERO.

Todos los conceptos de análisis financieros expuestos anteriormente han sido aplicados al caso de la empresa en estudio para los tres años en los que se ha desglosado el Plan Financiero.

Los resultados numéricos y valores obtenidos para los distintos ratios aparecen recogidos en los apartados siguientes.

El diagnóstico y análisis de estos resultados se encuentran relegados en el apartado 13.4

13.3.1. RESULTADOS ANÁLISIS FINANCIERO (AÑO 1)

<u>LIQUIDEZ</u>	
FONDO DE MANIOBRA	
FM=AC-PC	38.103,26
RATIO DE SOLVENCIA	
SOLVENCIA=AC/PC	2,09
<u>RESULTADOS</u>	
BAIL	55.538
BAI	54.898
BN	35.683
<u>RENTABILIDADES</u>	
<i>RENTABILIDAD ECONOMICA</i>	
1. ANTES DE IMPUESTOS	
Re =BAIL/ACTIVOS TOTALES	0,666
Margen =BAIL/VENTAS	0,288
Rotación =VENTAS/ACTIVO TOTAL	2,331
2. DESPUES DE IMPUESTOS	
Re =BAI/ACTIVOS TOTALES	0,664
Margen =BAI/VENTAS	0,285
Rotación =Ventas/Activo total	2,331
<i>RENTABILIDAD FINANCIERA</i>	
Rf =BN/FONDOS PROPIOS	0,888
Endeudamiento =Capital ajeno/Capital propio	0,89
i =Gastos financieros/Capital Ajeno	0,887

13.3.2. RESULTADOS ANÁLISIS FINANCIERO (AÑO 2)

<u>LIQUIDEZ</u>	
FONDO DE MANIOBRA	
FM=AC-PC	76.381,45
RATIO DE SOLVENCIA	
SOLVENCIA=AC/PC	3,13
<u>RESULTADOS</u>	
BaII	67.482,00
BAI	66.922,00
BN	43.499,30
<u>RENTABILIDADES</u>	
<i>RENTABILIDAD ECONOMICA</i>	
1.ANTES DE IMPUESTOS	
Re =BaII/ACTIVOS TOTALES	0,56
Margen =BaII/VENTAS	0,32
Rotación =VENTAS/ACTIVO TOTAL	1,77
2.DESPUES DE IMPUESTOS	
Re =BAI/ACTIVOS TOTALES	0,56
Margen =BAI/VENTAS	0,31
Rotación =Ventas/Activo total	1,77
<i>RENTABILIDAD FINANCIERA</i>	
Rf =BN/FONDOS PROPIOS	0,54
Endeudamiento =Capital ajeno/Capital propio	0,46
i =Gastos financieros/Capital Ajeno	0,46

13.3.3. RESULTADOS ANÁLISIS FINANCIERO (AÑO 3)

<u>LIQUIDEZ</u>	
FONDO DE MANIOBRA	
FM=AC-PC	129.817,13
RATIO DE SOLVENCIA	
SOLVENCIA=AC/PC	4,49
<u>RESULTADOS</u>	
BAIL	83.915,36
BAI	83.355,36
BN	54.180,98
<u>RENTABILIDADES</u>	
<i>RENTABILIDAD ECONOMICA</i>	
1.ANTES DE IMPUESTOS	
Re =BAIL/ACTIVOS TOTALES	0,48
Margen =BAIL/VENTAS	0,35
Rotación =VENTAS/ACTIVO TOTAL	1,38
2.DESPUES DE IMPUESTOS	
Re =BAI/ACTIVOS TOTALES	0,48
Margen =BAI/VENTAS	0,35
Rotación =Ventas/Activo total	1,38
<i>RENTABILIDAD FINANCIERA</i>	
Rf =BN/FONDOS PROPIOS	0,40
Endeudamiento =Capital ajeno/Capital propio	0,27
i =Gastos financieros/Capital Ajeno	0,27

13.4. DIAGNOSTICO Y ANALISIS DE LA VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

Los parámetros que se utilizarán para el diagnóstico de la viabilidad económica y financiera del proyecto empresarial son los siguientes:

- *Liquidez de la empresa.*
- *Rentabilidad sobre la inversión.*
- *Período de recuperación de la inversión.*
- *Criterio VAN.*
- *Punto crítico de las ventas.*

13.4.1. LA LIQUIDEZ

La liquidez determina la capacidad que tiene la empresa de poder atender sus pagos. Si una empresa tuviera problemas de liquidez, podría no ser capaz de hacer frente a sus deudas, lo que le llevaría a la suspensión de pagos.

Una falta de liquidez perjudica al empresario en el sentido de que le supone una reducción de la rentabilidad de su negocio.

De igual forma, la falta de liquidez le supone a los acreedores un retraso en el cobro de sus intereses; mientras que en los clientes y proveedores, la falta de liquidez se traduce en la incapacidad de la empresa de cumplir con sus obligaciones contractuales, pudiendo así incluso perder a algunos de ellos.

Un factor que influye de forma importante en el valor de la liquidez es la estructura de costes de la empresa. Así, los costes variables suponen un tanto por ciento muy bajo de la cifra de ventas, mientras que el porcentaje de costes fijos supone la mayoría.

Esto se traduce en que en la mayor parte de los gastos se incurre si se presta ó no el servicio, costes fijos, mientras que en mucha menor medida se producirán unos gastos dependientes de la marcha del negocio, costes variables.

Como medida de liquidez se ha tomado el fondo de maniobra (FM), así como el ratio de solvencia que indica el grado de cobertura del activo circulante al pasivo circulante, obteniendo así las siguientes cifras:

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
FM = (Activo Circ.) – (Pasivo Circ.)	38103.26 €	76381 €	129817 €
Solvencia = (Activo Circ.) / (Pasivo Circ.)	2.09	3.13	4.49

Análisis del fondo de maniobra. Se observa como en los tres años objetos de estudio se tiene un fondo de maniobra positivo y muy alto, lo cual es un indicador de la buena situación de la empresa en cuanto a la capacidad de ésta para hacer frente a sus deudas a corto plazo. Pero también es indicador de que se posee un Activo Circulante muy alto, debido al monto de tesorería.

Esto se puede evitar reinvertiendo parte del activo circulante, para aumentar así las ventas y el B.A.I.

Análisis del fondo de la solvencia. Se observa como en los tres casos toma un valor superior a la unidad. Cuanto mayor sea el valor de la solvencia, mayor es la seguridad de poder hacer frente a las deudas a corto plazo, puesto que proporciona un margen de seguridad frente a la incertidumbre y la aleatoriedad a la que están sometidos los flujos de caja de una empresa. Aun así se observa como la solvencia tiene un valor alto y es debido a que se posee mucho Activo circulante, respecto al Pasivo circulante (deudas a corto plazo). Este exceso de activo circulante se debe reinvertir.

13.4.2. RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN

El estudio de la rentabilidad se hace bajo dos conceptos diferentes:

- *La Rentabilidad Económica*
- *La Rentabilidad Financiera*

13.4.2.1. RENTABILIDAD ECONÓMICA

El estudio de la rentabilidad económica de un negocio indica la relación existente entre los beneficios obtenidos y la inversión realizada para obtenerlos. Como ya ha sido mencionado en apartados anteriores, el ratio de la rentabilidad económica no depende de la gestión que se haga de la empresa, sino de las características propias del negocio, puesto que el concepto de beneficio que se emplea en su cálculo se corresponde con el B.A.I. (Beneficio Antes de Intereses).

Para justificar el inicio de una nueva actividad empresarial se debe exigir una rentabilidad económica que se encuentre, al menos, entorno al 15 ciento, con el fin de contar con ciertas garantías sobre el éxito de la empresa.

El estudio económico de la actividad a la que se dedicará la empresa que se propone arroja como resultados los valores que se muestran a continuación:

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Re = (B.A.I.) / (Activo Total)	0,66	0,56	0,48
Margen = (B.A.I.) / (Ventas)	0,29	0,31	0,35
Rotaciones = (Ventas) / (Activo Total)	2,33	1,77	1,38

Análisis de Rentabilidad económica (Re). Se observa como los valores obtenidos para las rentabilidades económicas de los tres primeros años se encuentran dentro del margen que se ha establecido como mínimo para considerar aceptable la viabilidad económica del proyecto. Aun así disminuye a

lo largo de los tres años, debido a que el Activo aumenta más que el incremento de beneficio. Por lo tanto se debe reinvertir parte del activo para aumentar las ventas y así el B.A.I.

Análisis del Margen. El margen mide el beneficio obtenido por cada unidad monetaria vendida. Este mejora a lo largo de los tres años por lo que las ventas aportan cada vez un mayor margen de beneficio. Por lo tanto aumentan las ventas sin aumentar considerablemente los gastos de explotación.

Análisis de las rotaciones. Con las rotaciones se observa que disminuyen a lo largo de los tres años, pero siempre siendo mayor que 1, esto es debido a que el Activo total tiene un incremento mayor que el incremento de ventas, por tanto se debe invertir el dinero acumulado en tesorería para incrementar las ventas.

13.4.2.2. RENTABILIDAD FINANCIERA (Rf)

El estudio de la rentabilidad financiera puede ser entendido como el estudio de la rentabilidad de los fondos propios, siendo una medida de los beneficios que recibe el socio en función del capital aportado.

Análogamente al estudio que se ha hecho de la rentabilidad económica, a continuación se muestran los valores obtenidos en el Análisis Financiero para la rentabilidad financiera de la empresa que se propone durante sus tres primeros años:

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
$Rf = (B.N.) / (Fondos Propios)$	0.89	0.54	0.4
$L = (Capital Ajeno) / (Capital Propio)$	0.89	0.46	0.27
$i = (Gastos Financieros) / (Capital Ajeno)$	0.89	0.46	0.27

Análisis de Rentabilidad financiera (Rf). Este es el ratio de rentabilidad mide el rendimiento que la empresa está obteniendo de sus fondos propios, es decir, de los fondos que los accionistas tienen comprometidos en la empresa.

La rentabilidad financiera ha experimentado una seria caída y la cotización de la acción de esta sociedad caerá con toda seguridad, por el fuerte deterioro de este ratio, a pesar del crecimiento de los beneficios.

Puesto que se ha sufrido un decremento de Rf se debería realizar una ampliación de capital para una inversión con una rentabilidad financiera superior al 54% obtenido en el segundo año, de esta manera el impacto en este ratio sería positivo.

Análisis del nivel de endeudamiento. Se observa que disminuye progresivamente a lo largo de los tres años, debido a que el capital ajeno que

se encuentra en el pasivo disminuye conforme se ha pagado el préstamo a la entidad bancaria y el monto de los acreedores comerciales. Por esto hace que la empresa sea más independiente del capital ajeno.

13.4.3. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

El período de recuperación de la inversión se calcula como el tiempo que debe transcurrir hasta que la suma de los cash-flows que origina ésta iguale al tamaño de la misma.

Una forma aproximada de calcular el período de recuperación de la inversión, también conocido como Pay-Back (PB), es a partir de la expresión matemática que relaciona el tamaño de la inversión con los flujos de caja, en función del periodo de recuperación. En ella se dice que el tamaño de la inversión es igual al sumatorio, desde $i=1$ hasta $i=PB$, de los flujos de caja del mes i .

$$A = \sum_{i=1}^{i=PB} CF_i$$

donde:

- **A:** *Tamaño de la inversión.*
- **CF_i:** *Flujo de caja del mes i.*
- **PB:** Pay-Back o Período de recuperación de la inversión.

Como listón para determinar la viabilidad del negocio se va a considerar como período máximo de recuperación de la inversión admisible un valor comprendido entre los dos y tres años.

La inversión inicial que ha de afrontarse para poner en marcha la empresa objeto de estudio asciende a la cantidad de 12500 €.

Por otro lado, los cash-flows para los tres primeros años han sido estimados en los presupuestos de tesorería calculados detalladamente en forma anual en los estados de flujo, *apartado 12.8.*

Particularizando la anterior expresión matemática con los valores de la empresa objeto de estudio, se obtiene el resultado del que el período de recuperación de la inversión en la empresa que nos proponemos sería **menor de 1 año.**

13.4.4. CRITERIO VAN

Consiste en actualizar a valor presente los flujos de caja futuros que va a generar el proyecto, descontados a un cierto tipo de interés ("la tasa de descuento"), y compararlos con el importe inicial de la inversión. Como tasa de descuento se utiliza normalmente el coste promedio ponderado del capital (7%) de la empresa que hace la inversión.

$$VAN = - A + [FC1 / (1+r)^1] + [FC2 / (1+r)^2] + \dots + [FCn / (1+r)^n]$$

Donde:

"A" es el ingreso inicial

"FC" es el flujo del año correspondiente, calculado en el apartado 12.8

Sustituyendo datos:

$$-12500 + 89700,68 / (1+0.07) + 107724,15 / (1+0.07)^2 + 129272,35 / (1+0.07)^3 > 0$$

Este valor de VAN es bastante más alto que cero, con lo que se demuestra la viabilidad económica del proyecto desde el primer año.

13.4.5. ANÁLISIS DEL PUNTO CRÍTICO

Teniendo presente que el Punto Crítico, o Punto Muerto, *se define como aquél volumen de actividad en el que la empresa simplemente cubre gastos, sin tener pérdidas ni beneficios*, es posible deducir rápidamente el interés que conlleva su cálculo y conocimiento.

El conocimiento de este indicador permite tener una referencia clara de cuál sería el momento en el que el negocio ocasionaría una pérdida de dinero, pudiendo así llegar a una situación crítica en caso de no ser detectado con suficiente antelación.

La condición que se impondrá al Punto Muerto para considerar viable el proyecto que se propone es que se encuentre en un valor comprendido entre el 50 y el 75% de la cifra total de ventas.

Los resultados obtenidos para el Punto Muerto a partir del estudio financiero del proyecto de empresa son los que se muestran a continuación.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
PM	144543 €	134454.7 €	143573.38 €
Coef. de Seguridad = (PM) / (Ventas)	0.75	0.63	0,6

El coeficiente de seguridad representa la relación entre el punto muerto y las ventas totales, es decir, que en el Año 1 debe alcanzarse al menos un 75% de la cifra de ventas estimada para conseguir producir por encima del punto muerto; y análogamente se tiene un resultado similar para los dos años sucesivos.

13.5. CONCLUSIONES AL ESTUDIO DE VIABILIDAD ECONOMICA Y FINANCIERA DEL PROYECTO

Tras haber analizado todos los datos obtenidos en los apartados de análisis económico y financiero, no queda nada más por hacer que una valoración global de este y la idoneidad de la inversión del plan de empresa presentado.

Los puntos que se han considerados esenciales para garantizar la idoneidad del negocio, y los cuales se han estudiado y analizado han dado todos como resultados valores que se consideran óptimos.

- Se ha reflejado que la idea de negocio tiene a medio plazo una liquidez positiva lo que es un factor clave para que hacer frente a los imprevistos económicos y la inversión del negocio. Se recomienda la reinversión de parte de la tesorería en el negocio, para aumentar las ventas y el beneficio.
- La rentabilidad de la inversión, tanto económica como financiera se encuentra por encima de los valores exigidos, demostrándose así la rentabilidad de este. Se recomienda en este punto, la ampliación de capital para aumentar el ratio de rentabilidad financiera a medio plazo.
- El análisis del periodo de recuperación de la inversión ha sido menor de un año, lo que demuestra el alto interés del negocio, al necesitar una inversión inicial pequeña y obtener unos flujos anuales altos y por tanto una recuperación de la inversión inicial muy alta.
- El resultado del Valor Actual Neto (VAN) ha sido mucho mayor que cero, con lo que la viabilidad económica del proyecto se demuestra desde el primer año de actividad.
- El Punto de Crítico o de Equilibrio, se encuentra dentro de los valores exigibles para su viabilidad, y por tanto el volumen de ventas esperado para cubrir los costes fijos son asequibles y fácilmente logrables.
- Por todo ello se concluye finalmente que la idea de negocio es viable tanto financiera como económicamente y aconsejable su inversión y ejecución.

14. PLAN DE CONTINGENCIA

14.1. INTRODUCCION

El objetivo del Plan de Contingencia es prever una salida razonable en caso de producirse alguna situación que haga inviable el proyecto.

En todo Plan de Empresa no debe faltar un análisis de las posibles situaciones que pueden producirse en la empresa y que pongan en peligro su supervivencia.

Es posible que los emprendedores acuerden que si no se alcanzan los objetivos determinados, se debe desinvertir el proyecto. Estas soluciones deben estar previstas para no agravar más la situación en momentos difíciles.

Una situación, que se da en la mayoría de las empresas que empiezan con varios socios, es que alguno de ellos abandone el proyecto.

Existe una posibilidad, de que la nueva empresa no tenga éxito. Es muy práctico decidir de antemano bajo que condiciones se va a liquidar una empresa. Además hay que tener previsto un mecanismo de liquidación para recuperar la mayor parte del dinero invertido.

14.2. OBJETIVO

El primer objetivo básico que se deben marcar los emprendedores es durante el primer año obtener unas pérdidas no mayores a los costes fijos establecidos, es decir obtener un volumen de ventas que cubra el Punto Muerto, ya calculado en apartados anteriores. En el caso que durante el segundo año no se consigan subvenciones y el flujo de proyectos no sea lo suficiente como para obtener ganancias, se estudiará la posibilidad de desinvertir el proyecto o tomar algunas de las siguientes estrategias:

14.2.1. ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIAS

En caso de que el negocio no alcance los objetivos previstos algunas de las estrategias de contingencia más comunes pueden ser:

- Intentar aumentar las ventas, para ello el responsable del grupo de proyectos de edificación o industrial actuará también como comercial, impulsando la búsqueda de clientes.
- Disminución de los costes fijos más alto, salarios y seguros sociales, para ello tendremos que disminuir personal en la plantilla ó plantear la eliminación de los contratos indefinidos y temporales, para realizar contratos autónomos ó de obra y servicio.
- Alianza con alguno de los principales líderes globales en el entorno, promotoras, constructoras, otros estudios técnicos, de tal manera que nos aporten una cartera de clientes.
- Venta parcial de la compañía a una empresa del sector más potente, que pueda impulsar el crecimiento esta.

- o Como última solución disolución de la empresa.

14.3. SALIDA DE SOCIO

En la transmisión de las participaciones sociales, el socio que se proponga transmitir debe comunicar por escrito a los administradores su intención, número, características, identidad del adquirente y precio.

La transmisión queda sometida al consentimiento de la sociedad, por acuerdo de la Junta General; sólo se podrá denegar si comunican la identidad de uno o varios socios o terceros que adquieran la totalidad de las participaciones. Tienen preferencia, los socios concurrentes a la Junta y si son varios se distribuyen a prorrata. Hay libertad, salvo acuerdo en contra, para transmitir a socios, cónyuges, ascendientes, descendientes o sociedades del mismo grupo.

14.4. DISOLUCION DE LA SOCIEDAD

Las sociedades limitadas se disuelven por las causas que se expresan en el artículo 104 de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada de 23 de marzo de 1.995, que son las siguientes:

- a) Cumplimiento del plazo fijado en los estatutos.
- b) Acuerdo de la Junta General.
- c) Conclusión de la empresa que constituye el objeto de la sociedad, imposibilidad de realizar el fin social o paralización de los órganos sociales que impida el funcionamiento de la sociedad.
- d) Por la falta de ejercicio de la actividad que constituya el objeto social durante tres años consecutivos.
- e) Pérdidas que dejen reducido el patrimonio de la sociedad a una cantidad inferior al capital social, a menos que se aumente o se reduzca dicho capital social en la medida necesaria.
- f) Reducción del capital social por debajo del mínimo legal (3000 euros).
- g) Cualquier otra causa establecida en los estatutos sociales.

También puede disolverse la sociedad en caso de **quiebra**, siempre que así lo acuerde la Junta General de la sociedad como consecuencia de la resolución judicial que ha declarado la quiebra.

La disolución de la sociedad determina la **apertura del proceso de liquidación** de la misma, durante el cual conserva su personalidad jurídica y deberá añadir la frase "en liquidación" a su denominación social.

14.4.1. PROCEDIMIENTO DE DISOLUCION

En los casos a que se refieren las letras "c" a "g" del listado de causas de disolución expresado anteriormente, hace falta que la **Junta General** de la sociedad tome el **acuerdo de disolución**, acuerdo que deberá contar con el voto favorable de la mayoría de los votos emitidos, que a su vez representen una tercera parte del total de los votos correspondientes a las participaciones sociales en las que se divide el capital de la sociedad.

Cuando concurre una causa para la disolución de la sociedad, los **Administradores** están **obligados a convocar la Junta General** en el plazo de **dos meses** para adoptar el acuerdo de disolución, pudiendo cualquier socio solicitar de los Administradores dicha convocatoria si a su juicio concurre causa para la disolución.

Si la Junta no se convoca, no se celebra o no adopta el acuerdo de disolución, cualquier interesado puede **solicitar la disolución del Juez de Primera Instancia** del domicilio social. Igualmente, los Administradores de la sociedad están obligados a solicitar del Juez la disolución de la sociedad cuando concurriendo una causa de disolución el acuerdo de la Junta General sea contrario a la disolución o no pueda ser logrado. El plazo con que cuentan los Administradores es el de **dos meses** contados desde la fecha prevista para la celebración de la Junta (si no hubiera podido celebrarse) o desde la fecha de la Junta (si el acuerdo fuera contrario a la disolución o no se hubiese logrado).

14.4.2. EFECTOS DE LA DISOLUCION

Con la disolución de la sociedad y la apertura del proceso de liquidación, cesan las facultades de representación de los Administradores de la sociedad. Tales facultades son asumidas por los liquidadores, que son aquellas personas encargadas de efectuar la liquidación de la sociedad (cobro de deudas, pago de acreedores, continuar hasta su total terminación los negocios y contratos sociales, formar el balance final de liquidación, hacer la propuesta de división del haber social entre los socios, etc.).

Ejercerá como liquidador la misma persona que hasta esa fecha tenían el carácter de Administrador de la sociedad.

En el plazo de **tres meses** desde la apertura de la liquidación, deben formar un **inventario** y un **balance** de la sociedad cerrados en la fecha en que se acordó su disolución.

Una vez concluidas las operaciones de liquidación, los liquidadores deben **someter a la aprobación de la Junta General** un balance final de liquidación formado por ellos, un informe de las operaciones realizadas y una propuesta de división del haber social entre los socios.

El haber líquido de la sociedad resultante de la liquidación se reparte entre los socios en proporción al valor de sus respectivas participaciones sociales.

Los socios tienen derecho a que su cuota les sea satisfecha en dinero, salvo que por acuerdo unánime de los socios se establezca otra cosa.

En todo caso, los liquidadores no podrán pagar su cuota a los socios si antes no han satisfecho sus créditos a los acreedores o han consignado el importe de los mismos en una Entidad de Crédito del municipio en que se encuentre el domicilio social.

15. BIBLIOGRAFÍA

15.1. LIBROS

- INVESTIGACIÓN EN MARKETING.
Díez de Castro, Enrique; Landa Bercebal, Javier.
Editorial Piramide S.A 2002.
- INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.
Hair Joseph.
Editorial McGraw Hill 2004.
- EL NUEVO PLAN GENERAL DE CONTABILIDAD.
Omeñaca García, J.
Ediciones Deusto, S.A. 2002.

15.2. WEBS

<http://www.abcpymes.com>.

Manual para el desarrollo de un Plan de Negocios Emprendedores de la Generalitat de Catalunya.

<http://www.promoredex.com>.

Guía del emprendedor, páginas de estudio de mercado para un proyecto empresarial.

<http://www.gerenteweb.com>.

Guía para el análisis de ratios financieros.

www.copitise.es.

Página del colegio oficial de Ingenieros Técnicos Industriales de Sevilla.

www.coasevilla.org.

Página del colegio oficial de Arquitectos de Sevilla.

www.itec.es.

Página de Euroconstruct. Feria de la construcción en Barcelona.

<http://mundoenergia.com/index.htm>.

Página de información del sector de energías renovables.

www.invertia.com: Página para emprendedores, información relativa a estudios de mercado.