

## Cómo surge la idea de negocio

La idea de negocio constituye el inicio del proceso de creación de toda empresa. Ésta puede surgir de diversas maneras, como pueden ser:

- ❑ Espontáneamente, a través de la observación de la realidad económica de nuestro entorno, en la que detectamos una necesidad no satisfecha total o parcialmente en el mercado, o la posibilidad de mejora de un producto o servicio ya existente, o buscarles un uso alternativo a éstos.
- ❑ Puede buscarse dicha idea a propósito, es decir, queremos ser empresarios y buscamos la actividad a la que dedicarnos, preguntándonos qué nuevo producto o servicio se demandaría, o qué mejoras podríamos introducir en aquéllos.
- ❑ Aprovechando nuestra propia formación, experiencia laboral, relaciones sociales o habilidades y hobbies.
- ❑ Importando y copiando ideas de otros lugares.
- ❑ Mediante la observación de los cambios que se producen en la sociedad, a nivel cultural, educativo, de las formas de vida, del poder adquisitivo, de los valores éticos, etc., que provocan nuevas necesidades en la población.
- ❑ Por la implantación de nuevas normativas, como pueden ser en materia de consumo, de seguridad, de ecología (envases, residuos, reciclaje...), etc.
- ❑ Por nuevas políticas incentivadoras en algunos sectores productivos, o en materia laboral.
- ❑ Como consecuencia de la evolución e investigación tecnológicas: en las telecomunicaciones, teletrabajo, actividades medioambientales, etc.

En todo caso, es necesaria una gran dosis de creatividad y mucha capacidad de observación, para que surja una buena idea empresarial, que ha de ser realista, viable y lícita, y ha de tener en cuenta si las necesidades que pretende cubrir están ya satisfechas por la competencia.

Es conveniente plasmar por escrito todos los aspectos de nuestra idea de negocio, ya que así nos iniciamos en el diseño de la futura empresa, y del producto o servicio.

Un factor muy importante a tener en cuenta es el de quiénes son los promotores, ya que en una empresa lo más importante son las personas. Así, una buena idea empresarial puede fracasar si el equipo humano no tiene las cualidades necesarias, y a la inversa, una idea no tan buena puede llegar a tener éxito si los promotores tienen la suficiente motivación, capacidad de superación y de salvar obstáculos.

A toda esta fase se le denomina “maduración de la idea”, y debe constituir un proceso de profunda reflexión y contrastación sobre, al menos, los siguientes aspectos:

- **El producto o servicio:** debemos estudiarlo y ofrecerlo, no como un bien en sí mismo, sino desde la óptica del comprador, es decir, respondiendo a la pregunta: ¿qué ventajas ofrece?, ¿qué necesidades satisface?, ¿porqué el producto es mejor que los que ofrecen nuestros competidores?
- **El mercado:** algo fundamental es a quién va dirigido nuestro producto o servicio, es decir, quiénes son los potenciales clientes, de qué tamaño es el mercado, y qué grupo o segmento del mismo va a ser nuestro objetivo.
- **La competencia:** es imprescindible saber si existen ya en el mercado productos iguales, similares, o sustitutivos del que nosotros vamos a ofrecer, y, si no fuese así, qué impedirá a los competidores copiar nuestra idea.
- **El entorno:** siempre debemos tener en cuenta el entorno donde vamos a desenvolvemos, en todos sus ámbitos, es decir, el geográfico (localización de nuestro negocio, logística, características geofísicas de la región, relieve, clima, etc.), el social (modas, costumbres), el económico (poder adquisitivo, inflación, fiscalidad, interés del dinero), legal (posibles regulaciones de tipo legal que limiten la actividad), laboral (costes salariales, convenios colectivos del sector, nivel de cualificación profesional), administrativo (nivel de complejidad burocrática para crear la empresa), financiero (posibilidad de conseguir recursos para financiar el proyecto), etc.
- **La organización y los recursos humanos:** es el factor que mayor valor añadido aporta al producto o servicio, y es decisivo en el éxito o fracaso del proyecto. Tan importante es quiénes son las personas que llevarán a cabo el proyecto, y cuáles son sus aptitudes y actitudes, como de qué manera estarán organizadas, y nos referimos tanto a los promotores o empresarios como a los trabajadores.
- **La producción:** debemos estudiar cómo se va a desarrollar el proceso productivo o de prestación de servicios, qué materias primas se consumirán, quienes serán nuestros proveedores, que infraestructura física necesitaremos, y sobre todo hay que analizar la viabilidad técnica del proyecto, es decir, si es posible la fabricación del producto o la prestación del servicio con la tecnología y los conocimientos actuales.
- **La venta del producto o servicio:** de nada sirve todo lo anterior si lo que producimos no lo hacemos llegar al cliente, por lo que es imprescindible tener una política de ventas que determine cómo vamos a vender, a qué precio, el crédito a clientes, la distribución, etc.
- **La financiación:** es fundamental saber si podemos obtener los recursos necesarios para poner en marcha el proyecto, ya sean propios (capital que aportan los promotores), ajenos (deudas con entidades financieras), o fondos obtenidos como subvenciones de la Administración.

## El emprendedor

Como hemos dicho anteriormente, tan importante es la idea de negocio como sus promotores. De las cualidades de éstos dependerá en buena parte el éxito del

proyecto, y al hablar de cualidades nos referimos tanto a su formación profesional y conocimientos gerenciales y del sector (aptitudes), como a los rasgos de su personalidad. En cuanto a lo segundo, no existe un patrón determinado de cuál debe ser el perfil idóneo del emprendedor, pero sí sabemos que, en términos generales, debe poseer bastantes de las siguientes características, o tener alguna dosis de la mayoría de ellas:

- ✓ Confianza en sí mismo y motivación
- ✓ Capacidad de dirigir y de motivar al resto del equipo
- ✓ Capacidad para superar la frustración y el desánimo, perseverancia
- ✓ Disposición para aprender de los errores y fracasos
- ✓ Creatividad e imaginación
- ✓ Gran capacidad de trabajo, alta disponibilidad personal, autodisciplina
- ✓ Capacidad para medir y para asumir riesgos moderados
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Iniciativa y espíritu innovador
- ✓ Capacidad de previsión y anticipación a los acontecimientos
- ✓ Planificador, organizado y organizador
- ✓ Consciente de las propias capacidades y de las de su equipo
- ✓ Habilidad en la elección de sus colaboradores
- ✓ Gran sentido de la oportunidad
- ✓ Observador, curioso, inquieto
- ✓ Buen comunicador, a la hora de transmitir y a la hora de escuchar
- ✓ Gusto por competir, le estimulan los retos
- ✓ Gusto por el trabajo bien hecho, metódico
- ✓ Capacidad para soportar tensión e incertidumbre, emocionalmente estable, autocontrol
- ✓ Equilibrio racional – intuitivo
- ✓ Mentalidad abierta, capacidad de adaptación, flexible
- ✓ Bueno para las relaciones sociales, diplomático
- ✓ Buen negociador
- ✓ Mediador en conflictos
- ✓ Optimista, entusiasta
- ✓ Gusto por la independencia
- ✓ Gusto por el triunfo
- ✓ Tenaz, enérgico
- ✓ Le gusta terminar lo que empieza

Sería utópico que una persona destaque en todas las características anteriores. Se trataría por tanto de cultivar y fomentar aquellas cualidades que posees de las mencionadas, intentando que compensen a las que no, o se poseen en menor grado.

## **El plan de empresa**

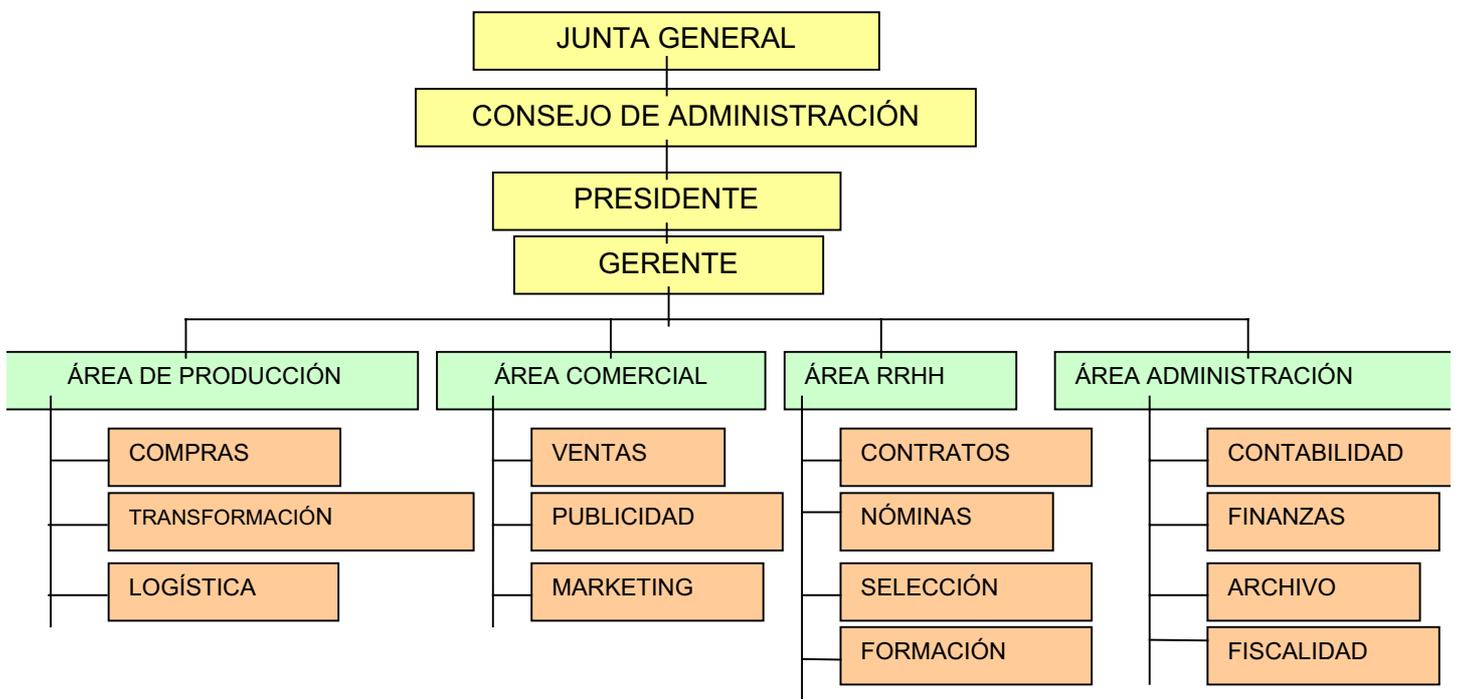
Una vez madurada la idea de negocio y realizada la autoevaluación como emprendedores, el siguiente paso sería la elaboración del Plan de Empresa, que es un documento formal en el que plasmaremos el desarrollo y profundización en el análisis de nuestra idea de negocio, y en el que deberán aparecer los objetivos, estrategias, planificación de actividades, recursos necesarios, viabilidad, etc. Dicho documento nos servirá tanto a nosotros mismos, para planificar las tareas necesarias para la puesta en marcha, para detectar posibles errores, para fijarnos objetivos y para hacer

previsiones, controlando las desviaciones que se produzcan a lo largo de la vida de la futura empresa, como ante terceros, a la hora de que evalúen nuestro proyecto por ejemplo para conseguir inversores, para conseguir financiación bancaria, o subvenciones.

El Plan de Empresa deberá tener una estructura lógica, y su redacción debe ser coherente, concreta y realista, así como contar con información actualizada y contrastada. Como mínimo, un Plan de Empresa debe contar con los siguientes apartados:

- 1. Descripción de la idea empresarial:** de forma breve y concisa se explicará en qué consiste la actividad de la futura empresa, el producto o servicio a comercializar, y destacar, si lo hubiera, algún aspecto innovador o diferenciador del producto, de su comercialización, producción, etc.
- 2. Identidad y currículum de los promotores:** se detallará la identidad de los promotores, su formación y experiencia profesional, destacando la posible relación de éstas con la actividad de la futura empresa.
- 3. Objetivo del proyecto:** se debe fijar siempre un objetivo a alcanzar, como pueden ser la consecución de una determinada cuota de mercado, el crecimiento, la expansión, el liderazgo, etc.
- 4. Descripción del producto o servicio:** detalles y especificaciones del mismo, aspectos innovadores y diferenciadores, su ciclo de vida, su precio, aspectos estratégicos, relación calidad – precio.
- 5. Análisis del entorno:** debemos estudiar todos los factores externos que puedan influir en nuestra empresa, como son el mercado o sector donde competiremos (si está en crecimiento, estancamiento o decrecimiento, nuestra posición estratégica dentro del mismo, poder de negociación con proveedores y con clientes, posibles barreras de entrada de nuevos competidores, política industrial del sector, legislación que le afecte, que pueda limitar o impedir la actividad propuesta en el proyecto, convenios colectivos de los trabajadores del sector), coyuntura económica a nivel local, regional, nacional o incluso mundial, siempre que sea relevante, en cuanto a inflación, tipos de interés, nivel de vida, costes salariales, etc., ámbito geográfico (descripción física de la zona, posibles barreras físicas que afecten a los costes de producción, como el relieve, dispersión geográfica de los centros de producción, o de los centros de abastecimiento, etc.), entorno socioeconómico (características de la población objetivo de nuestra actividad, nivel formativo, cultural, tendencias, hábitos, costumbres, estratos de edad, etc.)
- 6. Estudio de mercado:** no siempre se está al alcance de hacer un estudio de mercado riguroso, pero no cabe duda de la utilidad que tendría conocer de antemano el tamaño del mercado, sus segmentos, el perfil de nuestros potenciales clientes, la aceptación que tendría nuestro producto o servicio, etc., al menos de forma aproximada.
- 7. Plan de marketing:** constituye la combinación de estrategias comerciales que acercarán nuestro producto o servicio a sus potenciales consumidores, ya que no podemos dejar al azar el hecho de que los posibles clientes conozcan nuestro producto o servicio. Dichas estrategias conjugarán características del producto, de su precio, de la distribución y de las acciones de promoción del mismo (marketing mix).

- 8. Descripción del proceso productivo:** en este apartado describiremos pormenorizadamente en qué consiste el proceso productivo, cuya complejidad será mucho mayor en los proyectos que desarrollen actividades de tipo industrial o transformadoras, de servicios, o del sector primario, y menor cuando las actividades sean del ámbito comercial. Además debemos explicar y describir en este apartado todos los elementos que conforman la infraestructura productiva de la empresa (instalaciones, máquinas, vehículos, locales, terrenos, oficinas, utillaje, mobiliario, etc.), así como su inversión en activo circulante, por ejemplo en materias primas, mercaderías, etc.
- 9. La organización y los recursos humanos:** se detallará en este apartado el organigrama de funciones de la futura empresa, de forma que abarque todos los niveles jerárquicos de la organización. Además, se deberá describir cada puesto de trabajo, con desglose de: funciones y tareas a realizar, formación requerida, responsabilidades, categoría profesional y, si es posible, expectativas cuantificadas de producción.



- 10. La forma jurídica a adoptar y el proceso de constitución y alta de la actividad:** resulta fundamental elegir la forma jurídica más adecuada para la empresa, ya que esto influirá en los trámites de constitución y en su coste, en la responsabilidad de los socios frente a terceros, en sus obligaciones formales, contables y con la Seguridad Social posteriores, en la fiscalidad, en el reparto de beneficios, en la toma de decisiones, en la transmisión de participaciones, etc. Por lo tanto, debemos estudiar todos estos factores cuidadosamente antes de decidimos por una forma jurídica determinada.

En cuanto al proceso de constitución y puesta en marcha, habrán de relacionarse por orden cronológico todos los trámites que habrá que realizar en los diferentes Organismos desde que se elige el nombre de la futura empresa hasta su puesta en funcionamiento.

A la hora de decidirse por una forma jurídica para nuestra empresa, debemos tener en cuenta los criterios o factores determinantes para que la

elección sea la más adecuada a nuestras posibilidades, limitaciones y preferencias. Estos criterios son:

- **Actividad a desarrollar:** *la normativa establece en ocasiones que ciertas actividades económicas se desarrollen bajo una determinada forma jurídica, como son la banca, seguros, fondos de inversión, etc. Para otras actividades se exige, no una forma jurídica concreta, sino que sea sociedad mercantil.*
- **Número de socios:** *para todas las formas jurídicas se exige un mínimo de socios, que puede ser de uno, de dos, o de tres.*
- **Necesidades económicas del proyecto:** *el volumen de inversión necesaria para poner en marcha la empresa va a influir en el importe del capital a aportar por los socios; y por otro lado, ciertas formas jurídicas requieren un mínimo de capital a aportar por los socios. Por lo tanto, debemos tener en cuenta el capital necesario a la hora de decantarnos por una forma jurídica para nuestra empresa.*
- **Proporción de las aportaciones de cada socio:** *en algunas formas jurídicas existe límite máximo en el porcentaje de capital en manos de cada socio, como es el caso de las sociedades laborales, cooperativas y sociedades agrarias de transformación.*
- **Responsabilidad de los socios:** *hay unas formas jurídicas que limitan la responsabilidad de los socios frente a terceros por las posibles deudas o pérdidas de la sociedad al capital aportado (sociedades mercantiles), y otras que no lo hacen (empresario individual o sociedades civiles y comunidades de bienes).*
- **Fiscalidad:** *el aspecto impositivo es un factor a tener en cuenta, ya que los beneficios de la empresa pueden tributar a un tipo progresivo, en aquellas formas jurídicas que son gravadas por el IRPF, como son el empresario individual, o las sociedades civiles y comunidades de bienes, o bien pueden estar sometidos al Impuesto de Sociedades, a un tipo fijo, como ocurre en las sociedades mercantiles.*
- **Complejidad de los trámites de constitución:** *en algunas formas jurídicas es más sencillo el proceso de constitución, como es el caso del empresario individual, la sociedad civil y la comunidad de bienes. En otras el número y la duración de los trámites necesarios hace más complejo dicho proceso, como las sociedades mercantiles.*
- **Capacidad de control y de toma de decisiones:** *desde el punto de vista del capital aportado, podemos ir desde un extremo como es el empresario individual, que controla totalmente su empresa, hasta el otro extremo como el caso de una sociedad capitalista con multitud de socios, que apenas influyen en las decisiones de la organización, pasando por diversas situaciones intermedias en las que hay menos socios con mayor o menor poder de decisión. También cabe destacar ciertos tipos de sociedades que no permiten a los socios acumular altos porcentajes del capital social para evitar que tengan el control de las decisiones, como es el caso de las sociedades laborales y las cooperativas, en las que lo primordial es cada socio y su participación en la actividad de la empresa, no su aportación al capital. Estas últimas son las sociedades personalistas, frente a las*

*capitalistas en las que lo importante es el capital aportado por cada socio, y no la identidad de éste.*

Se trata por tanto de valorar cada uno de los anteriores factores y seleccionar aquella forma jurídica en la que la mayoría de ellos sean los más favorables para nosotros y nuestra idea de empresa.

- 11. La localización de la empresa:** la ubicación óptima de las instalaciones físicas de nuestra empresa, como pueden ser puntos de venta, almacenes, fábricas, etc., estará en función de la localización y concentración de la demanda, de los costes de transporte y distribución, de la localización de la mano de obra y de las materias primas, y en general donde se maximicen aquellos factores que determinan la rentabilidad de nuestro proyecto.
- 12. Plan de aprovisionamiento:** debemos conocer de antemano quiénes serán nuestros proveedores de los insumos o inputs necesarios para la cadena de producción (materias primas y auxiliares, envases, embalajes, recambios, mercancías, suministros, etc.), además de condiciones de pedido en cuanto a plazos, calidad, precios, descuentos, devoluciones. También debemos determinar cuál será nuestro *stock de seguridad*, es decir, el volumen de existencias mínimo que debemos tener en todo momento para que no se deje de suministrar a nuestros clientes o a la cadena de producción.
- 13. Política de tesorería:** al igual que en el punto anterior, será necesario fijar un saldo mínimo de tesorería, es decir, nuestros saldos en caja y en cuentas bancarias, que garanticen que todos los pagos al contado se van a realizar en el plazo establecido, teniendo en cuenta que habrá unos pagos habituales, como son la nómina del personal, la seguridad social, los impuestos, pago de retenciones y pagos a cuenta, cuotas de préstamos o de leasing, o los alquileres, y otra serie de pagos no periódicos y variables en cantidad, como los pagos a proveedores, vencimiento de letras, compra al contado de inmovilizado, imprevistos, etc. Por lo tanto, el saldo mínimo de tesorería debe cubrir todas estas obligaciones de pago, para lo que, muchas empresas conciertan con entidades financieras una *póliza de crédito*, es decir, una cuenta con saldo negativo que les permite disponer, hasta un límite y asumiendo un coste financiero, del importe necesario con el que cubrir los posibles desfases de tesorería.

Otra práctica habitual de muchas empresas consiste en fijar una fecha de pago a proveedores, un día al mes o intervalo de días, en el que se realizarán los pagos, lo cual ayuda a la planificación financiera, además de que simplifica las tareas administrativas.

Aparte de lo anterior, es decir, de fijar un stock mínimo de tesorería, y de la posibilidad de contratar pólizas de crédito, debemos plantear nuestra política de descuento comercial (anticipo por parte de una entidad financiera del importe de un efecto a cobrar, asumiendo un coste), así como nuestra política de cobro a clientes, en cuanto a plazo de cobro y condiciones del crédito a clientes, así como nuestra política de negociación con proveedores, sobre plazos y forma de pago y condiciones.

- 14. Estudio económico – financiero:** en este apartado se evaluará la viabilidad económica del proyecto, es decir, si los ingresos generados cubren los gastos producidos en un periodo de tiempo determinado, y si el beneficio remunera el capital invertido en el proyecto, dando por tanto una rentabilidad (relación

beneficio/inversión) superior al coste del dinero o interés básico. Estos cálculos se hacen sin tener en cuenta la procedencia del capital aportado al proyecto, es decir, la financiación del mismo, no incluyendo, por tanto, los costes financieros como gastos, ni la devolución de la deuda como pago. En caso de tener en cuenta la financiación y su coste, obtendríamos la viabilidad financiera.

De ahí se desprende que un proyecto podría ser viable desde el punto de vista económico, es decir, suponiendo que toda la inversión necesaria la financiamos con capital propio, sin endeudarnos, y el mismo proyecto no tener viabilidad financiera, ya que al restar los intereses o coste de la deuda desaparece el beneficio.

En definitiva, un estudio de viabilidad económico – financiero debe partir primero de la previsión de ingresos por ventas, lo que dará una idea del montante de inversión necesaria para la infraestructura productiva que generará dichos ingresos. A continuación se deberá prever la financiación necesaria, es decir, el origen de los fondos que invertiremos en el proyecto, que básicamente provendrán de aportación propia de los promotores, o capital, de deudas con entidades financieras, y de subvenciones. El siguiente paso sería la previsión detallada de los gastos de explotación. El periodo temporal de estudio del proyecto, u horizonte temporal, normalmente abarcará varios años, generalmente entre tres y diez, aunque más de cinco supone demasiado riesgo de variabilidad de los datos previstos.

Una vez calculados los ingresos y gastos previstos se elaborarán los cuentas de resultados previsionales, y los balances de situación previsionales, cuyas estructuras se aconseja que obedezcan a las que propone el Plan General Contable, y sus periodos de estudio serán anuales. Después de obtenidos los estados contables anteriores, se hará la previsión de tesorería, que calculará, para periodos preferentemente mensuales, todos los cobros y pagos previstos, dando como resultado un saldo mensual positivo o negativo, que tomaremos como saldo inicial del mes siguiente. Esta previsión de tesorería, o *cash – flow*, nos permitirá prever si tendremos necesidades de financiación adicional en algún periodo. Por último, y según los datos obtenidos en los puntos anteriores, se calculará la rentabilidad del proyecto, según una serie más o menos amplia de fórmulas y de indicadores o cocientes (ratios) que relacionan diferentes cifras de los estados contables obtenidos, que a su vez pueden ser comparados con la media del sector o con la competencia, si tuviéramos esos datos. Con todo esto se obtendrá una conclusión final que en definitiva aconsejará tomar una decisión positiva o negativa en relación a llevar a cabo o desechar el proyecto en función de su viabilidad o no viabilidad prevista.

- **Previsión de ingresos:** aquí está la clave de la fiabilidad de este estudio, ya que, con diferencia sobre el resto de variables, concretamente la mayoría de los costes, constituye el valor más difícil de estimar, influyendo notoriamente en la rentabilidad del proyecto y por lo tanto en los resultados del estudio, y en consecuencia en la decisión final a tomar. Por ello es aconsejable encargar a especialistas un estudio de mercado que nos determine con el mayor rigor posible cuál será el volumen de ventas previsto.

En caso de no disponer de medios para encargar dicho estudio de mercado, debemos pormenorizar lo más posible las ventas por cada producto, con detalle de cantidad y precio, obteniendo así un valor más fiable que calculando un importe global de las ventas.

- **Inversión necesaria:** el volumen de la inversión a realizar dependerá directamente de las ventas previstas. Se relacionará cada uno de los elementos de inmovilizado necesario para la puesta en marcha del proyecto, con mención de características y prestaciones, marca y modelo, precio unitario, impuestos y costes asociados a la compra, y momento de la compra, ya que no siempre se realiza toda la inversión al inicio del proyecto, sino que se puede hacer por partes, con ampliaciones sucesivas según el volumen de actividad de la empresa. Obtendremos así, por tanto, el volumen de inversión total y temporalizado para cada año.

Además de lo anterior, en este apartado incluiremos los cuadros de amortización de los diferentes elementos del inmovilizado, pudiendo la empresa decidir, dentro de unos límites, qué porcentaje dotar cada año de amortización (pérdida de valor por el desgaste físico por el uso, por desfase tecnológico, etc.) de dichos elementos, es decir, su política de amortizaciones, que repercute en el beneficio contable anual y en el momento de la renovación de la infraestructura productiva de la futura empresa.

- **Financiación del proyecto:** en este apartado se concretará, por un lado la cantidad y procedencia de cada una de las fuentes de financiación del proyecto, es decir, el origen de los fondos necesarios para acometer la inversión, y por otro las condiciones y coste de la misma. Es decir, que aparte de detallar las cantidades de fondos obtenidas por cada una de las posibles fuentes de financiación, básicamente: capital propio, deudas y subvenciones, debemos prever:

- Para el capital propio, cuánto aporta cada promotor, los plazos de desembolso, y la política de dividendos o remuneración del capital aportado, en el caso de las sociedades.
- Para las deudas, la identidad del prestamista, el tipo de deuda o producto financiero (por ejemplo préstamo, póliza de crédito, leasing), la cantidad prestada o importe de la deuda, y las condiciones de devolución (periodicidad de los pagos, tipo de interés y plazo de devolución).
- Para las subvenciones a recibir, en su caso, organismo concedente, requisitos, plazo e importe previsto.

- **Previsión de gastos:** al contrario que los ingresos, y al igual que la inversión necesaria y que la financiación, el importe de los gastos derivados de la puesta en marcha del proyecto son bastante previsibles y con un alto grado de fiabilidad. Podemos conocer casi con certeza la mayoría de los costes en que vamos a incurrir, como pueden ser las compras de materias primas y mercaderías, cuyos precios podemos ver en el mercado, al igual que podemos averiguar los costes salariales y de Seguridad Social del sector, precios de alquileres, de suministros varios (agua, luz, teléfono, fax, combustibles, material de oficina), de servicios varios, de mantenimientos, los tributos, etc. El riesgo de errar en la previsión de gastos se debe más bien a la medida en que éstos dependen del volumen de actividad, es decir, en los costes variables, ya que los precios unitarios son bastante previsibles, al igual que los costes fijos. En todo caso, los costes son siempre más predecibles que los ingresos.

- **Cuentas de resultados previsionales:** como dijimos anteriormente, la estructura y el formato de este documento debe obedecer a la que propone el Plan General de Contabilidad.

<b>INGRESOS:</b>	<b>Cuentas de Pérdidas y Ganancias Previsionales:</b>				
	<b>AÑO 1:</b>	<b>AÑO 2:</b>	<b>AÑO 3:</b>	<b>AÑO 4:</b>	<b>AÑO 5:</b>
Ventas netas:					
Subvenciones a la explotación:					
Otros ingresos de gestión:					
Subvenc. capital aplicadas ej.:					
<b>Total ingresos:</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>GASTOS:</b>					
Compras consumidas:					
Sueldos y salarios:					
Seguridad Social empresa:					
Dotac. amortización inmovilizados:					
Arrendamientos:					
Reparaciones y conservación:					
Serv. de profes. independientes:					
Transportes:					
Primas de seguros:					
Servicios bancarios y similares:					
Publicidad, prop. y relac. públicas:					
Suministros:					
Otros servicios:					
Otros tributos:					
<b>Total gastos de explotación:</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Resultado de explotación (BAII):</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Gastos financieros:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Beneficio antes de impuestos:</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Impuesto sobre beneficios:					
<b>Beneficio neto:</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

- **Balances de situación previsionales:** al igual que el punto anterior, la estructura del balance anual debe regirse por el P.G.C., más que nada por una cuestión de uniformidad a la hora de analizar y comparar el estudio por parte de diferentes agentes interesados (inversores, entidades financieras, u organismos públicos que puedan ayudar a financiar el proyecto). Asimismo, es suficiente con que se refiera a periodos anuales, igual que las cuentas de resultados.

## **BALANCES DE SITUACIÓN PREVISIONALES:**

**AÑO 1:**

**ACTIVO:**

**PASIVO:**

<b>A) Accionistas (socios) por desembolsos no exigidos</b>	<b>0,00</b>	<b>A) Fondos propios</b>	<b>0,00</b>
190 Accionistas por desembolsos no exigidos	0,00	<b>I. Capital suscrito</b>	<b>0,00</b>
		100 Capital social	0,00
		102 Capital	0,00
<b>B) Inmovilizado</b>	<b>0,00</b>	<b>IV. Reservas</b>	<b>0,00</b>
<b>I. Gastos de establecimiento</b>	<b>0,00</b>	112 Fondos de Reserva Obligatorios	0,00
200 Gastos de constitución	0,00	117 Reservas voluntarias (R.I.C.)	0,00
201 Gastos de primer establecimiento	0,00	<b>V. Resultados de ejerc. anteriores:</b>	<b>0,00</b>
<b>II. Inmovilizaciones inmateriales</b>	<b>0,00</b>	120 Remanente	0,00
210 Gastos de investigación y desarrollo	0,00	(121) Resultados. negat. ej. anteriores	0,00
211 Concesiones administrativas	0,00	<b>VI. Pérdidas y Ganancias</b>	<b>0,00</b>
212 Propiedad industrial	0,00	129 Pérd. y Gan. (Benef. o pérdida)	0,00
213 Fondo de comercio	0,00		
214 Derechos de traspaso	0,00	<b>B) Ingresos a distribuir en varios ejerc.</b>	<b>0,00</b>
215 Aplicaciones informáticas	0,00	130 Subvenciones oficiales de capital	0,00
217 Derechos sobre bienes en régimen de arrendam. financiero	0,00		
219 Anticipos para inmovilizaciones inmateriales	0,00	<b>D) Acreedores a largo plazo</b>	<b>0,00</b>
(281) Amortización acumulada del inmovilizado inmaterial	0,00	170 Deudas a largo plazo con entidades de crédito	0,00
<b>III. Inmovilizaciones materiales</b>	<b>0,00</b>	171 Deudas a largo plazo	0,00
220 Terrenos y bienes naturales	0,00	173 Proveedores de inmovilizado a largo plazo	0,00
221 Construcciones	0,00	174 Efectos a pagar a largo plazo	0,00
222 Instalaciones técnicas	0,00		

223 Maquinaria	0,00	18 Fianzas y depósitos recibidos a largo plazo	
224 Utillaje	0,00		
225 Otras instalaciones	0,00	<b>E) Acreedores a corto plazo</b>	<b>0,00</b>
226 Mobiliario	0,00	400 Proveedores	0,00
227 Equipos para procesos de información	0,00	41 Acreedores varios	
228 Elementos de transporte	0,00	465 Remuneraciones pendientes de pago	
229 Otro inmovilizado material	0,00	4750 Hacienda Pública, acreedor por IGIC	
(282) Amortización acumulada del inmovilizado material		4751 Hac. Públ., acreedor por retenciones IRPF	
<b>IV. Inmovilizaciones financieras</b>	<b>0,00</b>	476 Organismos de la Seg. Social, acreedores	
25 Otras inversiones financieras permanentes		477 Hacienda Pública, IGIC repercutido	
26 Fianzas y depósitos constituidos a largo plazo		520 Préstamos a corto plazo con entid. de crédito	
		56 Fianzas y depósitos recibidos a corto plazo	
<b>C) Gastos a distribuir en varios ejercicios</b>	<b>0,00</b>		
270 Gastos de formalización de deudas			
272 Gastos por intereses diferidos			
		<b>TOTAL PASIVO:</b>	<b>0,00</b>
<b>D) Activo circulante</b>	<b>0,00</b>		
<b>II. Existencias</b>	<b>0,00</b>		
3 Existencias comerciales, mat. primas, prod. terminados, etc.			
<b>III. Deudores</b>	<b>0,00</b>		
43 Clientes			
44 Deudores varios			
4700 Hacienda Pública, deudor por IGIC			
4708 Hacienda Pública, deudor por subvenciones concedidas			
472 Hacienda Pública, IGIC soportado			
473 Hacienda Pública, retenciones y pagos a cuenta			
<b>IV. Inversiones financieras temporales</b>	<b>0,00</b>		

54 Otras inversiones financieras temporales

56 Fianzas y depósitos constituidos a corto plazo

VI. Tesorería 0,00  
57 Caja y bancos

**TOTAL ACTIVO: 0,00**

- **Flujos de tesorería previsionales:** como indicábamos anteriormente, el cuadro de movimientos de tesorería es conveniente que sea mensual, debido a la influencia que tienen los posibles desfases puntuales de tesorería sobre las necesidades financieras a corto plazo del proyecto, y por tanto sobre la viabilidad del mismo. En este documento no se tienen en cuenta las corrientes de ingresos y de gastos, como es el caso de la cuenta de resultados, sino las corrientes de cobros y pagos, es decir, que se toma un criterio financiero, y no contable. De esta manera podemos hacer una previsión, más o menos aproximada, de los cobros y los pagos que tendremos cada mes, y del saldo de tesorería que habrá al final de cada periodo mensual. En caso de que saliesen saldos negativos, podemos prever cuáles serán nuestras necesidades de financiación adicional, buscando la solución más idónea, como por ejemplo contratar una póliza de crédito con un banco fijando como límite de crédito el “pico” negativo máximo de nuestra previsión de tesorería.





- ◆ **Análisis de la rentabilidad de la inversión y estudio de ratios:** las medidas más usuales de la rentabilidad de un proyecto de inversión son la tasa interna de rendimiento (T.I.R.), y el valor actualizado neto (V.A.N.).

El TIR es el tipo de interés al que se deben actualizar los flujos netos de tesorería que produce la inversión con el importe de la inversión inicial, y que si su valor es superior a nuestro coste de capital la inversión será rentable, y no será rentable si es inferior.

El VAN es el valor actualizado de la inversión, es decir, la suma de los flujos de tesorería actualizados al momento cero, a una tasa de descuento igual al coste de capital, menos el importe de la inversión inicial. Nuestra inversión será rentable siempre que el VAN sea mayor que cero.

Tanto el TIR como el VAN toman sus datos del cuadro de previsión de tesorería del apartado anterior, es decir, los saldos de tesorería de cada periodo. Asimismo, el efecto de la inflación lo podemos corregir en las respectivas fórmulas, o bien tomar los datos ya deflactados de las previsiones de ingresos y gastos.

Más que reflejar aquí las fórmulas del VAN y del TIR, nos parece más práctico decir que cualquier hoja de cálculo, como el Microsoft Excel, realiza dichas operaciones una vez introduzcamos los datos correspondientes.

Además de los dos indicadores anteriores, podemos utilizar una serie de índices o ratios, que son simples cocientes que nos relacionan cifras de las diferentes partes de los balances y cuentas de resultados previsionales, y que a su vez nos permiten comparar con una referencia como puede ser la media de las empresas del mismo sector. Dichos ratios pueden referirse a equilibrio patrimonial, relacionando masas de activo y de pasivo, o a rentabilidad, relacionando beneficios con inversión o con capital, o bien de equilibrio financiero, teniendo en cuenta activo circulante con pasivo circulante, midiendo la capacidad de pago a corto plazo.

A continuación se mencionan los ratios más utilizados en el análisis contable:

□ **Análisis patrimonial:**

**Ratio de circulante** (AC/AT)

**Ratio de inmovilización** (AF/AT)

**Rotación del Activo Fijo** (Ventas/AF)

**Endeudamiento** (Fondos ajenos/F. Propios)

**Endeudamiento a c/p** (Deudas corto/F. Propios)

**Endeudamiento a l/p** (Deudas largo/F. Propios)

**Autonomía Financiera** (F. Propios/F. Ajenos)

□ **Análisis financiero:**

**Solvencia a c/p** (AC/PC)

**Liquidez a c/p** ((AC - Exist.)/PC)

**Tesorería** (Tes./PC)

**Coficiente de garantía** (Activo real/Deudas)

**Coef. Financ. del Inmov.** (Rec. Permanentes/Inmov.)

- **Análisis económico:**
- % partic. Consumos explotación s/ventas
- % partic. Gastos de personal s/ventas
- % partic. Otros gastos de explotación s/ventas
- % partic. Amortizaciones s/ventas
- % partic. Gastos financieros s/ventas
- % partic. Impuesto sobre beneficios s/ventas
- Rentabilidad económica** (BAII / AT)
- Rentabilidad financiera** (Beneficio neto / Neto patrimonial)
- Apalancamiento operativo** (%variación. BAII / % variación. unidades vendidas)
- Apalancamiento financiero** (%variación. Benef. Neto / %variación. BAII)
- Rotación de inventarios** (consumos / exist. medias)
- Periodo medio de venta** (365 / rotación exist.) (días)
- Rotación de clientes** (ventas / saldo medio derechos de cobro)
- Periodo medio de cobro** (365 / rotación clientes) (días)
- Rotación de proveedores** (compras / saldo medio proveedores)
- Periodo medio de pago a proveedores** (365 / rotación proveed.) (días)
- Tasa de variación de las ventas** (%variación. ventas respecto año ant.)
- Rotación del activo total neto** (Ventas / AT neto medio)
- Rotación del inmovilizado** (ventas / AF)
- Rotación de capitales propios** (ventas / neto patrimonial)
- Coste de la deuda** (gastos financieros / deudas totales)

*AC = Activo Circulante; AF = Activo Fijo; AT = Activo Total; PC = Pasivo Circulante; BAII = beneficio antes de intereses e impuestos*

1. **Conclusión:** en este punto se tomará una decisión en cuanto a la viabilidad o no viabilidad de nuestro proyecto, justificándola en toda la información contenida en los anteriores apartados, y que a su vez deberá ser coherente y consecuente con ésta.

### Cómo valorar un plan de viabilidad

Desde la otra óptica, no de quien elabora el plan de viabilidad de un proyecto empresarial, sino de quien lo recibe para su estudio y valoración, como puede ser el Agente de Desarrollo Local o Rural, habría que hacer especial hincapié en los siguientes puntos de los diferentes apartados del plan:

#### 1. Mercado:

- ¿Se ha realizado estudio de mercado?
- ¿Se conoce a los competidores actuales y futuros?
- ¿Se ha hecho estimación del valor, volumen de ventas o tamaño del mercado o sector?
- Si se ha realizado lo anterior, ¿se ha estimado qué porcentaje o cuota se abarcará, como objetivo a alcanzar?

- Y si se ha hecho, ¿es alcanzable con la infraestructura prevista y las estrategias a implantar?

## **2. Entorno:**

- ¿Se han analizado las posibles incidencias de los diferentes ámbitos del entorno (social, económico, legal, político, geográfico, etc.) en nuestro proyecto de empresa?
- ¿Se ha realizado un análisis DAFO?

## **3. Legalidad y trámites:**

- ¿La actividad tiene algún tipo de limitación o regulación legal o administrativa?
- ¿Se ha decidido la forma jurídica?
- ¿Se conocen los trámites, licencias, autorizaciones, carnets, etc.?

## **4. Ubicación física:**

- ¿Se conocen las condiciones del local o inmueble, en su caso, y de la zona (restricciones a la actividad, regulaciones, requisitos para la licencia municipal de apertura, comunicaciones, infraestructuras y otros servicios urbanísticos en la zona, etc)?

## **5. Inversiones:**

- Técnicamente, ¿son suficientes y necesarias las inversiones en activos fijos previstas? ¿el precio de dichos elementos es el de mercado?
- ¿Es necesaria inversión inicial en activo circulante?. En ese caso, ¿la cantidad es la adecuada?

## **6. Financiación:**

- ¿Están previstas las fuentes de financiación del proyecto? ¿son accesibles dichas fuentes, tanto de capital propio como ajeno?
- En el caso del capital ajeno o deuda, ¿las condiciones son posibles (montante, tipo de interés, plazo, carencia, comisiones, avales y garantías, etc.)?

## **7. Recursos humanos:**

- ¿Se tiene previsto el organigrama de personal por categorías, funciones por puesto de trabajo, costes salariales, etc.)?
- ¿Se adecua el cuadro de personal a las necesidades del nivel de actividad previsto?
- ¿Los costes de personal previstos son competitivos en su sector?
- ¿Se conoce la cualificación necesaria u óptima del personal?

## **8. Precio:**

- ¿El precio propuesto es competitivo? ¿se ha comparado con las empresas de la competencia?
- ¿El precio cubre los costes unitarios totales del producto o servicio?

## **9. Previsión de ventas e ingresos:**

- ¿Es prudente? ¿se ha calculado objetivamente?
- ¿Se ha contrastado con la competencia?
- ¿El nivel de ingresos previsto es acorde con el tamaño del mercado objetivo y de la infraestructura productiva a emplear?

## **10. Previsión de gastos:**

- ¿Los costes fijos son parecidos a los del mercado? (especial atención a los costes de personal, alquileres y gastos generales fijos)
- ¿Los costes variables son consecuentes con el nivel de actividad y con el tamaño de la infraestructura productiva o activo fijo, en especial las compras de materias primas y/o mercancías)?

## **11. Producción:**

- ¿Está claramente diseñado el proceso de producción?
- ¿El volumen de producción previsto es acorde a lo previsto en inversiones, recursos humanos y previsiones de gastos e ingresos?
- ¿Es técnicamente viable y posible?

## **12. Marketing:**

- ¿Existe una estrategia de *producto*?
- ¿Existe una estrategia de *precios*?
- ¿Existe una estrategia de *promoción*?
- ¿Existe una estrategia de *distribución*?

## **13. Plan económico – financiero:**

- ¿Son correctos los cálculos?
- ¿Se aportan cuentas anuales previsionales? ¿cuadran sus cifras?

¿Se ha hecho cálculo de ratios? ¿se han comparado con alguna referencia (media del sector, competencia, etc.)?