

# ÍNDICE

---

## Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>2. ANÁLISIS DE MERCADO</b> .....	9
2.1. ANÁLISIS EXTERNO .....	10
2.1.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO .....	10
2.1.1.1. FACTORES ECONÓMICOS .....	10
2.1.1.2. FACTORES JURÍDICOS Y LEGALES .....	11
2.1.1.3. FACTORES TECNOLÓGICOS Y COMPETITIVOS .....	12
2.1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....	12
2.1.2.1. MERCADO .....	13
2.1.2.2. CLIENTES .....	14
2.1.2.3. COMPETIDORES .....	14
2.1.2.4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....	15
2.1.2.5. PROVEEDORES .....	16
2.2. ANÁLISIS INTERNO .....	18
2.2.1. Comienzo de la actividad .....	18
2.2.2. Formación .....	18
2.2.3. Tamaño .....	19
2.2.4. Capacidades Comerciales .....	19
2.2.5. Factores humanos .....	19
2.3. SÍNTESIS DAFO .....	21
<b>3. PLAN DE MARKETING</b> .....	23
3.1. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO .....	25
3.2. DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	26
3.2.1. VENDEDORES .....	26
3.2.2. COMPRADORES .....	27
3.2.3. PUBLICIDAD .....	28
3.3. POLÍTICA DE PRECIOS .....	28
3.4. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN .....	29
3.4.1. INTERNET .....	29

3.4.2. MAILINGS .....	30
3.4.3. ANUNCIOS EN PUBLICACIONES ESPECIALIZADAS .....	30
3.5. PREVISIÓN DE VENTAS .....	31
3.5.1. ESCENARIO INTERMEDIO .....	32
3.5.2. ESCENARIO OPTIMISTA: .....	33
3.5.3. ESCENARIO PESIMISTA:.....	34
3.6. CONTROL DEL PLAN DE MARKETING .....	35
<b>4. PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>37</b>
4.1. PERSONAL NECESARIO .....	38
4.2. ORGANIGRAMA EMPRESARIAL .....	40
4.3. CÁLCULO DE LAS CARGAS SALARIALES.....	40
<b>5. PLAN JURÍDICO .....</b>	<b>43</b>
5.1. ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA .....	45
5.1.1. SOCIEDAD LIMITADA.....	47
5.2. TRÁMITES GENERALES DE PUESTA EN MARCHA .....	48
5.2.1. TRÁMITES PARA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD.....	48
5.2.2. TRÁMITES ANTE HACIENDA .....	49
5.2.3. TRÁMITES EN LA SEGURIDAD SOCIAL .....	50
5.2.4. TRÁMITES ANTE EL AYUNTAMIENTO .....	51
5.2.5. GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y OTROS DE PUESTA EN MARCHA.....	53
<b>6. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO .....</b>	<b>55</b>
6.1. CÁLCULO DE NECESIDADES DE INVERSIÓN.....	57
6.1.2. INMOVILIZADO MATERIAL .....	57
6.1.2. INMOVILIZADO INTANGIBLE .....	58
6.1.3. INVERSIONES FINANCIERAS .....	59
6.1.4. GASTOS DE ESTABLECIMIENTO .....	59
6.1.5. ACTIVO CORRIENTE .....	60
6.2. FINANCIACIÓN DE LAS INVERSIONES .....	61
6.2.1. RECURSOS PROPIOS .....	61
6.2.2. FINANCIACIÓN A LARGO PLAZO.....	61
6.2.3. FINANCIACIÓN AJENA A CORTO PLAZO .....	64
6.3. ANÁLISIS DE COSTES.....	65
6.3.1. COSTES VARIABLES.....	65
6.3.2. COSTES FIJOS.....	65

6.3.3. OTROS GASTOS.....	66
6.4. CUENTA DE RESULTADOS.....	68
6.4.1. ESCENARIO INTERMEDIO .....	69
6.4.2. ESCENARIO OPTIMISTA .....	70
6.4.3. ESCENARIO PESIMISTA .....	71
6.5. PRESUPUESTO DE TESORERÍA .....	72
6.5.1. ESCENARIO INTERMEDIO .....	74
6.5.2. ESCENARIO OPTIMISTA .....	77
6.5.3. ESCENARIO PESIMISTA.....	79
6.6. BALANCE DE SITUACIÓN AL FINAL DE CADA AÑO .....	81
6.6.2. BALANCE EN ESCENARIO INTERMEDIO.....	82
6.6.2. BALANCE EN ESCENARIO OPTIMISTA.....	83
6.6.3. BALANCE EN ESCENARIO PESIMISTA.....	84
6.7. ANÁLISIS MEDIANTE RATIOS.....	85
6.7.1. ANÁLISIS EN ESCENARIO PESIMISTA .....	86
6.7.1.1. RATIOS DE ENDEUDAMIENTO .....	86
6.7.1.2. RATIOS DE RENTABILIDAD.....	88
6.7.1.3. RENTABILIDAD DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL .....	88
6.7.1.4. RENTABILIDAD DEL CAPITAL INVERTIDO.....	89
6.7.1.5. RATIOS DE EFICIENCIA.....	90
6.7.2. ANÁLISIS EN ESCENARIO INTERMEDIO .....	92
6.7.3. ANÁLISIS EN ESCENARIO OPTIMISTA .....	93
6.8. CÁLCULO DEL VAN Y TIR.....	94
<b>7. SISTEMA DE CONTROL ECONÓMICO .....</b>	<b>97</b>
7.1. INTRODUCCIÓN AL SISTEMA DE CONTROL ECONÓMICO.....	98
7.2. IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL ECONÓMICO .....	104
<b>8. CONCLUSIONES.....</b>	<b>109</b>
<b>9. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>113</b>



# 1. INTRODUCCIÓN

---

# 1. INTRODUCCIÓN

---

En el presente proyecto se desarrolla un Modelo de Plan de Negocio para estudiar la viabilidad de una empresa e-commerce, Buybid, dedicada a la gestión de compra y venta de artículos electrónicos.

En la última década el comercio electrónico está tomando una gran relevancia en la sociedad. Cada vez son más los usuarios que utilizan este medio para realizar sus compras. Es por ello por lo que surge esta idea de negocio, en la que los usuarios, tanto empresas especializadas como particulares, podrán ofrecer en subasta cualquier artículo electrónico.

El objetivo fundamental del proyecto es estudiar la viabilidad de llevar a cabo la idea de negocio anteriormente expuesta.

En este proyecto se tratan de abordar todos los aspectos básicos que se han de tener en cuenta a la hora de poner en marcha una nueva empresa. Se desarrollarán de forma simple, pues lo que se trata es de tener una visión de todos los aspectos fundamentales que se deben tener en cuenta a la hora de evaluar la posibilidad de poner en marcha una nueva actividad.

El plan de negocio es un instrumento en el que se desarrollan cada una de las áreas que determinan la actividad empresarial. Este documento requiere de todo un proceso de planificación y análisis para detectar la viabilidad de la idea de negocio.

Hay que tener presente que el objetivo fundamental de cualquier actividad empresarial es obtener rentabilidad, pero este no es lo único. Una actividad puede resultar a priori muy rentable cuando se hace un estudio general, pero no hay que olvidar que si existen problemas de liquidez, el no pagar a personal y/o proveedores puede provocar el cese de la actividad, por no haber realizado una adecuada planificación. Por tanto en el Plan de Negocio estudiaremos no sólo si una empresa es viable por su rentabilidad, sino también si se pueden abordar todos los pagos.

El estudio de viabilidad es a su vez una tarjeta de presentación ante posibles socios que estén interesados en participar en el proyecto, ante instituciones financieras a las cuales se suele acudir para pedir financiación del proyecto, ante instituciones públicas que puedan apoyar de forma diversa nuestra idea, pero en última instancia, el beneficiario real es el emprendedor que tiene en sus manos un documento con el que, mediante el análisis y estudio, ha logrado eliminar parcialmente la incertidumbre y marcar los escenarios posibles de las primeras etapas de la vida de su futura empresa.

Finalmente el estudio de viabilidad nos dará una visión general del proyecto empresarial, y nos permitirá conocer las fortalezas y debilidades del mismo, de manera que en los primeros años de vida de la empresa, podamos prestar mayor atención a aquellos aspectos que puedan causar mayores dificultades para un buen desarrollo de la actividad.

Para realizar un estudio de viabilidad completo se van a seguir los siguientes pasos:

- Análisis de Mercado.
- Plan de Marketing.

- Plan de Recursos Humanos.
- Plan Jurídico.
- Plan Económico-Financiero.

En el Análisis de Mercado se estudiarán tanto las características del macro entorno como las del micro entorno, así como las principales características propias de la empresa. Este estudio se finalizará con una matriz DAFO que nos permitirá sacar conclusiones y ver cuáles serán nuestras fortalezas y cuáles nuestras debilidades, para poder trazar un plan que permita desarrollar con éxito la nueva idea de negocio.

Una vez obtenidas las principales variables que influirán en el desarrollo de nuestra actividad, pasaremos a realizar un Plan de Marketing. En él se realizan unas estimaciones en cuanto a previsión de ventas se refiere, y fijaremos las bases comerciales para poder llevar a cabo con éxito estos objetivos.

A continuación se definen las necesidades de personal que requieren los objetivos marcados, así como la estructura que tendrá la empresa. Todo ello quedará reflejado en Plan de Recursos Humanos.

El siguiente paso será darle una forma jurídica a la empresa. Para ello en el Plan Jurídico estudiaremos las distintas alternativas y decidiremos cuál es la mejor alternativa teniendo en cuenta todo lo estudiado anteriormente.

Con todos los requisitos necesarios para emprender la actividad, lo único que falta es saber cuánto será la inversión inicial que necesitamos realizar, de qué manera la vamos a financiar y cómo vamos a obtener los fondos y la liquidez necesaria para poder llevar a cabo nuestra idea de negocio.



## 2. ANÁLISIS DE MERCADO

---

## 2. ANÁLISIS DE MERCADO

---

Una vez definido el objetivo principal de la empresa, se puede entrar en el análisis de la situación, en el conocimiento de los hechos y de la evolución previsible.

En primer lugar se realiza un análisis de entorno, escenario en el que se va a actuar, el mercado y la competencia. A este conjunto de investigaciones fundamentales para juzgar la viabilidad del proyecto, le llamamos análisis externo.

De forma paralela se realiza el análisis interno, donde se analiza las capacidades de la empresa para cubrir el hueco de mercado detectado, siendo ésta la respuesta a la pregunta ¿qué se puede hacer? en relación con la situación externa en la que se encuentra.

Finalizados los análisis externos e internos, se hace un balance de la situación conjunta, en la que se definirán los factores importantes, positivos y negativos. A partir de este balance realizado, se diagnostica la situación y realizamos una matriz DAFO, pudiendo representar de forma clara y rápida la situación y el entorno en el que se desarrolla la actividad.

### 2.1. ANÁLISIS EXTERNO

Con el análisis externo se pretenden identificar todos aquellos factores no controlables y ajenos a la empresa que pueden afectar al desarrollo y resultados de la actividad de la misma. Para ello se realizarán dos tipos de análisis:

Análisis del entorno general o macro entorno.

Análisis del entorno específico o micro entorno.

A partir de estos dos estudios se está en condiciones de identificar las amenazas y oportunidades relacionadas con el entorno.

#### 2.1.1. ANALISIS DEL MACROENTORNO

Se denomina macro entorno a todos aquellos factores que conforman el marco general en donde se desarrollan las actividades empresariales y que afectan a todas las empresas de cualquier sector. Los principales factores del entorno general que se van a desarrollar son:

Económicos

Jurídicos y legales

Tecnológicos

##### 2.1.1.1. FACTORES ECONÓMICOS

La actual crisis financiera mundial tiene su origen en marzo de 2007, tras una fase de expansión ininterrumpida desde 1992. El hundimiento de los activos hipotecarios en agosto de aquel año afectó a muchos bancos en Estados Unidos y Europa, produciéndose un impacto sobre los mercados financieros desapareciendo en gran medida la banca de inversión y produciendo una situación de cierto paralelismo con la crisis de 1929.

En España han coincidido dos crisis: la financiación mundial y la inmobiliaria española, con efectos acumulados en el deterioro de nuestra economía, ambas influidas por una dependencia de la financiación exterior.

A día de hoy, el reequilibrio de las cuentas públicas está desempeñando un papel esencial en la progresiva recuperación de España, ya que fuerza la credibilidad de los inversores en la solvencia del país. El déficit público se redujo hasta el 6,62% del PIB en 2013, sin contar ayudas financieras, desviándose mínimamente del objetivo del 6,5% fijado por Bruselas, con la dificultad añadida de la intensa recesión sufrida en 2012. Este ajuste demuestra el loable esfuerzo de contención presupuestaria que han llevado a cabo las administraciones.

España registró, por primera vez desde que empezó la crisis, un superávit estructural primario del 1,1% del PIB en 2013. Esto significa que el sector público presenta ya un saldo positivo entre ingresos y gastos, una vez descontados el coste de la deuda y el impacto coyuntural de la crisis en los presupuestos. El déficit se ha reducido en 2,5 puntos del PIB bajo el Gobierno de Rajoy, y la brecha seguirá reduciéndose conforme avance el crecimiento y la creación de empleo. Este ajuste era clave para recuperar la confianza exterior, y, ahora que ha regresado, el Gobierno tiene margen para bajar los impuestos con el fin de afianzar la recuperación.

### **2.1.1.2. FACTORES JURÍDICOS Y LEGALES**

Las estadísticas del e-commerce están siendo muy claras, la tendencia es ir en aumento. Cada vez es más importante tener una buena presencia en internet ya que los clientes potenciales se encuentran ahí. Por ello se han de tener en cuenta los aspectos jurídicos y legales que conlleva el montar nuestra propia tienda online, detallándose a continuación.

Según la Ley 34/2002, de servicios de la Información y el Comercio Electrónico, el usuario que acceda a una página web debe poder saber quién es el titular de la página que visita. Normalmente esto se expone mediante el apartado "Aviso Legal" que debe incluir los datos oportunos del titular de la website tales como el nombre, datos de inscripción en el Registro Mercantil en el caso de Sociedades, NIF y datos de contacto.

La transparencia se extrapola también al ámbito de los precios que deben estar claros y bien definidos. Si existe algún impuesto o gastos de envío que deban ser mencionados también tienen que estar expuestos de forma clara y concisa.

Cuando un cliente realiza una compra en nuestra tienda online está formalizando un contrato de forma electrónica por lo que las condiciones de este contrato también tienen que estar claras y bien definidas. Normalmente esto se suele exponer en el apartado "Condiciones Legales" y en el mismo deben ser definidos todos los pasos que se han realizar para formalizar la compra y cuáles son las condiciones bajo las que se ofrece el servicio.

En este apartado deben estar descritos los datos relativos al uso de la plataforma web tales como los derechos de propiedad intelectual, información sobre los enlaces, el uso de cookies, etc.

Otro aspecto clave y sumamente importante es la Protección de Datos de la que mucho se ha hablado en los últimos tiempos y que ha sufrido una modificación en la legislación que regula

su aplicación, debido al creciente desarrollo del e-commerce y de las estrategias empresariales en relación al uso de estos datos.

La base de datos de una página web es necesaria para poder realizar una correcta interacción con sus clientes, pero a la misma vez es una herramienta que recoge datos personales muy susceptibles de ser vulnerados, por lo que se deben cumplir rigurosamente unos requisitos que garanticen la protección de nuestros clientes y la nuestra como empresa.

En cada negocio online deberá existir un apartado llamado "Política de Privacidad" en el que se informe a los clientes o usuarios de la web la forma en que vamos a tratar los datos relativos a ellos. Eso sí, siempre de forma previa a la recogida de dichos datos.

También debemos incluir información relativa al ejercicio por parte de los usuarios de sus Derechos de acceso, rectificación, oposición y cancelación de los datos que hemos recogido. Mantener la tienda online en óptimas condiciones legales es tan importante para la seguridad de nuestros clientes como la nuestra propia.

### **2.1.1.3. FACTORES TECNOLÓGICOS Y COMPETITIVOS**

Finalmente, para concluir con el análisis de las principales variables a nivel general, los aspectos que debemos tener en cuenta son los factores tecnológicos y competitivos.

La competitividad de un país se apoya fundamentalmente en su esfuerzo de inversión en investigación y desarrollo tecnológico (I+D), en su esfuerzo para conseguir un capital humano capacitado para adquirir conocimientos y desarrollar tecnologías de cualquiera de sus formas, y en la existencia de un tejido empresarial que sea capaz de aprovechar la fuentes de conocimiento y tecnología a su alcance para producir productos y servicios novedosos que tengan aceptación el mercado global.

En la actualidad, el mercado de la tecnología está en continuo movimiento, ya que los avances producidos en el sector tecnológico han seguido durante el último siglo una línea exponencial. Varios ejemplos claros y fundamentales para el desarrollo de nuestra empresa son los avances en las empresas de telefonía, informática o fotografía, en definitiva en todas aquellas empresas relacionadas con la electrónica, que son los productos que se ofertarán en nuestra página online.

Con la línea ascendente que está llevando el comercio electrónico en la actualidad, nos encontraremos grandes empresas competentes ya asentadas en este mercado, por lo que el principal objetivo a alcanzar por nuestra empresa será ofrecer un producto o un servicio novedoso, pudiendo hacer frente de esta forma a la competencia. Por otro lado, este crecimiento del comercio online y los continuos avances tecnológicos permitirán reducir la posibilidad de fracaso que supone la creación de una nueva empresa.

### **2.1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO**

Los factores del macroentorno vistos con anterioridad pueden condicionar el desarrollo futuro de los mercados, pudiendo brindar diferentes oportunidades de negocio, o bien constituir unas amenazas que puedan hacer fracasar estos proyectos empresariales.

Por lo tanto, ese análisis general ha de completarse con un estudio de la situación del sector en términos globales:

Mercado.

Clientes.

Competidores.

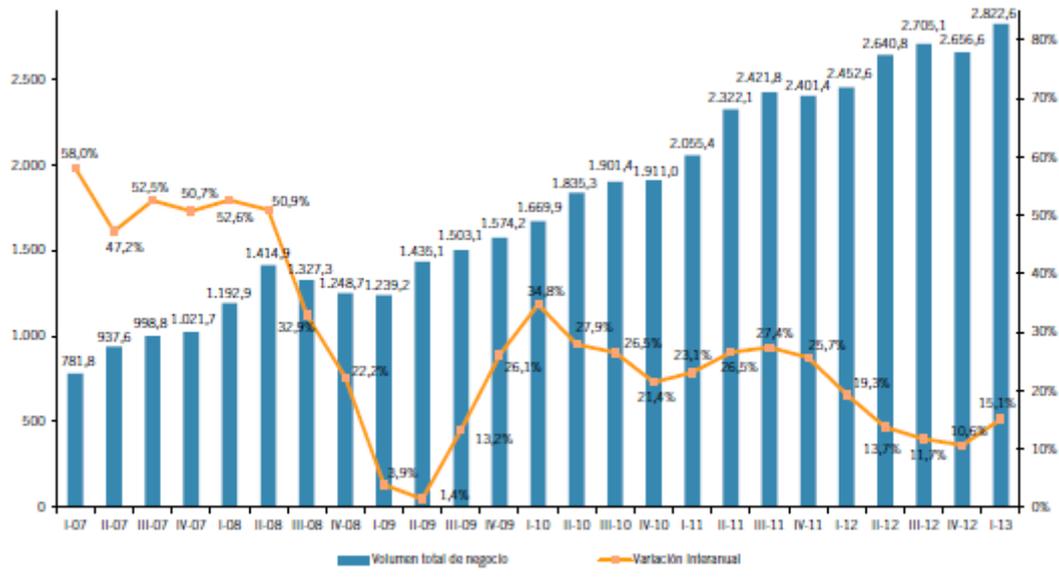
Canales de distribución.

Proveedores.

### 2.1.2.1. MERCADO

En la actualidad, el comercio electrónico está tomando un papel relevante en la sociedad. En general, por comercio electrónico se entiende toda compra realizada a través de Internet, cualquiera que sea el medio de pago utilizado.

El último informe de comercio electrónico de la CMT, realizado en el primer trimestre de 2013, desvela que los ingresos del comercio en España alcanzaron los 2.822,6 millones de euros, con aumento interanual del 15,1 %. En la siguiente gráfica se aprecia la evolución trimestral del volumen de negocio del comercio electrónico y variación interanual:



Gráfica 1. Evolución trimestral del volumen de negocio del comercio electrónico y variación interanual

Según datos de la empresa estadounidense de estudios de mercado eMarketer, el comercio electrónico en España seguirá creciendo en los próximos meses y registrará este año un aumento del 13,8 %.

Según se desprende del estudio, este dato confirma a España como uno de los países con mayor crecimiento en cuanto a ventas de Europa. En el periodo de tiempo que va desde 2012

a 2017, el crecimiento del comercio electrónico en el país será constante, logrando mejoras año tras año, según el estudio.

En cuanto al mercado Europeo, se prevé que Italia tendrá un crecimiento mayor al de España, registrando un crecimiento del 15,3 % en 2014, siendo el de España de casi un 14 %. En 2015 Italia crecerá en un 13,5 % y España lo hará en un 11,9 %.

En paralelo, según la consultora estadounidense, el e-commerce a nivel mundial crecerá hasta llegar a los 1,1 billones de euros en 2014. El e-commerce se verá beneficiado este año por el aumento de usuarios conectados a Internet y a móviles en los mercados emergentes y al avance de métodos de pago y entregas.

#### **2.1.2.2. CLIENTES**

El mercado que la empresa pretende cubrir es muy amplio. Cualquier persona, desde los jóvenes hasta los adultos, puede satisfacer sus necesidades, ya que contaremos con todo tipo de artículos y accesorios tecnológicos, desde teléfonos móviles hasta ordenadores, televisiones, etc.

El cliente ha de registrarse como usuario, introduciendo todos sus datos personales. Una vez registrado podrá acceder a la compra o subasta de cualquier artículo disponible. Pasos a realizar por el cliente para efectuar la compra de un artículo:

Para realizar la compra, el usuario únicamente tendrá que añadir el artículo a su carrito de la compra, solo pudiendo ejercer el derecho a compra directa siempre y cuando el artículo no haya salido a subasta previamente, es decir, el proveedor al ofertar el producto ofrecerá un espacio temporal previo a la subasta en el que el cliente puede ejercer el derecho a compra directa.

La otra opción del cliente es, una vez finalizado el tiempo de compra directa, pujar en la subasta de dicho artículo. El precio mínimo de compra será impuesto por el proveedor, teniendo que ser inferior al precio de compra directa ofertado previamente. El artículo permanecerá en subasta tanto tiempo como desee el proveedor, con un mínimo de 1 día y un máximo de una semana.

El cliente recibirá a su correo electrónico todos los movimientos que se produzcan en su cuenta, de esta forma si puja por algún artículo y otro usuario hace una oferta superior le será notificado de manera inmediata para poder, si lo desea, modificar la puja por dicho producto.

En el momento en que se ejerce la compra o accede a la subasta, el usuario deberá introducir los datos bancarios, para poder certificar de esta forma que cuenta con el dinero que paga u ofrece por el producto deseado.

#### **2.1.2.3. COMPETIDORES**

En la actualidad son ya muchas las personas que tienen acceso a la web, ya bien mediante ordenadores, portátiles, móviles, tabletas y demás artículos tecnológicos que son ya muy comunes en la sociedad.

Es por ello por lo que se ha producido, y sigue produciéndose, un gran aumento en el uso de Internet como medio cada vez más frecuente de compra. Este hecho ha conllevado a la

aparición de muchos portales de compra en la red, en los que tan solo el usuario ha de hacer un click para realizar una compra sin necesidad de salir de casa.

Algunos de estos lugares tan famosos, como pueden ser EBay, Privalia, Milanuncios y muchos más, han experimentado un gran aumento en sus ventas durante los últimos años. Un ejemplo claro es la empresa española Privalia, con venta en más de 50 países y alcanzando una cifra de negocio de más de 400 millones en 2012 y cerca de 1000 empleados.

En la siguiente tabla se realiza un análisis de la competencia, en el que se compara los servicios que prestan algunas de las empresas conocidas con respecto a nuestra empresa:

	EBay	Privalia	Milanuncios	Buybid
Variedad de productos	X	X	X	X
Segmentación del mercado	X			X
Política de precios	X	X		X
Logística inversa	X	X		X
Imagen de la empresa	X	X		
Antigüedad	X	X	X	
Transporte	X	X		X
Seguridad	X	X		X

Tabla 1. Comparación de servicios entre las posibles empresas competentes

En la tabla anterior se aprecia que empresas como EBay o Privalia serán fuertes empresas competentes, por lo que será necesario realizar una fuerte campaña publicitaria para poder alcanzar un buen posicionamiento en el mercado.

#### 2.1.2.4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El comercio en la red es un dinamizador de la actividad del transporte y, en gran medida, su crecimiento en la actualidad se debe a este sector.

La incidencia en el transporte lo es esencialmente en la mensajería y la paquetería urgente, por los plazos de entrega requeridos. Estos factores no influirán en nuestra empresa, pero sí se ha de tener en cuenta las dificultades de la distribución urbana, que tienen una especial repercusión. El aumento de zonas peatonalizadas, la escasez de zonas de carga y descarga y los horarios restringidos para el tráfico son algunos ejemplos de ello, lo que influye en la posibilidad de atender los requerimientos en cuanto a horarios de entrega.

En un principio, a corto-medio plazo, al no contar con una flota de transporte, la red de transporte para la distribución de los productos va a ser subcontratada, pudiendo realizar de esta forma una inversión menor a lo que sería la inversión para poder contar con una flota de transporte propia y todos los gastos de logística que ello supondría.

En un futuro, la empresa podrá replantearse, según como haya evolucionado con el paso de los años, si contar con una red de distribución propia o no.

En el momento de la realización de la compra es el cliente el que elegirá, entre varias, la opción que desee, según el espacio de tiempo que quiera recibir el artículo, conllevando un precio mayor siempre que dicho espacio de tiempo sea menor.

#### **2.1.2.5. PROVEEDORES**

En nuestra empresa es el propio usuario el que hace las veces de proveedor y de cliente. Estos usuarios pueden ser desde particulares hasta empresas especializadas en artículos tecnológicos que quieran ofertar sus productos en nuestra página web.

El registro será tal y como se ha explicado en el apartado 2.1.2.2 de clientes, en el que el usuario tendrá que rellenar un formulario con todos sus datos personales, y en caso de que sea una empresa introducir sus datos incluyendo CIF de la empresa para poder certificarse como tal.

A la hora de ofertar el producto, el usuario tendrá que establecer en primer lugar un precio de compra directa y a su vez un corto periodo de tiempo, de entre 2 y 12 horas, para que el cliente pueda realizar la compra antes de que el producto salga a subasta. A continuación, determinar un precio de salida a subasta, inferior al establecido anteriormente, a partir del cual el cliente podrá pujar por el producto subastado. También tendrá que establecer el periodo de tiempo que desee que dicho artículo permanezca en subasta, pudiendo ser hasta un máximo de 5 días.

El usuario, al registrarse como proveedor, tendrá que realizar los pagos de las tarifas de vendedor. Estos pagos son los cargos por vender artículos en nuestra web, por ejemplo, las tarifas de publicación de anuncios y las comisiones por venta realizada.

La empresa contará con dos tipos de cuenta:

Cuenta Básica: será utilizada por particulares, cuyos artículos no cuentan con las garantías que ofrecen las empresas especializadas. Este tipo de cuenta tendrá tan solo la tarifa por comisión de venta. Esta tarifa será de un 12% para los primeros 5 artículos vendidos, de un 10% para los 5 siguientes y de un 8% para el resto.

Cuenta Pro: será utilizada por las empresas especializadas, cuyos artículos ofrecen garantías. Este tipo de cuenta deberá realizar dos tipos de pagos:

Tarifas de publicación de anuncios: los primeros 50 artículos ofertados al mes se deberá abonar 1€/anuncio. Una vez sobrepasada esta cifra el precio del anuncio se reducirá hasta los 0,50€/anuncio hasta final de dicho mes.

Comisión por venta realizada: será de un 8% del precio final de venta.

La forma de la realización del pago puede realizarse, pudiendo elegir su formato desde la sección de Perfil de Vendedor, de las siguientes formas:

PayPal: es una forma cómoda y segura de pagar las tarifas y comisiones. La factura de la cuenta se deducirá automáticamente de la cuenta PayPal cada mes.

Domiciliación bancaria desde la cuenta: se deducirá automáticamente de la cuenta bancaria cada mes.

Tarjeta de crédito o débito: se deducirá directamente en la tarjeta de crédito registrada, siendo notificado desde 5 a 7 días previos a dicho cobro.

Transferencia bancaria: deberán realizarse entre 5 y 7 días posteriores al recibo de la factura.

El impago de estas tarifas de vendedor puede conllevar a la suspensión de la cuenta, pudiendo reactivarse dicha cuenta siempre y cuando el pago sea efectuado.

Una vez finalizado el análisis externo, se plasma en las siguientes tablas las posibles amenazas y oportunidades que se presentan en los diferentes escenarios, tanto en el entorno general como en el específico:

MACROENTORNO			
AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
A1	Grave crisis económica	O1	Políticas de fomento para emprendedores
A2	Necesidad de Inversión para adaptación a tecnologías	O2	Mejora de las tecnologías. Continua evolución

Tabla 2.1. Análisis del Macroentorno

MICROENTORNO			
AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
A3	Falta de socios/Inversores	O3	Proveedores particulares con pequeño margen de pérdidas
A4	Competencia elevada. Grandes multinacionales asentadas	O4	Clientes potenciales con elevada capacidad de inversión
A5	Dificultad de primer contacto con los vendedores. Desconfianza nuevas empresas.	O5	Continuidad de suministros una vez introducidos como proveedor

Tabla 2.2. Análisis del Microentorno

## 2.2. ANÁLISIS INTERNO

Una vez conocidos los factores externos que van a influir en la creación de la empresa, pasamos a los factores internos, es decir a conocer la propia empresa para poder detectar cuáles son las debilidades y fortalezas en relación al desempeño de la actividad prevista. Con este análisis se pueden planificar acciones para aprovechar las fortalezas, atenuar el efecto de las debilidades, valerse de las oportunidades del entorno y anticiparse o evitar, en la medida de lo posible las amenazas.

Aunque es una etapa que tiene especial trascendencia para empresas en funcionamiento, tampoco se debe desdeñar para proyectos de nueva creación, no sólo por lo que supone de reflexión interna, sino también por la importancia que puede tener para mostrar los puntos fuertes de la nueva oferta empresarial.

El Análisis Interno se configurará analizando las diferentes áreas de la empresa, como podrán ser los factores humanos, técnicos, comerciales, financieros o de gestión. De esta forma, se debe poder establecer los puntos fuertes y los puntos débiles del proyecto, y se podrán aprovechar los primeros y paliar, en la medida de lo posible, los segundos.

### 2.2.1. Comienzo de la actividad

La principal y evidente debilidad a la que debe hacer frente la empresa es la falta de experiencia en un mercado que lleva muchos años madurando, y en el que empresas jóvenes y recientemente establecidas compiten con otras ya asentadas.

La falta de experiencia puede ser suplida por la capacidad de trabajo y la ilusión por desarrollar la idea.

### 2.2.2. Formación

Aunque se carezca de una experiencia a la hora de emprender la actividad empresarial, se considera que la formación académica adquirida proporciona una buena base para adentrarse en el sector del comercio electrónico, puesto que a lo largo de nuestra formación hemos tenido asignaturas con relación al sector y asistido a conferencias de empresas dedicadas a este ello, como puede ser AECOC, en la que se han expuesto ideas básicas sobre la logística, gestión, almacenamiento y demás actividades que entraña la actividad de este proyecto.

Así mismo el hecho de obtener la formación en la Escuela de Ingenieros nos abre muchas puertas y la posibilidad de obtener numerosos documentos bibliográficos que puedan servir como referencia.

### **2.2.3. Tamaño**

El tamaño de la empresa se puede considerar como uno de nuestros principales inconvenientes ya que no es posible acceder a una cuota de mercado mucho más amplia.

En esta primera etapa estaremos sujetos a la captación de inversores ya que se cuenta con un capital reducido. A pesar de ello, al tratarse de una pequeña o mediana empresa, la inversión inicial no será muy cuantiosa.

También al tratarse de una empresa pequeña la atención a los clientes es de más calidad y más personalizada, respondiendo mejor a sus necesidades. Además, nos otorga una gran flexibilidad a la hora de adaptarnos a cambios, ya que no depende de una estructura rígida y con procedimientos como puede ser el caso de compañías de mayor tamaño.

### **2.2.4. Capacidades Comerciales**

Al ser una empresa pequeña y de nueva creación, no podremos acreditar experiencia en el desarrollo o ejecución de otros proyectos anteriores.

Esto se puede contrarrestar con la capacidad de adaptación a las necesidades del cliente, pues el no tener una gama de productos muy definida, permitirá orientar nuestros esfuerzos a crecer y orientar nuestros proyectos en líneas que sean novedosas y que aún no estén muy desarrolladas en la actualidad.

### **2.2.5. Factores humanos**

Al tratarse de artículos electrónicos y al encontrarnos en una sociedad cada vez más dependiente de estos artículos, será posible una mayor expansión y éxito de nuestra empresa, siempre y cuando el enfoque y organización del trabajo sea el adecuado.

Un aspecto muy a tener en cuenta es la necesidad de contratación de nuevo personal, ya que no es posible ofrecer grandes salarios para atraer a profesionales experimentados.

Por el contrario la situación del mercado laboral actual nos ofrece un elevado número de profesionales muy cualificados en búsqueda de empleo que se pueden ser atraídos a un nuevo proyecto que puede ser ilusionante.

Además, incluir un sistema de retribución por objetivos puede motivar más al personal, consiguiendo implicar a todas las personas en el proyecto y ofreciendo así un sistema de mayor calidad.

Una vez realizado el análisis interno de los factores mencionados anteriormente, se muestra en la siguiente tabla las posibles debilidades y fortalezas que entraña dicha actividad:

INTERNO			
DEBILIDADES		FORTALEZAS	
D1	Falta experiencia	F1	Formación e ilusión de emprender
D2	Poca capacidad de inversión	F2	Calidad. Trato directo y personalizado
D3	Necesidad de personal	F3	Riesgo económico muy bajo
		F4	Flexibilidad de la empresa

Tabla 3. Análisis Interno

## 2.3. SÍNTESIS DAFO

Como consecuencia del análisis realizado anteriormente, tanto el externo como el interno, se realizará un diagnóstico de la situación, con el fin de poder plantear las líneas básicas de actuación y los objetivos estratégicos del negocio. Para ello vamos a utilizar una matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades).

La matriz DAFO es un instrumento de gestión que, de una forma resumida, permite dar una idea clara y rápida de la situación interna del proyecto y del entorno en el cual se desarrollará. Se estudiará qué aspectos negativos del entorno (amenazas) pueden ser solventados por las fortalezas de la empresa y cuáles por el contrario pueden verse agudizados porque afecten a un punto débil de ésta. De la misma manera nos ayuda a ver qué debilidades de nuestra empresa no serán relevantes, debido a las características del entorno en el cual nos desenvolvemos y qué oportunidades son potencialmente favorables.

A continuación se muestra la matriz DAFO desarrollada:

MATRIZ DAFO			ANÁLISIS EXTERNO									
			MACROENTORNO				MICROENTORNO					
			Amenazas		Oportunidades		Amenazas			Oportunidades		
			A1	A2	O1	O2	A3	A4	A5	O3	O4	O5
ANÁLISIS INTERNO	Debilidades	D1	X		X		X	X	X			
		D2	X		X		X	X			X	X
		D3			X	X				X		
	Fortalezas	F1	X		X		X		X			
		F2						X	X			
		F3	X				X					
		F4				X			X			

Tabla 4. Análisis Externo

A partir de la matriz DAFO desarrollada se obtienen las siguientes conclusiones:

Al estar sumidos en una grave crisis económica (A1), es más difícil tomar la decisión de lanzarse al mercado con un nuevo proyecto, aún más si no contamos con la experiencia necesaria para ello (D1). Sin embargo, debido a la alta tasa de paro generada por la crisis, el gobierno fomenta y ayuda mediante subvenciones la creación de nuevas empresas (O1), por lo que este posible capital a recibir puede servir de ayuda para sacar adelante este proyecto.

La falta de experiencia (D1) puede también influir en dicha decisión, pues al no conocer el terreno laboral es más complicado la búsqueda de posibles inversores (A3). También puede surgir el interrogante del cómo hacer una buena campaña publicitaria para poder hacerse un hueco en este tipo de mercado frente al resto de empresas competentes más conocidas (A4) y por tanto cómo atraer a nuevos vendedores que oferten sus productos en nuestra web.

Al comenzar un nuevo proyecto permitirá una mayor atención al cliente y más personalizada (F2) por lo que será un punto relevante a la hora de buscar nuevos clientes (A4) y poder hacer una mayor competencia a la empresas más punteras del sector (A5).

El riesgo económico es bajo (F3) por lo que puede atraer la atención de posibles inversores (A3) que esta época de crisis andan en buscar de inversiones en proyectos ilusionantes y que pueden ofrecer posibles éxitos futuros.

En la actualidad son muchos los avances que se producen en la tecnología, por lo que este tipo de empresa puede servir de desahogo a aquellos usuarios que deseen tanto comprar (O5) como vender (O6) productos actuales a menor coste que en el mercado. Es esta flexibilidad de la empresa (F4), a la hora de ofertar productos actuales, la que puede generar la atención de los posibles clientes y vendedores en nuestra web.

Una vez realizado el análisis de mercado y ante los posibles síntomas de salida de la situación de crisis en la que se encuentra el país, se considera razonable que es el proyecto adecuado y el momento idóneo para llevar a cabo la implantación de esta nueva empresa. Al tratarse de una tienda online en la que no necesitaremos ningún centro de distribución de material centralizado en cuanto a lo que sería el reparto del producto de compra-venta, ya que el producto es recogido al vendedor y entregado al comprador todo ello mediante una empresa subcontratada, no hay inconveniente alguno en establecer la sede central de la empresa en Sevilla, desde dónde se dirigirá la gestión necesaria y el mantenimiento de la página web.

## 3. PLAN DE MARKETING

---

## 3. PLAN DE MARKETING

---

Una vez analizadas las características del entorno en el que se va a desarrollar la actividad de la empresa, el siguiente paso será elaborar un plan de marketing.

El Plan de Marketing tiene como objetivo la fijación de las estrategias comerciales que permitan alcanzar la cifra de facturación que recogerá el análisis económico-financiero y el explicar cómo la empresa intenta posicionarse y trata de reaccionar ante las condiciones del mercado para generar así sus ventas.

Debe servir para explotar la oportunidad de negocio y las ventajas competitivas asociadas a la misma.

El Plan de Marketing es una herramienta que permite marcar el camino para lograr un objetivo concreto. Difícilmente se puede elaborar si no se sabe dónde se encuentra la empresa y a dónde se quiere ir.

Este Plan debe prepararse de manera que no sólo explique una idea sino que también presente a la futura empresa como una atractiva oportunidad de inversión. Por tanto debe ser escrito de manera que sea comprensible por una amplia variedad de personas de diferentes niveles formativos y que abarque distintos sectores.

Este apartado del Plan de Negocio es crítico ya que en él se establece cómo se accederá al mercado potencial, es decir, cómo se captarán los clientes que son la base del éxito del proyecto empresarial.

Se inicia con la definición de unos objetivos marcados. Será necesario llevar a cabo un esfuerzo comercial planificado y basado en la combinación de cuatro variables fundamentales:

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

Exige una metodología a seguir con cierta precisión para no caer en desorden. Además será necesario hacer revisiones periódicas de la estrategia para que éstas estén acorde con la realidad cambiante del mercado. Es importante considerar las siguientes etapas:

- Descripción del mercado: público objetivo y consumidores.
- Descripción del producto/servicio.
- Política de precios.
- Políticas de comunicación: publicidad, relaciones públicas, promociones, merchandising, imagen corporativa.

- Plan de ventas.
- Control del plan de marketing.

El desarrollo de las políticas de producto, precio, distribución y comunicación constituyen la base del plan de marketing.

Posteriormente se pondrán en práctica dichos fundamentos para establecer estrategias comerciales con objeto de consolidar la empresa y lograr la mejor posición dentro del mercado.

### **3.1. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO**

En este apartado se tratan todos los aspectos relacionados con el mercado: tamaño, funcionamiento, segmentos y características de los mismos... etc. Muchos de estos aspectos han podido ser tratados en mayor o menor medida en el apartado anterior de Análisis de Mercado, por este motivo tampoco se realizará un examen demasiado exhaustivo del mismo.

Un adecuado análisis del mercado nos permitirá conocer el número de clientes potenciales a los que nuestra compañía puede prestar servicios, es decir, anunciar los productos de los vendedores y a la vez servir de trámite para aquellos usuarios que deseen comprar los productos ofertados.

El mercado en el cual se pretende que la empresa desarrolle su actividad es excepcionalmente amplio. Por tanto se puede decir que por su tamaño es un mercado atractivo, ya que ofrece infinidad de posibilidades de introducción. Debido al gran tamaño, en la fase inicial de la empresa, se deberá realizar un estudio de mercado exhaustivo y ver en qué línea de productos se deben centrar los esfuerzos inicialmente, para poder ir más tarde creciendo y ampliando la oferta de productos.

Una correcta realización de este estudio será fundamental para que el posicionamiento y la oferta de la empresa sean los adecuados, y evitar así tratar de introducir productos o servicios que ya tengan un mercado saturado o que no vaya a tener un crecimiento y una durabilidad.

Por otro lado, debido al gran tamaño y la continua evolución que tiene este mercado es un mercado apetitoso para un elevado número de empresas relacionadas con el sector electrónico, pero que a su vez pueden llegar a ser muy diferentes entre ellas. Por ello cobra especial relevancia el encontrar aspectos que puedan diferenciar a la empresa de otras que en apariencia ofrecen servicios similares a los nuestros. Esta diferenciación también permitirá crear alianzas y sinergias con empresas complementarias a la propia de manera que se pueda ser más fuerte dentro del mercado.

El objetivo será por tanto que nuestra empresa esté centrada en la venta de artículos electrónicos. Con ello nos referimos tanto a cámaras y fotografías como imagen, sonido, telefonía, informática y tablets. Esto no quita que podamos dar cabida a otros sectores como podría ser la venta de electrodomésticos, pero previamente a ello se ha de probar con la venta de aparatos electrónicos y poder observar la respuesta del mercado ante esta idea de negocio.

El factor más influyente que nos lleva a decantarnos por el sector de la electrónica es la dependencia, cada vez más creciente, de la sociedad actual a estos artículos. Los continuos avances en este sector permitirán ofertar una mayor gama de productos, que pudiendo ser o no considerados de última tecnología siguen teniendo salida en el mercado, por lo que nos permitirá jugar con un mayor margen de precio de venta respecto a las tiendas especializadas en dichos artículos.

La idea fundamental es que estas tiendas especializadas oferten aquellos productos que no consigan dar salida en sus tiendas, bien porque el precio sea demasiado alto o porque no sea de última tecnología. Esta oferta deberá tener un precio de venta menor al que tenía previamente, pudiendo así la empresa ofertante darle salida a aquellos productos que no consigue vender en sus tiendas, evitando de esta forma que el producto quede antiguo y su venta sea prácticamente imposible.

Es en estos momentos de crisis en el que la sociedad mira, ahora más que nunca, el precio de venta de los productos, por lo que esta idea de negocio puede servir de salida aquellos usuarios que deseen comprar productos de buena calidad a buen precio.

## 3.2. DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

En este apartado trataremos de centrarnos en la descripción de los productos y servicios que ofrecerá nuestra empresa.

El sector en el que nos vamos a mover se presta a que el abanico de productos y servicios que podamos ofrecer sea muy amplio. Además pueden ser también bastante dinámicos, ya que nos moveremos en un mercado en el que las tecnologías y la normativa son muy cambiantes. Esto nos obligará a estar en continua evolución e innovación para no quedar obsoletos frente a otros competidores.

Vamos a clasificar nuestros productos y servicios en tres bloques:

- Vendedores.
- Compradores.
- Publicidad.

A continuación pasamos a describir cada uno de ellos.

### 3.2.1. VENEDORES

Como su propio nombre indica, se definirán las características básicas de aquellos usuarios que deseen poner a la venta el/los artículo/os que deseen.

En este apartado, tal y como se explica en el análisis de mercado en el apartado de proveedores, se establecen dos diferencias básicas según el tipo de vendedor. Por un lado se encuentra el usuario con Cuenta Pro, y por el otro el usuario con Cuenta Básica.

El usuario con Cuenta Pro será todo aquel usuario que se identifique como empresa especializada en productos electrónicos, incluyendo los datos oportunos a la hora de registrarse en nuestra base de datos. Deberá incluir los datos del titular, datos de inscripción en el Registro Mercantil en el caso de sociedades, NIF y datos de contacto.

El usuario con Cuenta Básica será por tanto todo aquel usuario particular que quiera ofertar cualquier producto. Deberá introducir sus datos particulares tales como nombre, apellidos, dirección, DNI, correo electrónico, etc. Este tipo de usuario podrá hacer las veces de vendedor y comprador.

Según el tipo de usuario, al ofrecer su artículo en nuestra página, deberá abonar un tipo u otro de impuesto o comisión por venta, todo ello especificado en el análisis externo del microentorno, en el apartado de proveedores.

A la hora de anunciar el producto en la web, el anunciante deberá cumplimentar varios campos, en los que deberá especificar el precio de venta directa y el periodo de tiempo que permanecerá dicha opción compra, el precio mínimo por el que sale a subasta y el tiempo en que se cierra la subasta, el margen mínimo para poder subir una puja y por último una descripción con los datos técnicos del artículo que se vende.

### 3.2.2. COMPRADORES

Tal y como se explica en el apartado anterior, al registrarse con una Cuenta Básica el usuario podrá realizar tanto ventas como compras.

A partir de los precios fijados por el vendedor, el comprador podrá optar por la opción de compra directa o esperar a que el producto salga a subasta si bien ningún otro comprador ha ejercido dicha opción de compra directa o en caso de que haya stock suficiente.

El comprador deberá especificar la dirección en la que desee recibir el artículo y en caso de insatisfacción del producto podrá devolverlo sin coste alguno, teniendo que especificar las causas de devolución.

Los compradores que utilicen con nuestra web como medio de compra recibirán una bonificación de un 1% del precio de compra del artículo, el cual se acumulará en su cuenta de usuario para posteriores compras en un periodo de tiempo de un mes a partir de la fecha de compra de dicho artículo. Otra bonificación que puede recibir el usuario es que a este 1% recibido por compra, se la añadirá un 0,5% por tantos nuevos usuarios se hayan dado de alta en nuestra página a partir de la invitación enviada por dicho usuario.

Los pagos a realizar por el comprador podrán hacerse mediante PayPal, contra reembolso o tarjeta de crédito o débito, pudiéndose elegir entre dichas opciones a medida que se realiza la compra en caso de que sea directa o la primera vez que se realiza una puja sobre un nuevo producto.

Al precio de venta establecido habrá que incluirle los costes del transporte que supondrá el envío del producto. La empresa de transporte subcontratada especificará el coste que implica dicho envío y este será especificado en el anuncio.

### 3.2.3. PUBLICIDAD

Otra forma de obtener beneficio a partir la página web es reservar algunos espacios bien para el posicionamiento de cada oferta o para añadir publicidad.

El concepto de posicionamiento es sumamente importante para resolver los problemas de comunicación en una sociedad saturada de información. Para vender nuestro servicio se debe ganar una buena posición en la mente de nuestros clientes, los cuales reciben diariamente cientos de mensajes, siendo su mente atacada por esa sobrecomunicación, la cual hará las veces de filtro aceptando solo la parte que quiere aceptar. Lo que la mente acepta es lo que se enlaza con sus conocimientos y experiencias anteriores y su forma de pensar. En ese caso de sobrecomunicación la única forma de llegar es simplificar el mensaje, adaptándolo a las necesidades y deseos específicos.

Por lo comentado anteriormente será más cotizado el buen posicionamiento del anuncio en nuestra web. La página principal es la única página en la que la aparición de la oferta supondrá un coste adicional, este coste puede llegar de 5 a 10 euros según las dimensiones del anuncio.

Por otro lado, el margen derecho quedará reservado para anuncios que no tenga por qué tener relación alguna con nuestra empresa, teniendo que ponerse en contacto la empresa que quiera anunciarse con nuestros mediante el correo electrónico y a partir de ahí establecer las condiciones y precios.

### 3.3. POLÍTICA DE PRECIOS

Inicialmente la política de precios será algo complicado de definir de una forma detallada, ya que el precio de venta de los productos los fija el usuario y por lo tanto variara según el tipo de producto y el tipo de cliente del que se trate.

Hoy en día una de las asignaturas pendientes que tiene una gran cantidad de empresas es la correcta definición de su Política de Precios. No tiene ningún sentido, además de resultar confuso para el consumidor final y al mismo tiempo negativo para la marca, que un mismo producto tenga un precio inferior en el canal tradicional que en Internet. Es nuestra empresa la que debe controlar de forma muy estricta que esto no ocurra, pues lo que esto supondrá será que el artículo que supere el valor de mercado real se estanque en un nuestra página y ocupará un lugar que podría pertenecer a otro producto que sí tenga cabida en el mercado.

Según este planteamiento, la empresa ha de implantar una estrategia de precio situándola dentro de unos márgenes, en este caso estableciendo un umbral máximo de venta según el tipo de artículo del que se trate.

Nos podemos encontrar con distintos objetivos a la hora de plantear una estrategia de precios, pero principalmente, la empresa se va a fijar en las siguientes alternativas: maximizar el beneficio o maximizar la cifra de ventas y situarse en los niveles de la competencia.

Consecuentemente, la empresa intentará elaborar una estrategia que le permita combinar los factores principales de establecimiento de precios (coste, demanda y competencia) y que además le lleve a la consecución de alguno de los objetivos mencionados. Sin embargo, el

objetivo de la empresa será la rotación continua del inventario, intentando maximizar la cifra de venta y poder hacer frente a la competencia.

De forma general, y para realizar unas estimaciones iniciales realistas, se van a considerar márgenes brutos anuales sobre la facturación. Según lo considerado en el análisis de proveedores, punto 2.1.2.5, los márgenes brutos serán desde un 8 hasta un 12%, sin embargo en el año inicial de vida de la empresa se estimará un margen de un 8%, de manera que nuestros precios nos hagan competitivos respecto a la competencia, ya que este factor es primordial a la hora de acceder a un segmento de mercado. Este margen bruto lo iremos incrementando a medida que el posicionamiento en el mercado nos lo vaya permitiendo.

Para simplificar el estudio inicial de viabilidad de la empresa, se considerará que todos los productos y servicios que se ofrecen tienen el mismo margen. De esta forma podremos tener un punto de partida para analizar la viabilidad del proyecto empresarial. Con el transcurso de los años, se podrán definir distintos márgenes en función del producto o servicio ofrecido para la elaboración de los presupuestos anuales.

### **3.4. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN**

Otro aspecto importante será estudiar cuáles son los canales de distribución a utilizar, así como las políticas de promoción y publicidad a emplear.

También será fundamental realizar una estrategia de promoción agresiva, ya que al ser una empresa de nueva creación será imprescindible dar a conocer el nombre de la empresa y sus servicios. Esto en una primera fase no es una labor sencilla, ya que como se ha comentado anteriormente la competencia es alta y muchas veces los clientes se muestran reacios a utilizar una nueva página de compras, por motivos de seguridad ante la compra y calidad del producto.

Como es evidente, el medio principal de promoción al público va a ser Internet, además de otros de medios de comunicación como pueden ser anuncios en publicaciones especializadas o por medio de mailings. Así mismo se tomarán otros tipos de medidas promocionales siempre que se estimen oportunos.

#### **3.4.1. INTERNET**

El primer paso será realizar una página web que recoja todos los aspectos relacionados con la empresa, tanto comerciales (variedad de productos ofrecidos) como institucionales (filosofía de la empresa, responsabilidad corporativa, personal, etc.). Esto supondrá un coste inicial ya que habrá que contratar los servicios de alguna empresa o particular especializado. Aún así es una inversión que se considera fundamental para nuestra empresa, ya que no contamos con los conocimientos necesarios para ello y una buena imagen en internet es muy importante y por lo tanto fundamental para nuestra empresa.

Otra medida de actuación en internet será el posicionamiento. Para ello, habrá que contratar con alguna empresa especializada el mantenimiento de la web y la gestión de la misma, de manera que se mantenga “viva” la página y ésta se encuentre en mejora continua. Actualmente Google, el principal motor de búsqueda de contenido en Internet, dispone de

múltiples herramientas y aplicaciones que permiten obtener información de cómo los clientes nos encuentran en nuestra web. Mediante estas herramientas haremos más efectiva nuestra estrategia.

En esta misma fase será necesario desarrollar un logotipo y un nombre comercial o marca. Para el desarrollo del mismo se deben tener en cuenta los colores y dibujos, de manera que estos estén relacionados con la empresa.

También se va a tener en cuenta una posible expansión futura de la empresa, añadiendo en el paquete de contratación un duplicado de la gestión en inglés, ya que ello no supondrá un coste muy elevado a lo que supone la inversión y sí permitirá atraer a clientes extranjeros.

### 3.4.2. MAILINGS

La siguiente fase en la política de comunicación para dar a conocer la empresa será la realización de mailings periódicos. Este sistema de promoción tiene la ventaja de que no tiene costes adicionales a los de estructura de la propia empresa, pues los realizarán los propios empleados de la misma sin utilizar recursos externos a la empresa. Para que este mailing sea efectivo deberemos diseñar una estrategia y llevarlos a cabo de forma ordenada y con un buen seguimiento, para que no sean una pérdida de tiempo. En ellos se debe presentar la empresa de una forma general y especificar los servicios ofrecidos a posibles compradores o vendedores.

### 3.4.3. ANUNCIOS EN PUBLICACIONES ESPECIALIZADAS

Una buena forma de dar a conocer nuestra empresa será anunciarla dentro del sector en el que nos queremos mover. Para ello se harán publicaciones periódicas en revistas y webs relacionadas directamente con los productos que se deseen vender. De esta forma se quiere conseguir que nuestra marca quede asociada al sector en el que nos queremos mover.

Otra medida a realizar en este sentido será inscribir a la empresa en Directorios Especializados del sector, a los cuales puedan recurrir los clientes potenciales a la hora de buscar los productos que deseen.

Se consideran por tanto en este apartado los costes de la política de comunicación, entendidos éstos como los gastos realizados en marketing, mantenimiento, etc. En la siguiente tabla se muestra la estimación realizada para los tres primeros años de vida:

POLÍTICA DE COMUNICACIÓN			
ACTUACIONES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Creación de web	4.500 €	-	-
Duplicidad idioma	250 €	-	-
Mantenimiento web	-	600 €	600 €
Posicionamiento web	1.800 €	1.800 €	1.800 €
Anuncios, Publicidad	2.000 €	1.500 €	1.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>8.550 €</b>	<b>3.900 €</b>	<b>3.400 €</b>

Tabla 3.1. Política de Comunicación

En relación con la estimación realizada cabe destacar la disminución que se produce año a año, ya que al medida que pasa los años la empresa se va haciendo cada vez más un hueco en el mercado y se va dando a conocer, por lo que la inversión en anuncios y publicidad disminuirá aunque siempre será necesaria para no caer en el olvido. Esta disminución también se ve influida por la creación inicial de la página web, ya que es necesario el desembolso inicial para su creación. A partir del tercer año se mantendrán prácticamente constante la inversión puesto que el mantenimiento, posicionamiento y publicidad serán indispensables para el equilibrio de la empresa.

### 3.5. PREVISIÓN DE VENTAS

En este apartado se va a plantear la previsión estimada del volumen de ventas para la empresa en los tres primeros años de vida.

Para la correcta realización de unas previsiones de ventas, considerando un margen bruto sobre ingresos de un 8% para los dos primeros años y de 10% para el tercero, estudiaremos tres posibles escenarios para poder a partir de ellos obtener un umbral de rentabilidad.

% costes		
Año 1	Año 2	Año 3
92%	92%	90%

Tabla 3.2. Porcentaje de Costes

### 3.5.1. ESCENARIO INTERMEDIO

<b>ESCENARIO INTERMEDIO</b>			
<b>CÁMARAS Y FOTOGRAFÍA</b>			
<b>PM= 400 €</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ventas	3000 €	5000 €	7000 €
Ingresos Brutos	1.200.000 €	2.000.000 €	2.800.000 €
Costes y subcontrataciones	1.104.000 €	1.840.000 €	2.520.000 €
<b>IMAGEN Y SONIDO</b>			
<b>PM= 200 €</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ventas	5000 €	10000 €	15000 €
Ingresos Brutos	1.000.000 €	2.000.000 €	3.000.000 €
Costes y subcontrataciones	920.000 €	1.840.000 €	2.700.000 €
<b>INFORMÁTICA Y TABLETS</b>			
<b>PM= 150 €</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ventas	6000 €	8000 €	10000 €
Ingresos Brutos	900.000 €	1.200.000 €	1.500.000 €
Costes y subcontrataciones	828.000 €	1.104.000 €	1.350.000 €
<b>MÓVILES Y TELEFONÍA</b>			
<b>PM= 200 €</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ventas	5000 €	10000 €	15000 €
Ingresos Brutos	1.000.000 €	2.000.000 €	3.000.000 €
Costes y subcontrataciones	920.000 €	1.840.000 €	2.700.000 €
<b>ACCESORIOS</b>			
<b>PM= 5 €</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ventas	10000 €	20000 €	40000 €
Ingresos Brutos	50.000 €	100.000 €	200.000 €
Costes y subcontrataciones	46.000 €	92.000 €	180.000 €
<b>TOTAL VENTAS</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ingresos Brutos	4.150.000 €	7.300.000 €	10.500.000 €
Costes y subcontrataciones	3.818.000 €	6.716.000 €	9.450.000 €

Tabla 3.3. Escenario Intermedio

### 3.5.2. ESCENARIO OPTIMISTA:

<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>			
<b>CÁMARAS Y FOTOGRAFÍA</b>			
<b>PM= 400 €</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ventas	5000 €	7000 €	9000 €
Ingresos Brutos	2.000.000 €	2.800.000 €	3.600.000 €
Costes y subcontrataciones	1.840.000 €	2.576.000 €	3.240.000 €
<b>IMAGEN Y SONIDO</b>			
<b>PM= 200 €</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ventas	6000 €	12000 €	18000 €
Ingresos Brutos	1.200.000 €	2.400.000 €	3.600.000 €
Costes y subcontrataciones	1.104.000 €	2.208.000 €	3.240.000 €
<b>INFORMÁTICA Y TABLETS</b>			
<b>PM= 150 €</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ventas	8000 €	10000 €	12000 €
Ingresos Brutos	1.200.000 €	1.500.000 €	1.800.000 €
Costes y subcontrataciones	1.104.000 €	1.380.000 €	1.620.000 €
<b>MÓVILES Y TELEFONÍA</b>			
<b>PM= 200 €</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ventas	7000 €	12000 €	17000 €
Ingresos Brutos	1.400.000 €	2.400.000 €	3.400.000 €
Costes y subcontrataciones	1.288.000 €	2.208.000 €	3.060.000 €
<b>ACCESORIOS</b>			
<b>PM= 5 €</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ventas	15000 €	25000 €	50000 €
Ingresos Brutos	75.000 €	125.000 €	250.000 €
Costes y subcontrataciones	69.000 €	115.000 €	225.000 €
<b>TOTAL VENTAS</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ingresos Brutos	5.875.000 €	9.225.000 €	12.650.000 €
Costes y subcontrataciones	5.405.000 €	8.487.000 €	11.385.000 €

Tabla 3.4. Escenario Optimista

### 3.5.3. ESCENARIO PESIMISTA:

<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>			
<b>CÁMARAS Y FOTOGRAFÍA</b>			
<b>PM= 400 €</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ventas	500 €	600 €	700 €
Ingresos Brutos	200.000 €	240.000 €	280.000 €
Costes y subcontrataciones	184.000 €	220.800 €	252.000 €
<b>IMAGEN Y SONIDO</b>			
<b>PM= 200 €</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ventas	1000 €	1200 €	1400 €
Ingresos Brutos	200.000 €	240.000 €	280.000 €
Costes y subcontrataciones	184.000 €	220.800 €	252.000 €
<b>INFORMÁTICA Y TABLETS</b>			
<b>PM= 150 €</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ventas	1000 €	1200 €	1400 €
Ingresos Brutos	150.000 €	180.000 €	210.000 €
Costes y subcontrataciones	138.000 €	165.600 €	189.000 €
<b>MÓVILES Y TELEFONÍA</b>			
<b>PM= 200 €</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ventas	3000 €	5000 €	7000 €
Ingresos Brutos	600.000 €	1.000.000 €	1.400.000 €
Costes y subcontrataciones	552.000 €	920.000 €	1.260.000 €
<b>ACCESORIOS</b>			
<b>PM= 5 €</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ventas	5000 €	7500 €	10000 €
Ingresos Brutos	25.000 €	37.500 €	50.000 €
Costes y subcontrataciones	23.000 €	34.500 €	45.000 €
<b>TOTAL VENTAS</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ingresos Brutos	1.175.000 €	1.697.500 €	2.220.000 €
Costes y subcontrataciones	1.081.000 €	1.561.700 €	1.998.000 €

Tabla 3.5. Escenario Pesimista

Una vez estudiados estos tres escenarios, estos valores se tendrán en cuenta posteriormente en el capítulo 6 donde se realizará el Plan Económico Financiero, en el que se estudiarán cada cuenta de resultados previsible para cada escenario, pudiendo obtener el umbral de rentabilidad necesario.

### 3.6. CONTROL DEL PLAN DE MARKETING

El control del Plan de marketing es el último requisito exigible, no por ello menos importante. El control de la gestión y la utilización de los cuadros de mando permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. Mediante este control se detectarán los fallos y desviaciones a tenor de las consecuencias que éstos vayan generando, y así poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez.

De no establecerse estos mecanismos de control, habría que esperar a que se termine el ejercicio y ver entonces si el objetivo marcado se ha alcanzado o no, y ya sería demasiado tarde para reaccionar. Así pues los mecanismos de control permiten conocer las realizaciones parciales del objetivo en las diferentes fases del proyecto con lo que la capacidad de reaccionar es inmediata.

Los métodos a utilizar se harán una vez seleccionadas e identificadas las áreas de resultado clave, es decir, aquellos aspectos que mayor contribución proporcionan al rendimiento de la gestión comercial.

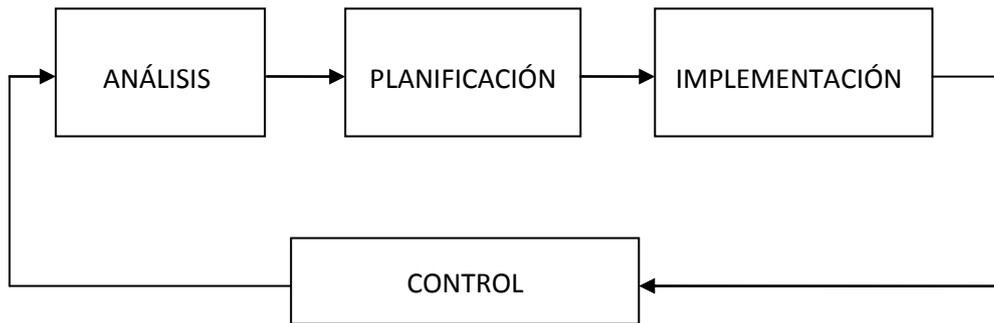
A continuación exponemos de forma breve el tipo de información que necesitará el responsable de marketing para evaluar las posibles desviaciones:

- Resultados de ventas.
- Rentabilidad de las ventas.
- Ratios de control establecidos por la dirección.
- Control de la actividad de los vendedores.
- Resultados de las diferentes campañas de comunicación.
- Ratios de visitas por pedido.
- Ratios de ingresos por pedidos.

Por último sólo nos queda analizar las posibles desviaciones existentes, para realizar el feed-back correspondiente, con el ánimo de investigar las causas que las han podido producir y nos puedan servir para corregir aquellos fallos sobre los que aún estemos a tiempo de actuar y prever posibles desviaciones y escenarios futuros.

Por tanto, a la vista de los distintos controles periódicos a realizar, será necesario llevar a cabo modificaciones sobre el plan original, de mayor o menor importancia. No estaría de más establecer borradores de planes alternativos, tanto para el caso del fracaso del plan original como para reforzar las desviaciones que se puedan producir. Esto dará una capacidad de respuesta y de reacción inmediata, lo que nos hará ser más competitivos.

Se muestra a continuación un sencillo cuadro para realizar un control del Plan de Marketing adecuado:



- Análisis: Estudio de la situación presenta y futura de la empresa y su entorno.
- Planificación: Toma de decisiones estratégicas y tácticas. Organización de los procedimientos, las acciones a realizar y los medios que se podrán a disposición para llevar a cabo las mismas.
- Implementación: Puesta en práctica del Plan.
- Control: Seguimiento de la actividad. Valoración de los resultados en relación con el Plan y sus desviaciones.

## 4. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

---

## 4. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

---

A continuación se desarrolla el organigrama necesario para satisfacer todas las necesidades que deben ser cubiertas en la empresa, detallándose las capacidades requeridas, retribución salarial, etc.

### 4.1. PERSONAL NECESARIO

A la hora de montar un comercio electrónico, o diversificar una tienda física ofreciendo venta online en una tienda virtual, se corre el riesgo de solo pensar en la web, y de que los pedidos llegarán y el dinero entrará en caja sin más preocupaciones. Sin embargo hay muchas funciones a cubrir y un solo empleado no puede pretender cubrirlas todas. Sí es en sus inicios cuando la empresa requiere de menos personal, agrupando varias tareas en principio y teniendo que crear más departamentos a medida que aumenta el volumen de negocio.

A continuación se describirán los actores necesarios que intervienen en los negocios a través de la web:

- Empresario que vea el negocio: quien propone la idea, debe tener la visión del negocio. Es también quien pone el dinero ó sabe donde conseguir dicho dinero.
- Negociador de precios: el encargado de determinar el precio al que debe promocionarse el producto, para ello deberá conocer el precio de mercado de los productos que vayan a ser puestos a la venta, cerciorándose que el precio del producto en el mercado es mayor al precio del producto que se encuentra en nuestra web.
- Experto en usabilidad: una de las partes fundamentales del e-business. Su objetivo es conseguir una web fácil de usar, que sea cómoda y que no líe al usuario con miles de mensajes y cientos de caminos posibles.
- Diseñador: al igual que el experto de usabilidad, siendo su figura muy ligada al éste, será el encargado de realizar un buen diseño para poder transmitir al cliente. Con el paso del tiempo nuestras campañas necesitarán de nuevas imágenes y montajes para conformar los carteles que van guiando a los usuarios en su proceso de compra.
- Responsable de contenidos: los productos necesitan descripciones, imágenes, precios y muchos otros datos que el comprador necesitará para decantarse por ese producto. Este responsable será el encargado de verificar la información publicada por el vendedor, prohibiendo la publicación del artículo en caso de incongruencia o ante la denuncia de estafa, expulsando a dicho usuario de la página.
- Marketing interno para indicar como presentar las promociones y ofertas: encargados de diseñar cuidadosamente las promociones, mensajes, claims para cautivar a los clientes.
- Marketing externo: una vez montada la tienda y los productos expuestos, hay que conseguir que los usuarios nos encuentren. Para ello habrá que hacer acciones SEO, SEM, Campañas de Banners, etc.

- Analista de lo que va pasando en la tienda: después de poner en marcha la tienda hay que conocer que es lo que está sucediendo dentro y fuera de la misma. Para ello se requiere la Analítica Web en la que se mide, procesa lo medido para obtener los indicadores de negocio y descubre oportunidades y errores, en definitiva conocer lo que está pasando realmente en la tienda.
- Personal de Posventa: una vez lo usuarios compran los productos pueden exigir tanto duplicados de facturas como devolución y reembolso del dinero en caso en el que el artículo anunciado o la descripción no corresponda con el artículo recibido.
- Atención al cliente: dedicados a solucionar las quejas de los clientes y por consiguiente revisar los protocolos, procedimientos y métodos.
- Administrador de backend de la plataforma: la plataforma de e-commerce tiene una gran cantidad de características que hay que saber manejar y comprenderlas para sacarles el máximo partido.
- Programador: es el que tiene que trabajar codo con codo con el diseñador, personal de usabilidad y Marketing. Es, por decirlo de algún modo, el mecánico del e-commerce.
- Técnico de sistemas: juega un papel muy importante en el negocio, ya que es el encargado de resolver los problemas de la web, servidores apache, bases de datos, DNS y direcciones IP.
- Director: viene a ser un Director de Proyectos con dotes de director comercial y relaciones públicas, encargado de hacer funcionar el modelo de negocio.
- Administrador: es el encargado del papeleo de oficina, ya que hay unas leyes que cumplir y unos libros de cuentas a rellenar.

Como puede verse hace falta un equipo que aúne una gran cantidad de disciplinas. Ante la falta de fondos y gran inversión que supone un equipo de trabajo tan grande, al comienzo del proyecto se formará un equipo de trabajo mucho más reducido, subcontratando parte de las labores a realizar.

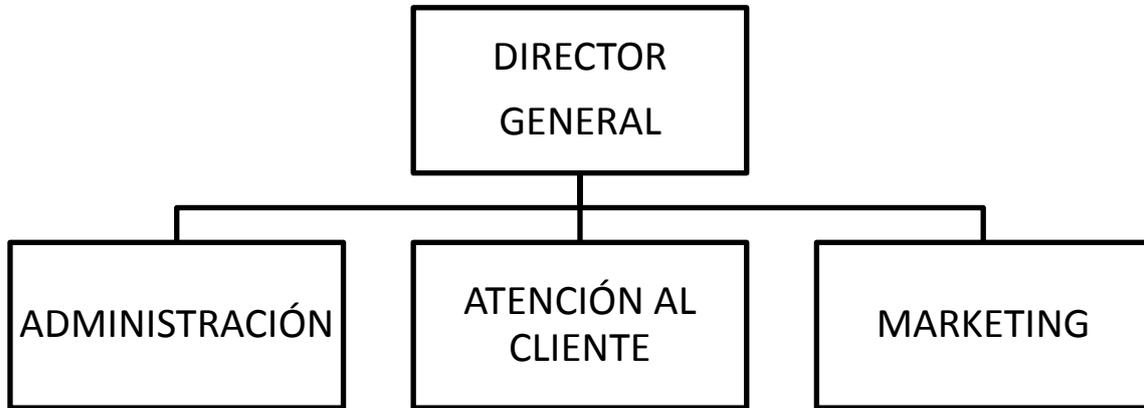
En primer lugar, todo el bloque relacionado con la programación de la web y su mantenimiento va a ser subcontratado, como se ha reflejado en el Plan de Marketing anteriormente expuesto. Esta subcontratación permite ahorrarnos el siguiente personal: experto en usabilidad, diseñador, marketing externo, programador, administrador de backend de la plataforma y técnico de sistemas.

A partir de lo expuesto, serán necesarias contar inicialmente con cuatro personas:

- Director del proyecto, titulado como Ingeniero Superior, encargado de la gestión global de la empresa a todos sus niveles.
- Persona con titulación en Marketing y Publicidad, que será la encargada de realizar las tareas de negociación de precios, responsable de contenidos y marketing interno.
- Persona con titulación en Secretariado o Administración y Dirección de Empresa, que se dedicará a las gestiones de Posventa y Atención al Cliente.
- Persona con titulación en Administración y Dirección de Empresa o Económicas encargada de todas las gestiones administrativas, pudiendo servir de apoyo a la persona anteriormente menciona en cuanto a las gestiones de posventa.

## 4.2. ORGANIGRAMA EMPRESARIAL

A continuación mostramos el organigrama inicial que se plantea en la empresa:



Según lo comentado anteriormente, este organigrama crecerá a medida que lo haga el volumen de ventas, puede ramificarse en muchos otros departamentos contando con mayor cantidad de personal.

## 4.3. CÁLCULO DE LAS CARGAS SALARIALES

La cobertura de los perfiles necesarios representa un elevado coste a tener en cuenta que repercutirá económicamente por un lado por el importe en sí de los sueldos brutos, y por otro, por el coste de la Seguridad Social a cargo de la Empresa tal y como estipula la ley.

Toda persona física o jurídica que por vez primera vaya a contratar trabajadores, deberá solicitar su inscripción en el Sistema de la Seguridad Social como empresa antes del comienzo de su actividad en la Administración de la Tesorería General de la Seguridad Social. Con la inscripción se asigna al empresario un número para su identificación que se considera el Código de Cuenta de Cotización.

La política de contratación que se seguirá en la empresa, salvo casos excepcionales porque la carga de trabajo así lo requiera, será la de contratar a personal joven, recién licenciado, que estén dispuestos a realizar en los primeros años contratos en prácticas, y una vez superada esta fase inicial, pasen a formar parte de la plantilla de forma indefinida. La política de salarios en general será un 60% del sueldo el primer año, un 80% el segundo año y finalmente el 100% y contrato indefinido como muy tarde a partir del tercer año. Esta política será la definida inicialmente, pero que podrá ser revisada al alza en función del cumplimiento de objetivos o que el crecimiento de la empresa sea mayor del esperado.

Contratos en Prácticas		
1º año	2º año	3º año
60,00%	80,00%	100,00%

Tabla 4.3.1. Contratos en prácticas

Para fijar la escala salarial de la empresa se tomará como base el convenio nacional de empresas de ingeniería. En él se contempla el salario mínimo que cada empleado debe percibir en función de su categoría, el puesto de trabajo que desempeña y las funciones que vaya a realizar.

A partir de estos mínimos, se han fijado los siguientes salarios para el primer año:

SALARIOS BASE			
Director	Comercial	Admon.	Beca
35.000 €	20.000 €	18.000 €	4.200 €

Tabla 4.3.2. Salarios Base

Para el director industrial se estima un salario fijo de 35.000€ brutos anuales el cual lleva incorporado el prorrateo de las pagas extraordinarias establecidas por el convenio, de manera que corresponda con doce pagas de 2916,66€. Para este puesto, como ya se ha comentado anteriormente se requiere una titulación en Ingeniería Superior o Grado en Ingeniería Industrial con su correspondiente máster que lo acredite como Ingeniero. Además conlleva la responsabilidad de dirigir la empresa. Inicialmente, y para estar alineado con las políticas de la empresa, el director general percibirá durante los dos primeros años de vida de la empresa, un salario bruto anual de 25.000€, que es lo que se ha estimado como salario base de un jefe de proyectos (Ingeniero Superior).

Se ofrecerá un salario fijo de 18.000€ brutos anuales, repartidos en doce pagas de 1.500€ para el puesto de responsable de Administración donde se exige como mínimo, una diplomatura en ciencias económicas y empresariales (tres años de formación universitaria).

Para los puestos de Marketing y Atención al Cliente el salario será de 20.000€ brutos anuales, repartidos en 12 pagas de 1.666,67€/mes. Para este puesto se exigirá una formación de Marketing y Publicidad (3 años de formación universitaria).

Finalmente en el primer año de vida de la empresa para el departamento de Marketing se incorporará un becario. Para esta beca se ha estimado inicialmente una cuantía mensual de 350€. Se exigirá para poder optar al puesto estar cursando el último año de administración y dirección de empresas o marketing y publicidad, con 3 asignaturas o menos pendientes de aprobar, o bien estar realizando el proyecto fin de carrera. En principio el becario se incorporará, siempre y cuando se estén cumpliendo las previsiones y no antes del primer año de vida de la empresa, ya que se considera que estos primeros meses son de asentamiento, y que por tanto no serán necesarias sus funciones. Aunque en las previsiones se ha destinado

una partida para la contratación del mismo, dependerá mucho del desarrollo y la consecución de objetivos en los primeros meses.

Inicialmente se ha partido de una escala salarial no muy elevada, debido a las dificultades que conlleva la fase inicial de una empresa. Para incentivar a los trabajadores, motivarlos y mejorar su rendimiento se negociará de forma individual con cada uno de ellos, en función de los objetivos, una serie de variables. De esta forma si la empresa supera los objetivos iniciales marcados en el presupuesto anual, gran parte de los beneficios extraordinarios irán a parar a sus empleados, logrando de esta forma una mayor implicación de todo el personal.

A continuación se muestra un cuadro con el cálculo de las cargas salariales para los tres próximos años. En él se desglosan los sueldos brutos por trabajador y la parte que paga la empresa a la seguridad social. También se puede observar la estimación de contratación que se hace para los tres primeros años de vida de la empresa:

CARGAS SALARIALES				
PERSONAL	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Director General	Fijo	25.000 €	25.000 €	35.000 €
	Seguridad Social	7.275 €	7.275 €	10.185 €
Marketing	Fijo	12.000 €	16.000 €	20.000 €
	Seguridad Social	5.820 €	5.820 €	5.820 €
Oficina de Atención	Fijo	12.000 €	16.000 €	20.000 €
	Seguridad Social	5.820 €	5.820 €	5.820 €
Administración	Fijo	10.800 €	14.400 €	18.000 €
	Seguridad Social	5.238 €	5.238 €	5.238 €
Becarios	Beca		4.200 €	4.200 €
SUBTOTAL	Fijo	59.800 €	75.600 €	97.200 €
	Seguridad Social	24.153 €	24.153 €	27.063 €
<b>TOTAL</b>		<b>83.953 €</b>	<b>99.753 €</b>	<b>124.263 €</b>

Tabla 4.3.3. Cargas Salariales

Para el cálculo del coste de la Seguridad Social se recurre a tablas actualizadas anualmente por el Ministerio de Trabajo donde se especifica dicho coste en función de la actividad y categoría de los trabajadores. El 23,6% por contingencias comunes y el 5,5% por desempleo.

## 5. PLAN JURÍDICO

---

## 5. PLAN JURÍDICO

---

En el proceso de creación de una empresa, una de las primeras decisiones será la elección de la forma jurídica más apropiada para el tipo de empresa que se quiera montar y las características particulares de cada empresario. Dentro de las opciones que establece el ordenamiento jurídico Español, las posibilidades son múltiples, y existen varios criterios a la hora de optar por una de las formas jurídicas que se nos ofrecen. Entre ellos podemos destacar:

**RESPONSABILIDAD FRENTE A TERCEROS:** La responsabilidad frente a terceras personas varía en función del modelo que se adopte. Si se quiere separar el patrimonio personal del de la empresa, y limitar la responsabilidad sólo al patrimonio empresarial, habrá que descartar para la nuestra algunas de las formas jurídicas que más adelante se detallan.

**NÚMERO DE PERSONAS QUE INTEGRAN EL PROYECTO:** Si son varias las personas que quieren llevar a cabo el proyecto empresarial, se optará por alguno de los modelos societarios existentes. En caso de ser una sola persona, se podrá optar tanto como algún modelo de sociedad unipersonal o bien la empresa individual.

**IMAGEN:** La elección de una forma u otra, transmite a priori una imagen determinada según el entorno en el que se va a desarrollar la actividad, de ahí la importancia de la elección de la forma jurídica.

**OBLIGATORIEDAD:** En algunas actividades se exige una forma jurídica determinada para poder desarrollarlas.

**FISCALIDAD:** Si alguno de los criterios anteriores no es suficientemente relevante a la hora de adoptar una decisión, este criterio podría ser fundamental para optar por un modelo u otro. Las ventajas fiscales que se pueden obtener al elegir un determinado modelo son fundamentales ya que en función del modelo que elijamos, podremos minimizar la carga fiscal.

Cada emprendedor debe por tanto evaluar que impacto puede tener cada uno de estos aspectos u otros que en su caso particular cobren relevancia, para elegir así el modelo más conveniente.

## 5.1. ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA

Para la elección entre las diferentes formas jurídicas, debemos tener clara la diferencia entre persona física o persona jurídica. A partir de estos dos conceptos podemos hacer una primera diferenciación:

**Empresa individual o persona física:** También denominado empresario individual. En este caso se trata de una persona exclusivamente. Ésta es la encargada de gestionar la empresa y asume todas las decisiones, riesgos y resultados económicos, respondiendo de forma ilimitada con todo el patrimonio, tanto empresarial como personal.

**Sociedad o persona jurídica:** En este caso puede tratarse de un o más personas que comparten decisiones, riesgos y resultados económicos. La responsabilidad en este caso dependerá de la forma jurídica elegida.

En las siguientes tablas podemos observar las distintas opciones que se plantean. Mostramos las principales características de cada una de ellas.

### EMPRESA INDIVIDUAL:

FORMA	Nº DE SOCIOS	CAPITAL	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD DIRECTA
Empresario Individual	1	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF (rendimientos por actividades económicas)
Comunidad de bienes	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF (rendimientos por actividades económicas)
Sociedad Civil	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF (rendimientos por actividad económica)

*Tabla 5.1.1. Empresa individual*

**PERSONAS JURÍDICAS:**

Sociedades mercantiles:

FORMA	Nº DE SOCIOS	CAPITAL	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD DIRECTA
Sociedad Colectiva	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	Impuesto sobre sociedades
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.005,06 €	Limitada al capital aportado	Impuesto sobre sociedades
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Máximo 5	Mínimo 3.012 € Máximo 120.202 €	Limitada al capital aportado	Impuesto sobre sociedades
Sociedad Anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.012,21	Limitada al capital aportado	Impuesto sobre sociedades
Sociedad Comanditaria por acciones	Mínimo 2	Mínimo 60.101,21 €	Socios colectivos: Ilimitada Socios comanditarios: Limitada	Impuesto sobre sociedades
Sociedad Comanditaria simple	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Socios colectivos: Ilimitada Socios comanditarios: Limitada	Impuesto sobre sociedades

Tabla 5.1.2. Personas jurídicas

Sociedades mercantiles especiales:

FORMA	Nº DE SOCIOS	CAPITAL	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD DIRECTA
Sociedad laboral	Mínimo 3	Mínimo 60.101,21 € (S.A.L.) Mínimo 3.005,60 € (S.L.L.)	Limitada al capital aportado	Impuesto sobre sociedades
Sociedad Cooperativa	Mínimo 3	Mínimo fijado en los estatutos	Limitada al capital aportado	Impuesto sobre sociedades
Sociedad de Garantía Recíproca	Mínimo 150	Mínimo 1.803.036,30 €	Limitada	Impuesto sobre sociedades
Entidad de Capital-Riesgo	Consejo de administración: Mínimo 3	Sociedades Capital-Riesgo: Mínimo 1.202.024,20 € Fondos Capital Riesgo: Mínimo 1.652.783,30 €	Limitada	Impuesto sobre sociedades

Tabla 5.1.3. Sociedades mercantiles especiales

Una vez estudiados los distintos modelos existentes se opta por la **SOCIEDAD LIMITADA**, principalmente por su operatividad, y también por el hecho de que, en caso de contraer deudas sociales, los socios sólo están obligados a responder económicamente con la aportación realizada y no sus bienes personales, lo cual es muy importante debido al riesgo que conlleva el crear una nueva empresa.

### 5.1.1. SOCIEDAD LIMITADA

Actualmente se encuentra regulada por el R.D. Legislativo 1/2010 de 2 de julio que aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades Capitaless.

Las principales características de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L. o S.R.L.) son:

- Número de socios: 1 ó más.
- Responsabilidad: Limitada a la aportación del capital social.
- Capital Mínimo: 3.006 €
- Régimen de Seguridad Social: Régimen General ó Autónomo.
- Fiscalidad: Impuesto de Sociedades.
- Nº de trabajadores: No hay límite.
- Legislación Básica: Ley 2/95 de 23 de marzo.

#### Ventajas:

- Es una buena solución para pequeñas y medianas empresas con pocos socios y capital inicial reducido (3.006 euros). Además un único socio puede constituirla.
- La responsabilidad de los socios es limitada. De esta manera protegerán su patrimonio personal.
- El impuesto de sociedades permite realizar múltiples deducciones.

#### Desventajas:

- Trámites más complejos en su constitución. Debe elaborarse escritura ante Notario e inscribirse en el Registro Mercantil.
- La participación en la sociedad dependerá del número de participaciones de las que se disponga. Si el número de participaciones es bajo, tendrán que aceptar las decisiones de la mayoría.

La transmisión de las participaciones está regulada por la ley que establece determinadas restricciones a favor de ciertas personas (Título IV, Capítulo III, Sección II).

## 5.2. TRÁMITES GENERALES DE PUESTA EN MARCHA

Una vez elegida la forma jurídica más apropiada para la empresa, será necesario conocer cuáles son los trámites necesarios para constituirlos, así como los organismos correspondientes donde será necesario dirigirse, la documentación a aportar en cada caso y el plazo de validez de los mismos. Para la creación de una Sociedad Limitada los trámites son los siguientes:

### 5.2.1. TRÁMITES PARA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

#### 1. Certificado Negativo de la denominación:

Es una certificación acreditativa de que el nombre elegido para la sociedad no coincide con el de otra ya existente. Documentación a presentar:

- Instancia oficial con los nombres elegidos (un máximo de tres por orden de preferencia).

Plazo: La validez del nombre concedido es de 3 meses (Real Decreto 158/2008). Pasado este plazo debe renovarse.

#### 2. Apertura de cuenta bancaria a nombre de la sociedad:

Una vez se tenga el certificado de denominación, se debe acudir a una entidad bancaria para abrir una cuenta a nombre de la SOCIEDAD EN CONSTITUCIÓN, ingresando el capital mínimo inicial de la sociedad, 3.006 € para la sociedad limitada, que a partir de éste momento estará íntegramente desembolsado. El banco entregará un certificado que habrá de presentarse en el Notario cuando se comparezca para hacer la escritura de constitución. Una vez constituida puede utilizarse el dinero ingresado.

#### 3. Elaboración de los Estatutos y Escritura de Constitución:

Los estatutos son las normas que van a regir la sociedad (En ello se establece la denominación social, objeto, capital, domicilio, régimen de participación de cada socio, etc.). Aunque existen infinidad de modelos de estatutos, si no se quieren introducir determinadas particularidades en los mismos, es recomendable acudir a un abogado para que redacte los mismos, aunque en la Notaría igualmente pueden asesorarnos al respecto. A continuación se tiene que comparecer ante el notario para firmar la escritura de constitución de la sociedad. Sin este trámite no es posible inscribir a la sociedad en el Registro Mercantil. La documentación necesaria que habrá que aportar en esta comparecencia es:

- El certificado de denominación del Registro Mercantil.
- El certificado bancario.
- Los Estatutos Sociales, si los llevamos nosotros y no nos los redacta la Notaria.
- D.N.I. de todos los socios.

#### 4. Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales:

Es un impuesto que grava la constitución, aumento de capital, fusión, transformación o disolución de una sociedad. Hay que pagar el 1% del capital social. Los documentos a presentar para este trámite son:

- Impreso modelo 600.

- Primera copia y copia simple de la escritura de constitución.
- Fotocopia del C.I.F. provisional (por lo que antes se deberá pasar por hacienda para solicitar el C.I.F. provisional).

Plazo: 30 días hábiles a partir del otorgamiento de la escritura.

### **5. Inscripción en el Registro Mercantil:**

La sociedad debe presentarse a inscripción en el plazo de 1 mes desde el otorgamiento de la escritura de constitución por el notario, y si es limitada en 2 meses. El Registro Mercantil será el correspondiente al domicilio social que se haya fijado para la sociedad en los Estatutos.

Para realizar la inscripción es necesario presentar:

- Certificado de denominación del Registro Mercantil Central.
- Primera copia de la Escritura.
- Los ejemplares del Modelo 600 (ITP) abonado anteriormente.

Habrá que pagar una provisión de fondos al hacer la entrega. Cuando se retire, el Registro practicará una liquidación. Lo normal es que soliciten un teléfono, fax o dirección de correo electrónico para comunicar cualquier incidencia o cuando se puede retirar (dependerá del Registro).

Una vez inscrita, la sociedad adquiere personalidad jurídica.

## **5.2.2. TRÁMITES ANTE HACIENDA**

### **1. Solicitud del Código de Identificación Fiscal (CIF):**

Sirve para identificar a la sociedad a efectos fiscales. A diferencia del empresario individual que se identifica con el DNI del empresario. En un principio Hacienda dará un CIF provisional para empezar a funcionar, debiendo canjearlo por el definitivo en un plazo de 6 meses.

Los documentos a presentarse son:

- Impreso Modelo 036.
- Copia simple de la Escritura de Constitución.
- Fotocopia del DNI del solicitante si es un socio o fotocopia del poder notarial si es un apoderado.

Plazo: 30 días a partir del otorgamiento de la escritura. Luego hay 6 meses para retirar el CIF definitivo.

### **2. Alta en el Impuesto de Actividades Económicas:**

Es un tributo de carácter local, que grava el ejercicio de actividades empresariales, profesionales o artísticas, se ejerzan o no en local. Es obligatorio para toda la sociedad, empresario individual o profesional. Se presentarán tantas altas como actividades se vayan ejercer. Están exentos del pago de este impuesto las personas físicas, las sociedades civiles y sociedades mercantiles, que tenga un importe neto de la cifra de negocios inferior a 1.000.000 de euros. La declaración de alta, modificación y baja en el IAE, en caso de sujetos pasivos que

estén exentos del mismo por todas las actividades que desarrollen, se llevará a cabo a mediante el Modelo 036 (Declaración Censal). En caso de que cualquiera de sus actividades tribute en el IAE presentará el Modelo 840.

Documentos a presentar:

- Si está exento de pago, se hará mediante el Modelo 036 de Declaración Censal. En otro caso, debe presentarse el Modelo oficial 840 debidamente cumplimentado.
- DNI para el empresario individual.
- CIF para las Sociedades.
- NIF para el apoderado.

Plazo: 10 días hábiles antes del inicio de la actividad.

### **3. Declaración Censal (IVA):**

Es la declaración de comienzo, modificación o cese de la actividad, que han de presentar a efectos fiscales los empresarios, los profesionales y otros obligados tributarios.

Documentos a presentar:

- Modelo oficial 036.
- DNI (para empresarios individuales) ó CIF (para sociedades).
- Alta en el IAE.

Plazo: Antes del inicio de la actividad.

## **5.2.3. TRÁMITES EN LA SEGURIDAD SOCIAL**

### **1. Afiliación y alta en el Régimen de Autónomos:**

Es un régimen especial de la Seguridad Social obligatorio para trabajadores por cuenta propia y para los socios trabajadores de sociedades civiles y mercantiles, que dependiendo de los casos deben darse de alta en este Régimen o en el General.

Documentos a presentar:

- Documento de afiliación.
- Parte de alta de asistencia sanitaria.
- Parte de alta de cotización por cuadruplicado.
- Fotocopia de alta en el IAE.
- Fotocopia del DNI para el empresario individual, y del contrato y CIF si se trata de una sociedad. En el caso de tratarse de un profesional Colegiado, certificado del colegio correspondiente.

Plazo: 30 días naturales siguientes al inicio de la actividad. No obstante, el alta causará efectos a partir del día 1 del mes en que se inicie la actividad (si la actividad se inicia el 15 de enero y el alta se presenta el 10 de febrero debe pagarse desde el 1 de enero). Conviene reseñar que en todo caso, el /los administradores de la sociedad, deben estar dados de alta en la seguridad social en el régimen especial de autónomos.

## 2. Solicitud del número de patronal:

Sólo debe hacerse cuando va a contratarse algún trabajador tal y como es el caso. De esta manera se inscribe la empresa en la seguridad social que asigna a la misma un Código de cuenta de cotización principal. Dicha inscripción será la única y válida para toda la vida laboral de la persona física o jurídica titular de la empresa.

Documentos a presentar:

- Impreso de inscripción de empresa por triplicado.
- DNI del titular o copia de la escritura de constitución.
- Contrato de asociación o Mutua de accidentes de trabajo (hacer constar el sector laboral de la empresa).
- Impresos de alta del trabajador contratado y alta en el IAE.

Plazo: Antes de que el trabajador comience su actividad.

## 3. Comunicación de apertura del centro de trabajo:

Deben realizarla aquellas empresas que procedan a la apertura de un nuevo centro de trabajo o reanuden la actividad después de efectuar alteraciones, ampliaciones o transformaciones de importancia.

Documentos a presentar:

- Modelo oficial por cuadruplicado con los datos de la empresa.
- Datos del centro de trabajo.
- Datos de la plantilla.
- Datos de la actividad que se desarrolla.

Plazo: 30 días siguientes al inicio o reanudación de la actividad.

## 5.2.4. TRÁMITES ANTE EL AYUNTAMIENTO

Los siguientes pasos son necesarios si va a abrir un local, va a hacer obras en él o si hay un cambio de titularidad o actividad.

### 1. Licencia de actividades empresariales:

Es una licencia municipal que acredita la adecuación de las instalaciones proyectadas a la normativa urbanística vigente y a la reglamentación técnica que pueda serle aplicable. Sólo debe solicitarse cuando va a abrirse un local. Las actividades se clasifican como *Inocuas* (aquellas que no producen molestias ni daños y que son más fáciles de conseguir y más baratas) y *Calificadas* (aquellas que pueden resultar molestas, insalubres, nocivas y peligrosas, y que por lo tanto son más difíciles de conseguir y más caras).

Documentación a presentar:

- Impreso normalizado.
- Alta en el IAE.
- Contrato de arrendamiento o escritura de propiedad del local.
- DNI del solicitante o escritura de sociedad y CIF.
- Memoria descriptiva de la actividad y del local.
- Planos de planta y sección del local.

- Plano o croquis de la situación del local.
- Presupuesto de las instalaciones.
- Además si la actividad es Calificada será necesario un proyecto de las instalaciones firmado por un técnico competente, visado por el Colegio Profesional correspondiente y con Dirección facultativa, que incluya: Planos, Presupuesto y Memoria.

Una vez concedida la Licencia de Apertura, las actividades calificadas deben solicitar la Licencia de Funcionamiento.

Plazo: Antes de abrir el local. Una vez concedida la licencia, la actividad debe comenzar dentro de los 6 meses siguientes a la concesión de la misma.

## **2. Licencia de obras:**

Es la necesaria para efectuar cualquier tipo de obra en el local, nave o establecimiento. Por lo tanto si no se va a abrir local o no se van a hacer las obras, no es necesaria.

Documentos a presentar:

- Impreso normalizado.
- Presupuesto para las obras.
- Planos de planta, alzado y sección acotados y a escala, del estado actual y del reformado.
- Memoria descriptiva de las obras.
- Plano parcelario de la finca.
- Si las obras afectan a la estructura del local se presentará Proyecto firmado por Técnico Competente, visado por el Colegio Profesional correspondiente y con Dirección facultativa que incluya: Planos, Presupuesto y Memoria.

Plazo: Antes de realizar las obras. Una vez concedida la licencia las obras pueden ejecutarse hasta 6 meses después de la fecha de concesión.

### 5.2.5. GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y OTROS DE PUESTA EN MARCHA

La constitución de la sociedad, conlleva una serie de gastos que deberán tenerse en cuenta a la hora de calcular la inversión necesaria para su puesta en marcha.

En la tabla siguiente se muestran los diferentes conceptos que formarán estos gastos y su cuantía sin IVA.

CONCEPTO	CUANTÍA
Gastos de constitución	500 €
Honorarios de Notaría	200 €
Licencia de Apertura del local	350 €
Servicios Jurídicos	180 €
Registro Mercantil	200 €
Redacción de Estatutos	120 €
Impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos	30 €
Certificación negativa del nombre	20 €
<b>TOTAL</b>	<b>1.600 €</b>

*Tabla 5.2.5. Gastos de Constitución y otros de puesta en marcha*



## 6. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

---

## 6. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

---

En las etapas anteriores, se han ido fijando las etapas a seguir, y se han detectado una serie de necesidades en los diferentes apartados (presupuestos comerciales, inversiones a realizar, plantilla necesaria... etc.).

El objetivo de esta etapa es formular unas estimaciones creíbles y comprensibles que reflejen las previsiones de resultados financieros y que, de alguna manera, van a determinar la viabilidad financiera del proyecto.

El Plan Económico Financiero trata de medir por tanto un objetivo básico de todo negocio, que es la rentabilidad del mismo, pero sin olvidar que existe un segundo objetivo necesario para poder hablar de viabilidad, que es el de la liquidez. Es decir, para que un proyecto se considere viable desde el punto de vista económico y financiero debe generar beneficios, aunque estos no tienen por qué producirse a corto plazo, ya que hay que valorar la inversión realizada inicialmente. Además no debe plantear problemas de tesorería o liquidez, es decir, debe hacer frente, a corto plazo, a todos los pagos que se produzcan en la empresa.

Una vez tenidas en cuenta estas consideraciones previas, se va a elaborar el plan financiero siguiendo los siguientes pasos:

1. Cálculo de las necesidades de Inversión.
2. Financiación de las Inversiones.
3. Análisis de Costes.
4. Cuenta de Resultados.
5. Presupuesto de Tesorería.
6. Balance de situación al final de cada año.
7. Análisis mediante Indicadores.
8. Cálculo de VAN y TIR.

Estos puntos nos permitirán hacernos una idea global del negocio y sacar conclusiones a cerca de su viabilidad.

## 6.1. CÁLCULO DE NECESIDADES DE INVERSIÓN

Cuando se plantea montar una empresa es necesario evaluar cuáles son los requerimientos que dicha empresa conlleva para ponerla en marcha. Estas necesidades vendrán condicionadas, en parte, por las decisiones y previsiones que se han realizado en el Plan de Marketing.

La inversión inicial de una empresa es lo que se conoce, desde el punto de vista técnico, como el Activo de la empresa. Este Activo recoge los bienes y derechos necesarios para iniciar la actividad.

El volumen de inversión inicial debe ser coherente con el planteamiento de la empresa que se ha realizado hasta el momento en el resto de los planes. Las inversiones necesarias para iniciar una actividad se pueden clasificar en distintos tipos. A continuación se presenta dicha clasificación, detallando los elementos que componen cada grupo de la misma y su precio estimado sin IVA.

### 6.1.2. INMOVILIZADO MATERIAL

Recoge los bienes con permanencia en la empresa, por término general, superior a un año. Estos bienes pueden ser:

**Terrenos y bienes naturales:** En este apartado se recogerán, si existen, elementos inmuebles del activo tales como solares de naturaleza urbana, fincas rústicas, otros terrenos no urbanos, minas y canteras. Los terrenos se contabilizan al precio de compra y no se deprecian, por lo que no son amortizables. Inicialmente nuestra empresa no tiene inmovilizados de esta naturaleza.

**Edificios y Construcciones:** Se refiere al local o locales que posea la empresa siempre que sean en propiedad. En nuestro caso inicialmente la actividad la desarrollaremos en local en alquiler y no se plantea a corto o medio plazo la compra, por tanto tampoco veremos reflejado valor alguno en este concepto.

**Instalaciones y Acondicionamiento:** Este apartado hace referencia a posibles obras de acondicionamiento que podamos requerir en un local que no es propiedad, y siempre y cuando dichas obras sean a nuestro cargo. Inicialmente se buscará un local que no necesite de estas obras, ya que la estructura inicial que tendrá la empresa no requerirá de una configuración o planteamiento particular. Cualquier local de oficinas convencional será válido para el desarrollo de la actividad.

**Maquinaria:** Se engloba en este capítulo la maquinaria de todo tipo, que sea necesaria para realizar la actividad. Una vez más este apartado quedará en blanco en nuestro plan, ya que nuestra empresa no está relacionada con este sector y no precisará de ningún tipo de maquinaria.

**Uillaje y Herramientas:** En algunas actividades existe la necesidad de ciertos bienes de carácter simple que no llegan a tener la consideración de maquinaria. Tampoco será nuestro caso.

**Mobiliario:** En este apartado se recogerán todos los bienes necesarios para el equipamiento de oficinas o del local en sí, incluida la decoración del mismo. Supondremos un activo de 2.500€ para este concepto.

**Equipos informáticos:** Se recogen en este punto los equipos para el tratamiento de información, incluidas impresoras, fax, etc. Para equipar nuestra compañía se requerirá la compra de 3 ordenadores fijos, 2 portátiles y un equipo multifunción de fax e impresora, y 1 impresora simple por lo que se estima un valor de 3.500 €. Además de 2 móviles “smart phone”.

**Elementos de transporte:** Si la empresa dispone de elementos de transporte, tanto internos como externos, se recogerán en este apartado. Para las características de nuestro negocio, no será conveniente disponer de un coche corporativo, con el cual se puedan acudir a las reuniones y citas con las empresas que tenemos subcontratadas, como son las relacionadas con el transporte y la programación informática. Este coche llevará impreso el logo y teléfono de la empresa, así conseguiremos dar a conocer nuestra empresa y que en las empresas comiencen a familiarizarse con nuestra imagen corporativa. Se adquirirá un vehículo para lo cual se presupuesta una partida de 10.800€.

**Otro inmovilizado material:** En ciertas actividades existen también inversiones a largo plazo en otros elementos materiales específicos que no se pueden encuadrar en ninguno de los puntos anteriores.

### **6.1.2. INMOVILIZADO INTANGIBLE**

Las empresas cuentan también con bienes permanentes de naturaleza intangible, pero son objeto de valoración económica. Se recoge en este apartado básicamente los derechos de uso considerados como inversión de carácter intangible a largo plazo. Los componentes más habituales en pequeñas y medianas empresas como la nuestra suelen ser:

**Aplicaciones informáticas:** Se refiere al software o programas de los equipos informáticos. En nuestro caso y a priori, no será necesaria la inversión en ninguna aplicación informática ya que la parte que lo requiere, como es la programación y diseño de la página web, está subcontratada.

**Arrendamiento financiero:** Es conocido como leasing, y consiste en el alquiler con opción a compra de algún elemento del inmovilizado material. En el caso de no comprar dicho elemento, sino de utilizar un leasing, el valor de compra de dicho bien será recogido como inmovilizado inmaterial y no material.

**Otro inmovilizado inmaterial:** Aquí podrán aparecer durante el desarrollo de nuestra actividad registro de patentes de algún producto, proceso productivo, marca, etc., aún así no tiene sentido hablar de ello pues no se dará en nuestro caso.

### 6.1.3. INVERSIONES FINANCIERAS

Son los activos, de naturaleza financiera, que posee una empresa y que no son utilizados de manera directa en el proceso productivo. El objetivo es el de mantener el control sobre las filiales o una participación estable en otras empresas mediante posesión de acciones, obligaciones, créditos, bonos, etc. Este tipo de inversiones no suelen ser excesivamente elevadas en las PYMES.

En nuestro caso objeto de estudio el inmovilizado financiero será el de la fianza que se pueda cobrar en el local de alquiler donde se vaya a comenzar nuestra actividad. Ya que las necesidades de espacio de nuestra actividad son muy pequeñas, se estima un precio de alquiler de 450 €/mes para nuestra oficina. Consideramos que la fianza será, como suele ser habitual, de 2 meses. Por tanto la suma de este apartado ascenderá a 900€.

### 6.1.4. GASTOS DE ESTABLECIMIENTO

En este apartado los conceptos que se van a recoger son:

**De constitución:** Estos gastos son los derivados de la creación de la sociedad. Ya fueron comentados en el apartado del Plan Jurídico, en el que definimos el tipo de sociedad que vamos a poner en marcha.

**De primer establecimiento:** Antes de que comience regularmente la actividad empresarial, hay que ocuparse de aspectos económicos y técnicos para encauzar adecuadamente la marcha del negocio: se han de estudiar ciertas cuestiones técnicas y económicas referidas a la empresa en su conjunto, tienen que emitir publicidad de los productos o servicios que próximamente lanzarán al mercado, han de captar, seleccionar y adiestrar personal, etc.

Los gastos necesarios para llevar a cabo estos menesteres son los gastos de primer establecimiento, que se caracterizan por su naturaleza técnico-económica.

Para la puesta en marcha de nuestra actividad hemos previsto una dotación de 1.600€ (sin tener en cuenta el IVA).

Hasta aquí, el capítulo de Inmovilizado (también denominado Activo No Corriente de la empresa), que son bienes y derechos que van a permanecer en la empresa a largo plazo (más de un año).

Finalmente vamos a estudiar otras inversiones que van a ser necesarias en nuestra empresa, pero cuyo período de permanencia en la misma será menor de un año. Esto será el activo circulante:

### 6.1.5. ACTIVO CORRIENTE

Los componentes del activo circulante tienen una rotación dentro de la empresa a lo largo del año, y su valor puede cambiar constantemente. En este capítulo consideramos:

**Existencias:** Aquí recogeremos las existencias necesarias de productos, materias primas, etc. Este punto puede ser importante para las empresas comerciales o de fabricación, siendo irrelevante o casi nulo en las empresas como es la que nos atañe, puesto que en nuestro modelo no necesitaremos de materia prima, sino que haremos de mero trámite entre comprador y vendedor.

**Deudores:** Se recogen los derechos de cobro que la empresa tiene con terceras personas. Inicialmente en este apartado sólo suele existir un concepto, relacionado con el IVA de las inversiones anteriores, que posteriormente tendremos que liquidar con Hacienda. Posteriormente, cuando la empresa inicie su actividad, podremos contar con otro concepto, el de Clientes, que recogerá los derechos de cobro que la empresa tenga por realizar cobros aplazados.

**Tesorería:** Para que una empresa no tenga problemas de liquidez necesita, desde su inicio, disponer de unos fondos líquidos suficientes, normalmente en la caja de la empresa o en cuentas bancarias. El volumen de dicha tesorería dependerá de los gastos de cada empresa, de la política de cobro y pago con sus clientes y empresas proveedoras y de los compromisos adquiridos con terceros inicialmente, relacionados con la financiación de la empresa (préstamos, acreedores, etc.).

En la siguiente tabla se resume el Activo necesario para que la empresa inicie su actividad. En ella no aparecen todos los conceptos definidos, sino solamente aquellos que el desarrollo de nuestra actividad concreta implique. Como se indicó al inicio de este apartado, las cantidades reflejadas en la tabla aparecen sin IVA.

ACTIVO NECESARIO	
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>16.800 €</b>
Mobiliario	2.500 €
Equipos Informáticos	3.500 €
Vehículo	10.800 €
<b>Inmovilizado Financiero</b>	<b>900 €</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>17.700 €</b>
Tesorería	3.000 €
<b>Activo Circulante</b>	<b>3.000 €</b>
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>20.700 €</b>

Tabla 6.1. Activos Necesarios

## 6.2. FINANCIACIÓN DE LAS INVERSIONES

Una vez calculado el volumen de inversión inicial para poner en marcha la empresa, se determinará cómo financiar dicha cantidad. Las fuentes de financiación habituales para las PYMES son las siguientes.

### 6.2.1. RECURSOS PROPIOS

Compuesto por el Capital o Capital Social, dependiendo que sea empresa individual o sociedad respectivamente. Recoge las aportaciones de las personas que van a participar en el proyecto. En un principio es el único recurso propio con el que cuenta la empresa. Posteriormente, si la empresa genera beneficios y éstos se quedan en la empresa (autofinanciación), existirá un componente más dentro de los recursos propios que se denomina Reservas.

En el caso de nuestra empresa se parte de un capital de 3.000 €, que es el mínimo necesario que hay que depositar en el banco para la creación de la forma jurídica que hemos elegido, la Sociedad Limitada.

### 6.2.2. FINANCIACIÓN A LARGO PLAZO

Para la financiación a largo plazo podemos encontrar múltiples vías. Entre las más habituales están:

**Préstamo a largo plazo:** El préstamo representa la obtención de una cantidad determinada a un plazo determinado, y a un tipo de interés estipulado, que puede ser fijo o variable. El préstamo conlleva también una serie de gastos iniciales relacionados con la concesión del mismo, que son los gastos de negociación y/o apertura, que tendremos que considerar a la hora de contemplar los gastos de la actividad.

Otro punto de interés relacionado con los préstamos es la carencia, que suele ser de 1 ó 2 años habitualmente, que significa retrasar la devolución del principal en dicho plazo, pagando exclusivamente en ese período intereses del préstamo. A la hora de evaluar la viabilidad económico-financiera de nuestro proyecto vamos a suponer “precios de mercado”, es decir, sin ningún tipo de subvención. Aunque nos pongamos en este caso (el más desfavorable) será conveniente conocer y solicitar todas aquellas ayudas y subvenciones para las que reunamos los requisitos establecidos.

Una de éstas es la de subvencionar el tipo de interés de los préstamos, que representará una rebaja en el tipo porcentual del préstamo, si es concedida la subvención, y por tanto, unos menores gastos financieros que se soportará en dicha financiación.

**Leasing:** Algunos de los bienes necesarios para iniciar la actividad se pueden financiar mediante leasing, es decir, alquiler con opción a compra. Esta forma de financiación es similar

a la del préstamo, en cuanto al cálculo de intereses y cuotas a pagar, con dos diferencias: una, que la cuota del leasing está sometida al IVA, por tratarse de un alquiler; y dos, que estos contratos pueden conllevar ventajas fiscales, si se cumplen los requisitos establecidos en la legislación vigente.

**Proveedores de inmovilizado a largo plazo:** Se recogen en este punto compras a plazo superior a un año, relacionadas con algún bien del inmovilizado material.

**Otros préstamos:** Aquí se recogerá los posibles préstamos obtenidos de forma extraordinaria, tal y como los provenientes de fuentes como algún miembro de la familia o de amistades.

Existen múltiples formas de financiación de una empresa a largo plazo. En nuestro caso la empresa obtendrá financiación del Instituto de Crédito Oficial, de su línea ICO Emprendedores 2014. Esta línea de financiación está orientada a autónomos, empresas y entidades públicas y privadas, tanto españolas como extranjeras, que realicen inversiones productivas en territorio nacional. Se podrán financiar las inversiones que se hayan realizado previamente a la firma de la operación, siempre que éstas no se hayan iniciado antes del 1 de enero de 2013. En esta línea se financian los activos fijos productivos nuevos o de segunda mano, adquisición de vehículos turismos incluido el IVA o impuestos de análoga naturaleza y adquisición de empresas. Se podrán financiar gastos de circulante con el límite del 50% de la financiación total. Las condiciones generales de esta línea de financiación son las siguientes:

- Hasta 10 millones de €, en un o varias operaciones.
- Modalidad de Préstamo/leasing para inversión y préstamo para liquidez.
- Amortización a 1 ó 10 años, con la posibilidad de hasta un año de carencia, ó a 12 ó 20 años con 0 ó 2 años de carencia.
- Tipo de interés Fijo/Variable, más el margen establecido por la Entidad de Crédito según el plazo de amortización:
  - Para operaciones a plazo igual a 1 año: más un margen de hasta 2,30%.
  - Para operaciones a plazo igual de 2 o 3 años: más un margen de hasta 4,00%.
  - Para operaciones a un plazo superior a 3 años: más un margen de hasta 4,30%.
- La Entidad de Crédito no aplicará ninguna comisión al cliente, salvo la de amortización anticipada voluntaria con carácter general será del 1,75% sobre el importe cancelado.
- En caso de amortización anticipada obligatoria se devengará una penalización del 2,50% sobre el importe cancelado.

Este préstamo será destinado a la adquisición de activos fijos productivos. La subvención ofrecida para este tipo de inversiones es de un 100%. En nuestro caso ésta asciende a 17.700€.

El tipo de interés de la Línea ICO EMPRENDEDORES 2012 vigente para 3 años sin carencia es del 5,337%.

Se requiere para nuestra empresa un crédito por un valor de 21.700 €, pues la cantidad faltante hasta el importe del activo total son los 3.000 € del capital social necesarios para cumplir con el requisito legal para la constitución de una Sociedad Limitada.

Para calcular la amortización del crédito de utilizará el método de los términos amortizativos anuales constantes, de tal forma que la cantidad a devolver anualmente no varía, pero si la proporción de cuota de intereses frente a la cuota de amortización, que al principio es mayor y va disminuyendo cada año.

$$cuota = (Capital * Tipo) / (1 - (1 + tipo)^{-años})$$

Con las características de nuestro crédito, el término amortizativo a pagar cada año será de 6.541€.

AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO			
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Cuota Amort.	5.596 €	5.895 €	6.209 €
Cuota Interés	945 €	646 €	331 €
Término Amortizativo	6.541 €	6.541 €	6.541 €

Tabla 6.2. Amortización Préstamo

La suma de los recursos propios y las deudas a largo plazo se conoce con el nombre de Pasivo Fijo o Recursos Permanentes, con vencimiento superior al año.

### 6.2.3. FINANCIACIÓN AJENA A CORTO PLAZO

El conocido como Pasivo Circulante, recoge todas las deudas a corto plazo que la empresa tenga. Algunas de las fuentes de financiación a corto plazo más habituales son:

**Proveedores:** Recoge las deudas con las empresas suministradoras de productos o materias primas, por obtener un pago aplazado de las compras.

**Proveedores de inmovilizado a corto plazo:** En este caso se recogen las deudas por financiación del activo fijo con vencimiento inferior al año.

**Póliza de crédito:** Se diferencia del préstamo en que se obtiene una cantidad de dinero, del que se podrá disponer en función de las necesidades de la empresa.

Los intereses se calculan en función de lo dispuesto, aunque existe normalmente un interés de penalización por lo no dispuesto, y por el tiempo en el que se ha utilizado. Este instrumento es válido para solventar carencias puntuales de liquidez, pero puede no ser interesante cuando las deficiencias son permanentes o se quiera financiar elementos del activo fijo. Puede ser un sistema de financiación interesante para el caso de carencia de liquidez puntual en la empresa.

**Leasing:** Se recoge la parte del vencimiento a corto plazo de leasing.

**Préstamos a corto plazo:** Se recoge la parte de vencimiento a corto plazo de los préstamos a largo plazo o préstamos que nos concedan con vencimiento inferior a un año.

Existen otras formas de financiación a corto plazo, que pueden ser poco accesibles o muy costosas para las pequeñas empresas, que sólo nombramos para su conocimiento, como son por ejemplo el factoring o el confirming.

En la siguiente tabla se presentan los medios de financiación conforman el pasivo al inicio de la actividad de la empresa.

PASIVO AL INICIO DE LA ACTIVIDAD	
<b>Recursos Propios</b>	<b>3.000 €</b>
Capital Social	3.000 €
<b>Acreedores a largo plazo</b>	<b>17.700 €</b>
<b>Acreedores a corto plazo</b>	<b>-</b>
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>20.700 €</b>

Tabla 6.3. Pasivo al Inicio de la Actividad

## 6.3. ANÁLISIS DE COSTES

Una forma de medir la rentabilidad de nuestro negocio es a través de la posibilidad de generar beneficio. Para ello es imprescindible conocer los gastos en los que vamos a incurrir en el desarrollo de nuestra actividad para poder ejecutar las ventas que generen ingresos.

Los ingresos en una empresa provienen de las ventas, aunque también pueden existir ingresos de carácter financiero o extraordinario, más habituales en las grandes empresas que en las pequeñas y medianas. Inicialmente nuestro proyecto sólo generará ingresos mediante ventas.

Los gastos para el desarrollo de una actividad son de carácter diverso y a continuación se realiza una enumeración de los mismos.

### 6.3.1. COSTES VARIABLES

**Consumo de materias primas o productos:** Normalmente, se recogerán como coste, no las compras, sino los consumos, es decir, el resultado del siguiente cálculo:

$$\text{Consumo} = \text{existencias iniciales} + \text{Compras} - \text{Existencias finales}$$

Como ya hemos comentado anteriormente, y dado a las características de la actividad que vamos a desarrollar, no tenemos necesidades de stock, y por tanto el consumo será nulo.

**Mano de obra directa:** Se incluyen los costes de los salarios brutos y de la Seguridad Social a cargo de la empresa, de las personas que intervienen en el proceso productivo o prestación del servicio. En nuestro caso, inicialmente no tendremos mano de obra directa, pues no habrá personal cuyo único fin sea el de la fabricación o prestación del servicio.

**Otros gastos generales:** Para empresas como la nuestra de publicación de anuncios, se contemplan aquí los especificados en el área de marketing y relacionados con el mantenimiento y las reparaciones de la web.

### 6.3.2. COSTES FIJOS

**Arrendamientos:** Si el local es alquilado como es el caso, o si existe leasing de algunos elementos del inmovilizado.

**Comunicación:** Coste de las acciones previstas de comunicación desglosadas en el Plan de Marketing.

**Transportes:** En el caso de empresas que tengan como política el acercamiento del producto a los clientes. No se contempla aquí el precio de compra del medio de transporte, ya incluido en el inmovilizado material, sino otros gastos adicionales derivados de su uso. En nuestro caso no aplicará.

**Servicios de profesionales independientes:** Normalmente se recogen aquí, entre otros, los gastos de gestoría o asesorías externas. Se contemplará recurrir a estos servicios para consultas puntuales de asesoramiento fiscal y jurídico.

**Material de oficina:** Se recogen los gastos por los consumibles de oficina. Mantenimiento del local e instalaciones.

**Mano de obra indirecta:** Se recogerá en este apartado el resto de los costes salariales, el de las personas que no intervienen en el proceso productivo, incluida la Seguridad Social a cargo de la empresa. Inicialmente todo el personal empleado en nuestra empresa estará aquí reflejado.

**Suministros:** Se recogen los gastos de luz, agua, teléfono e internet.

**Tributos:** Contempla todos los tributos y tasas de la actividad, como el Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE), la Licencia de Apertura, las Tasas Municipales, etc.

**Amortizaciones.** La amortización es el coste por la pérdida de valor de los elementos del inmovilizado, susceptibles de ser amortizados. Para ello existen unas tablas que determinan los porcentajes máximos que las empresas pueden desgravarse a la hora del impuesto. En las empresas de servicios, las amortizaciones de las herramientas y útiles se recogen dentro de los costes variables, el resto de amortizaciones se consideran costes fijos. No se recogen aquí las amortizaciones de los gastos de establecimiento, que ya estimamos en 1.600 €, pues se computarán como un gasto en el primer año de vida.

A continuación se desarrolla la tabla de amortización acorde con el método lineal de cuotas de amortización constantes. El periodo de amortización para la mayoría de los elementos es de 5 años y para los equipos informáticos de 3 años.

En la tabla se presenta la amortización de todos los elementos que forman parte del activo de la empresa, para los tres primeros años de actividad, como viene siendo habitual a lo largo de todo éste Plan, aunque algunos elementos se sigan amortizando en años sucesivos.

AMORTIZACIÓN DEL ACTIVO					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>3.827 €</b>	<b>3.827 €</b>	<b>3.827 €</b>	<b>2.660 €</b>	<b>2.660 €</b>
Mobiliario	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €
Equipos Informáticos	1.167 €	1.167 €	1.167 €	-	-
Vehículo	2.160 €	2.160 €	2.160 €	2.160 €	2.160 €
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>3.827 €</b>	<b>3.827 €</b>	<b>3.827 €</b>	<b>2.660 €</b>	<b>2.660 €</b>

Tabla 6.4. Amortización del Activo

Aunque el planteamiento empresarial inicial se está haciendo a 3 años, en esta tabla se reflejan los 5 primeros años, debido a que ese es el tiempo que se tardará en amortizar la totalidad de los activos iniciales de la empresa.

### 6.3.3. OTROS GASTOS

Se detallan a continuación aquellos otros gastos necesarios para la actividad que no se puedan encuadrar en los puntos anteriores.

**Gastos financieros:** Recoge los intereses de la financiación externa. También los gastos de negociación y/o apertura que puedan existir. En nuestro caso se refleja, desglosada por años, la cuota de intereses a devolver del crédito.

**Impuesto que grave el beneficio obtenido por la empresa:** Dependiendo del tipo de fiscalidad al que esté sometida la empresa, se recogerá el Impuesto de Sociedades (para las sociedades de carácter mercantil) o el Impuesto de la Renta.

En el caso de la empresa objeto de análisis, por tratarse de una sociedad mercantil, en el ejercicio que genere beneficios se tributará por el Impuesto de Sociedades con un tipo de gravamen del 30 %. Acorde a la ley fiscal vigente, los ejercicios con resultado negativo estarán exentos del pago de este impuesto, y se le descontará en la misma medida de la cuantía de impuestos a pagar el primer ejercicio en que la empresa genere beneficios.

La cuantía de todos estos gastos se verá de forma detallada en la cuenta de pérdidas y ganancias, cuenta de resultados para los tres primeros años de actividad.

## 6.4. CUENTA DE RESULTADOS

El margen bruto de la empresa representa la rentabilidad de los productos/servicios de la misma. Se calcula como diferencia entre el volumen de ventas y el total de costes variables. El margen bruto es con lo que la empresa cuenta para cubrir los costes fijos o costes de estructura de la empresa, y aportar beneficios.

El Margen Bruto es una magnitud fundamental para analizar si la actividad es rentable. Cualquier empresa debe tener un Margen Bruto positivo, para entender “que hay negocio” o posible actividad empresarial.

La cuantía del Margen Bruto determinará la posible dimensión de la estructura o gastos fijos de la empresa, así, ninguna empresa debe dotarse de una estructura de costes fijos que no pueda soportar la actividad y que conduzca a una situación final de pérdidas.

El beneficio antes de intereses e impuestos (BAII) es el resultado obtenido al restar al margen bruto todos los gastos de la empresa y añadirle o restarle aquellos ingresos o gastos extraordinarios del ejercicio.

El beneficio antes de impuestos (BAI) es el resultado de la actividad. Se obtiene de restar al BAII los gastos financieros. No todas las empresas generan beneficios el primer año, pero no por ello decimos que la empresa no es rentable. La rentabilidad de la empresa debe evaluarse en un período de tiempo, mínimo de tres años, por lo que tendremos que ver cómo evoluciona el beneficio antes de impuestos en dicho período. Este beneficio puede no ser elevado en términos cuantitativos totales, sin embargo, de forma porcentual con respecto a la cifra de ventas, puede ser aceptable comparado con los datos de empresas del sector.

La existencia de pérdidas en el primer año en determinadas actividades, no tiene que condicionarnos para seguir el estudio de viabilidad de la empresa, ya que estas pérdidas son habituales y pueden ser asumidas por el empresario a medio plazo.

El beneficio neto o beneficio después de impuestos (BDI), es el resultante de restar al beneficio de la empresa, el impuesto. Este beneficio sería el resultado final de la empresa, que podría quedarse en la misma como parte de la autofinanciación.

Una vez definidos los conceptos anteriores, hemos de tener en cuenta los tres escenarios realizados en el Plan de Marketing sobre la previsión de ventas, dando lugar a tres diferentes cuentas de resultados posibles según en cuál nos encontremos, y poder obtener finalmente el umbral de rentabilidad.

## 6.4.1. ESCENARIO INTERMEDIO

ESCENARIO INTERMEDIO			
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>1 Importe Neto de la cifra de Negocios</b>	<b>4.150.000 €</b>	<b>7.300.000 €</b>	<b>10.500.000 €</b>
a) Ventas y Prestaciones de Servicios	4.150.000 €	7.300.000 €	10.500.000 €
<b>4 Aprovisionamientos</b>	<b>3.818.000 €</b>	<b>6.716.000 €</b>	<b>9.450.000 €</b>
a) Compras	0 €	0 €	0 €
b) Trabajos de Otras Empresas	3.818.000 €	6.716.000 €	9.450.000 €
<b>5 Otros Ingresos de Explotación</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
<b>6 Gastos de Personal</b>	<b>83.953 €</b>	<b>99.753 €</b>	<b>124.263 €</b>
<b>7 Otros Gastos de Explotación</b>	<b>18.500 €</b>	<b>12.550 €</b>	<b>13.450 €</b>
Gastos de Constitución	1.600 €	0 €	0 €
Arrendamientos	5.400 €	5.400 €	5.400 €
Comunicación (Mkting, Viajes, Atenciones, etc.)	8.550 €	3.900 €	3.400 €
Servicios Jurídicos Externos	500 €	500 €	1.000 €
Material de Oficina	600 €	800 €	1.500 €
Otros Suministros (Energía, Agua, Tfno. Etc.)	1.500 €	1.600 €	1.800 €
Seguros	350 €	350 €	350 €
<b>8 Amortizaciones</b>	<b>3.827 €</b>	<b>3.827 €</b>	<b>3.827 €</b>
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACION</b>	<b>225.720 €</b>	<b>467.870 €</b>	<b>908.460 €</b>
Ingresos Financieros	0 €	0 €	0 €
Gastos Financieros	1.365 €	1.066 €	331 €
<b>B) RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-1.365 €</b>	<b>-1.066 €</b>	<b>-331 €</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>224.356 €</b>	<b>466.804 €</b>	<b>908.129 €</b>
a) Impuesto de Sociedades	0 €	0 €	479.787 €
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>224.356 €</b>	<b>466.804 €</b>	<b>428.342 €</b>

Tabla 6.4.1. Cuenta de Resultados en Escenario Intermedio

## 6.4.2. ESCENARIO OPTIMISTA

ESCENARIO OPTIMISTA			
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>1 Importe Neto de la cifra de Negocios</b>	<b>5.875.000 €</b>	<b>9.225.000 €</b>	<b>12.650.000 €</b>
a) Ventas y Prestaciones de Servicios	5.875.000 €	9.225.000 €	12.650.000 €
<b>4 Aprovisionamientos</b>	<b>5.405.000 €</b>	<b>8.487.000 €</b>	<b>11.385.000 €</b>
a) Compras	0 €	0 €	0 €
b) Trabajos de Otras Empresas	5.405.000 €	8.487.000 €	11.385.000 €
<b>5 Otros Ingresos de Explotación</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
<b>6 Gastos de Personal</b>	<b>83.953 €</b>	<b>99.753 €</b>	<b>124.263 €</b>
<b>7 Otros Gastos de Explotación</b>	<b>18.500 €</b>	<b>12.550 €</b>	<b>13.450 €</b>
Gastos de Constitución	1.600 €	0 €	0 €
Arrendamientos	5.400 €	5.400 €	5.400 €
Comunicación (Mkting, Viajes, Atenciones, etc.)	8.550 €	3.900 €	3.400 €
Servicios Jurídicos Externos	500 €	500 €	1.000 €
Material de Oficina	600 €	800 €	1.500 €
Otros Suministros (Energía, Agua, Tfno. Etc.)	1.500 €	1.600 €	1.800 €
Seguros	350 €	350 €	350 €
<b>8 Amortizaciones</b>	<b>3.827 €</b>	<b>3.827 €</b>	<b>3.827 €</b>
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACION</b>	<b>363.720 €</b>	<b>621.870 €</b>	<b>1.123.460 €</b>
Ingresos Financieros	0 €	0 €	0 €
Gastos Financieros	1.365 €	1.066 €	331 €
<b>B) RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-1.365 €</b>	<b>-1.066 €</b>	<b>-331 €</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>362.356 €</b>	<b>620.804 €</b>	<b>1.123.129 €</b>
a) Impuesto de Sociedades	0 €	0 €	631.887 €
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>362.356 €</b>	<b>620.804 €</b>	<b>491.242 €</b>

6.4.2. Cuenta de Resultados en Escenario Optimista

## 6.4.3. ESCENARIO PESIMISTA

ESCENARIO PESIMISTA			
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>1 Importe Neto de la cifra de Negocios</b>	<b>1.175.000 €</b>	<b>1.697.500 €</b>	<b>2.220.000 €</b>
a) Ventas y Prestaciones de Servicios	1.175.000 €	1.697.500 €	2.220.000 €
<b>4 Aprovisionamientos</b>	<b>1.081.000 €</b>	<b>1.561.700 €</b>	<b>1.998.000 €</b>
a) Compras	0 €	0 €	0 €
b) Trabajos de Otras Empresas	1.081.000 €	1.561.700 €	1.998.000 €
<b>5 Otros Ingresos de Explotación</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
<b>6 Gastos de Personal</b>	<b>83.953 €</b>	<b>99.753 €</b>	<b>124.263 €</b>
<b>7 Otros Gastos de Explotación</b>	<b>18.500 €</b>	<b>12.550 €</b>	<b>13.450 €</b>
Gastos de Constitución	1.600 €	0 €	0 €
Arrendamientos	5.400 €	5.400 €	5.400 €
Comunicación (Mkting, Viajes, Atenciones, etc.)	8.550 €	3.900 €	3.400 €
Servicios Jurídicos Externos	500 €	500 €	1.000 €
Material de Oficina	600 €	800 €	1.500 €
Otros Suministros (Energía, Agua, Tfno. Etc.)	1.500 €	1.600 €	1.800 €
Seguros	350 €	350 €	350 €
<b>8 Amortizaciones</b>	<b>3.827 €</b>	<b>3.827 €</b>	<b>3.827 €</b>
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACION</b>	<b>-12.280 €</b>	<b>19.670 €</b>	<b>80.460 €</b>
Ingresos Financieros	0 €	0 €	0 €
Gastos Financieros	1.365 €	1.066 €	331 €
<b>B) RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-1.365 €</b>	<b>-1.066 €</b>	<b>-331 €</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-13.644 €</b>	<b>18.604 €</b>	<b>80.129 €</b>
a) Impuesto de Sociedades	0 €	0 €	25.527 €
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-13.644 €</b>	<b>18.604 €</b>	<b>54.602 €</b>

Tabla 6.4.3. Cuenta de Resultado en Escenario Pesimista

## 6.5. PRESUPUESTO DE TESORERÍA

Cuando estudiamos la viabilidad de una empresa es necesario hacer un análisis de la liquidez de la misma, ya que la carencia de liquidez puede ser causa de muerte de un negocio inicialmente rentable. Para estudiar la liquidez de una empresa se realiza el Presupuesto de Tesorería, en el que se recogen los cobros y pagos de la empresa. La tesorería mide el flujo de dinero en la empresa, es decir, entradas y salidas.

La rentabilidad de un negocio se mide por la posibilidad de generar beneficios, es decir, es consecuencia de la diferencia entre las ventas y los gastos de la empresa. La liquidez de un negocio se mide por la capacidad de hacer frente a todos los pagos, y esto se mide por la diferencia entre los cobros y los pagos.

Las diferencias que pueden existir entre ingresos o ventas y los cobros son las siguientes:

Las ventas que recoge la Cuenta de Resultados están sin IVA, sin embargo la empresa tiene que cobrar la factura total, es decir, IVA incluido (salvo en aquellas empresas que no estén obligadas a presentar dicha liquidación).

No todas las empresas cobran al contado, puede existir un momento del tiempo para la venta y otro para el cobro, por lo que el flujo de dinero no coincide con el momento de la facturación.

Existen conceptos que representan cobros en la empresa y no suponen ventas o ingresos (por ejemplo, si se obtiene un préstamo, dicha cantidad no repercute en la Cuenta de Resultados pero sí en la tesorería de la empresa).

Las diferencias que pueden existir entre gastos y pagos son las siguientes:

Al igual que en los cobros e ingresos, existen gastos que soportan IVA que deberán imputarse en la cuenta de resultados sin IVA, pero a la hora de pagar se pagan IVA incluido.

No en todas las empresas se pagan todos los gastos al contado, puede existir una diferencia entre el momento del gasto y del pago.

Existen pagos que no representan gastos, por ejemplo, la devolución del principal de un préstamo no es gasto pero sí repercute en la tesorería de la empresa.

Si al realizar el presupuesto de tesorería detectáramos algún déficit, o falta de liquidez en algún momento, tendríamos que estudiar la posibilidad de modificar algunos de los aspectos siguientes:

Aumento de la financiación ajena, con el consiguiente incremento de gastos financieros, o propia, incrementando capital.

Cambio en los plazos de las deudas de las entidades financieras, o posibles aplazamientos en los plazos de proveedores, etc.

Estudiar la posibilidad de reducir gastos, sin que se vea afectada la actividad. Estudiar la posibilidad de cobrar a un plazo inferior a la clientela, sin que repercuta en la cifra de ventas.

Tendremos que ver, en cada caso, cuál es la opción posible y más favorable, ya que podemos ser una empresa con pérdidas el primer año, pero no una empresa en suspensión de pagos o con problemas de pago.

La realidad de la situación actual es que todas las empresas buscan tener el dinero en su poder el mayor tiempo, debido a la dificultad de encontrar financiación en los bancos. Por ello, a la hora de cerrar un pedido, deberemos prestar especial atención a las condiciones de cobro. Estas condiciones deben estar en línea con la forma de pago que se haya negociado con nuestros proveedores. No es viable un sistema de pago en el que la empresa tenga que hacerse cargo de la financiación tanto de proveedores como de clientes.

Por el tipo de producto y servicio que se ofrece, es fácil hacer un estudio detallado de la forma de pago y por tanto obtener un ciclo de conversión de caja. Cuando un usuario efectúa una compra, el vendedor recibe el dinero de manera tan rápida como la gestión bancaria requiera.

Sin embargo el problema se encuentra a la hora de realizar el pago de los servicios subcontratados. A la empresa le convendrá pagar los servicios de estas subcontratas a mes vencido, evitando así financiarlas a ellas.

A continuación se muestran todos los ingresos que se prevé tener en los tres primeros años, en cada uno de los escenarios, incluyendo el IVA:

### 6.5.1. ESCENARIO INTERMEDIO

En primer lugar se muestran los ingresos, los gastos en compras y subcontrataciones que se prevén tener a lo largo de los tres primeros años, incluyendo el IVA, todo ello suponiendo el escenario intermedio en apartados anteriores:

<b>PRESUPUESTO DE VENTAS INTERMEDIO</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ingresos Brutos	4.150.000 €	7.300.000 €	10.500.000 €
IVA Repercutido	747.000 €	1.314.000 €	1.890.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>4.897.000 €</b>	<b>8.614.000 €</b>	<b>12.390.000 €</b>

Tabla 6.5.1.1. Presupuesto de Ventas en Escenario Intermedio

<b>PRESUPUESTO DE COMPRAS INTERMEDIO</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Compras Brutas	3.818.000 €	6.716.000 €	9.450.000 €
IVA Soportado	687.240 €	1.208.880 €	1.701.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>4.505.240 €</b>	<b>7.924.880 €</b>	<b>11.151.000 €</b>

Tabla 6.5.1.2. Presupuesto de Compras en Escenario Intermedio

<b>OTROS GASTOS INTERMEDIO</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>GASTOS VARIABLES</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
<b>Gastos Variables que soportan IVA</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
Mano de obra directa	0 €	0 €	0 €
<b>GASTOS FIJOS</b>	<b>103.818 €</b>	<b>113.369 €</b>	<b>138.044 €</b>
<b>Gastos Fijos que soportan IVA</b>	<b>18.150 €</b>	<b>12.200 €</b>	<b>13.100 €</b>
Arrendamientos	5.400 €	5.400 €	5.400 €
Comunicación/Marketing	8.550 €	3.900 €	3.400 €
Servicios profesionales independientes	500 €	500 €	1.000 €
Material de oficina	600 €	800 €	1.500 €
Constitución	1.600 €	0 €	0 €
Suministros	1.500 €	1.600 €	1.800 €
<b>Gastos fijos que No soportan IVA</b>	<b>85.668 €</b>	<b>101.169 €</b>	<b>124.944 €</b>
Mano de obra Indirecta	83.953 €	99.753 €	124.263 €
Seguros	350 €	350 €	350 €
Gastos Financieros	1.365 €	1.066 €	331 €
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>103.818 €</b>	<b>113.369 €</b>	<b>138.044 €</b>

Tabla 6.5.1.3. Presupuesto de Otros Gastos en Escenario Intermedio

Una vez se han tenido todo en cuenta todos los gastos, en la siguiente tabla se muestra el balance de IVA, y la diferencia que existe entre el IVA que pagamos y el que se nos paga. Esto nos servirá para poder prever la cuantía a pagar cada año en concepto de IVA:

<b>Ingresos y Gastos que soportan IVA INTERMEDIO</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ventas	4.150.000 €	7.300.000 €	10.500.000 €
<b>IVA Repercutido</b>	<b>747.000 €</b>	<b>1.314.000 €</b>	<b>1.890.000 €</b>
Coste ventas	3.818.000 €	6.716.000 €	9.450.000 €
Gastos Constitución	1.600 €	0 €	0 €
Arrendamiento	5.400 €	5.400 €	5.400 €
Comunicación	8.550 €	3.900 €	3.400 €
Asist. Jurídica	500 €	500 €	1.000 €
Material Oficina	600 €	800 €	1.500 €
Seguro	350 €	350 €	350 €
Suministros	1.500 €	1.600 €	1.800 €
<b>IVA Soportado</b>	<b>690.570 €</b>	<b>1.211.139 €</b>	<b>1.703.421 €</b>
<b>IVA Repercutido - Soportado</b>	<b>56.430 €</b>	<b>102.861 €</b>	<b>186.579 €</b>

Tabla 6.5.1.4. Presupuesto de IVA en Escenario Intermedio

Por último, se muestra una previsión del estado de la tesorería a lo largo de los tres primeros años. Es importante hacer una buena previsión de tesorería, de forma que podamos hacer frente a todos los pagos que hay que realizar:

<b>PRESUPUESTO DE TESORERIA INTERMEDIO</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>Total Ingresos</b>	<b>4.906.000 €</b>	<b>8.908.016 €</b>	<b>13.189.184 €</b>
Disponible Inicial	3.000 €	288.016 €	799.184 €
Póliza	6.000 €	6.000 €	
Deudores	4.897.000 €	8.614.000 €	12.390.000 €
<b>Total Pagos</b>	<b>-4.617.984 €</b>	<b>-8.108.833 €</b>	<b>-10.926.749 €</b>
Acreedores	-4.527.070 €	-7.939.689 €	-11.166.871 €
Personal	-83.953 €	-99.753 €	-124.263 €
IVA	0 €	-56.430 €	-102.861 €
Amort Ptmo	-5.596 €	-5.895 €	-6.209 €
Renovación Pza		-6.000 €	-6.000 €
Fcros Ptmo	-945 €	-646 €	-331 €
Fcros Poliza	-420 €	-420 €	0 €
Impto Sdades	0 €	0 €	479.787 €
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>288.016 €</b>	<b>799.184 €</b>	<b>2.262.435 €</b>

*Tabla 6.5.1.5. Presupuesto de Tesorería en Escenario Intermedio*

### 6.5.2. ESCENARIO OPTIMISTA

A continuación se muestran ingresos, compras, balance del IVA soportado-repercutido y la previsión de tesorería sobre el escenario optimista, de la misma forma que se ha realizado en el apartado anterior con el escenario intermedio:

<b>PRESUPUESTO DE VENTAS OPTIMISTA</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ingresos Brutos	5.875.000 €	9.225.000 €	12.650.000 €
IVA Repercutido	1.057.500 €	1.660.500 €	2.277.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>6.932.500 €</b>	<b>10.885.500 €</b>	<b>14.927.000 €</b>

Tabla 6.5.2.1. Presupuesto de Ventas en Escenario Optimista

<b>PRESUPUESTO DE COMPRAS OPTIMISTA</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Compras Brutas	5.405.000 €	8.487.000 €	11.385.000 €
IVA Soportado	972.900 €	1.527.660 €	2.049.300 €
<b>TOTAL</b>	<b>6.377.900 €</b>	<b>10.014.660 €</b>	<b>13.434.300 €</b>

Tabla 6.5.2.2. Presupuesto de Compras en Escenario Optimista

<b>OTROS GASTOS OPTIMISTA</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>GASTOS VARIABLES</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
<b>Gastos Variables que soportan IVA</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
Mano de obra directa	0 €	0 €	0 €
<b>GASTOS FIJOS</b>	<b>103.818 €</b>	<b>113.369 €</b>	<b>138.044 €</b>
<b>Gastos Fijos que soportan IVA</b>	<b>18.150 €</b>	<b>12.200 €</b>	<b>13.100 €</b>
Arrendamientos	5.400 €	5.400 €	5.400 €
Comunicación/Marketing	8.550 €	3.900 €	3.400 €
Servicios profesionales independientes	500 €	500 €	1.000 €
Material de oficina	600 €	800 €	1.500 €
Constitución	1.600 €	0 €	0 €
Suministros	1.500 €	1.600 €	1.800 €
<b>Gastos fijos que No soportan IVA</b>	<b>85.668 €</b>	<b>101.169 €</b>	<b>124.944 €</b>
Mano de obra Indirecta	83.953 €	99.753 €	124.263 €
Seguros	350 €	350 €	350 €
Gastos Financieros	1.365 €	1.066 €	331 €
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>103.818 €</b>	<b>113.369 €</b>	<b>138.044 €</b>

Tabla 6.5.2.3. Presupuesto de Otros Gastos en Escenario Optimista

Ingresos y Gastos que soportan IVA OPTIMISTA			
	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	5.875.000 €	9.225.000 €	12.650.000 €
<b>IVA Repercutido</b>	<b>1.057.500 €</b>	<b>1.660.500 €</b>	<b>2.277.000 €</b>
Coste ventas	5.405.000 €	8.487.000 €	11.385.000 €
Gastos Constitución	1.600 €	0 €	0 €
Arrendamiento	5.400 €	5.400 €	5.400 €
Comunicación	8.550 €	3.900 €	3.400 €
Asist. Jurídica	500 €	500 €	1.000 €
Material Oficina	600 €	800 €	1.500 €
Seguro	350 €	350 €	350 €
Suministros	1.500 €	1.600 €	1.800 €
<b>IVA Soportado</b>	<b>976.230 €</b>	<b>1.529.919 €</b>	<b>2.051.721 €</b>
<b>IVA Repercutido - Soportado</b>	<b>81.270 €</b>	<b>130.581 €</b>	<b>225.279 €</b>

Tabla 6.5.2.4. Presupuesto de IVA en Escenario Optimista

PRESUPUESTO DE TESORERIA OPTIMISTA			
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>Total Ingresos</b>	<b>6.941.500 €</b>	<b>11.342.356 €</b>	<b>16.045.904 €</b>
Disponible Inicial	3.000 €	450.856 €	1.118.904 €
Póliza	6.000 €	6.000 €	
Deudores	6.932.500 €	10.885.500 €	14.927.000 €
<b>Total Pagos</b>	<b>-6.490.644 €</b>	<b>-10.223.453 €</b>	<b>-13.085.669 €</b>
Acreeedores	-6.399.730 €	-10.029.469 €	-13.450.171 €
Personal	-83.953 €	-99.753 €	-124.263 €
IVA	0 €	-81.270 €	-130.581 €
Amort Ptmo	-5.596 €	-5.895 €	-6.209 €
Renovación Pza		-6.000 €	-6.000 €
Fcros Ptmo	-945 €	-646 €	-331 €
Fcros Poliza	-420 €	-420 €	0 €
Impto Sdades	0 €	0 €	631.887 €
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>450.856 €</b>	<b>1.118.904 €</b>	<b>2.960.235 €</b>

Tabla 6.5.2.5. Presupuesto de Tesorería en escenario Optimista

### 6.5.3. ESCENARIO PESIMISTA

Por último repetimos el proceso en el escenario pesimista:

<b>PRESUPUESTO DE VENTAS PESIMISTA</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ingresos Brutos	1.175.000 €	1.697.500 €	2.220.000 €
IVA Repercutido	211.500 €	305.550 €	399.600 €
<b>TOTAL</b>	<b>1.386.500 €</b>	<b>2.003.050 €</b>	<b>2.619.600 €</b>

Tabla 6.5.3.1. Presupuesto de Ventas en Escenario Pesimista

<b>PRESUPUESTO DE COMPRAS PESIMISTA</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Compras Brutas	1.081.000 €	1.561.700 €	1.998.000 €
IVA Soportado	194.580 €	281.106 €	359.640 €
<b>TOTAL</b>	<b>1.275.580 €</b>	<b>1.842.806 €</b>	<b>2.357.640 €</b>

Tabla 6.5.3.2. Presupuesto de compras en Escenario Pesimista

<b>OTROS GASTOS PESIMISTA</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>GASTOS VARIABLES</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
<b>Gastos Variables que soportan IVA</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
Mano de obra directa	0 €	0 €	0 €
<b>GASTOS FIJOS</b>	<b>103.818 €</b>	<b>113.369 €</b>	<b>138.044 €</b>
<b>Gastos Fijos que soportan IVA</b>	<b>18.150 €</b>	<b>12.200 €</b>	<b>13.100 €</b>
Arrendamientos	5.400 €	5.400 €	5.400 €
Comunicación/Marketing	8.550 €	3.900 €	3.400 €
Servicios profesionales independientes	500 €	500 €	1.000 €
Material de oficina	600 €	800 €	1.500 €
Constitución	1.600 €	0 €	0 €
Suministros	1.500 €	1.600 €	1.800 €
<b>Gastos fijos que No soportan IVA</b>	<b>85.668 €</b>	<b>101.169 €</b>	<b>124.944 €</b>
Mano de obra Indirecta	83.953 €	99.753 €	124.263 €
Seguros	350 €	350 €	350 €
Gastos Financieros	1.365 €	1.066 €	331 €
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>103.818 €</b>	<b>113.369 €</b>	<b>138.044 €</b>

Tabla 6.5.3.3. Presupuesto de Otros Gastos en Escenario Pesimista

<b>Ingresos y Gastos que soportan IVA PESIMISTA</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ventas	1.175.000 €	1.697.500 €	2.220.000 €
<b>IVA Repercutido</b>	<b>211.500 €</b>	<b>305.550 €</b>	<b>399.600 €</b>
Coste ventas	1.081.000 €	1.561.700 €	1.998.000 €
Gastos Constitución	1.600 €	0 €	0 €
Arrendamiento	5.400 €	5.400 €	5.400 €
Comunicación	8.550 €	3.900 €	3.400 €
Asist. Jurídica	500 €	500 €	1.000 €
Material Oficina	600 €	800 €	1.500 €
Seguro	350 €	350 €	350 €
Suministros	1.500 €	1.600 €	1.800 €
<b>IVA Soportado</b>	<b>197.910 €</b>	<b>283.365 €</b>	<b>362.061 €</b>
<b>IVA Repercutido - Soportado</b>	<b>13.590 €</b>	<b>22.185 €</b>	<b>37.539 €</b>

Tabla 6.5.3.4. Presupuesto de IVA en Escenario Pesimista

<b>PRESUPUESTO DE TESORERIA PESIMISTA</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>Total Ingresos</b>	<b>1.395.500 €</b>	<b>2.016.226 €</b>	<b>2.651.908 €</b>
Disponible Inicial	3.000 €	7.176 €	32.308 €
Póliza	6.000 €	6.000 €	
Deudores	1.386.500 €	2.003.050 €	2.619.600 €
<b>Total Pagos</b>	<b>-1.388.324 €</b>	<b>-1.983.919 €</b>	<b>-2.506.973 €</b>
Acreeedores	-1.297.410 €	-1.857.615 €	-2.373.511 €
Personal	-83.953 €	-99.753 €	-124.263 €
IVA	0 €	-13.590 €	-22.185 €
Amort Ptmo	-5.596 €	-5.895 €	-6.209 €
Renovación Pza		-6.000 €	-6.000 €
Fcros Ptmo	-945 €	-646 €	-331 €
Fcros Poliza	-420 €	-420 €	0 €
Impto Sdades	0 €	0 €	25.527 €
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>7.176 €</b>	<b>32.308 €</b>	<b>144.935 €</b>

Tabla 6.5.3.5. Presupuesto de Tesorería en Escenario Pesimista

## **6.6. BALANCE DE SITUACIÓN AL FINAL DE CADA AÑO**

En el balance recoge la situación patrimonial de la empresa al final de cada año. Si la empresa estima realizar nuevas inversiones en los años siguientes al inicial, deberá incorporar dichas cantidades a los balances finales afectados, así como las nuevas deudas que surjan como resultado de la financiación de las mismas.

Los balances recogen la evolución del patrimonio de la empresa, es decir, nos informan sobre los cambios que se producen en el patrimonio, tanto cuantitativamente como cualitativamente, por posibles nuevas inversiones, amortizaciones, etc.

### 6.6.2. BALANCE EN ESCENARIO INTERMEDIO

El balance de situación al inicio de la actividad y al final de los tres primeros ejercicios económicos en el escenario intermedio es el siguiente:

ESCENARIO INTERMEDIO				
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>17.700 €</b>	<b>13.873 €</b>	<b>10.047 €</b>	<b>6.220 €</b>
<b>II Inmovilizado Material</b>	<b>16.800 €</b>	<b>12.973 €</b>	<b>9.147 €</b>	<b>5.320 €</b>
Mobiliario	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €
Equipo Informático	3.500 €	3.500 €	3.500 €	3.500 €
Vehículo	10.800 €	10.800 €	10.800 €	10.800 €
Amortiz Acumulada	0 €	-3.827 €	-7.653 €	-11.480 €
<b>V Inversiones Fcras (Fianzas)</b>	<b>900 €</b>	<b>900 €</b>	<b>900 €</b>	<b>900 €</b>
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>3.000 €</b>	<b>288.016 €</b>	<b>799.184 €</b>	<b>2.262.435 €</b>
<b>II Deudores Ciales</b>		0 €	0 €	0 €
Clientes		0 €	0 €	0 €
Otros Deudores		0 €	0 €	0 €
<b>II Tesorería</b>	<b>3.000 €</b>	<b>288.016 €</b>	<b>799.184 €</b>	<b>2.262.435 €</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>20.700 €</b>	<b>301.890 €</b>	<b>809.230 €</b>	<b>2.268.655 €</b>
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>3.000 €</b>	<b>227.356 €</b>	<b>694.160 €</b>	<b>1.122.502 €</b>
<b>A-1) Fondos Propios</b>	<b>3.000 €</b>	<b>227.356 €</b>	<b>694.160 €</b>	<b>1.122.502 €</b>
I Capital	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
III Resrvas	-	-	-	-
V Resultado de Ejercicios Anteriores		-	224.356 €	691.160 €
VII Resultado del Ejercicio		224.356 €	466.804 €	428.342 €
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>17.700 €</b>	<b>12.104 €</b>	<b>6.209 €</b>	<b>-0 €</b>
<b>II.1 Deudas a LP con Ent Dcto</b>	<b>17.700 €</b>	<b>12.104 €</b>	<b>6.209 €</b>	<b>-0 €</b>
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>0 €</b>	<b>62.430 €</b>	<b>108.861 €</b>	<b>666.366 €</b>
<b>II.1 Deudas a CP con Ent Dcto</b>	<b>0 €</b>	<b>6.000 €</b>	<b>6.000 €</b>	<b>0 €</b>
<b>IV Acreedores Ciales y Otras Ctas.</b>	<b>0 €</b>	<b>56.430 €</b>	<b>102.861 €</b>	<b>666.366 €</b>
1 Proveedores	0 €	0 €	0 €	0 €
2 Otros Acreedores	0 €	56.430 €	102.861 €	666.366 €
H.P.Acreedora por IVA	0 €	56.430 €	102.861 €	186.579 €
H.P. Acreedora por Imp. de Soc.	0 €	0 €	0 €	479.787 €
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>20.700 €</b>	<b>301.890 €</b>	<b>809.230 €</b>	<b>1.788.868 €</b>

Tabla 6.6.1. Balance de la situación al final de cada año en escenario intermedio

### 6.6.2. BALANCE EN ESCENARIO OPTIMISTA

El balance de situación al inicio de la actividad y al final de los tres primeros ejercicios económicos en el escenario optimista es el siguiente:

ESCENARIO OPTIMISTA				
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>17.700 €</b>	<b>13.873 €</b>	<b>10.047 €</b>	<b>6.220 €</b>
<b>II Inmovilizado Material</b>	<b>16.800 €</b>	<b>12.973 €</b>	<b>9.147 €</b>	<b>5.320 €</b>
Mobiliario	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €
Equipo Informático	3.500 €	3.500 €	3.500 €	3.500 €
Vehículo	10.800 €	10.800 €	10.800 €	10.800 €
Amortiz Acumulada	0 €	-3.827 €	-7.653 €	-11.480 €
<b>V Inversiones Fcras (Fianzas)</b>	<b>900 €</b>	<b>900 €</b>	<b>900 €</b>	<b>900 €</b>
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>3.000 €</b>	<b>450.856 €</b>	<b>1.118.904 €</b>	<b>2.960.235 €</b>
<b>II Deudores Ciales</b>		0 €	0 €	0 €
Clientes		0 €	0 €	0 €
Otros Deudores		0 €	0 €	0 €
<b>II Tesorería</b>	<b>3.000 €</b>	<b>450.856 €</b>	<b>1.118.904 €</b>	<b>2.960.235 €</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>20.700 €</b>	<b>464.730 €</b>	<b>1.128.950 €</b>	<b>2.966.455 €</b>
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>3.000 €</b>	<b>365.356 €</b>	<b>986.160 €</b>	<b>1.477.402 €</b>
<b>A-1) Fondos Propios</b>	<b>3.000 €</b>	<b>365.356 €</b>	<b>986.160 €</b>	<b>1.477.402 €</b>
I Capital	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
III Resrvas	-	-	-	-
V Resultado de Ejercicios Anteriores		-	362.356 €	983.160 €
VII Resultado del Ejercicio		362.356 €	620.804 €	491.242 €
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>17.700 €</b>	<b>12.104 €</b>	<b>6.209 €</b>	<b>-0 €</b>
<b>II.1 Deudas a LP con Ent Dcto</b>	<b>17.700 €</b>	<b>12.104 €</b>	<b>6.209 €</b>	<b>-0 €</b>
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>0 €</b>	<b>87.270 €</b>	<b>136.581 €</b>	<b>857.166 €</b>
<b>II.1 Deudas a CP con Ent Dcto</b>	<b>0 €</b>	<b>6.000 €</b>	<b>6.000 €</b>	<b>0 €</b>
<b>IV Acreedores Ciales y Otras Ctas.</b>	<b>0 €</b>	<b>81.270 €</b>	<b>130.581 €</b>	<b>857.166 €</b>
1 Proveedores	0 €	0 €	0 €	0 €
2 Otros Acreedores	0 €	81.270 €	130.581 €	857.166 €
H.P.Acreedora por IVA	0 €	81.270 €	130.581 €	225.279 €
H.P. Acreedora por Imp. de Soc.	0 €	0 €	0 €	631.887 €
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>20.700 €</b>	<b>464.730 €</b>	<b>1.128.950 €</b>	<b>2.334.568 €</b>

Tabla 6.6.2. Balance de la situación al final de cada año en escenario optimista

### 6.6.3. BALANCE EN ESCENARIO PESIMISTA

El balance de situación al inicio de la actividad y al final de los tres primeros ejercicios económicos en el escenario pesimista es el siguiente:

ESCENARIO PESIMISTA				
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>17.700 €</b>	<b>13.873 €</b>	<b>10.047 €</b>	<b>6.220 €</b>
<b>II Inmovilizado Material</b>	<b>16.800 €</b>	<b>12.973 €</b>	<b>9.147 €</b>	<b>5.320 €</b>
Mobiliario	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €
Equipo Informático	3.500 €	3.500 €	3.500 €	3.500 €
Vehículo	10.800 €	10.800 €	10.800 €	10.800 €
Amortiz Acumulada	0 €	-3.827 €	-7.653 €	-11.480 €
<b>V Inversiones Fcras (Fianzas)</b>	<b>900 €</b>	<b>900 €</b>	<b>900 €</b>	<b>900 €</b>
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>3.000 €</b>	<b>7.176 €</b>	<b>32.308 €</b>	<b>144.935 €</b>
<b>II Deudores Ciales</b>		0 €	0 €	0 €
Clientes		0 €	0 €	0 €
Otros Deudores		0 €	0 €	0 €
<b>II Tesorería</b>	<b>3.000 €</b>	<b>7.176 €</b>	<b>32.308 €</b>	<b>144.935 €</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>20.700 €</b>	<b>21.050 €</b>	<b>42.354 €</b>	<b>151.155 €</b>
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>3.000 €</b>	<b>-10.644 €</b>	<b>7.960 €</b>	<b>62.562 €</b>
<b>A-1) Fondos Propios</b>	<b>3.000 €</b>	<b>-10.644 €</b>	<b>7.960 €</b>	<b>62.562 €</b>
I Capital	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
III Resrvas	-	-	-	-
V Resultado de Ejercicios Anteriores	-	-	-13.644 €	4.960 €
VII Resultado del Ejercicio	-	-13.644 €	18.604 €	54.602 €
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>17.700 €</b>	<b>12.104 €</b>	<b>6.209 €</b>	<b>-0 €</b>
<b>II.1 Deudas a LP con Ent Dcto</b>	<b>17.700 €</b>	<b>12.104 €</b>	<b>6.209 €</b>	<b>-0 €</b>
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>0 €</b>	<b>19.590 €</b>	<b>28.185 €</b>	<b>63.066 €</b>
<b>II.1 Deudas a CP con Ent Dcto</b>	<b>0 €</b>	<b>6.000 €</b>	<b>6.000 €</b>	<b>0 €</b>
<b>IV Acreedores Ciales y Otras Ctas.</b>	<b>0 €</b>	<b>13.590 €</b>	<b>22.185 €</b>	<b>63.066 €</b>
1 Proveedores	0 €	0 €	0 €	0 €
2 Otros Acreedores	0 €	13.590 €	22.185 €	63.066 €
H.P.Acreedora por IVA	0 €	13.590 €	22.185 €	37.539 €
H.P. Acreedora por Imp. de Soc.	0 €	0 €	0 €	25.527 €
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>20.700 €</b>	<b>21.050 €</b>	<b>42.354 €</b>	<b>125.628 €</b>

Tabla 6.6.3. Balance de la situación al final de cada año en escenario pesimista

## 6.7. ANÁLISIS MEDIANTE RATIOS

Para realizar un análisis de la viabilidad económica y financiera de un proyecto se utilizan frecuentemente instrumentos para el análisis del mismo. Estos instrumentos son los denominados indicadores o ratios. Estos indicadores o ratios son distintos cocientes entre algunos de los valores más representativos del proyecto. Mediante ellos se podrá comparar el proyecto en estudio con otros ya conocidos, y hacernos una idea general del mismo.

El análisis mediante ratios figura entre las herramientas de análisis financiero más conocidas y ampliamente utilizadas, tanto por el interior de una empresa (la dirección o los gestores de la misma) como por el exterior (analistas financieros). Una de las razones de un uso tan extendido es la simplicidad del método.

Los ratios pueden clasificarse atendiendo a diferentes criterios (estáticos/dinámicos, internos/externos, económicos/financieros), aunque una de las más empleadas es la agrupación de ratios en función de aspectos fundamentales en la gestión de una empresa:

- **Los ratios de endeudamiento o solvencia** a largo plazo, indican la cantidad de fondos propios y ajenos que financian la actividad empresarial.
- **Los ratios de rentabilidad**, muestran el beneficio conseguido a través de las ventas y el rendimiento del capital invertido.
- **Los ratios de actividad o eficiencia**, básicamente miden lo productiva que es la empresa en la utilización de sus activos.

En los siguientes apartados se exponen los ratios más significativos y se expone el resultado de estos en el caso de la empresa objeto del Plan.

### 6.7.1. ANÁLISIS EN ESCENARIO PESIMISTA

Se estudiarán los ratios comentados dentro del escenario pesimista que llevamos considerando a lo largo de todo el estudio, realizando este escenario el primero ya que se deduce, a partir de los resultados obtenidos previamente, que será el que se ajuste más a la realidad.

#### 6.7.1.1. RATIOS DE ENDEUDAMIENTO

Resultan imprescindibles en el análisis de la situación financiera de una empresa y se centran básicamente en el análisis del pasivo del Balance de Situación.

Sirven para conocer el tipo de estructura financiera de una empresa (porcentaje de fondos propios y ajenos), el grado de exigibilidad de su financiación ajena y la capacidad para atender los diferentes compromisos financieros a lo largo del periodo de tiempo considerado.

##### **Ratio de endeudamiento total.**

Expresa la cantidad de recursos ajenos que emplea una empresa para financiar su actividad y sus inversiones. Si la finalidad es conocer el porcentaje que representan las deudas de la empresa sobre el total de los recursos, la fórmula de cálculo a emplear es la siguiente:

$$\text{Ratio de endeudamiento total} = \text{Recursos Ajenos} / \text{Total Pasivo.}$$

##### **Ratio de apalancamiento financiero.**

La segunda forma de determinar el peso de los recursos ajenos en la financiación empleada por una empresa es a través del cociente que relaciona recursos ajenos y propios. Es habitual denominar a este nivel de endeudamiento, grado de apalancamiento financiero.

$$\text{Grado de apalancamiento financiero} = \text{Recursos ajenos} / \text{Recursos propios.}$$

Este ratio nos informa sobre la cantidad de deuda por cada unidad monetaria de fondos propios.

##### **Ratio de garantía.**

Otro de los ratios clásicos usado en el análisis de la solvencia a largo plazo es el ratio de garantía, que se obtiene dividiendo el valor del activo total entre los recursos ajenos utilizados. Viene a ser el cociente opuesto al ratio de endeudamiento general y representa el exceso de bienes y derechos sobre las obligaciones.

$$\text{Ratio de garantía} = \text{Activo Total} / \text{Recursos Ajenos.}$$

**Ratio de autonomía financiera.**

Este ratio pone en relación los fondos propios y ajenos con el cociente inverso al empleado para calcular el grado de apalancamiento financiero. En teoría, cuanto mayor sea el resultado obtenido, mejor será la estabilidad financiera en la compañía, aunque esta interpretación aboga por una inclinación hacia la financiación propia sin profundizar más en la combinación de recursos propios y ajenos.

$$\text{Autonomía Financiera} = \text{Recursos propios} / \text{Recursos Ajenos.}$$

El resultado de aplicar los ratios hasta ahora vistos al inicio de la actividad, y tras los 3 primeros ejercicios económicos se muestra a continuación.

<b>Ratios de Endeudamiento (Esc. Pesimista)</b>				
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Endeudamiento Total	85,51%	150,57%	81,21%	50,20%
Grado de Apalancamiento Financiero	5,90	-2,98	4,32	1,01
Ratio de Garantía	1,17	0,66	1,23	2,40
Ratio de Autonomía Financiera	0,17	-0,34	0,23	0,99

*Tabla 6.7.1.1. Ratios de Endeudamiento en escenario pesimista*

A la vista de los resultados surgen los siguientes comentarios:

- Se observa que aparecen algunos indicadores negativos. Esto es debido a que en el primer año de actividad la empresa genera pérdidas, y aunque el segundo año aparecen las primeras ganancias, no es hasta el tercer año cuando se consiguen compensar las pérdidas iniciales. De ahí esos indicadores.
- Vemos también que el uso de recursos ajenos, disminuye de manera notable de la situación inicial al tercer año. Pasamos de necesitar casi 6 euros ajenos por euro invertido a necesitar 1. Esto sumado a que en los primeros años estamos en pérdidas, hace pensar que una vez recuperada de las pérdidas, el crecimiento de la empresa es exponencial, y por tanto es una idea de negocio de gran potencial.
- Finalmente se observa que a partir del tercer año se cubren las deudas de sobra con los activos de la empresa.

### 6.7.1.2. RATIOS DE RENTABILIDAD

El concepto de rentabilidad ocupa el núcleo central del análisis de los estados financieros de cualquier empresa, puesto que es un buen indicador de la eficiencia con que se realizan las inversiones. En general, los ratios de rentabilidad se calculan relacionando el resultado obtenido en un periodo de tiempo con la inversión realizada o con las fuentes de financiación empleadas según la expresión:

$$\text{Rentabilidad} = \text{Resultado} / \text{Invertido}$$

Dependiendo del aspecto a evaluar, esta expresión genérica tendrá que definirse de diferente manera, utilizando distintas medidas tanto del resultado como de la inversión considerada. Todos estos ratios se miden en porcentaje.

### 6.7.1.3. RENTABILIDAD DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

La rentabilidad obtenida de la actividad de una empresa puede medirse a través de los ratios que comparan los resultados obtenidos en un periodo determinado y la cifra de negocios de la misma. Al calcular estos ratios se pretende comprobar, básicamente, si la actividad que realiza una empresa es rentable o no en sí misma, es decir, si los ingresos generados son suficientes para hacer frente a todos los costes empresariales y además se obtiene un beneficio. Existen diversas formas de calcularlos que se exponen a continuación.

#### RATIO DE MARGEN OPERATIVO

Está basado en el resultado de explotación o resultado bruto y la expresión más habitual para su cálculo es la siguiente.

$$\text{Margen Operativo} = \text{Beneficio antes de intereses e impuestos} / \text{Ventas}$$

Este ratio indica el beneficio obtenido por cada unidad monetaria de venta neta, una vez deducidos los costes de explotación, pero sin incluir los resultados financieros ni los impuestos.

#### RATIO DE MARGEN NETO DE VENTAS

Este ratio informa sobre el beneficio neto que consigue una empresa por cada unidad monetaria vendida, una vez se han deducido de los ingresos por ventas todos los costes derivados de la actividad empresarial, incluidos los impuestos.

$$\text{Margen neto de ventas} = \text{Beneficio Neto} / \text{Ventas}$$

#### 6.7.1.4. RENTABILIDAD DEL CAPITAL INVERTIDO

A continuación se presentan dos de los ratios más relevantes del análisis financiero como son la rentabilidad económica (Return On Assets, ROA) y la rentabilidad financiera (Return On Equity, ROE). Ambos ratios representan una medida importante de la eficiencia de la empresa en la utilización del capital invertido y, por tanto, de su capacidad para remunerar tanto los fondos propios como ajenos. La rentabilidad económica expresa el rendimiento extraído de todo capital invertido, mientras que la rentabilidad financiera mide el rendimiento que corresponde a los fondos propios.

Estos ratios relacionan una magnitud referida a un periodo de tiempo (numerador) y una magnitud correspondiente a un momento concreto del tiempo (denominador), ya que el numerador proviene de la Cuenta de Resultados y el denominador del Balance de Situación.

#### RATIO DE RENTABILIDAD ECONÓMICA

La rentabilidad económica refleja el rendimiento obtenido de la gestión de los activos de la empresa. En cierta medida muestra la capacidad de una compañía para remunerar a los proveedores de fondos, sean recursos propios o ajenos.

$$ROA = \text{Beneficio antes de intereses e impuestos} / \text{Activo total medio}$$

#### RATIO DE RENTABILIDAD FINANCIERA

La rentabilidad financiera o de los fondos propios tiene por objeto calcular el porcentaje de rentabilidad que corresponde a los accionistas de una compañía, poniendo en relación el beneficio neto con el valor de los fondos propios netos aportados. Esta rentabilidad está influida tanto por la rentabilidad de los activos como por el efecto de los recursos financieros empleados, es decir, por la rentabilidad económica y por el impacto del apalancamiento financiero.

$$ROE = \text{Beneficio neto} / \text{Recursos propios medios}$$

A continuación se muestran los resultados de aplicar estos cocientes a la empresa:

<b>Ratios de Rentabilidad (Esc. Pesimista)</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Margen Operativo	-1,05%	1,16%	3,62%
Margen Neto de Ventas	-1,16%	1,10%	2,46%
Rentabilidad Económica ROA	-58,34%	46,44%	53,23%
Rentabilidad Financiera ROE	128,18%	233,72%	87,28%

Tabla 6.7.1.2. Ratios de Rentabilidad en escenario pesimista

Cabe destacar que a pesar del endeudamiento observado anteriormente, y una vez superadas las pérdidas del primer año, tanto la rentabilidad económica como la financiera se disparan. Por lo que una vez más nos lleva a pensar que la idea de negocio es de un elevado potencial.

Por otro lado observamos que los márgenes son bastante reducidos. Esto es achacable a dos aspectos, en primer lugar que las deudas a largo plazo quedan liquidadas en los tres primeros años de vida de esta, en lugar de amortizarlas en un plazo más largo. Por otro lado, la política de precios que se sigue es de bajos precios, para hacernos atractivos frente a la competencia y podernos dar a conocer. Por tanto estos márgenes podrán aumentar fácilmente en los años venideros una vez la empresa se haya asentando tras los tres primeros años.

#### 6.7.1.5. RATIOS DE EFICIENCIA

Los ratios de eficiencia, también denominados ratios de actividad, indican la velocidad de transformación de ciertas partidas de activo o pasivo. En general, se obtienen dividiendo la cifra de ventas de un periodo determinado entre el valor del activo o pasivo analizado.

Proporcionan una idea de cómo se emplean los recursos disponibles, permitiendo evaluar la eficiencia de la gestión de dichos recursos.

Este grupo de indicadores financieros está integrado básicamente por ratios de rotación, que miden el número de veces que el numerador contiene al denominador, es decir, el número de veces que la masa patrimonial está contenida en la cifra de negocios. Otra manera de interpretar los resultados es como el número de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida.

Se exponen a continuación los ratios más comunes, aunque existen otras posibilidades.

#### **ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL.**

La rotación del activo total se obtiene dividiendo la cifra de negocios del periodo considerado por el valor del activo total. Este ratio indica el número de veces que el activo se ha utilizado para generar las ventas del periodo, o expresado de otra manera, el número de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en el activo de la empresa.

$$\text{Rotación del activo total} = \text{Ventas} / \text{Activo total medio}$$

#### **ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO**

El índice de eficacia en la utilización del inmovilizado de una compañía, puede calcularse con el siguiente cociente.

$$\text{Rotación del activo fijo} = \text{Ventas} / \text{Activo fijo medio}$$

Cuando la rotación del inmovilizado es baja puede indicar que el activo fijo está sobredimensionado para ese tipo de actividad, aunque este razonamiento pierde validez si la empresa está emprendiendo nuevos proyectos que requieren inversiones en inmovilizado, cuyos frutos se verán en un futuro más menos cercano.

<b>Ratios de Eficiencia (Esc. Pesimista)</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Rotación del Activo Total	55,82	40,08	14,69
Rotación del Activo Fijo	84,69	168,96	356,91

*Tabla 6.7.1.3. Ratios de Eficiencia en escenario pesimista*

La rotación del activo fijo manifiesta la progresiva eficiencia en el manejo de los activos para generar ventas.

Por contra la rotación del activo total decrece en el tercer año. Esto se debe a que es el primer año con beneficios importantes y la tesorería es elevada, pues está pendiente de los pagos de iva e impuestos de sociedades que habrán de realizarse al año siguiente.

En líneas generales, todos los ratios hacen entender que si se gestiona bien el primer año de pérdidas de la empresa, ésta comenzará a crecer a un elevado ritmo.

### 6.7.2. ANÁLISIS EN ESCENARIO INTERMEDIO

A continuación se muestran los resultados obtenidos en el escenario intermedio planteado con anterioridad.

<b>Ratios de Endeudamiento (Esc. Intermedio)</b>				
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Endeudamiento Total	85,51%	24,69%	14,22%	37,25%
Grado de Apalancamiento Financiero	5,90	0,33	0,17	0,59
Ratio de Garantía	1,17	4,05	7,03	3,40
Ratio de Autonomía Financiera	0,17	3,05	6,03	1,68

*Tabla 6.7.2.1. Ratios de Endeudamiento en escenario intermedio*

<b>Ratios de Rentabilidad (Esc. Intermedio)</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Margen Operativo	5,44%	6,41%	8,65%
Margen Neto de Ventas	5,41%	6,39%	4,08%
Rentabilidad Económica ROA	74,77%	57,82%	40,04%
Rentabilidad Financiera ROE	98,68%	67,25%	38,16%

*Tabla 6.7.2.2. Ratios de Rentabilidad en escenario intermedio*

<b>Ratios de Eficiencia (Esc. Intermedio)</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Rotación del Activo Total	13,75	9,02	4,63
Rotación del Activo Fijo	299,14	726,61	1688,10

*Tabla 6.7.2.3. Ratios de Eficiencia en escenario intermedio*

### 6.7.3. ANÁLISIS EN ESCENARIO OPTIMISTA

Por último, al igual que en el apartado anterior, se muestran los resultados finales del cálculo de los ratios en el escenario optimista.

<b>Ratios de Endeudamiento (Esc. Optimista)</b>				
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Endeudamiento Total	85,51%	21,38%	12,65%	36,72%
Grado de Apalancamiento Financiero	5,90	0,27	0,14	0,58
Ratio de Garantía	1,17	4,68	7,91	3,46
Ratio de Autonomía Financiera	0,17	3,68	6,91	1,72

*Tabla 6.7.3.1. Ratios de Endeudamiento en escenario optimista*

<b>Ratios de Rentabilidad (Esc. Optimista)</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Margen Operativo	6,19%	6,74%	8,88%
Margen Neto de Ventas	6,17%	6,73%	3,88%
Rentabilidad Económica ROA	78,26%	55,08%	37,87%
Rentabilidad Financiera ROE	99,18%	62,95%	33,25%

*Tabla 6.7.3.2. Ratios de Rentabilidad en escenario optimista*

<b>Ratios de Eficiencia (Esc. Optimista)</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Rotación del Activo Total	12,64	8,17	4,26
Rotación del Activo Fijo	423,47	918,21	2033,76

*Tabla 6.7.3.3. Ratios de Eficiencia en escenario optimista*

## 6.8. CÁLCULO DEL VAN Y TIR

El VAN y el TIR son dos herramientas financieras que permiten evaluar la rentabilidad de un proyecto de inversión, entendiéndose por proyecto de inversión no solo como la creación de un nuevo negocio, sino también, como inversiones que podemos hacer en un negocio en marcha, tales como el desarrollo de un nuevo producto, la adquisición de nueva maquinaria, etc.

### VALOR ACTUAL NETO

Valor actual neto procede de la expresión inglesa *Net present value*. El acrónimo es NPV en inglés y VAN en español. Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$\text{VAN} = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

$V_t$  representa los flujos de caja en cada periodo  $t$ .

$I_0$  es el valor del desembolso inicial de la inversión.

$n$  es el número de periodos considerado.

El tipo de interés  $k$  es el coste promedio de las fuentes de financiación.

VALOR	SIGNIFICADO	DECISIÓN
$\text{VAN} > 0$	La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida ( $r$ )	Aconsejable
$\text{VAN} < 0$	La inversión produciría pérdidas.	No aconsejable
$\text{VAN} = 0$	La inversión no produciría ni pérdidas ni ganancias.	Mirar otros criterios.

Tabla 6.8.1. Valores posibles del VAN

Se coge el valor promedio de las fuentes de financiación un valor de 7%, ya que se indica en los diferentes libros que ha de ser un valor conservador.

### **TASA INTERNA DE RENTABILIDAD.**

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_{Ft}}{(1 + TIR)^t} - I_0 = 0$$

$V_t$  representa los flujos de caja en cada periodo t.

$I_0$  es el valor del desembolso inicial de la inversión.

$n$  es el número de períodos considerado.

Una vez definido cómo calcula el VAN y el TIR, se muestran los resultados obtenidos en cada uno de los escenarios estudiados en apartados previos:

ESCENARIO PESIMISTA	
PERIODO	FLUJO DE CAJA
Año 0	-17.700 €
Año 1	-9.818 €
Año 2	22.431 €
Año 3	58.429 €
Tasa	7%
VAN	40.412
TIR	57,68%

Tabla 6.8.2. VAN y TIR en escenario pesimista

ESCENARIO INTERMEDIO	
PERIODO	FLUJO DE CAJA
Año 0	-17.700 €
Año 1	228.182 €
Año 2	470.631 €
Año 3	432.169 €
Tasa	7%
VAN	959.400
TIR	1379,97%

Tabla 6.8.3. VAN y TIR en escenario intermedio

ESCENARIO OPTIMISTA	
PERIODO	FLUJO DE CAJA
Año 0	-17.700 €
Año 1	366.182 €
Año 2	624.631 €
Año 3	495.069 €
Tasa	7%
VAN	1.274.227
TIR	2132,51%

Tabla 6.8.4. VAN y TIR en escenario optimista

En los tres casos estudiados serán favorable la inversión ya que el VAN y la TIR son mayores que cero, siendo el caso más desfavorable el escenario pesimista pero el que más se ajustará a la realidad.

## 7. SISTEMA DE CONTROL ECONÓMICO

---

# 7. SISTEMA CONTROL ECONÓMICO

---

## 7.1. INTRODUCCIÓN AL SISTEMA DE CONTROL ECONÓMICO.

En este capítulo se va a exponer el modelo de Sistema de Control Económico que se pretende implantar en la empresa.

El Sistema de Control Económico es una herramienta de dirección y gestión que tiene por objeto el control y el análisis de la gestión económica de la empresa, basándose en la información obtenida a través del tratamiento de la cadena de valor del producto, la definición de unas variables mediante las cuales se controlan los objetivos de mejora previstos y la definición de tres índices económicos que miden y señalan la situación económica en la que se encuentra la empresa.

Un factor clave en la calidad de la toma de decisiones es siempre la información de la que se dispone sobre todas aquellas variables que directa o indirectamente pueden influir en el resultado de la decisión. El Sistema de Control Económico presenta la información de manera cuantificada y de fácil comprensión. Entre esta información destacan los resultados, que recogen la situación actual, la acumulada para el ejercicio y las desviaciones respecto a los valores esperados.

El modelo de gestión empresarial que vamos a desarrollar para el estudio del Sistema de Control Económico será el IMI: "Ingeniería del Marco Institucional". El IMI reúne una serie de técnicas y procedimientos sobre la empresa y su organización, el tratamiento y la información de los hechos económicos y financieros y los estilos, actitudes y valores de los directivos, así como las directrices para el desarrollo de los mismos.

La principal y más importante peculiaridad del IMI es la división de la gestión empresarial en tres gestiones diferenciadas:

- Gestión de regulación
- Gestión del cambio
- Gestión direccional

A continuación se explican más detalladamente en qué consisten estos tres tipos de gestión.

### **GESTIÓN DE REGULACIÓN:**

Es la que, después de todas las elecciones que se deben tomar en la empresa (Proveedores, procesos, clientes...) regula las diferencias (en adelante desregularizaciones) en cuanto a lo establecido. Estas desregularizaciones se materializan en hechos económicos y financieros.

Para llevar a cabo la Gestión de Regulación disponemos de los Sistemas de Control Económico y Financiero. Éstos se basan a su vez en CINCO ÍNDICES fundamentales, tres económicos y dos financieros.

Los índices económicos son:

- **MARGEN DE VENTAS (MV):** es el más importante de los índices económicos, medido siempre como porcentaje sobre el volumen de ventas. El *MV* mide la salud de la empresa. Un buen valor permitirá afrontar situaciones de crisis.
- **VOLUMEN DE VENTAS (VV):** expresado en €. El *VV* mide el crecimiento de la empresa.
- **COSTES DE ESTRUCTURA (CE):** medido como porcentaje del volumen de ventas. El *CE* nos permite conocer el riesgo.

Todos los costes de la empresa están contemplados en estos índices. Por ello combinando los tres se podrá conocer el Resultado, *R*, de la empresa:

$$R = VV \times (MV - CE) \pm RF \pm OR$$

Las otras dos variables que influyen en el resultado indican los Resultados Financieros, *RF*, y Otros Resultados, *OR*.

Por su parte los índices financieros son:

- **NETO PERMANENTE (NP):** recoge el saldo de las diferentes cuentas contables. Es el índice más importante del IMI.
  - Cuentas de fondos propios, incluyendo la de resultados
  - Inmovilizado con su amortización
- **NETO CIRCULANTE (NC):** incluye los saldos de las siguientes cuentas:
  - Provisiones
  - Entidades públicas
  - Proveedores
  - Existencias
  - Clientes
  - Provisión de clientes de dudoso cobro

El máximo responsable de la Gestión de Regulación será el Director General. El horizonte temporal de esta gestión es el día a día.

### **GESTIÓN DE CAMBIO:**

Es aquella en la que se concreta, en acciones programadas, todos los procesos de mejora o cambio que deben realizarse en la empresa.

Para una adecuada Gestión del Cambio deben estudiarse 3 aspectos fundamentales: clientes, proveedores y producto/servicio propio.

En relación a los clientes se debe estudiar:

- Funcionalidades que cubre mejor la competencia.
- Otras funcionalidades que no tiene el producto y que puedan interesar al cliente.
- Planes de otros competidores para ofertar nuevos productos con funcionalidad-calidad-precio mejores que los propios.

Respecto a los proveedores se debe analizar:

- Nuevos productos que mejoren calidad-coste.
- Revistas especializadas, congresos y foros.

Por último respecto a los propios productos se debe estudiar:

- Deficiencias en la relación calidad-funcionalidades.
- Limitaciones o cambios que exige la Administración.
- Existencias de limitaciones o problemas en los procesos que se están llevando a cabo.

Para el control de la implantación de estos procesos de mejora, la Gestión de Cambio se concretará en diversas carteras: de rendimiento, productividad, crecimiento, de nuevo, de marketing, de estructura, financiera...

El máximo responsable de la gestión del cambio es el director de estrategia y calidad, en nuestro caso el Director General. El horizonte de esta gestión puede variar entre meses y años.

### **GESTIÓN DIRECCIONAL:**

Es aquella encargada de decidir y mantener la estrategia adoptada por la empresa en el largo plazo, denominado el direccional de la empresa.

Principalmente, el direccional de una empresa está condicionado por tres características del sector a la que esta pertenece:

- Nivel tecnológico.
- Mercado.
- Necesidades de Capital.

Por tanto el objetivo principal de la gestión direccional es hacer coherente la evolución del índice principal del IMI, el *NP* (fondos propios e inversiones permanentes con su amortización).

El responsable de la gestión direccional es el Consejero Delegado, pero igual que ocurría anteriormente, estas funciones las desempeñará el Director General. El horizonte temporal de la gestión direccional es superior a los tres años.

Una vez visto los tres enfoques de gestión que abarca el IMI, se explicarán las principales herramientas con las que cuenta el sistema de control económico para lograr sus objetivos. Estas herramientas son: la Estructura General de Costes, el Libro de Estudio y el Tratamiento General de Costes.

### **Estructura General de Costes:**

Es la agrupación de las variables de costes que el SCE tiene determinadas para el control y análisis de elementos, recursos y procesos, así como de la estructura fija en la empresa. Dicha estructura se organiza en capítulos y subcapítulos ordenados de acuerdo con los procesos productivos y comerciales que siguen los productos.



medidas en una única unidad. Se corresponde con el concepto de Centro de Costes Directo tradicional.

Finalmente, y como resultado del proceso de estudio y seguimiento de la empresa, se obtendrá el denominado IMPRESO B<sub>3</sub>. En él se recoge:

- La Cuenta de Resultados de la Empresa.
- Los tres índices económicos (MV, VV, CE).
- Presenta los resultados como:

$$R_{\text{REAL}} = \sum (QV * MV) - CE \pm RF \pm OR$$
$$R_{\text{REAL}} = R_{\text{ESTANDAR}} \pm \text{Desviaciones}$$

## 7.2. IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL ECONÓMICO

A continuación se va a proceder a la descripción general del sistema de control económico que se implantará en la empresa. Se partirá de la estructura general de costes vista en el apartado anterior, y a partir de ahí se irá profundizando en cada uno de los capítulos que la componen.

Para ello y por sencillez, ya que inicialmente no podemos conocer con exactitud el tipo de proyecto que se desarrollará, supondremos que inicialmente todas las compras de la empresa son a través de subcontratación, bien sea por ejecución de un proyecto en el cual se subcontrata a distintas empresas para la ejecución del mismo, bien sea por la fabricación de algún equipo singular, en cuyo caso las compras de materia prima se harían siempre a través del taller que se subcontrate para la fabricación. Por tanto en todos los casos no se realizarán compras directas, sino que se realizará la gestión de los proyectos con los recursos propios de la empresa. Finalmente para el tercer tipo de producto que ofrecemos (Ingeniería, Consultoría y Estudios Técnicos), no será necesaria ninguna subcontratación, sino que estos trabajos son desarrollados directamente a través de personal de la empresa.

A medida que se vaya avanzando en la actividad, se podrá ir entrando en más detalle en la implantación y seguimiento del Sistema de Control Económico, ya que como se ha descrito anteriormente, este sistema no sólo ayuda a elaborar los presupuestos y hacer previsiones de costos sino que también nos ofrece las herramientas para controlar y corregir desviaciones y realizar una gestión de la empresa adecuada.

Por tanto, inicialmente en este capítulo lo que se va a tratar es de estudiar los márgenes que nos ofrece cada uno de los tipos de producto que se ofrecen. De esta forma se podrá conocer qué tipo de producto ofrece unos mejores márgenes y una mejor rentabilidad. Los cinco grupos de productos que se definieron anteriormente fueron:

- Cámaras y fotografías.
- Imagen y sonido.
- Informática y tablets.
- Móviles y telefonía.
- Accesorios.

Según las estimaciones realizadas en el Plan de Marketing, el coste unitario medio que se ha definido para cada tipo de producto que se ofrece durante el primer año de vida, en cada escenario planteado, son los siguientes:

ESCENARIO INTERMEDIO					
	Fotografía	Imagen y sonido	Informática	Telefonía	Accesorios
<b>Coste Unitario</b>	1.200.000 €	1.000.000 €	900.000 €	1.000.000 €	50.000 €
<b>Nº uds.</b>	1	1	1	1	1
<b>VV</b>	1.200.000 €	1.000.000 €	900.000 €	1.000.000 €	50.000 €

Tabla 7.2.1. Volumen de Ventas el primer año en escenario intermedio

ESCENARIO OPTIMISTA					
	Fotografía	Imagen y sonido	Informática	Telefonía	Accesorios
<b>Coste Unitario</b>	2.000.000 €	1.200.000 €	1.200.000 €	1.400.000 €	75.000 €
<b>Nº uds.</b>	1	1	1	1	1
<b>VV</b>	2.000.000 €	1.200.000 €	1.200.000 €	1.400.000 €	75.000 €

Tabla 7.2.2. Volumen de Ventas el primer año en escenario optimista

ESCENARIO PESIMISTA					
	Fotografía	Imagen y sonido	Informática	Telefonía	Accesorios
<b>Coste Unitario</b>	200.000 €	200.000 €	150.000 €	600.000 €	25.000 €
<b>Nº uds.</b>	1	1	1	1	1
<b>VV</b>	200.000 €	200.000 €	150.000 €	600.000 €	25.000 €

Tabla 7.2.3. Volumen de Ventas el primer año en escenario pesimista

Para poder estudiar el margen de venta, el siguiente paso es conocer además de los costes propios de la venta, es decir, los costes de subcontratación, los costes de estructura y otros costes propios del proyecto, y la parte de éstos que afecta a cada tipo de producto. A continuación se muestran los costes de estructura, y la parte de los costes de Marketing (Atenciones, viajes... etc.) que afectan directamente a los proyectos. Estos costes de estructura, viajes, dietas y atenciones coincidirán en los tres tipos de escenario que se han arrastrado a lo largo de todo el proceso de estudio, y son los que se muestran en la siguiente tabla:

<b>Costes Estructura</b>	97.730 €
<b>Viajes, Dietas, Atenciones</b>	2.850 €

Tabla 7.2.4. Costes totales

De los costes de estructura se reparten equitativamente a un 20% correspondiente a la venta de cada tipo de artículo, fotografía, imagen y sonido, informática, telefonía y accesorios. De la misma manera, del montante total de los gastos de marketing imputado a las ventas, su distribución entre los distintos tipos de productos es de un 20% para cada uno.

Con todo esto podemos obtener los siguientes resultados:

ESCENARIO INTERMEDIO					
	Fotografía	Imagen y sonido	Informática	Telefonía	Accesorios
VV (€)	1.200.000 €	1.000.000 €	900.000 €	1.000.000 €	50.000 €
Subcontratación (€)	1.104.000 €	920.000 €	828.000 €	920.000 €	46.000 €
C.E. (€)	19.546 €	19.546 €	19.546 €	19.546 €	19.546 €
Dietas (€)	570 €	570 €	570 €	570 €	570 €
MV (%)	7,95%	7,94%	7,94%	7,94%	6,86%
C.E. (%)	1,63%	1,95%	2,17%	1,95%	39,09%

Tabla 7.2.5. Índices Económicos en el primer año en escenario intermedio

ESCENARIO OPTIMISTA					
	Fotografía	Imagen y sonido	Informática	Telefonía	Accesorios
VV (€)	2.000.000 €	1.200.000 €	1.200.000 €	1.400.000 €	75.000 €
Subcontratación (€)	1.840.000 €	1.104.000 €	1.104.000 €	1.288.000 €	69.000 €
C.E. (€)	19.546 €	19.546 €	19.546 €	19.546 €	19.546 €
Dietas (€)	570 €	570 €	570 €	570 €	570 €
MV (%)	7,97%	7,95%	7,95%	7,96%	7,24%
C.E. (%)	0,98%	1,63%	1,63%	1,40%	26,06%

Tabla 7.2.6. Índices Económicos en el primer año en escenario optimista

ESCENARIO PESIMISTA					
	Fotografía	Imagen y sonido	Informática	Telefonía	Accesorios
VV (€)	200.000 €	200.000 €	150.000 €	600.000 €	25.000 €
Subcontratación (€)	184.000 €	184.000 €	138.000 €	552.000 €	23.000 €
C.E. (€)	19.546 €	19.546 €	19.546 €	19.546 €	19.546 €
Dietas (€)	570 €	570 €	570 €	570 €	570 €
MV (%)	7,72%	7,72%	7,62%	7,91%	5,72%
C.E. (%)	9,77%	9,77%	13,03%	3,26%	78,18%

Tabla 7.2.7. Índices Económicos en el primer año en escenario pesimista

A partir de todo lo expresado anteriormente, y realizando el cálculo del resultado con la fórmula planteada al comienzo de este capítulo,

$$R = VV \times (MV - CE) \pm RF \pm OR$$

Se observan los siguientes resultados:

ESCENARIO INTERMEDIO					
	Fotografía	Imagen y sonido	Informática	Telefonía	Accesorios
<b>RESULTADO (%)</b>	6,99%	6,32%	6,32%	6,56%	-18,82%

Tabla 7.2.8. Resultado de la empresa en el primer año en escenario intermedio

A la vista de estos resultados podemos realizar algunas reflexiones importantes:

- En primer lugar, los productos que realmente hacen rentable una empresa del tipo que se plantea son la fotografía, imagen y sonido, informática y telefonía, ya que son los productos que presentan márgenes positivos de venta.
- La línea de producto de accesorios, a pesar del margen negativo que arroja, es interesante mantenerla, ya que facilitará enormemente la entrada y consecución captación de nuevos clientes. Por tanto a pesar de su margen negativo, se consideran productos estratégicos y por tanto habrá que mantenerlos.
- Finalmente, a la vista de los resultados, la empresa deberá como objetivos para el segundo año de vida mantener las cuotas de mercado actual en los artículos cuyos resultados han sido positivos y mejorar los márgenes de venta para los accesorios. Para mejorar los márgenes de venta se buscará aumentar la facturación, de manera que los costes de estructura queden más repartidos y podamos obtener márgenes de venta mejores.

De la misma forma que se ha explicado el escenario intermedio, ocurrirá lo mismo con los escenarios pesimista y optimista, cuyos resultados se muestra a continuación:

ESCENARIO OPTIMISTA					
	Fotografía	Imagen y sonido	Informática	Telefonía	Accesorios
<b>RESULTADO (%)</b>	6,99%	6,32%	6,32%	6,56%	-18,82%

Tabla 7.2.9. Resultado de la empresa en el primer año en escenario optimista

ESCENARIO PESIMISTA					
	Fotografía	Imagen y sonido	Informática	Telefonía	Accesorios
<b>RESULTADO (%)</b>	-2,06%	-2,06%	-5,41%	4,65%	-72,46%

Tabla 7.2.10. Resultado de la empresa en el primer año en escenario pesimista



## 8. CONCLUSIONES

---

## 8. CONCLUSIONES

---

La situación de crisis económica actual y el auge del comercio electrónico han impulsado el crecimiento de la utilización de Internet como medio alternativo de compras y ventas de productos. Esta situación de crisis ha llevado a la sociedad a no ejecutar una compra habiendo mirado tan solo el precio del artículo que desea en un solo establecimiento, si no que tiende a comparar distintos precios y productos. Es aquí donde juega un papel importante la empresa estudiada, que junto al aumento de la confianza y seguridad ante fraudes en el e-commerce, supone una alternativa más económica y fácil de comprar.

Tras haber realizado el estudio de viabilidad para crear una empresa de este tipo, se ha llegado a la conclusión de que algunos de los indicadores estudiados presentan resultados que requieren de un análisis más detenido para tomar una decisión para poner en marcha el proyecto, podemos concluir que es un negocio rentable y con un gran potencial si tenemos en cuenta las siguientes consideraciones:

- Las previsiones de ventas se han realizado en distintos escenarios, siendo quizás el escenario más realista y posible el pesimista, obteniendo siempre resultados muy favorables a la empresa.
- Los márgenes de venta aplicados a los productos son inferiores a los márgenes con los que habitualmente se trabaja en el sector, lo que nos permitirá ser muy competitivos en precio y facilitarnos un rápido posicionamiento en el mercado. Lo que contrarresta las barreras que nos podemos encontrar para introducir a la empresa en determinados clientes.
- La política de comunicación que se plantea en el plan de negocio es muy agresiva, destinándose a la misma una elevada partida económica, que no puede ser reducida ya que es el pilar fuerte de la empresa.
- La política de sueldos bajos que se plantea puede parecer una desventaja ya que no conseguiremos atraer a personal experto. Por el contrario se plantea una política de reparto de "bonus" si se superan las previsiones que hará que el trabajador esté motivado. Además el perfil que se busca para el personal de la empresa es gente joven y con ilusión, a las cuales se les ofrece posibilidad de rápido crecimiento ya que desde el principio deberán asumir responsabilidades en la empresa.
- La responsabilidad del empresario es mínima, al elegir como forma jurídica la sociedad limitada.
- La inversión inicial requerida es muy reducida, y apoyados en el instituto oficial de crédito, se puede obtener financiación de una forma relativamente sencilla.

- Otro factor que hace atractiva la inversión es que la empresa en tres años no tiene deudas a largo plazo ya que se ha planteado una rápida devolución del crédito. Esto afecta negativamente al resultado en los primeros años de vida, ya que la cuota a amortizar es mayor así como los intereses también lo son. De otro lado esto puede atraer a posibles inversores, ya que la empresa estará saneada a muy corto plazo.

Los aspectos que se plantean que puedan ser más críticos a la hora de emprender el nuevo proyecto son fundamentalmente dos:

- En primer lugar habrá que realizar una muy buena labor comercial, ya que esto será fundamental para la consecución de los objetivos mínimos de la empresa.
- En segundo lugar habrá que prestar especial atención a la tesorería, ya que los dos primeros años de vida es necesario de una pequeña póliza para poder hacer frente a los pagos y poder continuar con el desarrollo de la actividad. Por tanto será fundamental y continuo seguimiento del estado de la tesorería para, en caso de que haya una desviación, poderla detectar a tiempo y poder tomar así las medidas correctoras necesarias.

Finalmente tras realizar el estudio detallado y teniendo en cuenta todas estas consideraciones se concluye que es viable emprender la nueva idea de negocio, la cual debe tratar de cumplir el plan de negocio expuesto de la manera más fiel posible, realizando al menos revisiones trimestrales del mismo con la idea de poder detectar las desviaciones rápidamente, bien sean negativas, para poder tomar medidas correctoras eficaces y a tiempo, bien sean positivas, para consolidarlas e impulsar el desarrollo y crecimiento del negocio.



## 9. BIBLIOGRAFÍA

---

## 9. BIBLIOGRAFÍA

---

### PUBLICACIONES:

- BOE, Jueves 13 de Octubre de 2011. Núm. 247, Sec. III. Pág. 107499. *XVI Convenio de colectivo nacional de empresas de ingeniería y oficinas de estudios técnicos*.
- CASILLAS, Thierry; MARTÍ, José Manuel. *Guía para la creación de empresas*. Fundación EOI, 2004.
- COVELLO, Joseph A.; HAZELGREN, Brian J.; *Guía de Gestión de la Pequeña Empresa. El Plan de Negocio*. Ediciones Díaz de Santos S.A., 1994.
- GONZÁLEZ RUIZ, José. *El Plan de Empresa. Método, Talento y Compromiso*. Grupo de Empresas Caja Sur, 2003.
- GUADIX MARÍN, José; ONIEVA GIMÉNEZ, Luis; MORA-FIGUEROA SILOS, José Luis; RODRÍGUEZ PALERO, María; *El sistema de control económico en la Ingeniería del Marco Institucional*. Universidad de Sevilla, Secretariado de Publicaciones, 2006.
- HERNÁNDEZ CARNICER, Juan; ROBLES GARCÍA, Juan Antonio; SANZ VALDÉS, Jerónimo; *Cómo crear una empresa*. Instituto Superior de Estudios Empresariales, Ediciones Mundi-Prensa, 1994.
- MEDINA HERNÁNDEZ, Urbano; CORREA RODRÍGUEZ, Alicia. *Cómo evaluar un proyecto empresarial. Una visión práctica*. Díaz de Santos, 2009.
- NUENO, Pedro; *Emprendiendo. El arte de crear empresas y sus artistas*. Deusto, 1994.

### WEB SITES:

- Análisis de la competencia: [www.ebay.es](http://www.ebay.es)  
[www.privalia.es](http://www.privalia.es)  
[www.milanuncios.es](http://www.milanuncios.es)
- Banco de España: [www.bde.es](http://www.bde.es)
- Comercio electrónico: [www.modaes.com](http://www.modaes.com)  
[www.ecommerce-news.es](http://www.ecommerce-news.es)

- Emprendedores: [www.emprendedores.es](http://www.emprendedores.es)
- Instituto de Crédito Oficial: [www.ico.es](http://www.ico.es)
- Marketing online: [www.oferalia.es](http://www.oferalia.es)
- Personal necesario: [www.hectormainar.com](http://www.hectormainar.com)
- Seguridad Social: [www.seg-social.es](http://www.seg-social.es)

