

# EL PLAN DE EMPRESA: VISIÓN DE FUTURO

Laredo 9 de Agosto 2010



# COMO SURGEN LAS EMPRESAS. ELEMENTOS CLAVE

El emprendedor + La idea + Análisis

Capacidad

+

Originalidad



+

Viabilidad

Recursos

Empresa de ÉXITO



# Etapas en la creación de empresas

Idea de negocio y descripción de la empresa

Estudio del entorno: investigación de mercados

Herramientas para la toma de decisiones en previabilidad

Plan de marketing

Planificación funcional

Viabilidad económico financiera

Plan de puesta en marcha

**Diseño de previabilidad**

**Diseño de viabilidad**

Plan de Negocio

Visión y Misión  
Análisis Interno  
estrategia y objetivos  
Plan de Producción  
Plan de Marketing  
Plan Financiero  
Resumen Ejecutivo



## ¿Qué es el plan de empresa? ...de negocio o business plan?

Un plan detallado, realista y ordenado, donde se recojan los recursos y acciones para crear una empresa

“... poner en marcha una idea ...”

Qué hago?  
A quién va dirigido?  
Cómo lo hago?  
Cuándo ?  
Cuenta financiación necesito?



Un formulario  
Una cuenta de ingresos – gastos  
Un examen  
Un documento para autoconvencerse

# ¿Para qué sirve un plan de empresa?

## Estudio de viabilidad



## Carta de presentación



## Viabilidad y rentabilidad

*“Tu plan de negocio tiene que ser realista, nada de ‘vamos a ser líderes mundiales, conquistaremos el 1% del mercado chino, no tenemos competencia, nuestra tecnología es única’. Un plan no deja de ser una venta. De hecho, la primera acción de tu empresa es la venta de tu compañía a tus inversores, tanto si es a un banco, como a un inversor privado...”*

*(Ramom Nogueira, fundador de Alamut).*



## Observaciones a nivel interno que hay que tener en cuenta cuando hablamos de un Plan de Negocio

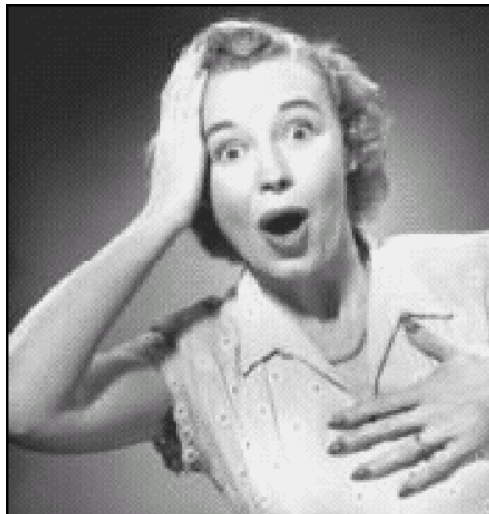
**Es un instrumento, no un fin.**

**No sirve para predecir el futuro.**

**No es condición necesaria ni suficiente para que un negocio triunfe.**

**No es algo que se hace una vez para siempre.**

### ¿Alguna vez se cumple el Plan de Empresa?



# Nunca



## Entonces, ¿qué rollo me está contando?

Tampoco se cumple nunca un Plan de Vuelo, pero sin él el piloto no sabrá corregir el rumbo para llegar cuando se desvíe



¿Cómo verías hacer el camino de Santiago sin ningún mapa?

El plan sirve para **fijar objetivo** y **preparar acciones** a llevar a cabo para su logro.

El plan permite establecer mecanismos de **seguimiento** y **control**.

- ¿Qué se persigue con su elaboración?
- ¿Cuántas páginas?
- ¿Cuanto tiempo se debe dedicar?
- ¿Qué tipo de lenguaje y contenido?
- ¿Qué herramientas de apoyo?
- ¿Quién lo realiza?





# ESTRUCTURA DEL PLAN DE EMPRESA

0. Informe ejecutivo.
1. Introducción.
2. Plan de marketing.
3. Plan de operaciones.
4. Plan de recursos humanos.
5. Inversiones
6. Plan económico – financiero.
7. Estructura legal de la empresa.
8. Calendario de ejecución.
9. Resumen y valoración.

Pantalla de Entrada a la Herramienta



**EMPRECAN**  
PROYECTO EMPRENDEDORES DE SODERCAN  
Software para la generación del Plan de Empresa  
Conjunto de aplicaciones vía web para el análisis de la viabilidad comercial, técnica, económica y financiera de nuevos proyectos empresariales.

Introduzca el Código de Usuario y su Clave de Acceso o Contraseña para entrar en la herramienta.

Usuario:   
Contraseña:

**SODERCAN**  
sociedad para el desarrollo regional de cantabria

Validar



Resumen



Introducción



Marketing



Operaciones



RR.HH.



Inversiones



Ecofin



Legal



Calendario



## Introducción

### Identificación del Proyecto

Actividad: CNAE93:  
 Nombre de la empresa: Tipo de la empresa (sociedad):  
 Dirección: Población:  
 Emprendedores:

### La idea

Breve descripción de la idea. Origen. Líneas básicas de actividad.

#### Valoración previa. Análisis de variables:

Grado de experiencia de los promotores  
 Nivel de riesgo  
 Necesidad de mercado  
 Ventaja competitiva  
 Coste en tiempo e inversión

.....

PARÁMETRO	¿INFLUYE?	INFLUENCIA
TAMAÑO DEL MERCADO EN SU CONJUNTO	SI <input checked="" type="radio"/> NO <input type="radio"/>	3.- Algo débil
TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	SI <input type="radio"/> NO <input checked="" type="radio"/>	
COSTE DE LA ENTRADA EN EL MERCADO	SI <input checked="" type="radio"/> NO <input type="radio"/>	3.- Algo débil
RIESGOS DE DEPENDENCIA DE PROVEEDORES	SI <input checked="" type="radio"/> NO <input type="radio"/>	
RIESGOS DE DEPENDENCIA DE CLIENTES	SI <input checked="" type="radio"/> NO <input type="radio"/>	1.- Muy débil
RIESGOS DE SUSTITUCIÓN	SI <input checked="" type="radio"/> NO <input type="radio"/>	3.- Algo débil
MÁRGENES EN EL SECTOR	SI <input type="radio"/> NO <input checked="" type="radio"/>	
ATRACTIVO DEL MERCADO EN SU CONJUNTO	SI <input checked="" type="radio"/> NO <input type="radio"/>	3.- Algo débil
CAPACIDAD DE RESPUESTA AL MERCADO	SI <input checked="" type="radio"/> NO <input type="radio"/>	4.- Algo fuerte
ESTABILIDAD DEL MERCADO	SI <input type="radio"/> NO <input checked="" type="radio"/>	

### Equipo promotor

Se indicarán los datos de identificación del emprendedor.

Se indicarán los antecedentes empresariales de los promotores, su formación, cualidades (capacidad de organización, creatividad, capacidad de riesgo..)

Motivaciones para crear la empresa.

Puede ser conveniente el incluir como anexo los currícula vitae de los promotores.



# 1. INTRODUCCIÓN

## ENTORNO

UN PROYECTO ES UN SISTEMA ABIERTO. SU ÉXITO DEPENDE TANTO DE SU GESTIÓN INTERNA COMO DE SU INTERACCIÓN CON EL ENTORNO

ENTORNO ESPECÍFICO: Puede ser influenciado por el proyecto o la organización.

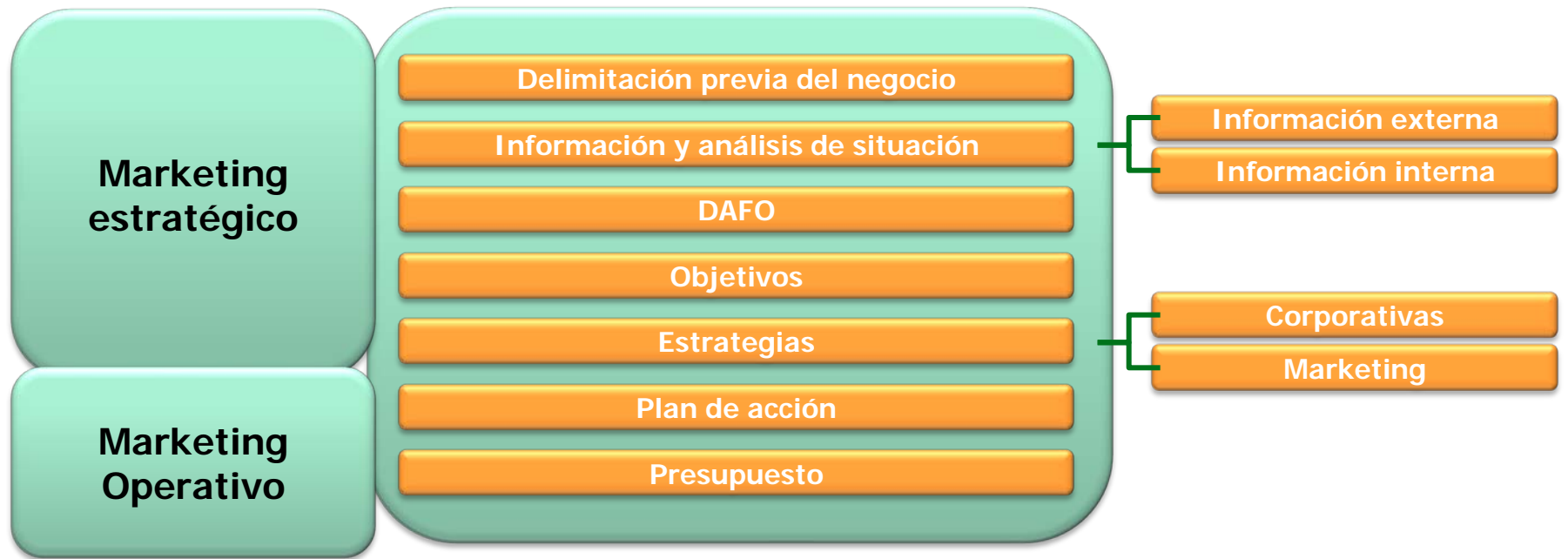


EL ANÁLISIS DEL ENTORNO CONSISTE EN REALIZAR DE MANERA SISTEMÁTICA ACTIVIDADES DE IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FACTORES CLAVES EN EL ENTORNO DEL PROYECTO

ENTORNO GENERAL: No puede ser controlado ni influenciado por el proyecto o la organización

### Análisis del entorno







## Delimitación previa del negocio

Actividad

## Información y análisis de situación. Información externa

- Anuarios
- Informes sectoriales
- Información de las Cámaras de Comercio.
- Informaciones puntuales de las diferentes Comunidades Autónomas.
- Asociaciones profesionales.
- Instituto de Estadística
- Informes de fabricantes

**Tamaño de mercado**  
**Crecimientos**  
**Tendencias**  
**Estacionalidad**  
**Cuota de mercado**

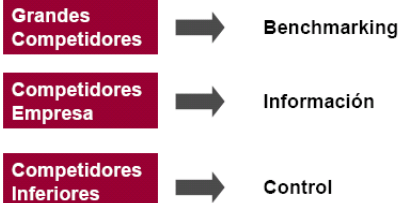
- Ad-Hoc: 51%
- Paneles: 32%
- Omnibus: 2%
- Otras: 15%

*DBK, AC Nielsen, TNS, GFK, Metra Seis, Synovate, Ipsos, Sigma dos, Sofres*



**Clientes potenciales**

- Quiénes son
- Cuántos son
- Dónde están
- Qué necesitan
- Qué demandan
- Qué mejoras desearían respecto a los productos que ya existen
- En qué basan sus decisiones de compra



**Competidores**

- Quiénes son
- Cuántos son
- Cuánto facturan
- Dónde están
- Qué productos ofrecen
- Quiénes son sus clientes
- Cómo se promocionan
- Qué les distingue

**Proveedores**



Validación de Proveedores



### Información y análisis de situación. Información interna

Recursos humanos  
Recursos financieros  
Know-how

Experiencia  
Formación  
Tecnología

### DAFO







# Marketing

## Objetivos

Cualitativos

Estrategia

Ser referente en el mercado  
Introducir productos en todos los canales  
Lanzar el servicio de atención al cliente  
....

Cuantitativos

Portfolio

Alcanzar XX € de facturación  
Incrementar las ventas por empl/canal/prod en x%  
Margen comercial superior a XX%  
....

## Estrategias

Corporativas

Genéricas

Liderazgo en costes

Diferenciación

Especialización

Cartera

Marketing

Segmentación de mercados



Diferenciada

No diferenciada

Concentración

		PRODUCT	
		PRESENT	NEW
MARKET	PRESENT	MARKET PENETRATION	PRODUCT DEVELOPMENT
	NEW	MARKET DEVELOPMENT	DIVERSIFICATION



## Plan de acción

### Producto

- Delimitación del mercado objetivo-ámbito de actuación del nuevo proyecto.
- Descripción detallada de la gama de productos. Clasificación según segmentación: funciones a realizar, sectores demandantes, precios, canales de distribución, etc.
- Gama de productos existente en el mercado y comparación con la gama prevista en el proyecto. Aspectos diferenciales.
- Posicionamiento de los productos del nuevo proyecto y diferenciación respecto a los de la competencia.
- Posibilidades de sustitución.
- Niveles y evolución de los precios de los productos existentes en el mercado y comparación con los previsibles del nuevo proyecto.
- Plan de I +D+i en la empresa
- Especificar, si es necesario, el cumplimiento de algún tipo de normativa o la necesidad de considerar los siguientes aspectos: especificaciones o problemas de calidad, homologaciones, propiedad industrial, licencias, restricciones legales, etc.

### Precio

- Se trataría de definir la estrategia de precios más adecuada para la empresa así como el sistema de cobro que la empresa utilizará frente a los clientes.
- El precio de un producto puede fijarse a partir del coste de fabricación o de acuerdo con el mercado:
  - A partir del coste de fabricación.
  - A partir del mercado.



## Plan de acción

### Distribución

- Canal más idóneo: se deduce del mercado elegido, de los condicionantes de la empresa y de las normas de distribución del sector.
- Formar una red de ventas adecuada.
- Encontrar vendedores experimentados.
- Representantes o agentes comerciales y distribuidores.
- Motivación y comunicación.
- Pensar que la exportación no está reservada a las grandes empresas
- Transporte: tiene una incidencia fundamental en un cobertura del riesgo de la mercancía.

### MK Operativo

- Branding
- Comunicación
- Mkt Directo
- Trade Mkt
- Publicidad
- Mkt de Guerrilla
- Mkt Viral

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad	3040,00	2874,00	2960,00	3049,00	3140,00
Promoción de ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Relaciones públicas	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00
Márketing directo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Esponsorización	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ferias y exposiciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros gastos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Presupuesto marketing</b>	<b>5440,00</b>	<b>5274,00</b>	<b>5360,00</b>	<b>5449,00</b>	<b>5540,00</b>





## Operaciones

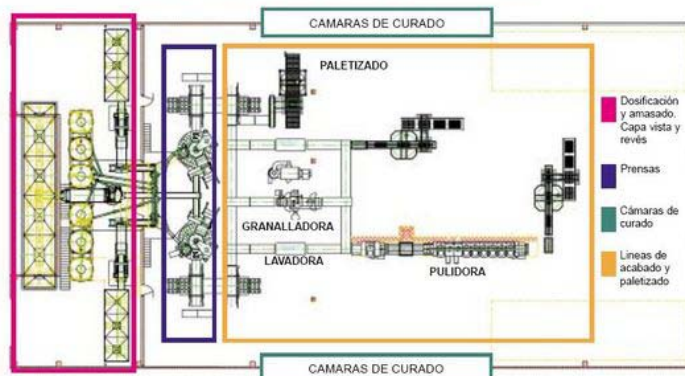
### Ubicación

Emplazamiento. Ventajas estratégicas.

### Proceso productivo

- Grado de mecanización e integración del proceso productivo.
- Aspectos críticos del proceso productivo en cuanto a la tecnología utilizada, transferencia de tecnología, cuellos de botella, controles de calidad, etc.
- Régimen de trabajo: n° de turnos, estacionalidad de la producción.
- Distribución de la planta.
- Selección de equipos productivos: tecnología, grado de automatización, finalidad, forma de adquisición (compra, licencia), suministradores, etc.

EJEMPLO DE DISTRIBUCIÓN EN PLANTA





## Operaciones

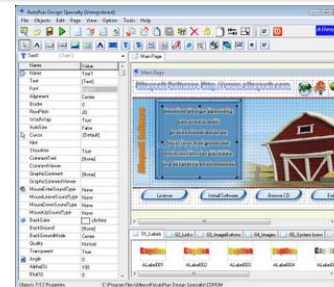
### Programa de producción

- Programa de producción por productos en el horizonte de 5 años (unidades, mermas de producción y niveles de stocks previstos); periodo de maduración de los productos (en curso y terminados).
- Provisión por obsoletos: estimación y criterios utilizados.
- Capacidad de producción de la planta a lo largo del horizonte del proyecto.

### Aprovisionamiento y gestión de existencias

- Gestión de compras de materias primas.
- Descripción de las materias primas necesarias.
- Grado de fiabilidad/dificultad de abastecimiento: estacionalidad del suministro, fluctuaciones de precios, etc.
- Fuentes de abastecimiento (proveedores): ubicación, grado de concentración y nivel de contacto establecido.
- Plazo medio de pago previsto a los proveedores: estimación, criterio utilizado y condiciones habituales del sector.
- Precio de compra de las materias primas más relevantes.
- Posibilidades de abastecimiento alternativo (si, en su caso, existiesen dificultades o problemas para adquirir las materias primas o auxiliares).

Aspectos medioambientales del proyecto y su incidencia.





### Organización funcional

- Definición de áreas, relaciones, jerarquía y dependencia.
- Organización de las tareas.

### Estructura de personal y plan de contratación

- Definir el contrato, las condiciones generales de las relaciones laborales y su coste.

### Política salarial

- Establecer los salarios para cada categoría.

### Plan de externalización de funciones

- Se deberá de determinar la naturaleza de las funciones a externalizar, identificando los consultores externos idóneos y cuantificando su coste.

Estructura de personal

Departamento: Departamento Directivo Categoría: Socios-Trabajadores

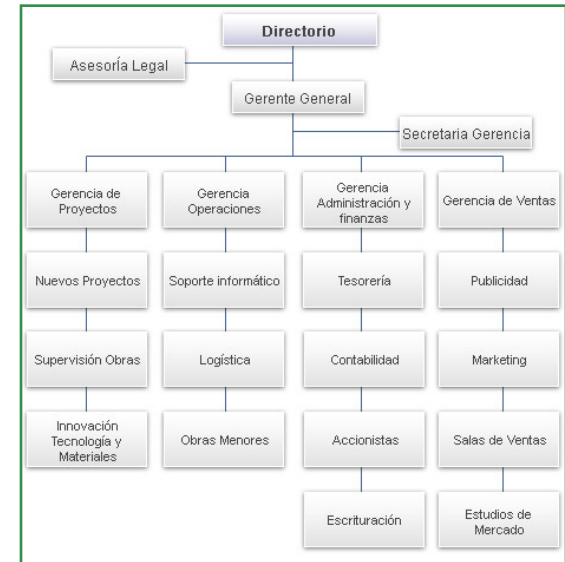
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Año 1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Año 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Año 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Año 4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Año 5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Finalizado Guardar

Resumen

Departamento	Categoría	Año contratación	Mes contratación	Cantidad
Departamento Directivo	Socios-Trabajadores	1	Mes 1	2
Departamento Técnico-Productivo-Admivo.	Personal Productivo-Admivo.	1	Mes 1	4
		2	Mes 1	2
		3	Mes 1	2
		4	Mes 1	2
		5	Mes 1	2

anterior siguiente







# Inversiones

## Plan de inversiones y localización

- 5. Plan de inversiones
  - 5.1. Localización
  - 5.2. Inmovilizado material
    - 5.2.1. Terrenos
    - 5.2.2. Edificaciones y construcc
    - 5.2.3. Bienes de equipo
    - 5.2.4. Instalaciones
    - 5.2.5. Mobiliario
    - 5.2.6. Equipos proceso de inform
    - 5.2.7. Otros inmovilizados mater
  - 5.3. Inmovilizado inmaterial
    - 5.3.1. Investigación y desarrollo
    - 5.3.2. Concesiones administrati
    - 5.3.3. Propiedad intelectual
    - 5.3.4. Fondo de comercio
    - 5.3.5. Derechos de traspaso
    - 5.3.6. Aplicaciones informáticas
    - 5.3.7. Otros inmovilizados inmat
  - 5.4. Inmovilizado financiero
  - 5.5. Gastos amortizables
    - 5.5.1. Gastos de constitución
    - 5.5.2. Gastos de primer estable
    - 5.5.3. Otros gastos amortizables
  - 5.6. Presupuesto detallado
  - 5.7. Resumen de inversiones

**Inversiones** | Comentario | Gráfica | Tabla

Inversiones

Grupo:  Partida:  Concepto:

Valor adquisición  % IVA  Año de adquisición  Mes de adquisición

Nº de años de amortización  % Amortización anual  Valor residual

Año inicio amort  Mes inicio amort  Año baja  Mes baja

Calendario de pagos de inversión:

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Año 1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Año 2	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Año 3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Año 4	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Año 5	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Finalizado **Guardar**

Resumen de inversiones

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Terrenos</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Edificios / Construcciones</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Instalaciones</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Maquinaria</b>	2.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Mobiliario</b>	0,00	2.500,00	0,00	0,00	0,00
<b>Equipos proceso información</b>	1.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Otro inmovilizado material</b>	31.012,00	15.491,00	15.491,00	15.491,00	15.491,00
<b>Total Inmovilizado material</b>	<b>34.512,00</b>	<b>17.991,00</b>	<b>15.491,00</b>	<b>15.491,00</b>	<b>15.491,00</b>
<b>Investigación y desarrollo</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Concesiones administrativas</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Propiedad industrial</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Fondo de comercio</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Aplicaciones informáticas</b>	3.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Otro inmovilizado inmaterial</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total Inmovilizado inmaterial</b>	<b>3.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Inmovilizado financiero</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Gastos amortizables</b>	1.400,00	3.000,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total inversión</b>	<b>38.912,00</b>	<b>20.991,00</b>	<b>15.491,00</b>	<b>15.491,00</b>	<b>15.491,00</b>
<b>IVA inversión</b>	6.225,92	3.358,56	2.478,56	2.478,56	2.478,56
<b>Total (+ IVA)</b>	<b>45.137,92</b>	<b>24.349,56</b>	<b>17.969,56</b>	<b>17.969,56</b>	<b>17.969,56</b>





Ecofin

## Plan económico

- 6.1. Plan económico
  - 6.1.1. Ingresos por Ventas
  - 6.1.2. Otros ingresos
  - 6.1.3. Coste de mercadería v
  - 6.1.4. Servicios exteriores
  - 6.1.5. Gastos de personal
  - 6.1.6. Gastos financieros
  - 6.1.7. Otros gastos
  - 6.1.8. Amortizaciones
  - 6.1.9. Cuenta de explotación

### Resumen de ventas de productos

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
<b>Referencia: Horas (50% del total facturado)</b>					
Producción unidades	6.666,67	8.888,89	12.222,23	14.444,45	17.777,78
Precio de venta	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50
Ventas totales	150.000,08	200.000,02	275.000,18	325.000,12	400.000,05
<b>Referencia: Materiales (25% del margen)</b>					
Producción unidades	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Precio de venta	72.500,00	105.000,00	140.000,00	175.000,00	212.500,00
Ventas totales	72.500,00	105.000,00	140.000,00	175.000,00	212.500,00
<b>Referencia: Otros conceptos (7% del total facturado)</b>					
Producción unidades	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Precio de venta	20.300,00	29.400,00	39.200,00	49.000,00	61.250,00
Ventas totales	20.300,00	29.400,00	39.200,00	49.000,00	61.250,00
<b>Total ventas</b>	<b>242.800,08</b>	<b>334.400,03</b>	<b>454.200,18</b>	<b>549.000,12</b>	<b>673.750,05</b>

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Arrendamientos	0,00	16.440,00	16.933,20	17.441,20	17.964,44
Reparación y conservación	3.000,00	4.635,00	6.365,40	8.195,45	10.129,58
Serv. profesionales independientes	6.060,00	6.612,60	7.192,90	7.802,07	8.441,06
Primas de seguros	4.800,00	6.283,20	7.850,66	9.506,72	11.255,01
Suministros	16.400,00	24.102,00	32.251,00	40.868,47	51.788,53
Gastos de viaje	7.904,00	12.211,68	16.770,71	21.592,29	26.688,07
Transportes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Comisiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicidad y promoción	5.440,00	5.274,00	5.360,00	5.449,00	5.540,00
Otros gastos	1.500,00	1.545,00	1.591,35	1.639,09	1.688,26
Tributos	240,00	570,80	715,23	867,82	1.028,91
<b>Total Servicios exteriores</b>	<b>45.344,00</b>	<b>77.674,28</b>	<b>95.030,45</b>	<b>113.362,11</b>	<b>134.523,86</b>





Ecofin

## Plan económico

6.1. Plan económico	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
6.1.1. Ingresos por Ventas	242.800,08	334.400,03	454.200,18	549.000,12	673.750,05
6.1.2. Otros ingresos	700,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>6.1.3. Coste de mercadería vendida</b>	<b>243.500,08</b>	<b>334.400,03</b>	<b>454.200,18</b>	<b>549.000,12</b>	<b>673.750,05</b>
6.1.4. Servicios exteriores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6.1.5. Gastos de personal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6.1.6. Gastos financieros	45.344,00	77.674,28	95.030,45	113.362,11	134.523,86
6.1.7. Otros gastos	88.722,00	196.985,88	248.065,72	302.087,18	359.180,59
6.1.8. Amortizaciones	5.181,76	8.833,62	10.962,00	13.090,38	14.026,75
6.1.9. Cuenta de explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Gastos de explotación</b>	<b>139.247,76</b>	<b>283.493,78</b>	<b>354.058,17</b>	<b>428.539,66</b>	<b>507.731,20</b>
<b>Beneficio de explotación</b>	<b>104.252,31</b>	<b>50.906,24</b>	<b>100.142,00</b>	<b>120.460,46</b>	<b>166.018,85</b>
<b>Pérdida de explotación</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Ingresos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos financieros	6.994,32	9.968,64	12.472,54	14.903,59	17.385,27
<b>Beneficio actividad ordinaria</b>	<b>97.257,99</b>	<b>40.937,60</b>	<b>87.669,46</b>	<b>105.556,87</b>	<b>148.633,58</b>
<b>Pérdida actividad ordinaria</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Ingresos extraordinarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos extraordinarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Beneficio antes de impuestos</b>	<b>97.257,99</b>	<b>40.937,60</b>	<b>87.669,46</b>	<b>105.556,87</b>	<b>148.633,58</b>
<b>Pérdidas antes de impuestos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Impuestos de sociedades	29.177,40	12.281,28	26.300,84	31.667,06	44.590,07
<b>Beneficio después de impuestos</b>	<b>68.080,59</b>	<b>28.656,32</b>	<b>61.368,62</b>	<b>73.889,81</b>	<b>104.043,51</b>
<b>Pérdida después de impuestos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>



Ecofin

## Plan Financiero

- 6.2. Plan financiero
  - 6.2.1. Activo fijo
  - 6.2.2. Existencias
  - 6.2.3. Capital circulante
  - 6.2.4. Fondos propios
  - 6.2.5. Financiación ajena
  - 6.2.6. Balance previsional

Activo circulante

Pasivo circulante

Recursos propios / Política de resultados

Préstamos a largo plazo

Año:

	Préstamo 1	Préstamo 2	Año 4	Año 5
Cuantía	<input type="text" value="0,00"/>	<input type="text" value="0,00"/>	<input type="text" value="100,00"/>	<input type="text" value="100,00"/>
Intereses	<input type="text" value="0,00"/>	<input type="text" value="0,00"/>	<input type="text" value="158105,53"/>	<input type="text" value="231995,34"/>
Años de amortización	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="73889,81"/>	<input type="text" value="104043,51"/>
Mes de concesión	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0,00"/>	<input type="text" value="0,00"/>
Carencia (años)	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="261995,34"/>	<input type="text" value="366038,85"/>
Año de devolución	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="105556,87"/>	<input type="text" value="148633,58"/>
Mes de devolución	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0,00"/>	<input type="text" value="0,00"/>
Intereses de cancelación	<input type="text" value="0,00"/>	<input type="text" value="0,00"/>	<input type="text" value="30,00"/>	<input type="text" value="30,00"/>
Plazo de amortización	<input type="text" value="0,00"/>	<input type="text" value="0,00"/>	<input type="text" value="0,00"/>	<input type="text" value="0,00"/>
	<input type="text" value="31667,06"/>	<input type="text" value="44590,07"/>	<input type="text" value="31667,06"/>	<input type="text" value="44590,07"/>



Ecofin

- 6.2. Plan financiero
  - 6.2.1. Activo fijo
  - 6.2.2. Existencias
  - 6.2.3. Capital circulante
  - 6.2.4. Fondos propios
  - 6.2.5. Financiación ajena
  - 6.2.6. Balance previsional

Balance: activo					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos amortizables	1.400,00	4.400,00	4.400,00	4.400,00	4.400,00
Inmovilizado material	34.512,00	52.503,00	67.994,00	83.485,00	98.976,00
Inmovilizado inmaterial	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Inmovilizado financiero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización acumulada	5.181,76	14.015,39	24.977,39	38.067,76	52.094,51
Trabajos inmovilizado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Activo fijo</b>	<b>33.730,24</b>	<b>45.887,61</b>	<b>50.416,61</b>	<b>52.817,24</b>	<b>54.281,49</b>
Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Clientes	117.419,09	161.717,19	219.653,02	265.498,66	325.828,22
Hacienda pública deudora IVA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Deudores y otros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tesorería	11.709,55	23.832,62	29.744,21	35.993,94	42.771,90
Excesos de tesorería	24.886,52	0,00	5.024,52	42.688,16	108.177,06
<b>Activo circulante</b>	<b>154.015,16</b>	<b>185.549,81</b>	<b>254.421,75</b>	<b>344.180,76</b>	<b>476.777,18</b>
<b>Total activo</b>	<b>187.745,40</b>	<b>231.437,42</b>	<b>304.838,37</b>	<b>396.998,00</b>	<b>531.058,67</b>

Balance: pasivo					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital social / aportaciones	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Reservas	0,00	68.080,59	96.736,91	158.105,53	231.995,34
Subvenciones al capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Resultados de ejercicios anteriores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pérdidas y ganancias del ejercicio	68.080,59	28.656,32	61.368,62	73.889,81	104.043,51
<b>Fondos propios</b>	<b>98.080,59</b>	<b>126.736,91</b>	<b>188.105,53</b>	<b>261.995,34</b>	<b>366.038,85</b>
Préstamos a largo plazo	24.254,25	19.102,71	13.608,06	7.747,46	1.496,54
Préstamos puente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Acreedores a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Recursos ajenos a L/P</b>	<b>24.254,25</b>	<b>19.102,71</b>	<b>13.608,06</b>	<b>7.747,46</b>	<b>1.496,54</b>
Préstamos a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Proveedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros acreedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Acreedores a corto plazo	25.874,80	39.425,09	51.921,60	65.133,96	81.197,15
Seg. social acreedores	2.320,00	3.584,40	4.922,58	6.337,82	7.833,54
Hac. pública acreedores IRPF	1.500,00	4.949,25	5.900,97	6.907,50	8.477,75
Hac. pública acreedora IVA	6.538,36	9.695,55	14.078,78	17.208,86	21.424,76
Impuesto de sociedades	29.177,40	12.281,28	26.300,84	31.667,06	44.590,07
Provisiones por insolvencia de clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Necesidades de tesorería	0,00	15.662,24	0,00	0,00	0,00
<b>Pasivo circulante</b>	<b>65.410,56</b>	<b>85.597,81</b>	<b>103.124,77</b>	<b>127.255,20</b>	<b>163.523,29</b>
<b>Total pasivo</b>	<b>187.745,40</b>	<b>231.437,42</b>	<b>304.838,37</b>	<b>396.998,00</b>	<b>531.058,68</b>





Ecofin

**Plan de Tesorería**

- 6.3. Plan de tesorería
  - 6.3.1. Tesorería: año 1
  - 6.3.2. Tesorería: año 2
  - 6.3.3. Tesorería: año 3

(\*) Anexo 1: 6.3.1 Tesorería Año 1

Tesorería Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mov. Año	Pend.
Estacionalidad ventas	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	8,33	0,00	0,00
COBROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aportaciones capital	9,000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,000,00	0,00
Subvenciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos puente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos LP	25,000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	25,000,00	0,00
Creditos CP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Clients (+ IVA Inc.)	0,00	43,772,48	43,772,48	43,772,48	43,772,48	43,772,48	43,772,48	43,772,48	43,772,48	43,772,48	43,772,48	43,772,48	481,497,32	43,982,68
Otros ingresos explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Devolución deudores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Acreedores CP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL COBROS</b>	<b>34,000,00</b>	<b>43,772,48</b>	<b>43,772,48</b>	<b>43,772,48</b>	<b>43,772,48</b>	<b>43,772,48</b>	<b>43,772,48</b>	<b>43,772,48</b>	<b>43,772,48</b>	<b>43,772,48</b>	<b>43,772,48</b>	<b>43,772,48</b>	<b>515,497,32</b>	<b>0,00</b>
PAGOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversiones (IVA Inc.)	58,265,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	58,265,80	0,00
* Innov. Material	51,885,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	51,885,80	0,00
* Innov. Inmaterial	484,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	484,00	0,00
* Innov. Financiero	1,392,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,392,00	0,00
* Gastos Amortizables	4,524,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,524,00	0,00
Proveedores (IVA Inc.)	1,160,00	15,850,37	15,850,37	15,850,37	15,850,37	15,850,37	15,850,37	15,850,37	15,850,37	15,850,37	15,850,37	15,850,37	173,314,06	15,725,52
Acreedores (IVA Inc.)	0,00	3,720,70	3,885,03	3,885,03	3,885,03	3,885,03	3,885,03	3,885,03	3,885,03	3,885,03	3,885,03	3,885,03	42,571,03	4,049,37
* Arrendamientos	0,00	1,401,67	1,401,67	1,401,67	1,401,67	1,401,67	1,401,67	1,401,67	1,401,67	1,401,67	1,401,67	1,401,67	15,418,33	1,401,67
* Rep. y conservación	0,00	125,87	125,87	125,87	125,87	125,87	125,87	125,87	125,87	125,87	125,87	125,87	1,382,33	125,87
* Suministros	0,00	251,33	251,33	251,33	251,33	251,33	251,33	251,33	251,33	251,33	251,33	251,33	2,754,67	251,33
* Transportes	0,00	116,00	116,00	116,00	116,00	116,00	116,00	116,00	116,00	116,00	116,00	116,00	1,276,00	116,00
* Seguros	0,00	0,00	164,33	164,33	164,33	164,33	164,33	164,33	164,33	164,33	164,33	164,33	1,643,33	326,67
* Publicidad y promoción	0,00	1,313,70	1,313,70	1,313,70	1,313,70	1,313,70	1,313,70	1,313,70	1,313,70	1,313,70	1,313,70	1,313,70	14,458,70	1,313,70
* Comisión	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
* Servicios prof.	0,00	396,33	396,33	396,33	396,33	396,33	396,33	396,33	396,33	396,33	396,33	396,33	4,359,67	396,33
* Gastos de viaje	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
* Otros gastos	0,00	116,00	116,00	116,00	116,00	116,00	116,00	116,00	116,00	116,00	116,00	116,00	1,276,00	116,00
Sueldos y salarios	9,197,31	9,197,31	9,197,31	9,197,31	9,197,31	9,197,31	9,197,31	9,197,31	9,197,31	9,197,31	9,197,31	9,197,31	110,367,72	0,00
Seg social Empresa y	0,00	4,206,39	4,206,39	4,206,39	4,206,39	4,206,39	4,206,39	4,206,39	4,206,39	4,206,39	4,206,39	4,206,39	46,270,31	4,206,39
Hacienda pública IRPF	0,00	0,00	0,00	3,971,89	0,00	0,00	3,971,89	0,00	0,00	3,971,89	0,00	0,00	11,915,67	3,971,89
Otros costes salariales	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	800,00	0,00
Incentivos	359,73	359,73	359,73	359,73	359,73	359,73	359,73	359,73	359,73	359,73	359,73	359,73	4,316,70	0,00
Gastos financieros LP	62,50	61,53	60,50	59,55	58,62	57,64	56,66	55,68	54,70	53,71	52,72	51,73	685,66	0,00
Gastos financieros CP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros gastos de	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Devolución acreedores CP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Deudores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuesto de sociedades	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15,346,02
Hacienda pública IVA	0,00	0,00	0,00	7,984,59	0,00	0,00	7,984,59	0,00	0,00	7,984,59	0,00	0,00	23,953,78	7,984,59
Otros impuestos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización préstamo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización préstamos	386,72	387,68	388,65	389,62	390,60	391,58	392,55	393,51	394,52	395,51	396,49	397,49	4,704,95	20,295,05
Amortización créditos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos extraordinarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dividendos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>69,483,05</b>	<b>33,633,71</b>	<b>33,798,05</b>	<b>45,754,53</b>	<b>33,798,05</b>	<b>33,798,05</b>	<b>45,754,53</b>	<b>33,798,05</b>	<b>33,798,05</b>	<b>45,754,53</b>	<b>33,798,05</b>	<b>33,798,05</b>	<b>476,966,69</b>	<b>0,00</b>
Tesorería	11,559,69	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11,559,69	0,00
SALDO COB PAG	-35,483,05	10,138,77	9,974,44	-1,982,05	9,974,44	9,974,44	-1,982,05	9,974,44	9,974,44	-1,982,05	9,974,44	9,974,44	0,00	0,00
Saldo acumulado	-47,042,74	-37,139,18	-27,350,41	-29,469,24	-19,642,15	-9,765,92	-11,796,80	-1,081,31	8,083,69	6,101,64	16,076,08	26,050,51	0,00	0,00
Coste periodo LCM	235,21	185,70	136,75	147,35	98,21	48,83	58,98	9,41	0,00	0,00	0,00	0,00	920,44	0,00
Línea crédito mensual	-47,277,95	37,324,88	27,487,19	29,618,58	19,740,36	9,814,75	11,895,78	1,890,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Exceso de tesorería	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8,083,69	6,101,64	16,076,08	26,050,51	26,050,51	0,00







Ecofin

## Análisis económico

<ul style="list-style-type: none"> <li>6.4. Análisis económico</li> <li>6.4.1. Cuenta de resultados</li> <li>6.4.2. Ratios de actividad</li> <li>6.4.3. Análisis de Cash-Flow</li> <li>6.4.4. Análisis de rentabilidad</li> <li>6.4.5. Apalancamiento financiero</li> <li>6.4.6. Apalancamiento operativo</li> <li>6.4.7. Política financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ventas</li> <li>Crecimiento cifra de ventas (%)</li> <li>Margen de explotación</li> <li>Rotación de activos</li> <li>Rotación de activos fijos</li> <li>EBITDA</li> <li>Crecimiento EBITDA (%)</li> <li>Beneficio neto de explotación</li> <li>Recursos propios</li> <li>Ventas</li> <li>B.A.I.T.</li> <li>B.A.T.</li> <li><b>Apalancamiento financiero</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cash-Flow (G.B.F.)</li> <li>Evolución del Cash-Flow (GBF)</li> <li>Ventas / Cash-Flow (GBF)</li> <li>Activo total neto / Cash-Flow (GBF)</li> <li>Fondos propios / Cash-Flow (GBF)</li> <li>Dividendos / Cash-Flow (GBF)</li> <li>Ventas</li> <li>Costes fijos</li> <li>Costes variables</li> <li>Margen cobertura Costes fijos</li> <li>Beneficios de explotación</li> <li>Punto muerto de ventas</li> <li><b>Apalancamiento operativo</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beneficios de explotación</li> <li>Beneficio de actividades ordinarias</li> <li>Beneficios antes de impuestos</li> <li>Beneficios después de impuestos</li> <li><b>Ratios de rentabilidad</b></li> <li>Rentabilidad económica bruta</li> <li>Rentabilidad económica neta</li> <li>Rentabilidad económica</li> <li>Rentabilidad financiera</li> <li>AT / Recursos propios</li> <li>Política dividendo</li> <li>Tasa g</li> </ul>
--	---	---	--

## Análisis financiero

- 6.5. Análisis financiero
  - 6.5.1. Ratios de liquidez
  - 6.5.2. Ratios de solvencia
- 6.6. Valoración de resultados

Liquidez general
Liquidez reducida
Liquidez inmediata
Autonomía financiera
<b>Endeudamiento total</b>
Endeudamiento a corto plazo
Endeudamiento a largo plazo
Financiación básica

- **Liquidez:** Ratio utilizado para medir la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo realizando su activo circulante. Se calcula averiguando la relación existente entre el total del activo circulante sobre el total de las deudas a corto plazo.
- **Solvencia:** Ratio que mide la capacidad de una empresa para hacer frente sus obligaciones de pago. Este ratio lo podemos encontrar tanto de forma agregada, activo total entre pasivo total, o de forma desagregada esto es en función del activo y pasivo corriente o no corriente.

Van  
TIR

# Los más importantes...

El Activo Circulante debe casi duplicar el Pasivo Circulante.  
 El Realizable + el Disponible han de igualar, aproximadamente, el Pasivo Circulante.  
 Los Fondos Propios deben ascender al 40%-50% del Pasivo total.

### Ratios de Balance

- Ratio de Liquidez = AC/PC**
  - R. de liquidez = 2 Correcto
  - R. de liquidez < 2 Peligro S.P.
  - R. de liquidez > 2 AC ocioso
- Ratio de Tesorería = (Realizable + Disponible)/PC**
  - R. de tesorería = 1 Correcto
  - R. de tesorería < 1 Peligro S.P.
  - R. de tesorería > 1 AC ocioso

### Ratios de Balance

- Ratio de Disponibilidad = Disponible/PC**
  - R. de disponibilidad óptimo: 0,3
- Ratio de Endeudamiento = Total Deudas/Total Pasivo**
  - R. de endeudamiento óptimo: 0,4 < ratio < 0,6
- Ratio de Calidad de Deuda = Deuda a cp/Total Deudas**
  - Cuanto menor es el ratio, mejor.

### Ratios de Rentabilidad

- Rentabilidad Económica. Rendimiento. R.O.A. (return on assets).**

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{\text{BAIT}}{\text{ATN}}$$

BAIT: B° antes de intereses e impuestos.  
 ATN: Activo total neto.

$$\text{Si } \frac{\text{BAIT}}{\text{ATN}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{BAIT}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{ATN}}$$

Margen x Rotación

### Ratios de Rentabilidad

- Rentabilidad Financiera. R.O.E. (return on equity).**

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{BDIT}}{\text{Fondos propios}}$$

BDIT: B° después de intereses e impuestos. B° Neto.

$$\text{Si } \frac{\text{BDIT}}{\text{FP}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Activo}}$$

Obtenemos, Margen x Rotación x Apalancamiento:

$$\frac{\text{BDIT}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{FP}}$$



## Apalancamiento Financiero

- El apalancamiento financiero analiza el impacto de la estructura financiera de la empresa sobre la rentabilidad financiera de la misma.
- El apalancamiento financiero es positivo cuando el uso de la deuda permite aumentar la rentabilidad de la empresa. En este caso el uso de la deuda es conveniente a la empresa.
- El apalancamiento financiero es negativo cuando el uso de la deuda disminuye la rentabilidad de la empresa. En este caso el uso de la deuda no es conveniente.

## Apalancamiento financiero

$$1) R_f = \text{Rec} + (\text{Rec} - \text{Coste deuda}) \frac{\text{Fondos Ajenos}}{\text{Fondos Propios}}$$

↓  
Cargas financieras  
Fondos Ajenos

$$2) \frac{\text{BAT}}{\text{BAIT}} \times \frac{\text{ACTIVO}}{\text{FP}} \begin{cases} > 1 \rightarrow \text{La Deuda es positiva} \\ < 1 \rightarrow \text{La Deuda es negativa} \end{cases}$$

## Umbral de rentabilidad

- El umbral de rentabilidad (punto muerto o punto de equilibrio) nos indica el volumen de ventas para el cual  $B^0 = 0$ . Con este volumen de ventas se cubren todos los costes ( fijos y variables) de la empresa. A partir de este nivel la empresa obtiene  $B^0$ .

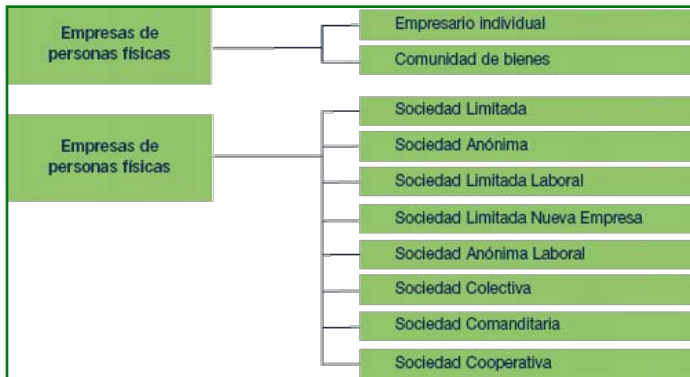
$$\bullet \text{ U. de rentabilidad} = \frac{\text{Costes fijos}}{1 - \frac{\text{Costes variables}}{\text{Ventas}}}$$

$$\text{U. de rentabilidad} = \frac{\text{Costes fijos}}{\text{P. venta} - \text{C. v. unitario}}$$



# Legal

## Aspectos legales



- **Forma jurídica de la empresa** y su motivo de elección frente a otras fórmulas

- **Régimen fiscal**

- **Nombre y personalidad de los socios o inversores**, con el porcentaje accionario correspondiente, sus diferentes categorías, sus obligaciones y restricciones

- **Todos los trámites administrativos y legales** necesarios para su constitución deben aparecer detallados paso a paso con indicación del tiempo dedicado a cada uno de ellos y su coste.

HASTA EL 20	MODELOS
<b>RENTA Y SOCIEDADES</b>	
Retenciones e ingresos a cuenta de rendimientos del trabajo, actividades económicas, premios y determinadas imputaciones de renta, ganancias de transmisiones o reembolsos de acciones y participaciones de las instituciones de inversión colectiva o de aprovechamientos forestales de vecinos en montes públicos, rentas de arrendamiento de inmuebles urbanos, capital mobiliario, personas autorizadas y saldos en cuentas.	
● Febrero 2009. Grandes Empresas.....	111,115,117,123,124,126,128
<b>IVA</b>	
● Febrero 2009. Régimen General. Autoliquidación .....	303
● Febrero 2009. Operaciones asimiladas a las importaciones .....	380
● Febrero 2009. Grupo de entidades, modelo individual .....	322
● Febrero 2009. Grupo de entidades, modelo agregado .....	353
● Febrero 2009. Declaración de operaciones incluidas en los libros registro del IVA y del IGC .....	340
<b>IMPUESTO SOBRE LAS PRIMAS DE SEGUROS</b>	
● Febrero 2009 .....	430
<b>IMPUESTOS ESPECIALES</b>	
● Diciembre 2008. Grandes Empresas (*) .....	553,554,555,556,557,558
● Diciembre 2008. Grandes Empresas .....	561,562,563
● Febrero 2009. Todas las empresas .....	564,566
● Febrero 2009. Todas las empresas (*) .....	570,580
● Febrero 2009. Grandes Empresas .....	560
(*) Los Operadores registrados y no registrados, representantes fiscales y receptores autorizados (Grandes Empresas), utilizarán para todos los impuestos el modelo.....	
510	
HASTA EL 31	MODELOS
<b>DECLARACIÓN ANUAL DE OPERACIONES CON TERCEROS</b>	
● Año 2008 .....	347
<b>DECLARACIÓN INFORMATIVA DE ENTIDADES EN RÉGIMEN DE ATRIBUCIÓN DE RENTAS</b>	
● Año 2008 .....	184
<b>DECLARACIÓN ANUAL DE DETERMINADAS RENTAS OBTENIDAS POR PERSONAS FÍSICAS RESIDENTES EN OTROS ESTADOS MIEMBROS DE LA UNIÓN EUROPEA Y EN OTROS PAÍSES Y TERRITORIOS CON LOS QUE SE HAYA ESTABLECIDO UN INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN</b>	
● Año 2008 .....	299
<b>DECLARACIÓN INFORMATIVA DE VALORES, SEGUROS Y RENTAS</b>	
● Año 2008 .....	189





Calendario

## 9. VALORACIÓN FINAL

- Constitución de la sociedad
- Desembolso de capital
- Obtención de financiación
- Compra de terrenos
- Elaboración del proyecto
- Construcción del pabellón
- Contratación del equipo directivo
- Contratación del personal
- Formación del personal
- Pedidos de los equipos
- Instalación de los equipos
- Puesta en marcha de los equipos
- Suministro de los materiales
- Inicio de la producción
- Homologaciones
- Contacto con distribuidores

The screenshot shows a Gantt chart software interface. The main window displays a project schedule with tasks listed on the left and a Gantt chart on the right. The tasks include 'Constitución de la sociedad', 'Desembolso de capital', 'Obtención de financiación', 'Compra de terrenos', 'Elaboración del proyecto', 'Construcción del pabellón', 'Contratación del equipo directivo', 'Contratación del personal', 'Formación del personal', 'Pedidos de los equipos', 'Instalación de los equipos', 'Puesta en marcha de los equipos', 'Suministro de los materiales', 'Inicio de la producción', 'Homologaciones', and 'Contacto con distribuidores'. The Gantt chart shows the duration of each task in days, with yellow bars representing the task duration.



- Efectos multiplicadores en el desarrollo de la zona.
- La incorporación al proyecto de tecnología avanzada
- Innovación aplicada a los procesos, productos y la ejecución de planes estratégicos empresariales.
- Viabilidad técnica, económica y medioambiental del proyecto.
- Interés del proyecto para Cantabria y su repercusión en la economía regional en base a reforzar su potencial de desarrollo endógeno.
- Empleo directo e indirecto afectado.
- Utilización de recursos naturales o factores productivos de la zona.



**Tener claro tu ambición y tus objetivos personales ..  
implicación**

**Evaluar tus habilidades empresariales ... capacidades**

**Encontrar un tutor, consejero ... asesoramiento /  
experiencia**

**Planificar, planificar, planificar ... y  
contrastar con el mercado**

**Revisar y ...**





# CONCLUSIONES

## EVIDENCIAS IRREFUTABLES

“El ser humano es imperfecto”

“Esa imperfección hace que cometa errores”

“El error es inherente al ser humano”

“El error convive con nosotros desde que nacemos”

“El primer error es no asumir nuestros propios errores”

“Yo no he cometido errores”

“El error lo ha cometido otro”

“No asumir un error implica que se vuelva a cometer con peores consecuencias”

“El origen de los errores está en la falta de planificación”

“A mayor planificación menores sorpresas”

“Planificar no significa que no vayamos a cometer errores”

“Pero, para muchos de los imprevistos, tendremos alternativas”

“Planificación + planes B = riesgo medido”

# ERRORES MÁS COMUNES DEL EMPRENDEDOR



## Errores de planificación I

### 1.- Idea original más que innovadora

- Con vigencia a largo plazo
- De inversión reducida
- Fácil de desarrollar e implementar
- Debe dar un beneficio, al menos, a medio plazo

### 2.- Plan de negocio inexistente

- Una idea innovadora no asegura el éxito
- Un plan de negocio te ayudará a prever, anticipar o influir en el futuro
- Planificación para evitar sorpresas

### 3.- Desconocer las claves del negocio

- ¿Cuál es tu modelo? Descubrirás necesidades de financiación, de personal...
- ¿Cuánto dinero necesitarás? ¿Cuánto te costará emprender? ¿Qué parte cubrirás con recursos propios?
- ¿Qué rentabilidad tendrá? ¿Es viable o no?

### 4.- Rechazar las críticas

- Se imparcial y expón tu idea a la crítica
- Evaluada por un experto del mercado, otro que no sea del sector y otro en gestión empresarial
- Acepta los cambios que ayuden a mejorar la viabilidad de tu negocio

### 5.- Fijar objetivos irreales

- Apoya tu idea en valores reales
- Evita exageraciones en el plan de negocio porque pueden saber más que tú
- Nunca generes falsas expectativas
- Haz prospecciones de tu mercado y de otros que puedan influirte





## Errores de planificación II

### **6.- Planes alternativos inexistentes**

- Tu negocio no es inmortal
- Plan de negocio moldeable
- Diseña un plan de contingencias:
  - 1º Vigila el entorno para adelantarte
  - 2º ¿Qué necesidades tendrás?
  - 3º ¿Qué medidas adoptarás?

### **7.- Revisable a largo plazo**

- Plan de negocio flexible
- Lo que ayer valía, con toda seguridad, dentro de unos meses ya no será así
- Revisable a corto plazo

### **8.- Crecimiento no planificado**

- No sabrás si estás o no preparado para asumir nuevas demandas de productos; de captar nuevos clientes; de ampliar tus líneas de negocio; de asaltar otros mercados; de reducir costes ...
- ¿Cuánto, cómo y a qué coste crecerás?

### **9.- Morir de éxito**

- No haber planificado cómo enfrentarse a un explosivo crecimiento (aumento de la demanda, incremento de la cartera de clientes ...)
- ¿Qué pasaría si ...?

# ERRORES MÁS COMUNES DEL EMPRENDEDOR

## Errores en la GESTION FINANCIERA I

### 1.- La liquidez no es importante

- La clave está en la gestión de la tesorería
- Te permite hacer una previsión de futuro y, en función de eso, tomar medidas

2.- **Gestión con la cuenta de resultados;** Gestiona desde la caja. Sabrás dónde está cada euro y tomarás mejores decisiones

### 3.- ¿Qué y cuánto hay que pagar?

- Plan de tesorería: ¿Qué tengo que pagar y cobrar en los próximos meses?
- Vigila los desfases y desviaciones
- Verás cómo se desarrolla todo y podrás anticiparte a posibles y futuros problemas

### 4.- Ingresos y gastos vs. cobros y pagos

- Los primeros son simples anotaciones contables si no somos capaces de convertirlos en cobros (entrada de dinero en caja) y pagos (salida)

### 5.- Falta de política de cobros y pagos

- Evita desfases entre uno y otro
- Si tienes que pagar antes de cobrar, tu colchón de tesorería tiene que ser mayor
- Revisa y renegocia con proveedores
- Predica con el ejemplo. Si no puedes pagar, negocia para evitar ser un deudor





## Errores en la GESTION FINANCIERA II

### **6.- Sin colchón de tesorería**

- Balón de oxígeno para cubrir los desfases
- Cuanto mayor sea el desfase entre fechas, mayor debe ser ese colchón: al menos, el equivalente a un mes de facturación
- Fondo de maniobra para imprevistos o cualquier gasto o inversión no anticipada

### **7.- No prevenir impagados**

- Estudia al cliente: historia comercial, facturación, deudas, activos, dueños y socios, ratios de rentabilidad y liquidez...
- Para reclamar, labor previa: letra, cheque, pagaré, pedido, contrato, albarán, factura...
- Negocia fraccionar los pagos

### **8.- Comprar sin control**

- Un ahorro del 5% en los costes de compras supone un aumento del beneficio del 30%
- Centraliza las compras en una persona
- ¿Es rentable? ¿Compras lo que necesitas lo que te venden?
- Renegocia con tus proveedores

## Errores en ventas y marketing I

### 1.- Vender siempre es ganar

- Vender no siempre significa ganar
- Puedes vender por debajo del precio o vender y no cobrar

### 2.- ¿Son rentables tus clientes?

- Entre el 20 y el 30% no lo son
- Evalúa los costes y quédate sólo con aquellos que lo sean
- Elimina a los que dan pérdidas
- Elimina a los que pagan mal
- Elimina a los que no aportan valor
- Elimina a los polémicos
- Concede privilegios a los rentables:
  - a) Déjalos probar antes que a los demás
  - b) Dales formación e información gratis que a otros les cobras
  - c) Ofréceles categoría VIP

### 3.- Nuevos clientes, ¿a qué coste?

- Política de análisis y de validación de nuevos clientes
- Analiza su solvencia y riesgo de impago para prevenir imprevistos

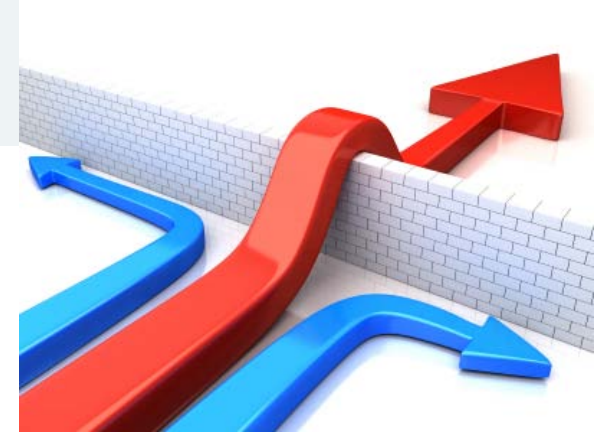
### 4.- Todos los huevos en la misma cesta

- Identifica qué clientes aportan mucha y poca facturación
- Diversifica para no depender de pocos clientes que generan mucho
- Planifica cómo afectaría la pérdida de un gran cliente

### 5.- Y los productos, ¿qué?

- Análisis financiero de costes por áreas de negocio, catálogo de producto, etc.
- Averigua su rentabilidad
- Prescinde de los no rentables





## 6.- Y los precios, ¿qué?

- Si bajas el precio, vendes igual.
- Te hace comerte el margen a lo bestia
- Adapta formatos, características, servicios... de tus productos
- Lo importante es que los clientes perciban que los precios son más bajos

## 7.- ¿Quiénes son tus clientes?

- ¿Quién es tu público?
- ¿Qué aportas?, ¿qué necesidades cubres?, ¿competidores?, ¿tamaño del mercado?, ¿potencial de crecimiento?
- Fija el perfil de tus potenciales clientes
- Estudia dónde y cómo encontrarlos

## 8.- No acatar las ideas de los clientes

- “Porque se ‘desvirtúa’ el producto”
- Dispuesto a modificar, renovar o actualizar
- Valora antes qué coste añadido y qué grado de modificación van a suponer

## 9.- Desoír las quejas de los clientes

- No basta con recopilar quejas si luego no se hace nada con ellas
- Analizarlas, filtrarlas y derivarlas a expertos que las solucionen
- **Ninguna queja puede quedar si respuesta**

## 10.- Desvirtuar la pérdida de clientes

- Averigua por qué se han ido
- ¿En qué parte del proceso has fallado?
- La pérdida suele venir precedida por quejas desoídas o no resueltas
- Busca soluciones para recuperarlos y para prevenir otras fugas



## 11.- Falta de enfoque en segmentos

- Si es por desconocimiento y experiencia, busca profesionales cualificados
- Si el mercado es nuevo y no hay referentes, analiza sectores paralelos y evalúa qué puedes aplicar

## 12.- No detectar oportunidades

- El mercado es un ente vivo
- Preparado para adaptarte y cambiar
- Atento a lo que ocurre en tu mercado, en otros, competidores, tendencias...
- Vigilancia y alerta

## 13.- Reacio a invertir en marketing

- Para que conozcan tus productos
- No hay que hacer grandes inversiones
- Innovar en la forma de darse a conocer: redes sociales, márketing de guerrilla, etc.

## 14.- ¿Cuáles son mis ventajas?

- Ignorarlas te hace débil en el mercado
- Identifica parámetros, cualidades, propiedades..., y presume de ellas
- Enfoca tus campañas destacándolas

## 15.- Ignorar a la competencia

- ¡¡¡Siempre hay!!!
- Controla a tus competidores, a todos
- De todos se puede aprender

# ERRORES MÁS COMUNES DEL EMPRENDEDOR

## Errores en la relación con socios

- 1.- ¿Hacia dónde rema cada uno?
- 2.- Desconocer quién hace qué
- 3.- Decisiones no consensuadas
- 4.- No planificar la salida

## Errores en la gestión de RRHH

- 1.- Reducir plantilla
- 2.- No ser transparente
- 3.- No motivar a la plantilla
- 4.- Desconocer el potencial del equipo
- 5.- El síndrome del 'hombre orquesta'





# SODERCAN

sociedad para el desarrollo regional de cantabria

## Gracias por su atención

**Diego Fontaneda**

Responsable del Area de Creación de Empresas de Sodercan

C/ Isabel Torres, nº1 PCTCAN

39011 Santander

Teléfono: 942 29 00 03

Fax: 942 76 69 84

E-mail: [dfontaneda@gruposodercan.es](mailto:dfontaneda@gruposodercan.es)