

El plan de negocio o plan de empresa es un documento donde quien desea emprender una aventura empresarial detalla la información acerca de su proyecto. Es un guión, o memoria en sentido amplio, que sirve como base y punto de partida de todo desarrollo empresarial. Creado por el propio emprendedor, este documento plasma sus ideas y la forma de llevarlas a cabo. Constan asimismo los objetivos y las estrategias que piensa desarrollar la empresa, negocio o iniciativa empresarial.

Un dossier sobre el plan de negocio es una herramienta fundamental para alcanzar el éxito deseado en nuestra aventura empresarial. Este dossier de presentación va a contener información necesaria para poder efectuar una evaluación del contenido del proyecto y de su grado de viabilidad técnica (tecnología, productos, sistemas de producción), comercial (análisis de mercado, comercialización de productos), económica (inversiones, presupuestos, fuentes de financiación) y humana (estructura, organización, formación).

El plan de negocio es una herramienta de trabajo para las todas las personas que desean iniciar y desarrollar una aventura empresarial. Se trata de un documento escrito que:

- **Identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, pudiendo aparecer en esta fase cuestiones decisivas sobre las que inicialmente no se reparó.**
- **Examina su viabilidad técnica, económica y financiera, convirtiéndose en el argumento básico que aconseja o no la puesta en marcha del proyecto empresarial.**
- **Desarrolla procedimientos y estrategias para convertir esa oportunidad de negocio en un proyecto empresarial, al tratarse de una definición previa de las políticas de marketing, de recursos humanos, de compras, financieras... basadas en el estudio de mercado.**

El plan de negocio es un documento desarrollado por los emprendedores del proyecto donde se analizan los diferentes factores y objetivos de todas las áreas que van a intervenir en la puesta en marcha de una empresa. Debe ser una herramienta de diseño donde el emprendedor dé una forma virtual a su empresa antes de llevar a cabo su aventura real. Es decir, con el plan de negocio, el empresario empieza a dar forma a todas las ideas y detalles que tiene en mente para el desarrollo de su negocio.

Consecuentemente, el plan de negocio puede considerarse una herramienta de reflexión, donde se analizan teóricamente una serie de características del proyecto empresarial -antes de encontrarnos con la realidad de nuestra aventura- que puede que no se adapten a los principios teóricos que elaboramos en un principio. Disponer de este estudio preliminar nos permitirá solucionar todas las eventualidades que tenga que afrontar nuestro negocio.

1- ASPECTOS PRELIMINARES DEL PLAN DE NEGOCIO

- 1.1- ¿PARA QUÉ SIRVE UN PLAN DE NEGOCIO
- 1.2- ¿QUIEN DEBE ELABORAR EL PLAN?
- 1.3- ¿CÓMO SE ESTRUCTURA?
- 1.4- FORMA DE PRESENTACIÓN.

2- PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

- 2.1- RESUMEN DEL PROYECTO.
- 2.2- EVOLUCIÓN DEL PROYECTO: ORIGENES Y ACTUALIDAD.
- 2.3- PRESENTACIÓN DE PROMOTORES.
- 2.4- VALORACIÓN DEL PROYECTO: PUNTOS FUERTES Y DÉBILES.

3- PLAN DE MARKETING

- 3.1- DEFINICIÓN DE PRODUCTO.
- 3.2- ANÁLISIS DEL MERCADO.
- 3.3- ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.
- 3.4- PREVISIÓN DE VENTAS.
- 3.5- PLAN DE MARKETING.
- 3.6- PUNTO MUERTO O UMBRAL DE RENTABILIDAD.
- 3.7- DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA.

4- PLAN DE PRODUCCIÓN Y COMPRAS

- 4.1- PLAN DE COMPRAS.
- 4.2- PROCESO DE FABRICACIÓN.
- 4.3- TECNOLOGÍA APLICADA.
- 4.4- CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.
- 4.5- GESTIÓN DE STOCK.
- 4.6- PROVEEDORES.
- 4.7- ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.

5- ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

- 5.1- SOCIOS.
- 5.2- ORGANIZACIÓN.
- 5.3- RECURSOS HUMANOS.
- 5.4- ASESORES EXTERNOS.

6- ÁREA JURÍDICO-FISCAL

- 6.1- FORMA JURÍDICA.
- 6.2- OBLIGACIONES FISCALES.
- 6.3- OBLIGACIONES LABORALES.
- 6.4- PERMISOS, LICENCIAS...

7- ÁREA ECONÓMICO FINANCIERA

- 7.1- PLAN DE INVERSIONES INICIALES.
- 7.2- PLAN DE FINANCIACIÓN.
- 7.3- SISTEMA DE COBRO A CLIENTES Y PAGO A PROVEEDORES.
- 7.4- PRESUPUESTO DE TESORERÍA.
- 7.5- PREVISIÓN DE LA CUENTA DE RESULTADOS.
- 7.6- BALANCE DE SITUACIÓN.
- 7.7- PUNTO DE EQUILIBRIO.
- 7.8- RATIOS DE RENTABILIDAD.

ANEXOS

- FORMAS JURÍDICAS DE SOCIEDADES.
- TRÁMITES NECESARIOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS.

EXISTE UN GLOSARIO DE LOS TÉRMINOS MÁS HABITUALES DISPONIBLE EN WWW.EMPRENDEDORES.ES

José A. Almoguera

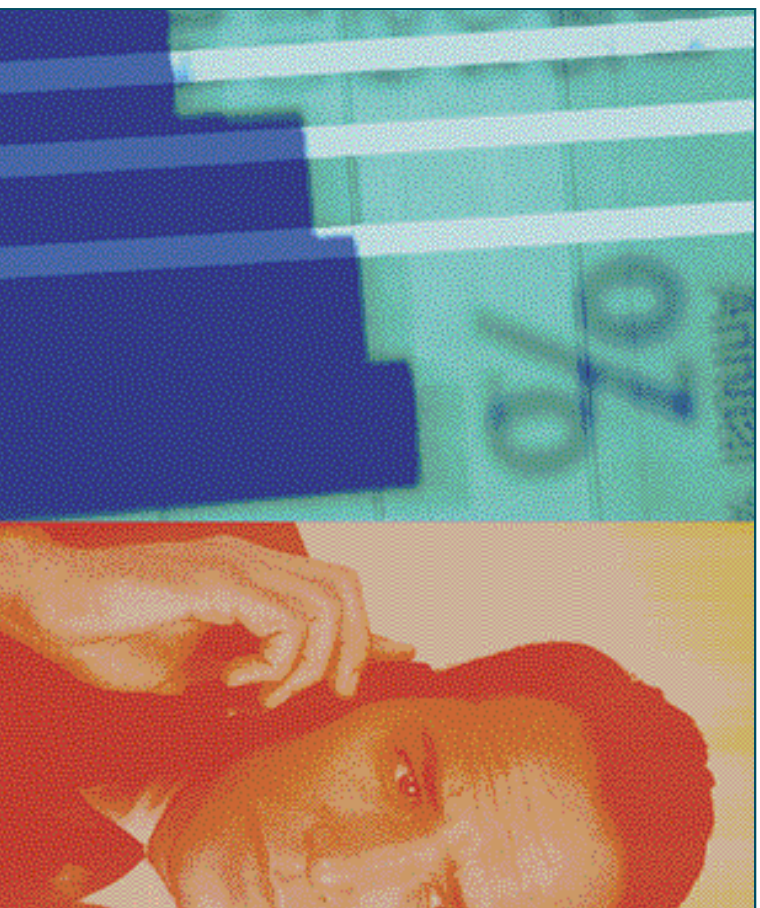
ESINE- Centro de Estudios Técnicos Empresariales

Enero 2003

Diseño gráfico: Raúl Blázquez
Portada: HF ESTUDIO CREATIVO

Prohibida la reproducción de este documento sin permiso del autor

1 ASPECTOS PRELIMINARES DEL PLAN DE NEGOCIO



La empresa comienza su andadura real en el momento en que se desarrollan por escrito las ideas que teníamos en mente. El plan de negocio constituye un instrumento decisivo en este proceso.

dificultad o requerir un mayor análisis, como, por ejemplo, qué responsabilidad vamos a asumir, qué gastos son necesarios realizar, qué beneficio podemos conseguir, qué compromisos adquiere cada socio en la sociedad... También el plan de negocio puede ser considerado una herramienta de marketing.

No todo emprendedor posee todos los recursos necesarios para comenzar su aventura empresarial; debe buscar financiación externa, ayudas tanto públicas como privadas.

El plan de negocio nos servirá de presentación para obtener estos medios de financiación. Los posibles inversores o entidades que concedan préstamos necesitarán saber cómo vamos a solucionar todos los aspectos de nuestro negocio, qué viabilidad presentan y bajo qué perspectivas se afrontarán.

De esta forma, un plan coherente y serio demuestra que el emprendedor está capacitado o para sacar el proyecto adelante y desarrollarlo.

Los usos del plan de negocio son:

a) Internos: el propio promotor empresarial es el primer interesado, ya que a través de este documento tiene una herramienta de planificación de su proyecto, así como un elemento de marketing propio. Sirve también a los

potenciales colaboradores, asesores fiscales y jurídicos. El plan de negocio permite, a nivel interno, identificar tanto los puntos fuertes como débiles de la empresa; posibilita evaluar su marcha y sus des-

vicciones sobre el escenario previsto y es una valiosa fuente de información para realizar presupuestos e informes.

b) Externos: ante bancos, organismos institucionales y otro tipo de entidades privadas... el plan de negocio sirve como tarjeta de presentación del proyecto empresarial. Supone la primera vía de contacto a la hora de recabar cualquier tipo de colaboración, ayuda, apoyo financiero y/o búsqueda de nuevos accionistas, colaboradores o inversores. Podemos resumir diciendo que la utilidad del plan de negocio está en que:

1) Obliga a los promotores del proyecto a reflexionar internamente sobre las posibilidades de éxito y la viabilidad con unos mínimos de coherencia, eficacia y rigor. Además, servirá para aclarar a todos los posibles promotores del proyecto los objetivos y estrategias y determinar las distintas responsabilidades.

2) También es una carta de presentación del proyecto frente a terceras personas: ayuda a encontrar socios, posibles proveedores...

3) Además, servirá como referencia de la acción futura en nuestra empresa y como instrumento de medida de los rendimientos obtenidos.

1.2. ¿QUIÉN DEBE ELABORAR EL DOCUMENTO?

El plan de negocio debe prepararse por todos los socios o promotores del proyecto, garantizando de esta forma la implicación de todas las personas que van a intervenir en el análisis previo del mismo.

1.3. ¿CÓMO DEBE ESTRUCTURARSE EL PLAN DE NEGOCIO?

El plan de negocio debe desarrollarse en un documento escrito con formato sencillo, debido a que principalmente va dirigi-

Si nos planteamos iniciar una aventura empresarial y alguien nos comenta que sería conveniente elaborar primero un plan de negocio, nos aparecen una serie de interrogantes sobre este documento, como son:

- ¿Para qué sirve un plan de negocio?
- ¿Quién debe desarrollarlo?
- ¿Cómo se estructura?
- ¿Forma de presentación?

1.1. ¿PARA QUÉ SIRVE UN PLAN DE NEGOCIO?

"Siempre que iniciamos una aventura empresarial es recomendable elaborar un

plan de negocio. Es evidente que la realización del mismo debe tener alguna utilidad. Un emprendedor, cuando comienza a alumbrar su proyecto empresarial, es ya una persona cuyo tiempo no debe desaprovecharse en esfuerzos inútiles de ninguna clase. El tiempo que empleamos en el desarrollo de este documento debe entenderse como la primera y más importante inversión que efectúa la empresa.

El plan de negocio sirve para poner claramente por escrito los distintos aspectos del negocio y discutirlos de forma objetiva, abordando todos los temas que puedan tener posteriormente mayor

do al propio emprendedor. Si posteriormente fuese necesario presentarlo a terceras personas se podría pensar en utilizar presentaciones multimedia que lo hacen más atractivo. En un primer momento debe ser considerado en su presentación como un documento interno de la empresa.

Todos los modelos de planes de empresa suelen establecer un orden cronológico o índice de los aspectos del negocio a tratar. Cada empresa posee su propia particularidad y puede organizarse de formas diferentes, aunque existen una serie de elementos y reglas que son comunes. La mayoría de los planes de empresa contienen las siguientes secciones:

- **Presentación de la empresa** o resumen del proyecto.
- **Presentación de los promotores.** Se trata de dar a conocer al interesado o interesados en crear la empresa. Una explicación, a modo de currículum de quién es cada uno de los empresarios, a qué se dedican, o cuáles es su experiencia y sus conocimientos. Permite, a quien lea el proyecto hacerse una idea de los méritos y aptitudes de los promotores.
- **Análisis de la idea del negocio** o descripción del producto, qué se va a vender.
- Si se trata de un producto, explicar lo que es: si ya es conocido, si no lo es y se trata de algo nuevo, qué posibilidades reales ofrece....
- Si se va a prestar un servicio, se trata de detallar lo que se va a hacer y como se va a hacer.
- **Plan de marketing.** Es imprescindible realizar un estudio del sector en el que la empresa se va a mover para dilucidar una estrategia de lanzamiento que le permita conseguir suficiente cuota de mercado, es decir, los clientes nece-

sarios para rentabilizar el trabajo. Además, habrá que pensar una estrategia comercial o plan de marketing diferente de la utilizada por los demás. Tiene que existir algo (publicidad, precios, atención a los clientes...) que distinga a nuestra empresa de otras del sector y la haga más atractiva para compradores o usuarios.

● **Plan de producción y calidad.** Es el plan de puesta en marcha de la empresa que acompaña a la idea, cómo llevar a cabo el negocio para obtener beneficio. Prevé los pasos que se van a dar hasta que el negocio funcione a pleno rendimiento y el tiempo que se necesitará para ello.

● **Plan de organización,** gestión y recursos humanos.

● **Área jurídico fiscal.** Es necesario explicar qué tipo de empresa se va a constituir, desde el punto de vista jurídico y de organización. Así, se hará mención al carácter de la empresa (sociedad anónima, limitada, empresario individual, etc...) y también se detallará su organigrama interno, los posibles departamentos y áreas diferenciadas, y las funciones de cada una.

● **Estudio económico financiero.**

- Recursos necesarios.
 - Plan de financiación.
 - Viabilidad económica.
- Es el estudio que refleja la estimación del resultado de explotación de la empresa, así como el origen de sus recursos (propios y ajenos). Se trata de estudiar "a priori": por un lado, la rentabilidad económica del proyecto (si genera por sí mismo los recursos necesarios que le permitan desarrollar su actividad en el futuro); por otro, la rentabilidad financiera (si la plusvalía que genera la inversión compensa el esfuerzo realizado).

● Anexos.

El plan de negocio es un documento de trabajo útil tanto para el interesado en el proceso de constitución como frente a terceros, de cara a una posible financiación

CONTENIDO MÍNIMO

- Presentación de la empresa y resumen del proyecto.
- Presentación de los promotores.
- Análisis de la idea del negocio.
- Plan de marketing.
- Plan de producción y calidad.
- Plan de organización, gestión y recursos humanos.
- Área jurídico fiscal.
- Estudio económico financiero.
- Recursos necesarios.
- Plan de financiación.
- Viabilidad económica.
- Anexos

UTILIDADES

- Permite detectar errores no apreciados en la idea inicial.
- Ayudará en la organización y planificación.
- Mostrará la viabilidad de nuestro negocio.
- Servirá como tarjeta de presentación ante:
- Entidades financieras.
- Posibles socios.
- Instituciones que prestan ayudas y subvenciones.
- Estimará las perspectivas de crecimiento en un plazo determinado, de forma que se logre corregir las desviaciones detectadas.
- Conviene al futuro inversor (el que nos proporciona la financiación inicial necesaria).

1.4 FORMA DE PRESENTACIÓN

Como hemos visto, el plan de negocio va orientado para su presentación a entidades financieras, posibles socios, proveedores... que normalmente disponen de poco tiempo para realizar una lectura detallada. Por ello, la parte principal debe ser relativamente breve, de unas 30 páginas, aproximadamente. Así, para poder presentar el plan de negocio en un tamaño razonable, conviene redactar en documentos aparte o anexos algunos aspectos. El plan de negocio ha de describir los productos y cómo se van a fabricar. Puede ser práctico pasar la gran mayoría de los detalles técnicos a otro documento específico. En el plan basta con una descripción general para no expertos: las especificaciones técnicas concretas y detalladas se reseñarán en el otro documento.

Los elementos detallados deben formar parte de anexos, los cuales suelen ser bastante complejos y sólo serán leídos por el lector interesado (datos técnicos, documentos financieros, viabilidad...),. No existe un modelo universal de presentación, aunque todos siguen ciertas reglas comunes:

- a) Debe tener un dossier principal breve, con un resumen corto sobre las conclusiones del estudio de mercado, comentarios a cerca de los documentos financieros, presentación comprensible de los datos técnicos, y anexos.
- b) Un resumen obligatorio de una o dos páginas donde se expone de forma detallada y atractiva una síntesis de todos los aspectos del proyecto. El objetivo es enganchar al lector para animarle a proseguir su lectura y formarle una opinión favorable. Debe considerarse como la publicidad para vender la empresa.

EJEMPLO PRÁCTICO DE EMPRESA DE TURISMO RURAL

INTRODUCCIÓN

ANÁLISIS DEL ENTORNO

DESCRIPCIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO

Concepto de turismo rural.
Componentes básicos de las ofertas.
Descripción de las ofertas.
Marco jurídico.

Legislación laboral.
Demanda del turismo rural.

ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Localización geográfica.

Forma jurídica.

Objetivos a corto, medio y largo plazo.

Puntos fuertes y débiles.

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Objetivos.

Identidad cultural.

Valores percibidos.

Hotel rural como producto.

PLAN DE MARKETING

Publicidad y promoción.

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Inventario de necesidades.

PROYECTO DE PRODUCCIÓN

Locales y emplazamientos.

FINANCIACIÓN Y RENTABILIDAD

Financiación.

Plan de inversión.

Recursos financieros.

Gastos.

CONCLUSIÓN

ANEXOS

Esquemas de viabilidad.

INTRODUCCIÓN

La empresa está encuadrada en el sector de la Hostelería, y más concretamente en el nicho de pequeños hoteles rurales, con encanto y dotados de instalaciones para llevar a cabo reuniones, seminarios y cursos de formación para empresas.

Nuestra finalidad no es otra que satisfacer las necesidades del viajero de ocio, y dar servicio a empresas en el marco de las actividades de ocio.

Cada uno de estos sectores de actividad o productos que nuestra empresa pretende abarcar comprende:

Para el producto que llamamos "Viajeros de Ocio", ofrecemos tranquilidad y esparcimiento en un ambiente rural, pero con las comodidades de un hotel con unos estándares de distinción en su arquitectura y decoración. El alojamiento es una habitación doble con pensión completa.

Para el producto que denominamos "Servicios para empresas", ofrecemos un lugar retirado en el que celebrar reuniones o cursos que profundizan en distintos aspectos de la convivencia de los partici-

partes. Ponemos a disposición habitaciones dobles para uso individual o doble, con pensión completa y acceso a instalaciones apropiadas para la celebración de las reuniones.

Por tanto, las actividades para empresas serían:

- Alojamiento.
- Restauración.
- Organización de reuniones, seminarios y cursos de formación.
- Actividades de ocio: bicicleta de montaña, caza, pesca, senderismo, etc.

Hemos desarrollado un estudio de mercado con las distintas estrategias a seguir y todos los programas y presupuestos que se deben elaborar para determinar la viabilidad del proyecto. Ha sido necesaria una dura tarea de recopilación, labor difícil dada la carencia de datos fiables sobre el tema.

A pesar de ello, creemos que es un proyecto interesante que describe la realidad del sector.

2 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

En este apartado de la redacción del plan de negocio deberemos describir brevemente la actividad y la historia del proyecto. Se aportará un estudio sobre su grado de desarrollo, analizando aspectos como:

- Idea o resumen de nuestro negocio.
- Evolución del proyecto: orígenes y actualidad.
- Presentación de promotores.
- Valoración del proyecto: puntos fuertes y débiles.

2.1 RESUMEN DEL PROYECTO

Con la idea de negocio debemos conseguir como objetivo fundamental presentar brevemente la futura actividad a los posibles socios, inversores o entidades públicas. Con la redacción del resumen del proyecto debemos explicar en qué va a consistir

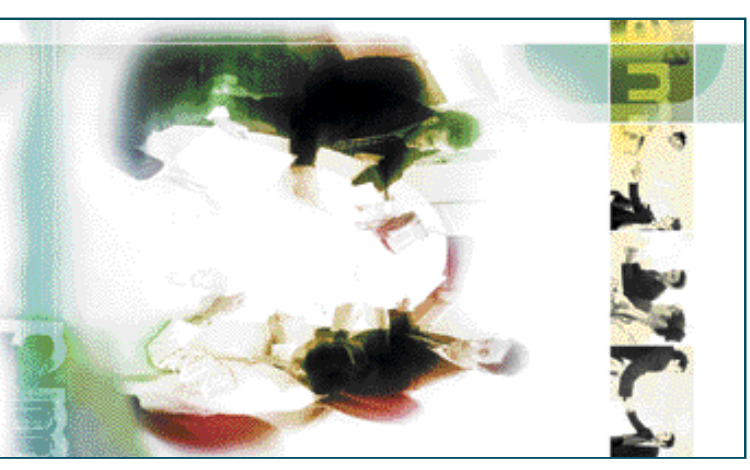
¿Cómo surge la idea?

- Por medio de las aficiones o hobbies.
- Al observar las tendencias sociales que generan nuevas necesidades.
- Inventando nuevas utilidades de cosas ordinarias.
- Perfeccionamiento de los procesos productivos o de servicios.
- Aportando conocimientos nuevos o productos innovadores.

el negocio de una forma clara y concisa, evitando generalidades y un lenguaje excesivamente especializado en un campo concreto.

Habrán de quedar explicados de forma clara los siguientes apartados:

a) Descripción del negocio. En qué consiste la actividad, cuáles son los objetivos principales a largo y medio plazo, qué estrategia general se piensa seguir y cuál



les son los productos o servicios que se ofrecen.

○ Si se trata de una nueva iniciativa empresarial deberá constar la experiencia y los objetivos de los promotores, así como la localización de la empresa y una justificación del emplazamiento elegido.

○ Para las estructuras ya existentes es preciso comentar los orígenes de la compañía, sus objetivos y las personas que ocupan los puestos de responsabilidad. Es necesario también indicar el porqué de la elección del emplazamiento.

b) Mercado a quien va dirigido nuestro proyecto. Hay que asegurar que la

empresario se sitúa en un mercado con suficiente demanda para garantizar su futuro y crecimiento aportando datos reales, basados en algún estudio previo, y adjuntando la lista de posibles clientes.

El mercado de un producto o servicio puede definirse como el conjunto de personas, físicas o jurídicas que intervienen en el consumo: consumidor final, comprador... El estudio de mercado debe cubrir dos objetivos:

- Demostrar la viabilidad del proyecto.
- Proporcionar la información necesaria para demostrar la existencia de un hueco en el mercado para el producto.

c) Posibles diferencias de nuestra empresa con la competencia.

Se deberá introducir algún factor diferenciador de la empresa con las demás existentes en el sector. El objetivo es atraer al inversor a un nuevo proyecto empresarial y asegurar al mismo tiempo que aquél no derive sus inversiones hacia otra empresa que ya está en marcha haciendo lo mismo. También sería conveniente indicar los recursos económicos y humanos con que se cuenta y si se dispone de licencias o patentes que aporten mayor seguridad al inversor.

d) Localización de la empresa. Es la información sobre dónde se va a localizar nuestro negocio. Incluye los requisitos de ubicación y dimensiones. En algunos casos puede que las posibilidades de ubicación sean muy limitadas, pero en otros es probable que exista un abundante abanico de posibilidades que es necesario valorar.

e) Análisis del futuro de la empresa, puesto que los inversores buscarán un rendimiento a corto o largo plazo en una empresa con futuro. Hay que explicar cuáles son las previsiones de crecimiento basadas en datos objetivos, cómo vamos a

financiar este crecimiento y cuál será el rendimiento esperado en nuestro negocio.

f) Riesgo que debemos afrontar. Es un análisis realista de los riesgos que se pueden asumir que indica su alcance y cómo hacerles frente. Se pretende así dar confianza a los inversores demostrando la capacidad de los promotores para sacar adelante el proyecto.

2.2 EVOLUCIÓN DEL PROYECTO:

ORÍGENES Y ACTUALIDAD

Causas que motivan la creación de una empresa y posibles problemas encontrados. Se deberá ofrecer un análisis sobre los siguientes aspectos:

- ¿Cómo surgió la idea de crear el negocio?
- Pasos seguidos hasta la puesta en marcha.
- Problemas que se han planteado hasta formalizar la idea y posibles soluciones.

Hay que explicar cuál es la idea fundamental que está detrás de la iniciativa de negocio, cuáles han sido los factores que han motivado la idea y las posibles claves para lograr el éxito. También se indicarán las tendencias sociales, cambios de mercado, etc. que van a hacer de éste un buen negocio.

Si está inicialmente centrado en un producto o servicio en concreto, se indicará cuál es, sus principales características y qué necesidades va a cubrir en el mercado.

Es necesario señalar los objetivos de la empresa a corto, medio y largo plazo. Se deberá demostrar una clara vocación de liderazgo, aportando los puntos clave de la estrategia y táctica diseñadas para alcanzarlo. Es importante contar con una visión clara de dónde se quiere posicionar a la empresa en un horizonte de tres

a cinco años. Sobre todo, tiene que haber coherencia entre la estrategia de desarrollo elegida y los objetivos trazados.

También se deberán haber estudiado los distintos riesgos comerciales, tecnológicos, financieros, sociales y legales que tiene que afrontar el negocio y cómo lo hará.

Se aportará una imagen global del proyecto, de sus objetivos principales y de los factores claves de éxito.

2.3 PRESENTACIÓN DE PROMOTORES

Se presenta a los promotores de la idea con el objetivo de convencer a los inversores de que los responsables dominan todos los aspectos del negocio.

Si se va a desarrollar un proyecto se deberá insertar el curriculum vitae de

cada promotor para demostrar que el equipo está equilibrado y puede afrontar todas las áreas del proyecto con total seguridad.

Si, por el contrario, es un negocio que ya está funcionando, se deberá indicar cómo ha ido evolucionando en los últimos años y la situación actual de la empresa.

2.4 VALORACIÓN DEL PROYECTO:

PUNTOS FUERTES Y DÉBILES

Se describirá de forma breve y clara el conjunto del proyecto resaltando o los aspectos positivos, todos sus puntos fuertes y la coherencia entre las diferentes áreas.

- Deben destacar de forma muy clara:
- Lo más atractivo de nuestro proyecto.
- Argumentación coherente de su viabilidad.
- Valoración global positiva.



EJEMPLO

Plasmación de idea de negocio "turismo rural"

El producto no sólo entrará a satisfacer al turista rural. Buscamos algo que tenga más utilidad que una simple casa rural.

La existencia de nuevos tipos de turismo emergentes (turismo activo, turismo de incentivos, turismo de reuniones...) da la oportunidad de preparar el inmueble para satisfacer estas necesidades nuevas. La **CASA RURAL** está situada en una zona estratégica, en el término de **ALCAZAR DE SAN JUAN (CASTILLA-LA MANCHA)**, equipado debidamente con salón de actos, bar-restaurante de comida típica, mobiliario elegido cuidadosamente e infraestructura tanto para el

acceso de personas con discapacidades o personas de la tercera edad.

En la comunidad de **CASTILLA-LA MANCHA** no existen muchos hoteles de estas características.

En cuanto a las tarifas, hemos procedido a analizar las distintas listas de precios ofrecidos por la Junta de Castilla-La Mancha para los establecimientos, casas rurales y posadas. Para los hoteles en el medio rural, hemos acudido a la guía de hoteles.

Génesis y motivaciones del proyecto "Venta de muebles"

MOTIVOS:
Desarrollar totalmente un proyecto propio adaptado a las exigencias actuales de un mercado que ha evolucionado mucho en los últimos 10 ó 12 años.

Consideramos que es un momento excepcional para el desarrollo de una empresa que dé servicio global y especializado a compañías y organizaciones que demandan soluciones eficaces aportadas por verdaderos profesionales.

Queremos formar un equipo de colaboradores con espíritu de sacrificio y servicio para satisfacer necesidades de equipamiento de oficinas.

LA IDEA:

El porqué nos proponemos esta actividad viene de la experiencia que se ha tenido durante el tiempo que llevamos trabajando en este sector, y en particular de nuestra relación directa con grandes y medianos clientes durante ya 20 años (10 años con el grupo AAAA y 10 como miembro de BBBB). Las razones por las que deseamos crearla

propia empresa es porque observamos que aunque en este sector hay muchos "vendedores de muebles", no existen tantos proyectos como el que queremos desarrollar.

Estimamos que existen actualmente grandes posibilidades de éxito.
Para lograrlo, aprovecharé los conocimientos y la experiencia que hemos acumulado en la relación directa con los clientes (a los que consideramos la parte fundamental del negocio) y por haber formado parte de la dirección de una empresa similar, conocida y respetada en nuestro sector.

Puntos fuertes "turismo rural"

ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA DE TURISMO RURAL

ASIDUIDAD. Destaca el hecho de que más de la mitad de las personas que hacen turismo en el espacio rural lo realizan de vez en cuando, concretamente en un 54% de los casos; el 20% lo realizan habitualmente y el 25% raramente.

Las personas que visitan el espacio rural "raramente" y "de vez en cuando", lo hacen a pueblos del interior y pueblos de montaña en el 65% de los casos. Las personas que lo hacen "habitualmente" lo hacen en un 34% de los casos en parques naturales y en un 38% en viajes itinerantes.

La tranquilidad es la principal motivación para los turistas que viajan de forma "habitual" y "raramente", mientras que para los que viajan "de vez en cuando" al medio rural la principal razón es la Naturaleza. Si unimos la motivación "por la Naturaleza" con los que han afirmado que viajan a su destino porque es "parque natural", resulta que la motivación medioambiental es la más importante. La tercera razón son los atractivos turísticos que tienen la mayoría de las zonas rurales de nuestro país.

Un fenómeno observado, y de gran importancia debido a la fuerte estacionalidad del turismo rural, es que de las personas que lo practican de forma "habitual" algo más de la cuarta parte lo hacen en época veraniega (julio y agosto), mientras que las que lo realizan "de vez en cuando" lo hacen en un 40% en dicha época. Es decir, las personas que hacen turismo rural de forma habitual no van a concentrar sus visitas en determinados meses. De esta forma, mientras que en meses no vacacionales como enero, febrero, marzo, abril, mayo, octubre y noviembre hacen turismo en espacio rural casi la mitad de las personas que declaran visitarlo de forma "habitual", la proporción disminuye a la tercera parte en los que los declaran visitarlo "de vez en cuando".

Otro aspecto importante es el alto gra-

do de satisfacción de las personas que realizan visitas turísticas rural con asiduidad. Así el porcentaje de las personas con una alta valoración de la experiencia vivida en sus vacaciones en el espacio rural asciende al 53% en términos absolutos, con independencia de si sus visitas a la zona rural suceden de forma habitual, de vez en cuando o raramente.

LUGARES VISITADOS. Los destinos más frecuentes son los pueblos de montaña y los de interior. Debemos señalar que más de la tercera parte de los turistas del medio rural han elegido más de un destino en sus épocas vacacionales.

La calificación del viaje como "muy satisfactorio" es, como norma general, la respuesta mayoritaria de los turistas sea cual sea el lugar visitado.

Casi la totalidad de los turistas piensa volver el próximo año a realizar turismo rural, relación que se mantiene en los mismo términos para cada tipo de lugar visitado, con lo que redundamos en la fidelidad del turista de espacio rural hacia este destino específico.

La mayoría de los turistas viaja hacia estas regiones en grupos de 4 a 7 personas. Predominan los viajes familiares, aunque también debemos destacar la importancia que tiene el viaje de amigos y en pareja. De mayo a agosto es cuando se producen la mayoría de los desplazamientos a estos destinos.

3 PLAN DE MARKETING



El plan de marketing consiste en el establecimiento de unos objetivos comerciales coherentes con los objetivos globales de la empresa. Estudiada detalladamente los siguientes aspectos:

- Definición del producto.
- Análisis del mercado.
- Análisis de la competencia.
- Previsión de ventas.
- Plan de marketing.
- Punto muerto o umbral de rentabilidad.
- Determinación del precio de venta.

3.1 DEFINICIÓN DE PRODUCTO

Analiza de forma detallada el producto que se quiere ofrecer, describiendo aspectos técnicos, económicos y comerciales. Así mismo, se determinarán los elementos que lo diferencian del resto de productos o servicios de características similares existentes ya en el mercado.

Se concreta el segmento de mercado al que va dirigido y qué necesidades demandadas por este sector están ya cubiertas. En este sentido, seña conveniente identificar si el producto o servicio va a satisfacer una necesidad ya existente que está cubierta por otro producto igual o similar o si, por el contrario, se trata de crear una necesidad nueva. Si el producto lo ofrecen ya otras empresas habrá que incidir en qué novedades o ventajas competitivas aporta: precios, servicios, calidad, proceso de fabricación, producto final... y estudiar la forma de que esa diferencia pueda ser percibida por los potenciales clientes.

Es conveniente conocer los productos de la competencia (características técnicas, puntos fuertes y débiles), así como sus especificaciones y consumos.

También es necesario determinar una cuota mínima de clientes que permita rentabili-

zar la empresa. Se deberá ofrecer un producto suficientemente atractivo para estimular su adquisición.

Para la investigación de productos podemos obtener información de distintas fuentes: Instituto de Fomento Regional, Organismos Oficiales, Asociaciones de Empresarios, Cámaras de Comercio, Ferias y salones comerciales, publicaciones especializadas, anuarios, informes sectoriales...

El producto o servicio de la empresa

De la actividad de la empresa deben destacarse los siguientes puntos:

- *Definición del producto o servicio que va a ser objeto de nuestra actividad.*
- *Mercado al que va dirigido y necesidades que cubre.*
- *Características diferenciadoras respecto de los productos o servicios de la competencia.*

3.2 ANÁLISIS DEL MERCADO

El mercado está compuesto por dos actores fundamentales: el consumidor, que se define como el componente más importante, y los competidores.

El proyecto empresarial debe estar en consonancia con el mercado al que se dirige. Es conveniente elaborar un estudio sobre los posibles clientes y sus necesidades, prestando atención al tamaño del mercado, la evolución y tendencias observadas, así como a la competencia. Se deberá caracterizar los segmentos del mercado con el máximo detalle para poder decidir cuáles se van a explotar, siempre justificando la decisión. En defi-

nitiva, realizaremos un retrato robot del cliente tipo y aportaremos las razones por las que el producto puede satisfacer sus necesidades.

El análisis del mercado debe estar delimitado y segmentado, es decir, subdividido en submercados, grupos de clientes o compradores homogéneos con características de compra comunes, de los que será preciso conocer sus necesidades. En la segmentación en grupos podemos utilizar variables como sectores industriales, de actividad, geográficos, de población, de renta...

Si se cuenta con experiencia en el sector puede ayudar bastante señalar el objetivo, pues determinará de antemano los canales de distribución, así como posibles épocas del año de poca actividad y soluciones.

Un conocimiento exhaustivo del mercado permitirá la máxima eficacia a la hora de colocar los productos (determinando si para el producto o servicio existen expectativas de aceptación por parte de potenciales clientes). El cliente será el centro de las decisiones que se adopten respecto al precio, la distribución y la comunicación.

El análisis del mercado debe determinar, entre otros factores:

- *Cual es el mercado real.*
- *Claves de su posible crecimiento.*
- *Posibles cambios en la demanda.*
- *Tendencia del mercado.*
- *Segmentación del mercado en grupos, clases, regiones geográficas...*

3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Se deberá identificar qué competidores existen, cómo trabajan y cómo venden, qué ventajas e inconvenientes va a presentar nuestra empresa con respecto a ellos. La información sobre las empresas de la

competencia debe centrarse en marcas, productos, ventas y cuota de mercado, que se puede obtener en las cámaras de comercio y entidades similares.

Por lo tanto, todo estudio de mercado deberá dedicar un capítulo de su contenido a la identificación de las empresas competidoras, sus fortalezas y debilidades, localización, precios, etc.

Es importante dedicar un apartado a las posibles barreras de entrada, es decir, si existen mecanismos que dificultan la incorporación al mercado de nuevos competidores, para tratar de superarlas mediante las estrategias adecuadas. Las barreras de entrada más comunes suelen ser:

- **Economías de escala.** Los costes de fabricación disminuyen a medida que aumenta la producción debido a la existencia de costes fijos elevados, lo cual implica una ventaja significativa para las empresas ya consolidadas en el sector.
- **Ventajas de la competencia,** en términos de coste, en un entorno geográfico próximo.
- Diferenciación del producto mediante **patentes y marcas.**
- Sectores que requieren grandes necesidades de **capital.**
- Dificultades de acceder a los **canales de distribución.**

Aspectos a analizar sobre la competencia:

- *Descripción de las empresas de la competencia.*
- *Análisis de sus puntos fuertes y débiles, comparando sus perspectivas con las propias.*
- *Futuras fuentes de competencia.*

3.4 PREVISIÓN DE VENTAS

Se indicará de forma razonada las expectativas de ventas del producto o servicio, bien en importes, bien en unidades,

durante los primeros años (dos, tres o cinco dependiendo del tipo de empresa) y, si es posible, la cuota de mercado que se espera alcanzar. Estas previsiones deben aparecer tan detalladas como sea posible indicando los productos, los clientes...

Se analizará también el coste que va a suponer realizar estas ventas, tanto el coste de los materiales y de fabricación como los costes de distribución, comisiones, servicios post-venta... identificando posibles variaciones de los precios de compra. Asimismo, se deberán especificar los circuitos de distribución y explicar la gestión de stock en los almacenes.

En las previsiones analizaremos:

- *Previsión de ventas.*
- *Sistemas de distribución.*

3.5 PLAN DE MARKETING

El marketing es la combinación de actividades dirigidas a satisfacer, con beneficio, las necesidades del consumidor con un producto o servicio; el plan de marketing es el documento por el que se rige. Es decir, por un lado, una declaración de a qué clientes potenciales se va vender el producto o servicio y, por otro, la estrategia para darlo a conocer y despertar el interés entre el público por comprarlo. En consecuencia, consiste en el estudio de las variables comerciales del proyecto: producto, precio, distribución y comunicación.

El plan de marketing debe estar basado en un estudio de mercado. En él se establecen las políticas adecuadas para introducir en el mercado un producto o servicio y se explica cómo se espera que evolucione, al menos a medio plazo. En este punto del plan de negocio, se traza la estrategia que ha de seguir la

empresa: cómo va a alcanzar los objetivos de ventas, qué segmentos se van a "atacar" y bajo qué condiciones, cómo y cuándo se van a fabricar los productos...

Requisitos del plan de marketing:

- *Debe estar adecuado a la estrategia global de la empresa.*
- *Cualificable, revisable y, sobre todo, práctico y que se pueda llevar a la realidad.*
- *Debe contener metas alcanzables.*

Ventajas de preparar un plan de marketing:

- *Sirve de elemento de conexión entre los distintos departamentos de la empresa.*
- *Permite detectar nuevas oportunidades de negocio.*
- *Sirve de elemento de control interno.*

Marketing-Mix

Comprende el estudio de variables estratégicas de los factores o medios de acción de nuestro proyecto: producto, precio, distribución y comunicación:

a) Producto: se describe detalladamente qué gama de productos o servicios se van a ofrecer y a qué clientes.

De cada producto hay que identificar sus características fundamentales y traducirlas en beneficios para el cliente de ese segmento. Recordemos que los clientes compran beneficios, no características. Se trata de desarrollar el concepto del producto y decidir cómo se va a presentar. Se diferenciará al máximo del resto de productos o servicios similares.

b) Precio: es importante ajustar las tarifas a los costes para no incurrir en el

error de vender por debajo de ellos, lo que nos acarrearía pérdidas. También se tendrán en cuenta los precios de la competencia y la percepción psicológica de los consumidores sobre el valor real de nuestro producto.

c) Distribución: permite poner los diferentes productos o servicios al alcance de los posibles compradores. Se deben identificar los posibles canales de distribución y su funcionamiento. Lo más importante es saber si el producto se distribuirá directamente por la empresa o si se necesitarán distribuidoras para hacerlos llegar al cliente final.

d) Comunicación o medios de dar a conocer el producto o servicio en el mercado: hay que detallar cómo se va a contactar con los clientes, si se van a utilizar vendedores y con qué características. También se indicarán los sistemas de promoción y publicidad que se van a utilizar.

Mechandising

Marketing interno que enfatiza las ventajas del producto en el punto de venta y lo aproxima al comprador en condiciones que refuerzan la motivación de compra. Es más propio del sector comercial o de servicios. El ejemplo más claro es el escaparatismo, la decoración interior, organización y presentación de los productos recogidos, sugeridos al cliente dentro de los locales de la empresa.

3.6 PUNTO MUERTO O UMBRAL DE RENTABILIDAD

El umbral de rentabilidad es aquel volumen de ventas que cubre todos los costes fijos más los costes variables de producción; aquel volumen mínimo a partir del cual la empresa empieza a obtener beneficios.

4 PLAN DE PRODUCCIÓN Y COMPRAS

El plan de producción o compras detalla cómo se van a fabricar o adquirir los productos que se han de vender. Se trata de conocer los recursos humanos y materiales que son necesarios en la empresa para llevar adelante la nueva actividad.

La producción es el proceso mediante el cual se fabrican bienes o productos o se prestan los servicios propios de la actividad de la empresa. Requiere maquinaria, suministros y planificación para optimizar su gestión.

El proceso de producción debe hacer también referencia a la gestión de calidad, la logística de equipamientos e infraestructura y las medidas de protección en el trabajo. A continuación, se analizan aspectos relativos a la localización de la empresa, las materias primas necesarias, la maquinaria, las necesidades de almacenamiento, el plan de compras, la negociación con los proveedores, formas de pago..., etc.

Para realizar un plan de producción o compras se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- **Compra de materias primas y productos necesarios para prestar el servicio.**
- **Organización del proceso productivo en todas sus fases: qué volumen necesitamos producir o comprar y cómo se distribuye el tiempo de producción.**
- **Necesidades de maquinarias o equipos de distribución.**
- **Diseño del producto adaptándolo a las necesidades del mercado.**
- **Incorporación de nuevas tecnologías.**
- **Cálculo de los costes de fabricación o prestación de servicios.**



- **Calidad del producto o servicio.**
- **Gestión de stock, depósito y almacenaje de productos.**

Nuestro principal objetivo es fabricar productos o prestar servicios de calidad y al mínimo coste posible, intentando obtener la máxima rentabilidad de las infraestructuras, recursos humanos, equipamientos y maquinaria.

En el plan de producción deberemos desarrollar entre otros los siguientes contenidos:

- **Plan de compras.**
- **Proceso de fabricación.**
- **Tecnología aplicada.**

- **Capacidad de producción.**
- **Gestión de stock.**
- **Proveedores.**

4.1 PLAN DE COMPRAS

Relación de materias primas o productos terminados, materiales y equipos necesarios para producir y comercializar el producto o servicio.

La planificación de las compras implica programar las siguientes funciones:

- Selección de proveedores.
- Fijación de fechas de entrega y cantidades.
- Características técnicas de materias primas y materiales.
- Análisis de los costes de éstos.
- Controles de calidad.
- Gestión de existencias.
- Organización de almacenes.
- Suministros alternativos.
- Proveedores alternativos.
- Equilibrio entre las compras y las existencias.

Dentro del plan de compras debe hacerse referencia a la gestión y almacenaje, diseñando una política que permita en todo momento disponer de las materias primas necesarias para llevar a cabo la actividad empresarial sin incurrir en acumulación de existencias excesivas. Para ello, deberán fijarse los períodos mínimos de reposición al menor coste posible. Existen diferentes instrumentos de la política de compras, como el precio, el método y los canales de compra, la publicidad y la combinación óptima de los instrumentos de compra en función de los objetivos, los costes y los resultados de las decisiones.

El departamento de compras deberá optar por de una de las siguientes formas:

a) **Forma centralizada.** donde se obtiene: mejor control de compras e inventarios, descuentos por cantidad y mayor poder de negociación.

b) **Forma descentralizada:** acción más rápida, conocimiento mayor de cada una de las necesidades, mayores canales con la consiguiente disminución del riesgo en aprovisionamiento y bajada del coste de transporte por una mayor proximidad del proveedor.

4.2 PROCESO DE FABRICACIÓN

Debemos describir detalladamente el proceso de fabricación de los diferentes productos o servicios, indicando los elementos materiales necesarios, así como los tiempos previstos para cada fase y el tiempo total de producción.

También detallaremos cuáles son nuestras materias primas, quiénes los proveedores, cómo y dónde se transportan, cuál es su plazo de entrega, cómo se usan en el proceso de fabricación y en qué consiste el proceso de producción. Además indicaremos cómo se almacena el producto final hasta el momento de su uso y cómo se transporta hasta el cliente.

4.3 TECNOLOGÍA APLICADA

Detallaremos la maquinaria y tecnología para el desarrollo del proceso productivo o de las ventas, así como las innovaciones tecnológicas necesarias para adecuar nuestro proceso productivo a las posibles necesidades del mercado, indicando los innovados necesarios y costes.

Si la empresa es la productora, es necesario describir las características fundamentales de las instalaciones necesarias, la maquinaria y personal que se empleará y la formación necesaria. Quedarán explicadas también las características y valoración del local, tanto si es propio como alquilado, así

5 ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

como los permisos que afectan a su situación. También si se necesita algún tipo de transporte (permanente, periódico o puntual) para llevar a buen término la actividad y su coste aproximado. En el caso de subcontratar parte del proceso de fabricación, hay que saber a quién se va a subcontratar y bajo qué requisitos.

Dentro de los recursos requeridos deberemos indicar:

- **Locales e instalaciones (tamaño mínimo, ubicación idónea...).**
- **Equipos técnicos.**
- **Recursos humanos (número de empleados, formación...).**
- **Materias primas (cantidades mínimas necesarias en el almacén, análisis de diferentes proveedores...).**

4.4 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN
La capacidad de producción ha de ser flexible para poder adaptarla a posibles variaciones de la demanda por parte del mercado.

4.5 GESTIÓN DE STOCK
Estableciendo los plazos de entregas de las mercancías analizaremos cuál es el volumen óptimo de productos. La gestión de stock es de vital importancia en las empresas comerciales. Dado que la existencia de stock supone un coste para la empresa, se hace necesario diseñar un plan de almacenamiento óptimo que minimice estos costes, estableciendo para ello un rango de stock que determine un máximo y mínimo de existencias por cada uno de los productos y que permita un stock de seguridad. La gestión de stock incluirá también la delimitación de los espacios de almacenaje de los diferentes materiales y productos.

Así pues, en la planificación de existencias se establecerá:

- La cantidad pedida.
- El momento para efectuar el pedido.

Estos factores dependerán del tipo de producto que se vaya a fabricar o comercializar. Si la fabricación o comercialización se realiza en serie, se necesitará un flujo continuo de suministros; por el contrario, si la empresa trabaja bajo pedido las compras se realizarán después de haber asegurado el pedido.

4.6 PROVEEDORES
Es necesario prestar especial atención en cómo la empresa va a proveerse de las materias necesarias para la producción, tratando de reducir al mínimo la dependencia de algún proveedor concreto o de alguna materia determinada.

4.7 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO
Entre las estrategias que pueden llevar a cabo las empresas para aumentar su capacidad de producción podemos citar, entre otras:

- Estrategias de expansión, dirigidas hacia los productos y mercados de la empresa.
- Estrategias de diversificación hacia nuevos mercados o empresas similares.
- Estrategias de innovación, necesarias para sobrevivir, crecer y desarrollarse.

El análisis del proceso de producción cumple una serie de funciones clave:

- **Determinación del proceso de producción.**
- **Selección de instalaciones y equipos de montaje necesarios.**
- **Aprovisionamiento: materias primas, proveedores, suministros básicos...**
- **Gestión de stock.**
- **Control de calidad.**

En este apartado deberá demostrarse que el equipo promotor del proyecto está capacitado para afrontarlo y sacarlo adelante. Quedarán asignadas las responsabilidades a las distintas personas que van a trabajar en la empresa, y ese reparto de responsabilidades dejará configurado el organigrama. Además, se indicará el tamaño actual de la plantilla y su evolución prevista a medio plazo, así como los sueldos y la forma de reparto de beneficios.

El desarrollo de un plan de organización tiene vital importancia para delimitar responsabilidades y evitar tensiones entre el equipo emprendedor.

5.1 SOCIOS
Describiremos con detalle quiénes serán los socios de la empresa y qué aportaciones van a realizar. Además, deberá quedar claro qué socios van a trabajar en la empresa y cuáles serán socios capitalistas. Es importante reflejar las aportaciones y funciones de cada uno de los socios antes de la puesta en marcha de la empresa para evitar futuras discrepancias por factores no implicados directamente de la actividad productiva.

5.2 PROCESO DE FABRICACIÓN
Es necesario definir los puestos de trabajo, sus funciones y actividades concretas y, a partir de este punto, asignar cada puesto a una persona o personas. Deben quedar claras al poner en marcha la empresa las distintas responsabilidades. Esto es independiente del número de socios, pues incluso en el caso de un único emprendedor, siempre existen distintas áreas y objetivos que alcanzar.



Habrà que aportar detalles sobre quiénes van a estar al frente de las diferentes áreas de nuestra empresa: marketing, producción, finanzas... Se puede buscar un experto externo que asesore al equipo en un área concreta, un nuevo socio o emplear a alguien con habilidades en ese campo. Es de mucha utilidad dibujar un organigrama asignando un responsable a cada función; o tener varios responsables para evitar asignar directamente responsabilidades a una sola persona. Con el organigrama, es más fácil calcular el número de personas necesarias, saber qué características han de reunir y el momento óptimo para su incorporación en la futura empresa.

Organización y recursos humanos

Organización funcional de la empresa:

- Definir las funciones a partir de los objetivos del proyecto.
- Repartir las funciones entre los diferentes promotores según currículum y experiencia profesional.
- Organigrama.
- Gestión y dirección para la toma de decisiones.
- Perspectivas de evolución de plantilla.
- Sueldos previstos y forma de distribución de los beneficios obtenidos.

5.3 RECURSOS HUMANOS

El equipo humano con que cuente la empresa será uno de sus principales recursos. Es fundamental una buena planificación, teniendo en cuenta el elevado coste económico que supone.

Planificación, lo primero, en cuanto al número de personas necesarias, el coste de personal, así como así como a los niveles de cualificación necesarios para las tareas que les van a ser encomendadas. No se debe ahorrar en el tiempo dedicado a la selección y formación de los recursos humanos; el factor trabajo será el mayor capital con que cuente la empresa en el futuro.

Se podrá contar con el asesoramiento y el consejo de empresas de selección de personal, pero la última decisión le corresponderá siempre al empresario. Él será quien evalúe, en último término, la capacidad, la formación, la destreza y los niveles de confianza que le merece cada uno de los candidatos.

Para seleccionar al personal que necesita una empresa, sea o no de nueva creación, se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Definición del puesto de trabajo.
- Requisitos de los posibles candidatos.
- Publicación en medios, colegios oficiales, facultades...

- Realización de pruebas selectivas.
- Realización de entrevistas personales.
- Solicitud de informes de antecedentes laborales.

Una vez seleccionado el candidato, hay que buscar asesoramiento en los organismos correspondientes sobre la modalidad más conveniente de contratación, sobre la normativa aplicable, sobre los convenios colectivos sectoriales, bonificaciones y cotizaciones a la Seguridad Social, ayudas a la creación de empleo, etc.

Es posible y bastante habitual que ciertas funciones, tales como la asesoría laboral o fiscal, no recaigan en personal de la empresa, sino que se subcontraten. En tal caso, especificar su coste y condiciones.

Se analizará también la posibilidad de subcontratar ciertas actividades a empresas auxiliares en caso de pedidos atípicos, concretos y muy especializados que difícilmente volverán a repetirse.

En la media en que evolucione y crezca la empresa, habrá que introducir explicaciones sobre las relaciones de mando y dependencia. Éstas quedarán plasmadas en un organigrama que refleje las diferentes relaciones establecidas.

De acuerdo con el tamaño de la empresa, se valorará la necesidad de contar con un área de recursos humanos.

Con los planes de formación y aprendizaje se buscará la puesta al día o reciclaje del personal de la empresa.

5.4 ASESORES EXTERNOS

Mientras se desarrolla el proyecto empresarial puede detectarse la necesidad de contar con el consejo de expertos externos, debiendo entonces quedar reflejado en el plan indicando la relación que estos expertos van a tener con la empresa: consultores, miembros del consejo...

EJEMPLO RECURSOS HUMANOS "turismo rural"

En función de las actividades que se van a realizar:

- Vamos a prestar un servicio de alojamiento.
- Posibilidad de realizar seminarios y reuniones de empresa.
- Servicio de comedor (Desayuno / cena).
- Realización de actividades complementarias.

"A priori" se necesitaría:

- Alguien que se encargase de la gestión de la empresa.
- Alguien que se encargase de la difusión de los servicios prestados y captación de clientes.
- Alguien para recibirlos y distribuir las habitaciones.
- Una persona para la realización de las comidas que se ofrezcan.
- Alguien que se encargue de la limpieza.

Total unas 9 personas, aproximadamente.

Las necesidades de personal no van a ser las mismas a lo largo de todo el año, dado el alto grado de estacionalidad de

este sector. Las épocas de mayor demanda son:

- Fines de semana.
- Semana santa.
- Julio y agosto.

Habrà que responder a las necesidades de plantilla en momentos críticos de la empresa, ya sea por incremento de la producción, lanzamiento de nueva actividad, suplencias por vacaciones, incapacidad temporal o bajas por maternidad. Teniendo en cuenta estas consideraciones, las necesidades de personal permanente durante todo el año serían:

Administrador..... 1 persona.
Comercial..... 1 persona.
Recepcionista..... 1 persona.
Servicio de cocina..... 3 personas.
Conserje..... 1 persona.
Servicio de limpieza..... 2 personas.
TOTAL..... 9

Este personal se vería incrementado (atendiendo a las épocas de mayor demanda) en:

- Marzo /Abril por 1 persona.
- Mayo /Junio por 2 personas.
- Julio /Agosto y septiembre por 3 personas.

No sería necesario que todos trabajaran a jornada completa. Tal sería el caso, por ejemplo, del servicio de limpieza.

Características para selección de candidatos

Administrador general.

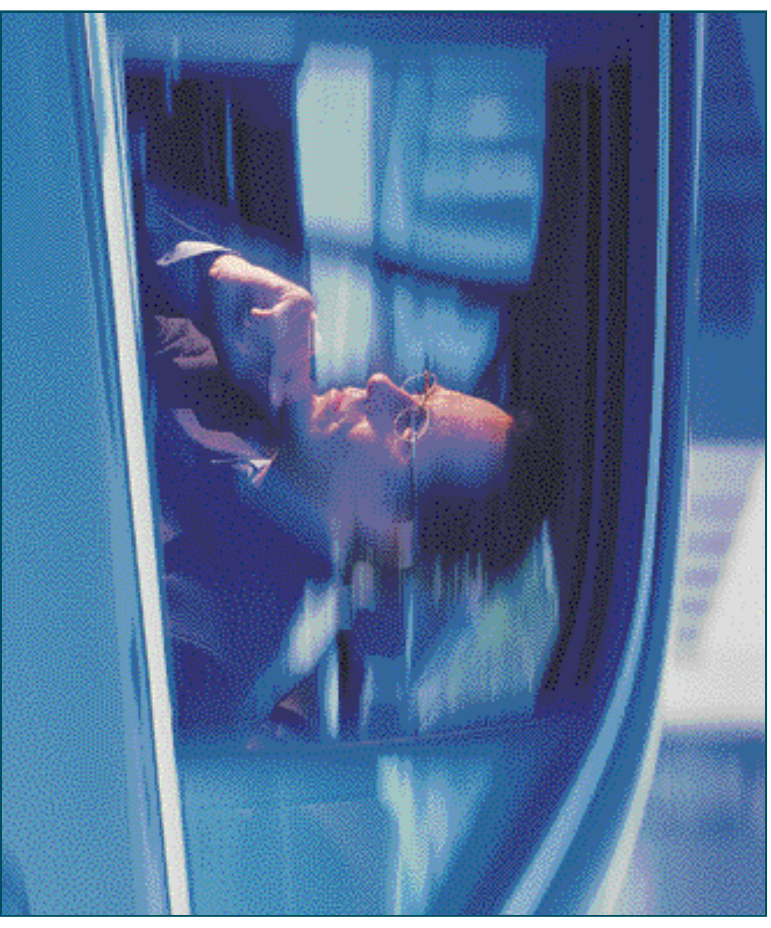
Denominación del puesto: administrador general.

Dependencia jerárquica: responderá ante los demás socios.

Función/reponsabilidades:

- Mantener y promover la imagen de la empresa.
- Mantener la representación de la sociedad.
- Establecer objetivos y medios necesarios para la captación de recursos.
- Control de los costes generales.
- Control de la calidad del servicio.

6 ÁREA JURÍDICO-FISCAL



- Planificación.
 - Revisión periódica de los objetivos y aplicación acciones correctivas.
 - Supervisión del equipo de trabajo.
 - Motivación.
 - Evaluar periódicamente al personal.
- Perfil:** para este puesto se ha pensado en el administrador de la sociedad. En distinto, el perfil del puesto sería:

- Hombre/mujer de 35 a 45 años.
- Con estudios superiores, preferentemente licenciados en Económicas o Empresariales.
- Experiencia en el sector.
- Capacidad para tomar decisiones y asumir riesgos. Entusiasmo y espíritu emprendedor.
- Capacidad de negociación y de trabajo en equipo.

Cocina
Denominación del puesto: encargado de cocina y catereria.

Dependencia jerárquica: directamente del administrador general.
Funciones/responsabilidades:

- Elaboración y preparación de las comidas que se sirvan.
- Gestión de los suministros.
- Control de limpieza/conservación.

Perfil:

- Encargado de catereria.

- Hombre de unos 45 años.
- Experiencia en la elaboración de platos tradicionales.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Buen trato.

Políticas de selección

La descripción de los puestos de trabajo proporciona información para la selección y un conocimiento del mercado de mano de obra y del presupuesto de que se puede disponer.

Para completar el proceso de selección, previamente es necesario disponer de un número suficiente de personas interesadas en el puesto.

Se prestará especial atención a las calidades personales, ya que pretendemos dar un trato muy personalizado a nuestros clientes.

Dentro de las fuentes para conseguir personal destacan:

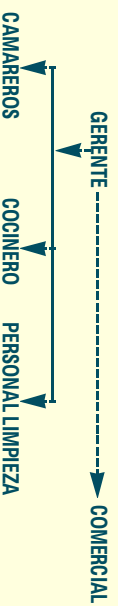
- La oferta pública (anuncio), que nos permita captar un gran número de candidaturas.
- Los asesores o consultores de empresa.
- Empresas de consultoría en recursos humanos.
- Empresas de trabajo temporal (ETT).

Características para selección de candidatos

El proyecto de empresa respondería, desde el punto de vista externo, a un modelo de estructura funcional centralizada en torno a la figura del Administrador General y, desde el punto de vista interno, a un modelo de estructura interna por funciones.

Aparece la figura del comercial. Su principal función será la captación de clientes de empresa, pero siempre en íntima colaboración con el Administrador General.

Para ello, la empresa contará con la siguiente estructura:



Dentro de éste apartado haremos referencia a los aspectos legales que afectan a la constitución de la empresa y a su actividad diaria. Es importante un previo conocimiento de las diferentes posibilidades para elegir la forma jurídica más idónea para la empresa. Cada modelo presenta ciertas ventajas y desventajas.

Los puntos que debemos desarrollar en esta área son:

- **Determinación de la forma jurídica.**
- **Obligaciones fiscales propias de la actividad.**
- **Aspectos laborales.**
- **Permisos, licencias y documentación oficial.**

6.1 FORMA JURÍDICA

El proyecto empresarial puede adquirir la forma de persona física o jurídica. Persona física o empresario individual es el que organiza los medios de producción

ESQUEMA PARA EL CÁLCULO DE LOS GASTOS NECESARIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA ACTIVIDAD

Esta hoja de cálculo pretende ser simplemente un documento orientativo de todos los gastos que entraña la realización de nuestra actividad. *Sóloamente se incluye una enumeración de todos gastos, no el coste concreto de cada uno, ya que éste depende de la situación geográfica de la empresa.*

Gastos formales (aproximados).

- a) Trámites de constitución.
 - Certificación negativa del nombre.
 - Escritura pública ante notario.
 - Publicación en el Registro Mercantil.
- b) Impuestos..... 1% capital social
 - Impuestos de Actos Jurídicos documentados.

Gastos de establecimiento.

- Solicitud de licencia de obras.
- Inscripción de la empresa en la Seguridad Social.
- Comunicación apertura del centro de trabajo.
- Alta en el Régimen de Autónomos.
- Alta en el Régimen General.

6.2 OBLIGACIONES FISCALES

Crear nuestra sociedad mercantil conlleva la realización de un sistema de trámites que reflejan el hecho jurídico de creación de una sociedad con personalidad propia.

Para crear nuestra empresa deberemos efectuar una serie de trámites fiscales. En este apartado analizaremos la vertiente fiscal de la puesta en marcha.

Las obligaciones fiscales más usuales son:

- Certificación negativa de nombre.
- Otorgamiento de escritura pública.
- Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
- Código de Identificación Fiscal.
- Declaración Censal.
- Inscripción de la empresa en la Seguridad Social.
- Alta en el Régimen de Autónomos.
- Alta en el Régimen General.
- Comunicación apertura del centro de trabajo.
- Licencia de obras.
- Licencia de actividades e instalaciones (apertura).

6.3 OBLIGACIONES LABORALES

La empresa, más tarde o más temprano, deberá contratar terceras personas.

La relación de nuestra empresa con los trabajadores debe quedar bien explicada.

Hay que describir en este apartado los dos tipos de contratos existentes: mercantiles, y laborales.

6.4 PERMISOS, LICENCIAS...

Es necesario hacer una breve redacción de todos los permisos, licencias y documentación oficial que se precisa para llevar a cabo el desarrollo de la actividad empresarial.

para conseguir unos resultados. Los recursos materiales son propiedad del empresario y deben ser suficientes para minimizar el riesgo que soporten terceras personas; a mayor dimensión de la empresa y de sus actividades, mayores serán las necesidades de patrimonio personal.

Sobre el empresario individual:

- Su responsabilidad es ilimitada por deudas y compromisos ante terceros, no sólo con los recursos que aporta a la empresa, sino también con todos sus bienes presentes y futuros.
- Tiene derecho propio y originario a la dirección de la empresa.

La persona jurídica es una organización de un grupo de personas que desarrollan funciones propias de la actividad empresarial. Puede adoptar distintas formas jurídicas, tales como Sociedad Anónima, Colectiva, Limitada, Cooperativa, etc.

Cuando el proyecto empresarial se está gestando habrá que indicar la forma jurídica correspondiente, efectuando una breve indicación del porqué de la elección.

En el caso de no estar aún legalizados, debemos indicar la forma jurídica elegida, argumentar la razón de la elección y detallar la tramitación necesaria y el calendario de legalización.

Se trata de especificar el proceso de análisis que ha llevado a adoptar una determinada forma jurídica en detrimento de otras, incidiendo especialmente en los gastos de constitución, el proceso de tramitación y el calendario de legalización.

En el plan de negocio debemos dar información sobre la forma jurídica elegida, incluyendo todos los trámites administrativos y legales necesarios para la constitución de la empresa, así como el régimen fiscal que le es aplicable.

7 ÁREA ECONÓMICO FINANCIERA

Definidos los objetivos y las directrices de la empresa se deberá realizar una fusión de toda la información obtenida: el coste de las materias primas del plan de compras, sueldos y salarios del capítulo de organización y recursos humanos... una síntesis de los mismos que plasmaremos de forma cuantitativa en lo que se denomina presupuestos generales de la empresa (producción, inversión, financiación, tesorería...).

Los presupuestos tienen por objeto expresar en términos económicos el contenido del plan de negocios y sus implicaciones, es decir, todos los aspectos económicos y financieros del proyecto. El estudio económico financiero debe informar sobre las siguientes cuestiones:

- **Los fondos necesarios** para desarrollar el plan de negocio. Por un lado, la inversión inicial necesaria del proyecto, y por otro, las necesidades financieras para acometer la actividad una vez puesta en marcha la empresa.
- **Búsqueda y obtención de capital.** Diferentes fuentes de financiación posibles para llevar a cabo la iniciativa empresarial.
- **Determinación de la estructura financiera de la empresa.** Deberá describir qué parte del capital estará en poder del promotor (recursos o fondos propios) y qué parte corresponderá a terceros (recursos o fondos ajenos).
- **Rentabilidad de la empresa,** que se traducirá en el reparto de dividendos para los propietarios de los recursos.



Por lo tanto, se establecerá un plan de inversiones y se definirá el porcentaje de amortización que se piensa aplicar para saber de qué manera se financiará cada capítulo de esas inversiones. Se establecerán las oportunas provisiones anuales de la cuenta de explotación, plan de tesorería y balance, razonando el importe de cada partida.

Indicar la forma de cobro y pago prevista por los conceptos de facturación y gastos de los productos/servicios. El estudio económico financiero deberá presentar al menos información financiera sobre los siguientes puntos:

- Plan de inversiones inicial.
- Plan de financiación.
- Sistema de cobros a clientes.
- Sistema de pagos a proveedores.
- Presupuesto de tesorería.
- Previsión de la cuenta de resultados.
- Balance de situación.
- Punto de equilibrio.
- Ratios de rentabilidad.

nuestra inversión.
Los fondos invertidos pueden descomponerse en:

- Inmovilizado material.
- Activo circulante.

Inmovilizado material

Comprende todos los activos tangibles: inmuebles, muebles y cualquier elemento tangible de un proyecto de inversión que tenga un período de permanencia en la empresa superior al año. En el inmovilizado material distinguimos los siguientes grupos:

- **Terrenos:** se adquieren al principio del proyecto, por lo que en el año 0 deberá figurar el precio de compra pagado (con independencia de que lo paguemos al contado o a plazos)

7.1 PLAN DE INVERSIONES INICIALES

Consiste en la determinación de todos los fondos o inversiones en activo fijo y activo circulante que requiere nuestra inversión en un horizonte temporal que desamos determinar. Esos fondos influirán de forma anual, mediante su amortización, en la generación de los fondos de

TABLA EJEMPLO DE PLAN DE INVERSIONES

INMOVILIZADO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑOS 5	Recuperación
Terreno	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Edificio y otras construcciones	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros de acondicionamiento e int.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros de acondicionamiento e int. en Leasing	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Maquinaria y utilaje	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Maquinaria y utilaje en Leasing	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Elemento de transporte	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Elementos de transporte en leasing	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Mobiliario y enseres	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Mobiliario y enseres en Leasing	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Equipos informáticos.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Equipos informáticos en Leasing	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gastos amortizables	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL INMOVILIZADO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ACTIVO CIRCULANTE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Existencia-inventario	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cuentas a cobrar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cuentas a pagar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tesorería	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
FONDOS ABSORBIDOS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

debido a que los costes financieros tienen su análisis en un apartado independiente. Es un activo cuyo valor inicial no necesita ampliaciones en periodos posteriores, por lo que no sufrirá ningún incremento en el posterior análisis temporal del proyecto. Los terrenos son un activo no sujeto a depreciación que no entrarían ningún importe posterior debido a su amortización. De esta forma, el valor al final del horizonte temporal propuesto en el análisis será como mínimo igual al importe de adquisición.

- Edificios: se adquieren al mismo tiempo que los terrenos o inmediatamente después y siempre antes del inicio del estudio de viabilidad. Los edificios son inmovilizados con una vida útil muy elevada, por lo que en comparación con los demás activos de nuestro estudio su importe al finalizar nuestro horizonte temporal se habrá amortizado en menor cuantía.

- Maquinaria y utilaje: son activos que por regla general se adquieren posteriormente a la compra de los terrenos y edificios. Se debe prever en el análisis temporal, puesto que en el análisis global de proyecto de inversión debe tenerse en cuenta su posible reposición, generando en este último caso un movimiento de fondos absorbidos en un periodo intermedio.

- Elementos de transporte: mobiliario o equipos informáticos tienen un tratamiento parecido a lo establecido para la maquinaria y utilaje. Sin embargo, son elementos que por sus características necesitan reposiciones en plazos intermedios

- Gastos amortizables: son gastos de

constitución, de primer establecimiento o de promoción publicitaria de la compañía, con un horizonte temporal superior al año y que afecta a varios ejercicios. Su importe se genera al principio del estudio y no tiene consideraciones posteriores.

- Otro inmovilizado: partidas correspondientes a:

- Inmovilizado inmaterial, compuesto por todos los elementos que tengan carácter intangible, como son las patentes, las concesiones administrativas, las marcas comerciales y el fondo de comercio.
- Inmovilizado financiero, los depósitos monetarios que deban realizarse y participaciones de acciones de otras sociedades.

• Cualquier otro gasto que no tenga relevancia en los grupos analizados.

Activo circulante

Está compuesto por todas las inversiones a corto plazo, que se consideran como financiación del proyecto y no como inversión. Dentro del capital circulante podremos incluir conceptos como:

- Existencias: son todas las inversiones realizadas en los almacenes de materias primas, materiales auxiliares, productos semiterminados, productos terminados, envases y embalajes.

- Cuentas a cobrar: son aquellas inversiones realizadas para financiar las ventas a clientes que no pagan al contado. Incluirá los días de crédito que se concedan a nuestros clientes para el pago de las deudas.

- Cuentas a pagar: se corresponden con la financiación de proveedores y acreedores. Adquisición de bienes y servicios que no se pagan al contado.

Es una cuenta de pasivo. Igual que las cuentas a cobrar, se complementa con los días de crédito que nos conceden los proveedores.

- Tesorería: es el dinero en caja o bancos necesario para el desarrollo de la actividad. Para calcularlo existen varios modelos, que dependen de factores cualitativos como, por ejemplo, la idea que tenga el Director Financiero... En un sentido práctico se puede estimar que representará entre un 10 ó 20 por 100 del total invertido en existencias y cuentas a cobrar.

7.2 PLAN DE FINANCIACIÓN

Los recursos financieros pueden venir de:

- Recursos propios de la empresa: (Capital).
- Recursos aportados por terceros sin exigencia de devolución (subvenciones).
- Recursos ajenos.

Recursos propios

Toda empresa genera unos recursos por las aportaciones de los propios accionistas o socios: capital social.

- Los recursos propios se caracterizan por:
- Son recursos no exigibles por terceras personas. Su principal función en la empresa es cubrir los contratamientos o imprevistos que puedan surgir.
 - Tienen un coste variable, debido a que el mismo no puede determinarse a priori por las siguientes circunstancias:

- El coste del capital propio dependerá de las expectativas de riesgo de los accionistas.
- Las reservas y provisiones son fondos que sirven opcionalmente para cubrir riesgos de casos de insolvencias. Así,

debemos analizar su coste financiero en función de una inversión alternativa.

Ventajas

Son fondos que aportan a la empresa libertad de acción. El empresario arriesga sus propios fondos y los que genera la empresa.

Inconvenientes

Riesgo de pérdida de capital por parte del empresario. No conocer cuál va a ser la remuneración del capital aportado...

Subvenciones

Son fondos aportados por personas ajenas a la empresa y que no exigen devolución. De esta forma, en el análisis financiero de una empresa deben incluirse dentro del apartado de fondos propios. Las subvenciones se obtienen de organismos públicos y están vinculadas con:

- Instalación de nuestra empresa en una zona de desarrollo.
- Reconversión industrial de la empresa.
- Aplicación de medidas de saneamiento ecológico.
- Realización de actividades de interés social.

Recursos ajenos

Son todos los fondos obtenidos por la empresa de terceras personas bajo compromiso de devolución en fecha o fechas determinadas. Por la obtención de estos recursos, la empresa se ve obligada a satisfacer a los prestatarios un interés, en concepto de remuneración por el préstamo, más la prima de riesgo que el prestatario considere repercutir.

Analizando los recursos ajenos desde una perspectiva temporal, se dividen en:

- **A largo y medio plazo**, cuando la duración es superior a 12 meses. Su finalidad es financiar las inversiones productivas de la empresa necesarias para el desarrollo de la actividad de explotación.

- **A corto plazo**, cuando la duración es igual o inferior a 12 meses. Su finalidad es financiar la actividad de la empresa.

Los recursos a corto plazo deben ser aborados con los ingresos producidos por la actividad de la empresa y ser consecuentes con el período medio de maduración.

7.3 SISTEMA DE COBRO A CLIENTES Y PAGO A PROVEEDORES

Debemos indicar el plazo de pago a nuestros proveedores y el plazo de cobro a

PLAN DE FINANCIACIÓN INICIAL

	EUROS
Aportaciones de los socios	0,0
Préstamos a largo plazo	0,0
Créditos	0,0
Subvenciones recibidas	0,0
Otros	0,0

nuestros clientes. En el estado de tesorería se contemplan tan sólo las entradas y salidas de dinero con un estricto criterio de caja y no de devengo. Hay que tener muy en cuenta el período medio de cobro y el período medio de pago, puesto que cualquier diferencia con las previsiones nos harán entrar en situación de déficit:

- Período medio de cobro es el tiempo que, por término medio, se tarda en cobrar a los clientes.
- Período medio de pago es el tiempo que, por término medio, tardamos en pagar a los proveedores.

Días de crédito a los clientes

Días de crédito de los proveedores

7.4 PRESUPUESTO DE TESORERÍA

Esta previsión indica, mediante diferencias de cobros y pagos, la liquidez de la empresa y las necesidades de financiación a corto plazo de la empresa. Las necesidades financieras tanto a corto como largo plazo son diferentes en cada sector de actividad. La empresa estimará sus propias necesidades con presupuestos anuales.

La liquidez del proyecto de inversión la va a determinar el estado de tesorería. El cálculo del estado de tesorería permite optimizar la dimensión del proyecto conociendo la demanda de fondos en todo el horizonte temporal del mismo, es decir, cuánto dinero hace falta y cuándo va a ser necesario.

INGRESOS Y COSTES

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS Y COSTES						
Ingresos de Explotac. estimados	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Costes de ventas						
Gastos personal productivo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Compra de mercancías o materias primas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Aquilar de instalaciones	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Reparación y conservación	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Trabajos y servicios exteriores	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Suministros y comunicaciones	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cuotas de Leasing	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros gastos de producción	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MARGEN BRUTO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Coste de comercialización	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gastos personal comercial	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Trabajos y servicios exteriores	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Publicidad y propaganda	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cuotas de Leasing	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros gastos comerciales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gastos de administración y tributos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gastos personal administración y dirección	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Compra material de oficina	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Servicios de gestión	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Aquilar de oficinas	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cuotas de Leasing	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros gastos, Administración y limpieza	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tributos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Costes financieros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros costes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Amortizaciones	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL COSTES/FLUOS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
RESULTADONORM. de EXPLOTACIÓN	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Resultados extraordinarios	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ingresos financieros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Impuesto de Sociedades	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Bº DESPUES DE IMPUESTOS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
AMORTIZACIONES	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
FONDOS GENERADOS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MOVIMIENTOS FONDOS CASH-FLOW	0,0					
OPERATIVO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MOVIMIENTO DE FONDOS ACUMULADOS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Ventajas

Incrementan la rentabilidad de la empresa siempre que la rentabilidad obtenida sea superior al coste de financiación y que su coste de financiación sea inferior al coste del capital propio. Algunos recursos ajenos entrañan incentivos fiscales. Potencian la política financiera por negociaciones en el tipo de interés según la perspectiva del mercado.

Inconvenientes

Se deben generar recursos suficientes para atender el pago de las deudas. El endeudamiento elevado y concentrado en pocos acreedores puede condicionar la toma de decisiones empresariales, incluso la incursión de acreedores en nuestra actividad.

Ejemplo de cuenta previsional de resultados

	Primer año	Segundo año	...
Previsión de ventas e ingresos.	0,0	0,0	0,0
(-) Previsión de gastos directos de producción	0,0	0,0	0,0
(-) Previsión de gastos de estructura.	0,0	0,0	0,0
(-) Previsión de gastos financieros.	0,0	0,0	0,0
(-) Previsión de amortizaciones.	0,0	0,0	0,0
(-) Previsión del Impuesto sobre Sociedades.	0,0	0,0	0,0
PREVISIÓN DE BENEFICIO	0,0	0,0	0,0

7.5 PREVISIÓN DE LA CUENTA DE RESULTADOS.

Para diseñar un plan financiero, la dirección financiera de la empresa tendrá que confeccionar primero una previsión de la cuenta de resultados.

La elaboración de la cuenta de resultados representa los resultados que queremos conseguir a medio y largo plazo, y para su confección deberemos tener en cuenta:

- Previsión de ventas e ingresos.
 - Previsión de gastos directos de producción:
 - Existencias.
 - Consumos (coste de las ventas).
 - Mano de obra directa (sueldos y salarios).
 - Otros gastos directos. - Previsión de gastos de estructura.
 - Previsión de gastos financieros.
 - Previsión de amortizaciones.
 - Previsión del Impuesto sobre Sociedades.
- La elaboración de un programa de producción partirá de una previsión de ventas. Se trata de establecer por anticipado las ventas en valor y en cantidad, teniendo en cuenta las posibilidades de la

empresa para la asignación de los recursos, tanto humanos como físicos.

Una vez determinada la previsión de ventas, se está en disposición de elaborar un programa, que establecerá el volumen de producción. Para ello se tendrán en cuenta las existencias en almacén, es decir, el stock inicial, así como el objetivo de stock final. Todo ello intentando minimizar los costes de almacenamiento.

7.6 BALANCE DE SITUACIÓN

Es el estado financiero que refleja la situación económica y financiera de la empresa en un momento determinado.

El balance está compuesto por dos grandes bloques:

- **Activo:** representa la aplicación de las fuentes de financiación. Estos recursos pueden permanecer en el proceso productivo de la empresa durante varios ejercicios contables (locales, maquinarias, etc.) en cuyo caso se hablará de activo fijo para diferenciarlo del activo circulante o de recursos que permanecen en el proceso productivo menos de un ejercicio (existencias, tesorería...).
- **Pasivo** o fuentes de financiación:

pueden proceder de los propietarios de la empresa, de beneficios no distribuidos (fondos propios) o de personas ajenas a la misma. Los fondos propios, por su procedencia, no conllevan compromiso de devolución por parte de la empresa y no son por tanto exigibles. Los fondos ajenos, por su origen, son exigibles. La empresa puede conseguirlos con

un compromiso de devolución inferior a un año -en cuyo caso se habla de exigible a corto plazo- o por un periodo superior al año -denominándose exigible a largo plazo. Los fondos propios y los fondos ajenos a largo plazo, forman el bloque de recursos permanentes, así denominados por ser una fuente de financiación prolongada en el tiempo.

ACTIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	INMOVILIZADONETO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inmovilizado material	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inmovilizado inmaterial	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inmovilizado financiero	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gastos amortizables	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- Gastos de constitución	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CIRCULANTE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Existencias	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Realizable	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- Clientes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- IR deudora por IVA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tresorería	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL ACTIVO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0



PASIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECURSOS PERMANENTES						
- Capital.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- Reservas voluntarias.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- Pérdidas y ganancias.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
EXIGIBLE A LARGO PLAZO						
- Proveedores.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- Hacienda Pública.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- Organismos Seguridad social.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
EXIGIBLE A CORTO PLAZO						
- Provedores.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- Hacienda Pública.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- Organismos Seguridad social.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL PASIVO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0



7.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

Es aquel en el que los ingresos son iguales a los costes, esto es, en el que se obtiene un beneficio igual a cero; la empresa no tiene beneficios ni pérdidas. Deberá figurar dentro del plan de negocio, ya que permite determinar el volumen de ventas a partir del cual la empresa obtendrá beneficios.

Cálculo de punto de equilibrio

Punto de equilibrio = Ingresos totales – costes totales = 0

Por lo tanto, Ingresos totales = costes totales.

Los costes totales están formados por los costes fijos más los costes variables. Los costes variables son aquellos que varían proporcionalmente al volumen de ventas, (por ejemplo, el coste de las materias primas). Costes fijos son aquellos en los que incurre la empresa independientemente de la actividad, por ejemplo, el alquiler de la oficina.

Ingresos totales = costes fijos + costes variables.

7.8 RATIOS DE RENTABILIDAD

Los ratios financieros deben ser utilizados en el estudio económico-financiero de cualquier plan de negocio, puesto que indican la rentabilidad esperada del proyecto empresarial.

Los ratios financieros más utilizados son:

VAN - VALOR ACTUAL NETO.

Calcula el valor neto de una inversión a partir de una tasa de descuento y una serie de pagos futuros (valores negativos) e ingresos (valores positivos). Mediante este sistema se actualizan los flujos obtenidos en periodos futuros para traerlos al periodo inicial del estudio. Así se consigue incluir todos los fondos en el mismo año para y homogeneizarlos para proceder a su suma.

Para actualizar los flujos de caja es necesario determinar un tipo de interés; la tasa mínima con la que la empresa está dispuesta a invertir sus capitales; es decir, la remuneración que se deja de obtener por el dinero invertido en nuestro proyecto y no en otro. Las tasas de interés más utilizadas son:

- La inflación.
- Tipo de interés sin riesgo más una prima de riesgo.

Esta tasa de interés debe tener valores distintos en cada uno de los periodos analizados.

La fórmula matemática es la siguiente:

$$VAN = - C_0 + \sum_{i=1}^n \frac{\text{valores}_i}{(1 + \text{tasa})^i}$$

“C₀” se corresponde con el desembolso inicial y los valores “i” son los flujos netos de caja anuales.

Para analizar una inversión necesitamos calcular el valor actual de todos los cobros

y el valor actual de todos los pagos. La diferencia entre ambos es lo que determine si es o no aconsejable invertir.

Luego si:

- VAN > 0 la inversión es aconsejable, porque incrementa la riqueza de la empresa.
- VAN < 0 la inversión es desaconsejable, porque disminuye la riqueza de la empresa.
- VAN = 0 es indiferente.

TIR – TASA INTERNA DE RENTABILIDAD

Es la tasa de actualización que hace que el VAN sea Igual a CERO. La tasa interna de rentabilidad equivale a la tasa de interés de un proyecto de inversión con pagos (valores negativos) e ingresos (valores positivos) que ocurren en periodos regulares. Es decir, expresa la rentabilidad porcentual que se obtiene por el capital invertido.

Es un procedimiento de cálculo que define la tasa de interés necesario para anular la suma de los rendimientos generados en el momento inicial del proyecto. El TIR también se puede interpretar como el tipo de interés compuesto que se percibe por la inversión (debid o a la inmovilización del capital inicialmente invertido) y la reinversión de los flujos netos de caja en ese mismo tipo de interés.

La fórmula matemática es la siguiente:

$$VAN = 0 = - C_0 + \sum_{i=1}^n \frac{\text{valores}_i}{(1 + \text{tasa})^i}$$

Según este ratio, la inversión será aconsejable si su valor es igual o superior al interés mínimo que se desea obtener. Es decir, tiene que dar un importe superior a la rentabilidad mínima que el inversor desea obtener en el proyecto.

CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

Empresario individual

Definición	Persona física que ejercita habitualmente y en nombre propio una actividad profesional o empresarial.
Requisitos	- Tener capacidad legal para el ejercicio habitual del comercio. - Mayor de edad. - Libre disposición de sus bienes.
Trámites	Documento Nacional de Identidad, sin ningún trámite específico

- Ventajas**
- Simplicidad de trámites.
 - No requiere un proceso previo de constitución.
 - No se exige capital mínimo.
 - Gastos de puesta en marcha: régimen de autónomos de la Seguridad Social.
 - Simplificación contable y fiscal.
 - Los beneficios de la empresa se declaran en el IRPF.

- Inconvenientes**
- Responsabilidad ilimitada y personal frente a las deudas de la empresa. Responde frente a los acreedores con todos sus bienes presentes y futuros.
 - Desventajas fiscales frente a las sociedades, cuando el tipo aplicable en el IRPF se sitúa por encima del 35% (30% en empresas de reducida dimensión).



Sociedad Civil

Definición	Contrato por el cual dos o más personas se comprometen a poner en común bienes, dinero o trabajo para realizar negocios y repartir ganancias. Se exige que los pactos sean públicos para que tenga personalidad jurídica.
Requisitos	Mínimo dos socios, siendo necesario para efectuar el contrato civil el consentimiento de las partes, sin ninguna formalidad específica, excepto si aportan bienes inmuebles, en cuyo caso es necesario inventariarlos y unirlos en la escritura pública.
Trámites	- DNI de los promotores. - Contrato público o privado de constitución. - CIF de los promotores de la sociedad. - Liquidación del ITP sobre aportación de bienes al tipo del 1%.

- Ventajas**
- Simplicidad de trámites de constitución.

- Inconvenientes**
- Socios responden mancomunadamente y subsidiariamente frente terceros.
 - Desventajas fiscales frente a las sociedades, cuando el tipo aplicable en el IRPF se sitúa por encima del 35% (30% en empresas de reducida dimensión).

Comunidad de bienes

Definición	Son formadas por varias personas que ostentan la propiedad y titularidad de una cosa o derecho indiviso. Capital compuesto por las aportaciones de los socios. Carece de personalidad jurídica.
Requisitos	- Mínimo dos comuneros. - No precisa escritura pública, ni inscripción en el Registro Mercantil, salvo aportación de inmuebles.
Trámites	- DNI de promotores. - Contrato público o privado de constitución. - CIF propio de la comunidad de bienes. - Liquidación del ITP sobre aportación de bienes al tipo del 1%.
Ventajas	- Simplicidad de trámites. - No se exige capital mínimo. - Fácil disolución.
Inconvenientes	- Responsabilidad ilimitada y personal. - Carencia de personalidad jurídica. - Excluida de algunas ayudas y subvenciones. - Desventajas fiscales frente a las sociedades, cuando el tipo aplicable en el IRPF se sitúa por encima del 35% (30% en empresas de reducida dimensión).

Sociedad Anónima

Definición	Sociedad mercantil de tipo capitalista en la que el capital social esta dividido en acciones que pueden ser transmisibles libremente y donde los socios no responden personalmente de las deudas sociales.	
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> - No se establece número máximo ni mínimo de socios. Pueden constituirse con un único socio. - Capital mínimo 60.101,12 euros, suscrito totalmente y desembolsado al menos en un 25% del valor nominal de las acciones; el resto en un plazo máximo de 5 años. 	
Trámites	<ul style="list-style-type: none"> - Escritura pública. - Inscripción en el Registro Mercantil. - Liquidación del ITP al tipo impositivo del 1%. - Declaración censal y obtención del CIF (modelo 036 ó 037) 	
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> - Constitución desde una sola persona. - La responsabilidad de las deudas frente a terceros es limitada al capital aportado. - Fiscalmente interesa tributar como sociedad siempre que el beneficio sea superior a 45.000 euros. - Las sociedades tributan entre un 30% y un 35%. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inconvenientes - El impuesto sobre sociedades es más elevado que otras formas jurídicas, como las cooperativas.

Sociedad Limitada

Definición	Sociedad mercantil de tipo capitalista donde el capital social esta dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no podrán incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones y cuyos socios	
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> - No se establece número máximo ni mínimo de socios. Pueden constituirse con un único socio. - Capital mínimo 3.005,06 euros, suscrito y totalmente desembolsado. 	
Trámites	<ul style="list-style-type: none"> - Escritura pública. - Inscripción en el Registro Mercantil. - Liquidación del ITP al tipo impositivo del 1%. - Declaración censal y obtención del CIF (modelo 036 ó 037), 	
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> - Constitución desde una sola persona. - La responsabilidad de las deudas frente a terceros es limitada al capital aportado. - Capital mínimo 3.005,06 euros. - Participaciones son limitadas, con lo que la entrada en la sociedad también lo es. - Fiscalmente interesa tributar como sociedad siempre que el beneficio sea superior a 45.000 euros. - Las sociedades tributan entre un 30% y un 35%. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inconvenientes - Impuesto sobre Sociedades más elevado que en otras formas jurídicas, como las cooperativas. - Las participaciones son indivisibles, acumulables y no pueden incorporarse a títulos negociables. - No existe libertad de transmisión de las participaciones.



Sociedad Colectiva

Definición	Sociedad en que todos los socios, en nombre colectivo y bajo una razón social, constituyen un patrimonio común y persiguen un fin comunes para generar ganancias a repartir.	
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> - Dos o más socios. - La sociedad gira bajo el nombre de todos o de uno de los socios añadiendo "y compañía". - Los socios industriales aportan trabajo, servicio o actividad y los socios capitalistas aportan dinero. 	
Trámites	<ul style="list-style-type: none"> - Escritura pública. - Inscripción en el Registro Mercantil. - Liquidación del ITP al tipo impositivo del 1%. - Declaración censal y obtención del CIF (modelo 036 ó 037). 	
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> - Sociedad poco habitual cuyo principio es la comunidad de trabajo. Es una sociedad mercantil basada en la mutua confianza de los socios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inconvenientes - Responsabilidad limitada y personal frente a las deudas de la empresa. Todos los socios responden solidariamente. - Desventajas fiscales frente a las sociedades cuando el tipo aplicable en el IRPF se sitúa por encima del 35% (30% en empresas de reducida dimensión).

Sociedad comanditaria simple

Definición	Sociedad mercantil constituida según las prescripciones del código de Comercio, con una base mixta: personalista y capitalista.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> - Dos o más socios. - La sociedad gira bajo el nombre de todos o de uno de los socios añadiendo "y compañía". - Los socios colectivos responden ilimitadamente de las deudas y gestionan la sociedad. - Los socios comanditarios responden ilimitadamente con sus aportaciones.
Trámites	<ul style="list-style-type: none"> - Escritura pública. - Inscripción en el Registro Mercantil. - Liquidación del ITP al tipo impositivo del 1%. - Declaración censal y obtención del CIF (modelo 036 ó 037).
Ventajas	<p>Consiste en la necesidad de capital de una sociedad personalista, cubierta por personas que no quieren asumir más responsabilidad que su aportación y a la vez se desprecupan de la gestión de la misma.</p> <p>Los socios colectivos reciben una aportación de capital sin perder el control de la sociedad.</p>
Inconvenientes	Forma social raramente utilizada debido a la dificultad de existencia de socios con derechos y deberes diferentes.

Sociedad Cooperativa

Definición	Sociedades formadas por personas que tienen intereses socioeconómicos comunes, para cuya satisfacción realizan actividades empresariales imputando a los socios los resultados obtenidos una vez atendidos los fondos comunitarios.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> - Capital social mínimo fijado en estatutos dividido en aportaciones nominativas de los socios. - Límite por socio del 25%.
Trámites	<ul style="list-style-type: none"> - Escritura pública. - Inscripción en el registro administrativo de cooperativas. - Liquidación del ITP al tipo impositivo del 1%, salvo cooperativas fiscalmente protegidas - Declaración censal y obtención del CIF (modelo 036 ó 037).
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> - Sociedad de carácter social. - La responsabilidad de las deudas generadas a terceros es ilimitada. - Libre adhesión y baja voluntaria de socios. - Tributan en el impuesto sobre sociedades a un tipo más bajo que las SL y SA. - Es favorecida y potenciada por las ayudas, ej. exención ITP
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> - Necesita un mínimo de 3 socios trabajadores para su constitución. - La gestión es difícil y ha de estar bien organizada.

Sociedad Comanditaria por acciones

Definición	Es una sociedad intermedia entre la Sociedad Comanditaria y la Sociedad Anónima. Se diferencia de la sociedad comanditaria en que su capital está dividido en acciones.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> - Capital mínimo 60.101,21 euros totalmente suscrito y desembolsado en un 25%. - Los socios colectivos responden ilimitadamente de las deudas y gestionan la sociedad. - Los socios comanditarios responden limitadamente con sus aportaciones y no intervienen en la gestión. - La condición de socio colectivo es inherente a la de administrador.
Trámites	<ul style="list-style-type: none"> - Escritura pública. - Inscripción en el Registro Mercantil. - Liquidación del ITP al tipo impositivo del 1%. - Declaración censal y obtención del CIF (modelo 036 ó 037).
Ventajas	<p>Consiste en la necesidad de capital de una sociedad personalista, cubierta por personas que no quieren asumir más responsabilidad que su aportación y a la vez se desprecupan de la gestión de la misma.</p> <p>Los socios colectivos reciben una aportación de capital sin perder el control de la sociedad.</p>
Inconvenientes	Forma social raramente utilizada debido a la dificultad de existencia de socios con derechos y deberes diferentes.



Sociedad Anónima Laboral	
Definición	Sociedad Anónima en la que al menos el 50,01 % del capital social pertenece a los trabajadores, que prestan su servicio en ella de forma retributiva, personal, directa, por tiempo indefinido y a jornada completa.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> - Mínimo 3 socios. - Capital dividido en acciones nominativas. - Capital mínimo 60.101,12 euros, suscrito totalmente y desembolsado al menos en un 25% del valor nominal de cada acción. - Las acciones pueden ser de clase laboral o general. - Límite por socio de 1/3 del capital social. - Obligación de construir un fondo especial de reserva (10% del beneficio líquido de cada ejercicio).
Trámites	<ul style="list-style-type: none"> - Escritura pública. - Inscripción en el Registro Mercantil y registro administrativo de sociedades laborales. - Declaración censal y obtención del CIF (modelo 036 ó 037).

Sociedad Limitada Laboral	
Definición	Sociedad de responsabilidad limitada donde la mayoría del capital social es propiedad de los trabajadores, que prestan su servicio en ella de forma retributiva, personal, directa, por tiempo indefinido y a jornada completa.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> - Mínimo 3 socios. - Capital dividido en acciones nominativas. - Capital mínimo 3.005,06 euros, totalmente suscrito y desembolsado, al menos el 51% en poder de los trabajadores. - Las acciones pueden ser de clase laboral o general. - Límite por socio 1/3 del capital social. - Obligación de construir un fondo especial de reserva (10% del beneficio líquido de cada ejercicio).
Trámites	<ul style="list-style-type: none"> - Escritura pública. - Inscripción en el Registro Mercantil y registro administrativo de sociedades laborales. - Declaración censal y obtención del CIF (modelo 036 ó 037).

TRÁMITES NECESARIOS PARA LA CONSTITUCIÓN EMPRESAS		
		Documentos
Certificación negativa de nombre.	Certificación acreditativa de que el nombre elegido no coincide con otro existente.	Instancia con los nombres seleccionados (máximo 3).
Otorganamiento de escritura pública.	Los socios fundadores proceden a la firma de la escritura de constitución de la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> - Certificación negativa de nombre. - Estatutos. - Certificado bancario que acredite el desembolso del capital social.
Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.	Impuesto que grava la constitución de una sociedad (1% sobre el capital social).	<ul style="list-style-type: none"> - Impreso modelo 600. - Primera copia y copia simple de la escritura de constitución. - Fotocopia del CIF provisional.
Código de Identificación Fiscal.	Identificación de la sociedad a efectos fiscales.	<ul style="list-style-type: none"> - Impreso modelo 036 ó 037. - Copia simple de la escritura de constitución. - Fotocopia del DNI del socio solicitante.
TRÁMITES EN HACIENDA		
Declaración Censal (Impreso 036 ó 037).	Declaración censal de comienzo, modificación o cese de actividad.	<ul style="list-style-type: none"> - Fotocopia DNI ó CIF.
Libros de Hacienda.	Libros donde se reflejan las diferentes operaciones mercantiles.	-
TRÁMITES EN LA SEGURIDAD SOCIAL		
Inscripción de la empresa en la Seguridad Social.	Es obligatoria para todo empresario que vaya a efectuar contrataciones, como paso previo al inicio de sus actividades.	<ul style="list-style-type: none"> - Alta de trabajadores. - Copia de escritura de constitución y fotocopia DNI del solicitante.
Alta en el Régimen de Autónomos.	Empresarios individuales.	<ul style="list-style-type: none"> - Fotocopia del DNI del socio solicitante.
Alta en el Régimen General.	Trabajadores por cuenta ajena.	<ul style="list-style-type: none"> - Fotocopia de afiliación del trabajador. - Fotocopia DNI trabajador.
Comunicación apertura del centro de trabajo.	Empresas que procedan a la apertura de un centro de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Datos de empresa. - Datos del centro de trabajo. - Datos de la plantilla. - Actividad que desarrolla.
TRÁMITES EN EL AYUNTAMIENTO		
Licencia de obras.	Licencia municipal necesaria para efectuar cualquier tipo de obras en el establecimiento comercial.	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto por partida de las obras. - Planos. - Memoria descriptiva de las obras.
Licencia de actividades e instalaciones (apertura).	Licencia municipal que acredita la adecuación de las instalaciones a la normativa urbanística vigente.	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato de arrendamiento o escritura de propiedad. - DNI del solicitante o escritura de sociedad y CIF. - Memoria descriptiva de la actividad y del local. - Planos de planta y sección.