

1. DATOS GENERALES

1.1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

- Nombre de la empresa: Denominación social y Nombre comercial.

Empresario individual	Nombre del empresario
S. Civil	Nombre de algún socio + CIA
S. Anónima	Nombre libre + SA
Comunidad de Bienes	Nombre libre + CB
S. Limitada	Nombre libre + SL
S. Cooperativa	Nombre libre + “Sociedad Cooperativa” o “Soc. Coop.”
S. Laboral	Nombre libre + SAL o SLL
Agrupación de Interés Económico	Nombre libre + “Agrupación de Interés Económico” o AIE

- Forma Jurídica.
- Fecha de constitución.
- Domicilio y teléfono
- Socios y capital social.
- Sector de la actividad: CNAE.
- Resumen del objeto de negocio.

1.2. ANTECEDENTES DEL PROYECTO.

- CV de los promotores:
 - Datos personales: Nombre, edad, sexo, dirección, estado civil, DNI.
 - Formación.
 - Experiencia laboral.
 - Otros datos relevantes.
- Breve historia del proyecto, balance y cuenta de resultados, en caso de empresa en funcionamiento.

2. PRODUCTO O SERVICIO

2.1. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO.

Debe estar orientado a cubrir necesidades y satisfacer las demandas del mercado. ¿**Qué** necesidad resuelve? ¿**Porqué**, **cuándo** y **dónde** satisface esa necesidad? ¿**Cómo** se satisface esa necesidad? ¿Qué necesidades no cubre?

- **Elementos:** Características físicas e intangibles: Calidad, marca, tipos de empaquetado, diseño y servicios relacionados tales como

funcionamiento, aspectos innovadores, servicio postventa, atención al cliente, aspectos diferenciadores,...

- **Productos:** Industriales o de consumo, finales o intermedios.
- **Servicios:** Empresariales o personales.
- **Líneas de producto.**
- **Comparativa productos-servicios con la competencia:** Existencia de productos sustitutivos y complementarios.

2.2. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.

- **Inicio o introducción**
- **Crecimiento**
- **Maduración**
- **Saturación**

3.MERCADO

3.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SECTOR.

Mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes y consumidores ▪ Proveedores ▪ Distribuidores: Canales obligatorios. ▪ Mercado exterior ▪ Estacionalidad ▪ Estructura
Entorno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios demográficos ▪ Cambios culturales ▪ Cambios económicos ▪ Cambios institucionales
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imitación de productos o servicios. ▪ Análisis de debilidades ▪ Actuaciones comerciales
Cambios Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inventos y patentes ▪ Revistas ▪ Previsiones tecnológicas ▪ Organismos de investigación
Empresas de Servicios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultoría ▪ Agencias de publicidad

3.2. MERCADO OBJETIVO/CLIENTES.

Se trata del segmento de población al que se dirige el producto. Los criterios para la segmentación pueden ser:

COMPORTAMIENTO DE COMPRA	GEO-DEMOGRÁFICOS	MOTIVACIÓN DE COMPRA		ESTILO DE VIDA		
		Tangibles	Intangibles	Actividades	Intereses	Opiniones
Recencia Frecuencia Valor monetario Forma de pago Compra inicial Canal	Edad Sexo Clase social Ocupación Tamaño familia Propiedad Renta Estado civil	Precio Calidad Servicios Apariencia Variedad	Confort Conveniencia Seguridad Espacio Ostentación	Trabajo Ocio Deportes Asociaciones	Familia Profesión Comunidad Comida Éxito	Política Economía Social Educación Cultura

Debemos analizar, además, las posibilidades de *crecimiento futuro*: el *mercado potencial* (compradores potenciales) y el *mercado tendencial* (evolución de la demanda), en base a las previsiones de venta.

Analizaremos, del mismo modo, las condiciones de pago: ventas a crédito, aplazamientos, etc.

3.3. LA COMPETENCIA.

Los principales conceptos a tener en cuenta:

- Principales competidores existentes.
- Segmentos de mercado que alcanza.
- Tiempo que lleva en el mercado.
- Grado de liderazgo y las estrategias llevadas para alcanzar dicho posicionamiento.
- Sistemas de producción.
- Estrategias de Marketing-Mix: Precio, producto, distribución y promoción.

4. PLAN DE OPERACIONES/PRODUCCIÓN

4.1. LA POLÍTICA DE COMPRA/VENTA.

- Principales *competidores*.
- *Proveedores*: Condiciones de pago, plazos de entrega, precios, descuentos, rappels, etc.
- Otras fuentes de abastecimiento.
- *Clientes*: Ciclos de venta, plazos de entrega.

4.2. GESTIÓN DE ALMACENES/APROVISIONAMIENTO.

- *Adecuación* de almacenes: Capacidad, grado de mecanización, costo.
- Elección del método de *valoración* de existencias: FIFO, LIFO,...
- *Período medio* de almacenamiento de materias primas.
- Depreciación u obsolescencia.
- Criterios para la realización de *pedidos*:
 - Aprovisionamiento periódico: Stock máximo y plazos periódicos.
 - Aprovisionamiento por punto de pedido: Stock mínimo.

4.3. PROCESO PRODUCTIVO.

- *Componentes* del proceso: Materias primas utilizadas, materiales, productos (terminados o semiterminados), subproductos o residuos; Expresado en unidades.
- Fabricación en serie o por pedido.
- Operaciones: Proveedor-Producción-Cliente.
- Utilización de recursos humanos: Mano de obra directa y subcontratación.
- Tiempos: nº horas.
- Equipo productivo: Tecnología y maquinaria: Vida útil y catálogos técnicos explicativos.
- Croquis-disposición Nave industrial o establecimiento.

4.4. OTRAS CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS.

- Diseño del producto.
- Modelos industriales.
- Modelos de utilidad y patentes.
- Certificaciones y homologaciones.
- Impacto sobre el medioambiente.
- Medidas correctoras previstas.
- Flexibilidad en la producción ante cambios en la demanda.
- Problemas de estacionalidad.
- Régimen de uso: Propiedad, alquiler.

5. POLÍTICAS COMERCIALES

En este punto trataremos de establecer las estrategias necesarias para introducir el producto o servicio en el mercado, alcanzando el volumen de ventas inicial esperado e ir aumentándolo en función del ciclo de vida de los productos:

- Iniciación: Lanzamiento del producto, fuerte inversión en promoción, y el crecimiento de las ventas es lento.

- Crecimiento: Las ventas aumentan y surgen los primeros beneficios.
- Maduración: Las ventas se estabilizan, se amortizan los costes y se generan los máximos beneficios.
- Saturación: Las ventas comienzan a decrecer.

Las políticas comerciales se confunden con el plan de Marketing, llegando a formar parte de un único plan de acción: el Marketing-Mix: Producto, mercado, distribución, precio y promoción.

Los dos primeros elementos, producto y mercado, ya han sido analizados anteriormente; los siguientes elementos serán analizados dentro de este epígrafe de políticas comerciales.

5.1. DISTRIBUCIÓN.

Se trata de organizar efectivamente los canales de distribución, a través de una logística adecuada, con el fin de hacer llegar los productos o prestar el servicio a los clientes, en el momento justo y en las mejores condiciones.

- Canales de distribución: Empresas u otros intermediarios que harán llegar el producto al consumidor final.
 - Máximo número de puntos de venta.
 - Tiendas especializadas.
 - Franquicias.
- Empresario como principal comercial en la etapa inicial.
- Contratación de comerciales.
- Exportación.
- Transporte:
 - Capacidad.
 - Tarifas.
 - Seguridad.
 - Operaciones de carga y descarga.
 - Regularidad y puntualidad.
 - Cobertura del riesgo.

5.2. PRECIO.

El precio de un producto puede fijarse a partir del coste de fabricación, aunque más factible será fijarlo en base a la demanda del mercado, en base a lo que el cliente realmente demanda.

Existen diferentes estrategias para la fijación de precios:

- Coste más margen.
- Valor de mercado: Evitamos una guerra de precios, renunciamos a luchar por una cuota de elevada de mercado y nos conformamos con cubrir aquellos nichos desatendidos por el líder.

- Precio superior al de mercado: Se paga la novedad y puede aplicarse:
 - Producto o servicio único.
 - Bien registrado.
 - Difícil de fabricar.
 - Difícil de imitar por la competencia.

- Precio inferior al de mercado: Hay que conseguir una estructura de costes mejor que la competencia para poder hacer frente a una guerra de precios.
 - Precios bajos de salida: Permite conseguir de forma rápida cuotas de mercado.
 - Precios disuasorios: Cuando se trate de un mercado nuevo y se pretenda atraer a la competencia.
 - Reducción promocional: y vuelta rápida a su precio normal más elevado.

5.3. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.

Existen herramientas de comunicación específicas que ayudan a transmitir información acerca del producto, sus características y ventajas, así como las diferentes acciones promocionales tomadas a fin de estimular la adquisición. Para ello habremos de definir inicialmente la imagen de la empresa, así como la imagen de marca-producto.

- Publicidad: Anuncios en Radio, TV, prensa, revistas, carteles, vallas,...
- Marketing directo: Mailings, teléfono, RRPP.
- Fuerza de ventas: Comerciales, promotores, empleados.
- Merchandising: Acciones en el punto de venta.
- Otras acciones: Ferias, congresos, conferencias.

6. ORGANIZACIÓN Y PERSONAL.

Para conseguir una asignación eficaz de los recursos humanos, el aspecto clave en las estrategias de personal, es la MOTIVACIÓN de los individuos. Por ello, debemos elegir cuidadosamente la plantilla y analizar la propia organización de la empresa, desarrollando condiciones de trabajo flexibles.

Se trata de analizar los elementos claves de las políticas de personal.

6.1. SECTOR DE ACTIVIDAD.

Será relevante a la hora de elegir personal cualificado.

6.2. DEFINICIÓN DE NECESIDADES Y CAPACIDADES.

- Perfil del empresario: Responsabilidades propias.
- Perfil del empleado:
 - Experiencia previa: CV.
 - Competencia técnica.
 - Perfil personal.

6.3. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL: ORGANIGRAMA.

- División por secciones o categorías, por áreas o departamentos.
- Establecimiento de jerarquías.
- Funciones delegadas.
- Relaciones de dependencia.
- Organización de tareas: Cuantitativa y cualitativamente: Nº horas, nº empleados, horarios,...
- Definición de niveles técnicos requeridos.
- Establecer la importancia de cada una de las tareas, por departamentos.

6.4. TAMAÑO DE LA EMPRESA.

Debemos cuantificar el personal preciso, teniendo en cuenta la organización de tareas establecidas en el punto anterior; así como, su estructura, en cuanto a los regímenes de la Seguridad Social: Asalariados (régimen general) y No Asalariados (propietarios y autónomos: RETA).

6.5. POLÍTICAS DE PERSONAL.

- Salarios: Retribuciones fijas y variables.
- Jornada laboral: Horario continuado o partido.
- Costes de personal: Incentivos y prestaciones sociales.
- Modalidades de contratación:
 - Indefinido.
 - Temporal.
 - A tiempo parcial.
 - Otros tipos de contrato:
 - ❖ Contrato de personal de alta dirección.
 - ❖ Contrato de trabajo a domicilio.
 - ❖ Contrato de prácticas.
 - ❖ Contratos formativos.
 - ❖ Contrato de lanzamiento de nueva actividad.
 - ❖ Contrato de relevo.

6.6. SELECCIÓN DEL PERSONAL.

Se realizará según la definición de necesidades y capacidades desarrollada anteriormente. Para ello, podremos hacer uso de los diferentes canales de contratación:

- Gratuitos:
 - SCE
 - Gabinete de la Confederación Canaria de Empresarios.
 - Oficinas de empleo universitarias.
 - Bolsas de trabajo de colegios profesionales.

- Privados:
 - Empresa de servicios de selección de personal.
 - Empresa de trabajo temporal.

- Otras: Internet.

6.7. FORMACIÓN DEL PERSONAL.

Debe realizarse un plan de formación continua y reciclaje para cada perfil ocupacional que hagan aflorar las habilidades o potenciales del personal.

6.8. RECURSOS EXTERNOS.

Para que la empresa funcione lo más eficientemente posible, en numerosas ocasiones es necesario recurrir a la subcontratación de servicios externos para funciones especializadas de tipo jurídico, fiscal, tecnológico, etc. Para ello, será necesario determinar las funciones, los consultores idóneos y cuantificar su coste.

7. PLAN DE INVERSIONES (ACTIVO DEL BALANCE).

7.1. INVERSIÓN PERMANENTE.

Se trata de analizar las inversiones en activos fijos, que constituyen una inversión a l/p.

Lo primero será valorar la ubicación, si es necesario. Los factores de localización a analizar serán:

- La proximidad con el mercado objetivo.
- La cercanía a las materias primas.
- Coste de transporte.
- Oferta de mano de obra cualificada.

- Existencia de buenas vías de comunicación.
- Nivel de equipamiento de la zona.
- Posibilidad de tener empresas auxiliares en las proximidades.
- Previsión de futuras ampliaciones.

A la hora de analizar el inmovilizado, debemos considerar la adquisición de *bienes nuevos o usados*, la *compra o alquiler*. Para ello debemos analizar: el precio, las condiciones de utilización y las posibles subvenciones para la adquisición de activos nuevos.

7.1.a) **IGIC SOPORTADO POR INVERSIONES**

7.1.b) **PLAN DE AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS.**

El concepto de depreciación hace referencia a la pérdida de valor de los bienes que componen el inmovilizado de la empresa, cuyo origen puede ser: desgaste u obsolescencia.

Para el cálculo de la tasa de amortización, atenderemos a las tablas de coeficientes anuales de amortización (en función del tipo de actividad y elemento patrimonial) recogidas en el código fiscal. En todo caso, la cuota de amortización anual será: {Tipo (%) * Valor adquisición} – Valor Residual.

7.2. **INVERSIÓN EN ACTIVO CIRCULANTE.**

Es la inversión vinculada al proceso productivo de la empresa. El capital circulante se analiza por la diferencia entre activo y pasivo circulante.

$$AC > PC \Rightarrow \text{LIQUIDEZ}$$

Analizaremos el grupo 3 de existencias, los clientes del subgrupo 33, los deudores del subgrupo 44, las cuentas de tesorería del subgrupo 57, así como, todo tipo de inversiones financieras a c/p de los subgrupos 53 y 54.

8. FINANCIACIÓN (PASIVO DEL BALANCE).

Se trata de analizar las partidas correspondientes al pasivo del balance.

8.1. **RECURSOS PERMANENTES.**

- **Recursos propios:** Analizaremos los subgrupos 10, 11, 12 y 13, principalmente.

En este apartado, debemos analizar el modo de reparto de beneficios, es decir, la cuantía de dividendos a repartir entre los accionistas.

- **Recursos ajenos:** Analizaremos los préstamos, créditos y acreedores a l/p, recogidos en los subgrupos 16, 17 y 41 del PGC .

8.2. **PASIVO CIRCULANTE.**

Analizaremos las partidas de proveedores del subgrupo 40, los acreedores a c/p y los créditos a c/p del grupo 5.

9. BALANCE.

El balance recogerá todas las partidas de activo y pasivo analizadas anteriormente en los planes de inversión y financiación.

El balance debe estar equilibrado. Para igualar el activo al pasivo, existe una cuenta denominada recursos de libre disposición.

10. PLAN DE TESORERIA Y ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS.

10.1. PLAN DE TESORERÍA.

Es la anotación de los *cobros y pagos* reales.

Debemos diferenciar varios conceptos:

- IGIC soportado
- IGIC repercutido
- Sueldos y salarios: Excluir la Seguridad Social y las retenciones por IRPF.

10.2. ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS.

Recoge la necesidad de fondos por parte de la empresa.

Debemos diferenciar en un cuadro los *fondos absorbidos* (aplicación), los *fondos generados* (origen) y los *movimientos de fondos* (origen).

- Fondos absorbidos: Recoge las inversiones de inmovilizado.
- Fondos generados: BDI y Movimientos de fondos: Recursos propios y ajenos.

**ORIGEN > FONDOS
ABSORBIDOS**

⇒ **REPARTO DE DIVIDENDOS**
⇒ **EXCEDENTE TESORERÍA**
⇒ **DEVOLUCIÓN DE CRÉDITOS**

11. CUENTA DE RESULTADOS.

11.1. PREVISIÓN DE INGRESOS.

La previsión de ingresos de explotación más sencilla se hará en base a datos de períodos anteriores.

En el supuesto de empresas de nueva creación se realizará en base a estimaciones subjetivas.

En este apartado debemos incluir:

- Precio de venta
- Cantidades por año y producto.
- Condiciones de cobro a clientes.

También analizaremos el resto de ingresos previstos del grupo 7.

11.2. PREVISIÓN DE GASTOS.

Analizaremos primeramente las *compras* de mercaderías del subgrupo 60, su precio y cantidad.

Incluiremos la *variación de existencias*, así como las condiciones de pago con proveedores.

Analizaremos, además, el resto de partidas de ingresos del grupo 6.

La previsión futura se hará en base a la inflación media esperada.

En el subgrupo 64 sobre *gastos de personal*, deberán incluirse, además de la *nómina*, todos los gastos inherentes: Seguridad social, aportaciones a planes de pensiones, etc.

La *amortización* de activos ha sido analizada anteriormente en el plan de inversiones.

12. CUENTA DE EXPLOTACIÓN.

Esta cuenta recogerá los ingresos y gastos imputados y consumidos en el ejercicio, es decir, los costes y beneficios reales.

Diferenciaremos en un cuadro:

- Gastos: Compras, variación de existencias (disminución) y otros gastos.
- Ingresos: Ventas, variación de existencias (aumento) y otros ingresos.

13. RATIOS: análisis económico-financiero.

RENTABILIDAD	AÑO 1	AÑO 2
Rentabilidad $\frac{\text{Resultados} * 100}{\text{Fondos Propios}}$		
Rendimiento		

$\frac{\text{BAII} * 100}{\text{Activo}}$		
Efecto Fiscal $\frac{\text{Resultados} * 100}{\text{BAI}}$		

- Tienen que ser lo más elevado posibles.

LIQUIDEZ	AÑO 1	AÑO 2
Liquidez $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Deudas C/p}}$		

- Para que la empresa no tenga problemas de liquidez el valor de la ratio debe ser aproximado a 2.
- Si es < 1.5 indica que hay peligro de suspensión de pagos.
- Si es > 2 indica que existen activos ociosos, y se pierde rentabilidad.

Fondo de Maniobra $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$		
---	--	--

- Tiene que ser positivo para no tener problemas de liquidez.

F. Maniobra/Deudas C/p $\frac{\text{Fondo Maniobra}}{\text{Deudas C/p}}$		
--	--	--

- El valor ideal tiene que ser entre 0.5 y 1.

Tesorería $\frac{\text{Realizable} + \text{Disponible}}{\text{Deudas C/p}}$		
---	--	--

- El valor debe ser aproximado a 1.
- Si es < 1, existe peligro de suspensión de pagos.
- Si es > 1, hay peligro de tener tesorería ociosa.

Disponibilidad $\frac{\text{Disponible}}{\text{Deudas C/p}}$		
--	--	--

- Es difícil estimar un valor ideal ya que el disponible fluctúa a lo largo del año. Como valor medio óptimo diremos 0.3 aproximado.

ENDEUDAMIENTO	AÑO 1	AÑO 2
Endeudamiento $\frac{\text{Deudas C/p} + \text{Exigible L/p}}{\text{Pasivo}}$		

- El valor óptimo se sitúa entre 0.4 y 0.6.
- Si es < 0.4, indica que la empresa está capitalizada en exceso.
- Si es > 0.6, indica que el volumen de deudas es excesivo.

Autonomía $\frac{\text{Fondos propios}}{\text{Deudas C/p} + \text{Exigible L/p}}$		
---	--	--

- El valor óptimo sería entre 0.7 y 1.5.

Garantía <u>Inmovilizado</u> Deudas C/p + Exigible L/p		
---	--	--

- El valor óptimo debe ser bastante > 1.

Calidad de la Deuda <u>Deudas C/p</u> Deudas C/p + exigible L/p		
--	--	--

- Cuanto menor sea el valor de la ratio significa que la deuda es de mejor calidad.

Capacidad devolución de préstamos <u>Resultados + Amortización</u> Deudas C/p + Exigible L/p		
---	--	--

- Cuanto mayor sea el valor de esta ratio más capacidad se tendrá para devolver los préstamos.

Gastos Financieros sobre Ventas <u>Gastos Financieros</u> Ventas		
---	--	--

- La ratio debe ser inferior a 0.04.
- Si se encuentra entre 0.04 y 0.05, hay que tener precaución.
- Si es > 0.05, significaría un exceso de carga financiera.

Apalancamiento Financiero <u>BAI * Activo</u> BAII Fondos propios		
--	--	--

- Tiene que ser lo más elevado posible.

Coste de la Deuda <u>Gastos Financieros</u> Deudas C/p + exigible L/p		
--	--	--

Coste Medio del Pasivo <u>G. Financ. + Dividendos</u> Pasivo		
---	--	--

- Deben ser lo más reducido posible.

ENDEUDAMIENTO	AÑO 1	AÑO 2
Cobertura de Gastos Financieros <u>BAII</u> G. Financieros		

- El valor debe ser elevado.

ROTACIÓN ACTIVOS	AÑO 1	AÑO 1
Rotación Activo Fijo <u>Ventas</u>		

Activo – Activo Circulante		
----------------------------	--	--

- Cuanto mayor sea el valor, se generan más ventas con el activo fijo.

Rotación Activo Circulante $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Circulante}}$		
Rotación de Stocks $\frac{\text{Coste Ventas}}{\text{Existencias}}$		
Rotación de Clientes $\frac{\text{Ventas}}{\text{Realizable}}$		

- Los valores deben ser lo más elevado posible.

GESTIÓN COBROS Y PAGOS	AÑO 1	AÑO 1
Plazo de Cobro $\frac{\text{Clientes} * 365}{\text{Ventas}}$		

- Cuanto menor sea esta ratio indica que se cobra antes a los clientes.

Plazo de Pago $\frac{\text{Proveedores} * 365}{\text{Compras}}$		
---	--	--

- Cuanto mayor es el valor, se tarda más en pagar a los proveedores, lo que supone mayor financiación.

AUTOFINANCIACIÓN	AÑO 1	AÑO 2
Política Autofinanciación $\frac{\text{Dividendos}}{\text{Resultados} + \text{Amortización}}$		

- Cuanto menor sea, mayor será la autofinanciación.

Cash Flow sobre Ventas $\frac{\text{Resultados} + \text{Amortización}}{\text{Ventas}}$		
Cash Flow sobre Activo $\frac{\text{Resultados} + \text{Amortización}}{\text{Activo}}$		
Cash Flow = Resultados + Amortización		

- Los valores deben ser elevados.

	AÑO 1	AÑO 2
Umbral Rentabilidad		

<u>G. Grales. + G. Financ.</u> 1-(C. Ventas/Ventas)		
--	--	--

- El valor tiene que ser reducido.