1

Autoempleo y teletrabajo.

Como crear su propia empresa.

Como trabajar desde casa.

Obra coordinada por Gustavo Matías

LA GACETA
DE LOS NEGOCIOS

COLECCIÓN AUTOEMPLEO Y TELETRABAJO

LA GACETA

Copyright © 1999, Instituto de Formación Empresarial, de la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid y Editores Asociados S.C.
Reservados todos los derechos

Depósito Legal: M-27.685-1999
Imprime: RIVADENEYRA, S. A. (MADRID)
Printed in Spain - Impreso en España

INTRODUCCIÓN A LA OBRA

El autoempleo y el teletrabajo, que hoy aparecen crecientemente vinculados, son dos de los muchos y relevantes fenómenos sociales de la nueva economía de la sociedad de la información. De ahí que LA GACETA DE LOS NEGOCIOS haya decidido publicar una colección de seis libros, con el fin de servir de guía eminentemente práctica.

No hay todavía consenso sobre los límites y relaciones de ambas manifestaciones del cambio económico y social, aunque ambos están ligados a la descentralización productiva. La Organización Internacional del Trabajo (OIT), por ejemplo, define el autoempleo como un sector "integrado por todos aquellos que trabajan en unidades económicas de su propiedad que ellos mismos dirigen". Por lo tanto, abarca a los trabajadores autónomos (sin asalariados), a los propietarios de empresas individuales y a todos los trabajadores asociados a ellos (fijos, eventuales, aprendices y ayudas familiares), así como a los miembros de cooperativas de producción. La Unión Europea diferencia dos conceptos: a) personas que dirigen su propio negocio, no tienen salario, viven de los beneficios de sus empresas y tienen plena autonomía de dirección, y b) propietarios que perciben un salario y beneficios de su participación en las empresas. Pero en la práctica Eurostat prefiere hablar de "trabajo independiente" como categoría residual del empleo remunerado que no es asalariado.

Aunque este último concepto excluye al autoempleo colectivo a través de cooperativas (importante en España), las estadísticas de Eurostat indican que más del 20% de los ocupados españoles son autoempleados, frente al 15% de media comunitaria. España tiene así un 12% de todo el autoempleo comunitario, porcentaje que duplica la proporción del PIB y que es también superior a su parte en la población de una UE (10,6%). Obviamente, esto sucede por la todavía mayor proporción de agricultores autónomos, cuya paulatina reducción en los últimos años tiende a reducir el autoempleo, aunque este impacto tiende a ser contrarrestado por la proliferación de

autoempleados en el sector servicios, entre ellos los modernos teletrabajadores. De ahí que las políticas de empleo fomenten tanto el autoempleo como el teletrabajo.

Sin embargo, tampoco hay consenso sobre el concepto de teletrabajo. Desde que en 1973 el norteamericano Jack M. Nilles lanzara el término *telecommuting* (teledesplazamiento), los europeos (y últimamente también muchos norteamericanos) preferimos la expresión *telework* (teletrabajo), aunque todavía ambas compiten con una veintena de denominaciones crecientemente asociadas al autoempleo: *networking* (quizá la más competitiva), *distance work, remote work, homeworking, flexiplace,* etcétera. Sin embargo, el trabajo en casa, remoto, a distancia, ni siquiera el flexible en lugares u horas, no terminan de satisfacer las exigencias de rigor de una definición, por lo que algunos (caso de Gustavo Matías en "El trabajo en el espacio y el tiempo digital", Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, número 11, páginas 39-77) piensan que lo más sustancial y definitorio es el empleo de información codificada digitalmente para ser almacenada, procesada o transmitida (es decir, en todo caso transportada).

Por tanto, ya muchos somos teletrabajadores sin saberlo, pues en las economías de los países más avanzados el transporte de información tiene mucho mayor impacto macroeconómico que los transportes convencionales por tierra, mar y aire.

Así sucede, por ejemplo, en Estados Unidos, e incluso en España, donde los respectivos hipersectores de las tecnologías de la información generan de forma directa casi el 9% o más del 5% del PIB anual, mientras que los transportes convencionales no llegan al 7% en un caso y al 4% en otro. El impacto indirecto es también mucho más favorable para el nuevo hipersector, puesto que en los transportes convencionales predominan las externalidades negativas (casi un millón de muertes y otros siniestros por tráfico en todo el mundo, degradación medioambiental, etcétera). mientras que las externalidades positivas de las tecnologías de la información (reducción de precios y costes de transacción y control, fuertes aumentos de productividad, extensión de mercados, etcétera) tienen el efecto de reducir la inflación y otros desequilibrios macroeconómicos, dando lugar a una nueva economía.

En esta línea, Internet, como paradigma y como medio de convergencia, está todavía por despegar. No es de extrañar que Andy Grove (presidente de Intel) haya dicho que, "en cinco años, todas las empresas estarán en Internet o no serán empresas". Entre sus casi 200 millones de usuarios actuales, o los cerca de 2.500 millones ya vaticinados para antes del año 2020, habrá una gran mayoría de teletrabajadores y un porcentaje importante de autónomos. Lamentablemente, España no sólo está demorada en las tecnologías, infraestructuras y redes de información, sino en su utilización (apenas tres millones de usuarios de Internet) y, sobre todo, en la formación necesaria para convertir estas oportunidades en creación efectiva de empleos.

Para responder a los retos formativos de este mundo emergente, LA GACETA DE LOS NEGOCIOS ofrece ahora la presente colección de "Autoempleo y teletrabajo". La obra, coordinada por el profesor Gustavo Matías, doctor en Económicas y licenciado en Ciencias de la Información, incluye resúmenes de algunos de los materiales de una serie de cursos impartidos con la misma finalidad por una veintena de profesores durante los últimos años en el Instituto de Formación Empresarial, de la Cámara de Comercio de Madrid, en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Autónoma de Madrid y en la Asociación Española de Derecho de las Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información (ADETI).

Algunos de estos cursos siguen siendo impartidos en el citado Instituto de Formación Empresarial. Los otros han tenido subvenciones parciales del Fondo Social Europeo, a través de la Consejería de Economía y Empleo de la Comunidad Autónoma de Madrid.

Antes de coordinar la presente obra, el profesor Gustavo Matías, quien ha impartido igualmente durante los dos últimos años un curso de doctorado en la UAM sobre "Economía de la Sociedad de la Información", dirigió en 1994 una amplia investigación sobre el autoempleo en España, financiada por el Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa. Actualizado y resumido luego por encargo de la Dirección General de la Política de la Pequeña y Mediana Empresa, dicho informe fue publicado el año pasado por el Ministerio de Economía y Hacienda mediante un libro titulado "Análisis del Autoempleo en España", del que se han entresacado igualmente algunos contenidos.

ÍNDICE DE LA COLECCIÓN

- **Libro 1: GUÍA PARA CREAR UNA EMPRESA (I)**
- **Libro 2: GUÍA PARA CREAR UNA EMPRESA (II)**
- **Libro 3: DERECHO LABORAL**
- **Libro 4: ESTÍMULOS A LAS PYME**
- **Libro 5: TELETRABAJO (I)**
- **Libro 6: TELETRABAJO (II)**

Colección Autoempleo y Teletrabajo

GUÍA PARA CREAR UNA EMPRESA (I)

ÍNDICE

1. AUTOEMPLEO Y CREACIÓN DE EMPRESAS COMO OPCIÓN LABORAL 11

1.1 EL TRABAJO POR CUENTA PROPIA: VENTAJAS E INCONVENIENTES 11
1.2 PERFIL DEL EMPRENDEDOR 13
1.3 DISTINTAS FORMAS DE ACCESO A LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL 16

2. LA IDEA DEL NEGOCIO Y EL PLAN DE EMPRESA 23

2.1 IMPORTANCIA DE LA IDEA Y SU VALIDACIÓN 23
2.2 CONVERSIÓN DE LA IDEA EN PROYECTO: EL PLAN DE EMPRESA 24

3. EL MERCADO Y LA COMPETENCIA 29

3.1 ¿CÓMO REALIZAR UN ESTUDIO DE MERCADO? 29
3.2 EL PLAN COMERCIAL Y EL PLAN DE MARKETING 32

4. LA FINANCIACIÓN 39

4.1 INVERSIÓN INICIAL Y NECESIDADES DE FINANCIACIÓN 39
4.2 VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA 42

5. ANEXO: LEY DE SOCIEDADES ANÓNIMAS 47

1. AUTOEMPLEO Y CREACIÓN DE EMPRESAS COMO OPCIÓN LABORAL

1.1 EL TRABAJO POR CUENTA PROPIA: VENTAJAS E INCONVENIENTES

Las distintas opciones que se nos presenten de cara a integrarnos en el mundo laboral son básicamente dos: el trabajo por cuenta ajena o el trabajo por cuenta propia. De cara a seleccionar una de estas dos opciones tenemos que tener en cuenta cuáles son sus ventajas e inconvenientes, que variarán según una serie de factores relacionados con nuestra personalidad, educación, necesidades económicas, situación personal, etcétera.

Es necesario que, en función de estos factores, valoremos la importancia que tiene aspectos tales como el dinero, el esfuerzo, el tiempo, el éxito, el desarrollo profesional, la libertad en el trabajo, etcétera. Estos aspectos y otros son los que van a marcar las diferencias entre estas dos opciones laborales y es importante que evaluemos lo que para cada uno suponen ventajas y desventajas.

El autoempleo o la creación de una empresa son opciones que sin duda implican un mayor riesgo y normalmente requieren más inversión en tiempo, dinero y esfuerzo. Estos aspectos pueden suponer inconvenientes que se han de contrastar con las ventajas derivadas de esta opción: el desarrollo de un proyecto propio, la posibilidad de éxito profesional y económico, ser tu propio jefe y en este sentido gozar de mayor libertad e independencia.

Es importante reflexionar sobre estas ventajas e inconvenientes desde una postura sincera y personal que será completada con un autoanálisis para

conocer si realmente nos ajustamos al perfil del emprendedor. Sobre esto hablamos a continuación.

CREACIÓN DE LA EMPRESA Y PYMES

En el apartado siguiente se señala la importancia de encontrar un entorno adecuado para desarrollar nuestras dotes como emprendedores en función de la personalidad del individuo. Pero teniendo en cuenta que el 99% de las empresas de nueva creación son pequeñas (en muchos casos unipersonales), creemos que es conveniente señalar las características esenciales de cada uno de los sectores en los que irrumpen habitualmente estas empresas. Se exceptúan las agrícolas debido a su escaso número.

¿POR QUÉ SON IMPORTANTES LAS PYME?

En primer lugar porque suponen el 95% de las empresas y el 85% del empleo ofrecido por el sector privado. Además, son las únicas que crean puestos de trabajo frente a las grandes que mayoritariamente lo destruyen. Por tanto contribuyen preferentemente en la renta nacional.

En segundo lugar porque es el sector en el que nacen los emprendedores. Las grandes empresas se alimentan de directivos profesionales cuyas características y objetivos personales son muy distintos que los del emprendedor. Las empresas públicas, por tamaño y misión, están aún más alejadas de esta idea de auténtico criadero o caldo de cultivo de emprendedores.

Por último, el sector PYME ofrece muchas más oportunidades por el hueco, cada vez mayor, que dejan las grandes empresas producto de la globalización y que les impide atender todos los mercados, lo que permite al pequeño y mediano empresario descubrir más fácilmente su nicho de mercado.

1.2 PERFIL DEL EMPRENDEDOR

Hoy se aplica el término de emprendedor a las personas que tienen una sensibilidad especial para detectar oportunidades y la capacidad de movilizar recursos externos, recursos que son generalmente propiedad de otros, para explotar estas oportunidades y poner en marcha un proyecto empresarial.

Sin embargo, la actividad empresarial requiere de unas capacidades personales y profesionales determinadas que hay que tener en consideración. Conviene reflexionar sobre las propias capacidades y carencias y plantearse la conveniencia de proponer a terceras personas su participación como socios o colaboradores para cubrir y complementar nuestras carencias.

Con frecuencia se piensa que el empresario es una persona que nace y no se hace, lo que conlleva que no todo el mundo pueda poner en marcha un negocio. Si bien es cierto que existen una serie de características innatas al emprendedor, como la capacidad de asunción de riesgos o el carácter innovador, otra serie de rasgos como la experiencia profesional, la formación, el *know-how* específico, el conocimiento de los mercados o los contactos profesionales, son características que se adquieren a lo largo de la vida estando al alcance de la mayoría de los profesionales.

En el éxito empresarial intervienen muchos factores. El promotor debe hacer gala de espíritu audaz, creativo e innovador y utilizar todos los recursos a su alcance para desarrollar su idea. La experiencia previa profesional en sectores colindantes con el que se va a trabajar es importante, pero no indispensable. Los conocimientos si no se poseen, pueden adquirirse con formación y estudio, contratando servicios externos de asesoría o mediante las aportaciones de nuevos socios. Formación e información son tareas fundamentales para dotar al nuevo empresario de un carácter profesional desde el principio.

LAS CAPACIDADES DEL PROMOTOR

Capacidades Personales	Creatividad e innovación Confianza en sí mismo Asunción de riegos Liderazgo y espíritu competitivo Experiencia Organización Adaptación al cambio
Capacidades intelectuales y técnicas	Formación Aptitudes específicas

Hay que dejar claro que ésta es una lista no solo incompleta sino también cambiante, ya que la evolución del entorno empresarial exige de forma permanente, nuevas facetas en la personalidad del empresario.

Algunas de las preguntas básicas que debe hacerse todo emprendedor para analizar su situación y capacidades como futuro empresarios son:

- ¿Reacciona adecuadamente ante las dificultades?
- ¿Es capaz de adaptarse con cierta rapidez a los cambios?
- ¿Es capaz de tomar decisiones rápidas valorando todas las opciones?
- ¿Posee información, al menos teórica, acerca del negocio que pretende montar?
- ¿Ha demostrado ser capaz de organizar a los demás? ¿Tiene dotes de liderazgo?
- ¿Ha trabajado anteriormente en el mercado en el que pretende introducirse?
- Su situación personal (económica, familiar,...) ¿le permite emprender este negocio?

Estas son algunas de las preguntas que todo emprendedor debe hacerse para conocer en qué medida su perfil personal y profesional se adapta a las necesidades del proyecto empresarial que desea emprender.

CAUSAS DEL FRACASO

Hay un altísimo nivel de mortandad en los nacimientos de empresas. Ello se debe sobre toda a dos causas que señalamos a continuación: la inestabilidad de los mercados y la falta de planificación.

Todos los mercados son **inestables** salvo aquellos en los que exista una intervención directa de los gobiernos. Pero no se trata aquí de analizar el equilibrio del mercado desde un punto de vista teórico sino ver cómo afecta ésta a los nuevos negocios.

Desde el momento que surge la idea y comienza el proceso de evaluación y validación de la idea debemos considerar la inestabilidad como una variable más en nuestro escenario de posibilidades. Si el mercado existe podemos estudiar la evolución histórica del mismo y las *causas de sus variaciones*. Si el mercado es nuevo (pretensión añadida como consecuencia de la diferenciación) debemos analizar las variaciones de los más parecidos. En todo caso podemos manejar información previa.

En el caso de que no exista ningún tipo de información previa debemos *prever los acontecimientos* posibles y las estrategias y recursos adecuados para manejar esas situaciones.

Pero aún más importante que la inestabilidad del mercado es la **falta de planificación y formación** del empresario. Cuestiones como el estudio del mercado y la competencia, la dimensión óptima de la empresa, la estructura financiera y las cualidades personales de todas las personas que integren la organización, entre otras, deben ser tratadas en el plan de empresa con todo rigor de modo que no existan resquicios en la planificación del negocio.

Si consideramos válidas las anteriores causas del fracaso de una empresa recién nacida, podemos, por el contrario, relacionar una lista de posibles **claves del éxito**.

- Evitar las anteriores causas de fracaso
- Mantener una actitud positiva e inducirla en toda la organización
- Elegir adecuadamente los socios

- Elegir detalladamente los colaboradores. Especial cuidado con los familiares.
- Diseñar una política de ventas adecuada y ambiciosa.

1.3 DISTINTAS FORMAS DE ACCESO A LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

Las formas básicas que existen para acceder a la actividad empresarial son:

A. CREACIÓN DE UNA EMPRESA:

Innovación
Franquicia
Comercio asociado

B. PARTICIPAR EN UNA EMPRESA YA EXISTENTE:

Adquiriendo participaciones de una empresa
Compra de un negocio establecido

A. CREACIÓN DE UNA EMPRESA. Asimismo dentro de esta categoría como formas de creación de una empresa, pueden citarse tres "caminos" diferentes:

- Encontrar una **innovación**. Es muy habitual limitar este término a los meros avances en el campo tecnológico; cuando por innovación debemos entender cualquier cambio en los planteamientos tradicionales de la actividad empresarial. Las fuentes de la Innovación a la hora de buscar una idea de negocio son interminables, si bien pueden concretarse en las siguientes:

  - Innovaciones en **el campo técnico y tecnológico**. Los nuevos inventos o tecnologías son el fundamento más claro para la creación de empresas: nuevos materiales, nuevos componentes (bienes intermedios), elementos o subsistemas, nuevos productos terminados, nuevos condicionamientos (actitudes de mercados),

prescripciones (seguridad, medio ambiente) y racionalización de sistemas productivos.

- Innovaciones en **el campo comercial**. En este sentido, las posibilidades son incalculables: nuevo diseño de un producto, de la promoción y publicidad, en las aplicaciones y servicios del mismo, en el precio y formas de pago.

- Innovaciones en el **campo organizacional**. Se basan fundamentalmente en innovaciones relacionadas con factores organizativos de la empresa: la organización de los recursos humanos, organización de la producción, etcétera.

- Elegir una **franquicia**.

La franquicia es un sistema de cooperación empresarial a través del cual una empresa, el franquiciador, cede a otra, el franquiciado, a cambio de una contraprestación económica directa o indirecta, el derecho a desarrollar un negocio ya experimentado que puede consistir en la comercialización de productos o la prestación de servicios.

El **franquiciador** es un empresario que ha desarrollado un deteminado sistema de negocio con éxito, con una marca, un nombre comercial, una imagen y una tecnología que lo diferencian de negocios similares, y que decide expansionarlo mediante el sistema de franquicia.

El **franquiciado** es el empresario que, una vez firmado el correspondiente acuerdo con el franquiciador, desarrolla el negocio diseñado por éste, en una zona determinada, utilizando su nombre, su marca y las técnicas comerciales asociadas al mismo.

Ventajas e inconvenientes de la franquicia

Para el franquiciado:

Ventajas	Inconvenientes
Explotación de una fórmula de comercialización y cesión de un *know-how.*	Pago al franquiciador de las cantidades correspondientes a derechos de entrada o *royalties* que le sean solicitados.
Disponer de un producto diferenciado y en exclusiva.	Se debe respetar la política comercial, directrices y técnicas definidas por el franquiciador.
Se reduce el riesgo de fracaso comercial.	Se deben respetar las normas de explotación y de gestión establecidas.
Ayuda y asistencia técnico-comercial.	Se deben aceptar todos los controles establecidos por el franquiciador.
Posibles facilidades financieras en el momento de la puesta en marcha del negocio.	No es dueño del nombre o marca del negocio que explota.
Se beneficia de mejores condiciones de compra de las materias primas por la existencia de economías de escala en los precios de compra.	Limitación temporal del contrato.
Ayuda promocional, de la empresa franquiciadora, para todo el grupo de franquiciadas.	Si la franquicia fracasa, el franquiciado se verá arrastrado por la caída.
Aprovechamiento de los medios de información del franquiciador sobre el mercado así como de sus servicios de investigación y desarrollo.	

- Para el franquiciador:

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Posibilidad de desarrollar su negocio sin tener que realizar grandes inversiones.	Pérdida de contacto directo con el mercado y de información sobre el mismo.
Menores gastos de personal y sistemas de control.	Dificultad para influir en el comportamiento empresarial de los franquiciados.
Mayor rapidez a la hora de abordar el plan de expansión.	Problemas a la hora de realizar determinados cambios estratégicos en el negocio.
Creación de una sólida imagen de marca.	Resistencia del franquiciado a seguir las normas del franquiciador y riego de competencia desleal.
Mayor control de la producción, suministro y distribución de los productos o servicios.	

Antes de firmar el contrato de franquicia, el candidato a franquiciado debe solicitar una información completa del franquiciador, tanto relativa al negocio propuesto, como referente a su capacidad empresarial. Así deberá comprobar que se trata de un negocio rentable, que está adaptado a las necesidades del mercado, que no está basado en una moda pasajera, que existe una tecnología comercial y una imagen diferenciada y que está experimentado. Del mismo modo deberá asegurarse de que el franquiciador conoce con detalle el negocio propuesto y el mercado al que se dirige, que tiene la estructura suficiente para hacer frente a las necesidades de la cadena y que va a facilitar al franquiciado asesoramiento y asistencia a lo largo de la vigencia del contrato.

A pesar del grado de seguridad que supone emprender un negocio a través del sistema de franquicia, el franquiciado no deja de ser un empresario que debe gestionar y dirigir su negocio con éxito. Muchos franquiciados han fracasado por creerse erróneamente que el franquiciador se lo daba todo hecho.

- **El comercio asociado**. Se conocen dos fórmulas de comercio asociado: los grupos de compra y las cadenas voluntarias.

  - Los **grupos de compras**. La forma principal de los grupos de compra es la forma cooperativa. Cada comerciante que se adhiere debe suscribir capital de la cooperativa, y pagar una cotización fija o periódica y proporcional a sus compras, para cubrir los gastos de gestión.

    La gestión se asegura por un Consejo de Administración, nombrado por la Asamblea General de Asociados, que elige un gerente. Los servicios de los grupos de compra suelen englobar las compras y la asistencia técnica. Las compras son gestionadas por la cooperativa que, o bien negocia con los suministradores, o bien opera como intermediaria entre éstos y los adheridos. En cuanto a la asistencia técnica, el grupo de compras proporciona una marca con publicidad nacional, regional o local o proporciona ayuda en la gestión o venta.

  - **Las cadenas voluntarias**. Las cadenas voluntarias asocian uno o varios mayoristas con minoristas seleccionados, generalmente entre sus clientes, con el fin de asegurar la coordinación de las funciones mayoristas y minorista, organizan la compra en común, la venta y la gestión de las empresas asociadas, todo ello respecto a la independencia financiera y jurídica de cada uno de ellos.

B. PARTICIPAR EN UNA EMPRESA YA EXISTENTE. Otra forma de acceder a la actividad empresarial consiste en participar en alguna empresa ya existente. Distinguiremos dos grandes modalidades:

- **Compra de un título de propiedad**. Participar en una empresa ya existente, aportando capital y por medio de la adquisición de participaciones o acciones de la misma.

- **Compra de un negocio establecido**. En este caso no se adquiere una participación, sino que el comprador adquiere la totalidad de un negocio: establecimiento, maquinaria y material, clientela más o menos fiel y el conocimiento y acuerdos establecidos con los suministradores.

Con estas opciones, generalmente se pretende ganar tiempo, aprovechar una oportunidad o minimizar los riesgos de una actividad que parte de cero.

En todo caso, esta forma de acceso a la actividad empresarial exige, ante todo, conocer con profundidad la empresa que se desea adquirir. Es fundamental tratar de reunir la máxima información posible referente a aspectos relacionados con la empresa y su mercado: datos jurídicos de constitución, históricos, contables y financieros, técnicos, comerciales, humanos, etcétera.

- En el caso de compra de participaciones se deberá atender a la situación contable reciente, las garantías del pasivo de la empresa, si existen acciones preferentes y la calidad de las acciones o participaciones que se adquieren.

- En el caso de compra de un negocio se deberá atender a la situación completa del negocio, elementos que se adquieren y su valor, el de sus activos y pasivos, emplazamiento y capacidad comercial, así como la viabilidad futura del mismo.

2. LA IDEA DEL NEGOCIO Y EL PLAN DE EMPRESA

2.1 IMPORTANCIA DE LA IDEA Y SU VALIDACIÓN

Todo proyecto de empresa se desarrolla en torno a una idea que surge como consecuencia de la detección de una oportunidad de negocio. Se tiende a pensar que para poner en marcha una empresa es necesario descubrir algún producto o servicio absolutamente novedoso o hacer algo que nadie más haga, como única opción para el éxito en un proyecto empresarial. Evidentemente ésta puede ser una estrategia para el éxito, pero no es lo normal. Lo habitual es que muchas empresas compitan en un mismo mercado y busquen diferenciar su producto o servicio del de los demás para captar la atención de los clientes.

En muchos casos la idea surge como consecuencia de la propia vida profesional o personal, como consecuencia de nuestro trabajo, de nuestros hábitos de consumo, de nuestros hobbies y aficiones, etcétera.

Es posible también que la idea no surja espontáneamente, sino que sea "buscada" una vez que hemos decido emprender nuestra propia actividad empresarial. Thomas Edison dijo en cierta ocasión que "la genialidad se compone de un 2% de inspiración y un 98% de trabajo duro". Por ello si no contamos con la imaginación suficiente para desarrollar una buena idea de forma espontánea, existen múltiples fuentes de inspiración disponibles que nos pueden conducir a ella:

- Observación de nuestro entorno
- Examen de necesidades
- Aficiones

- Contactar con gente creativa
- Lectura de prensa
- Cambios de normativa legal
- Acudir al registro industrial y a la oficina de patentes
- Asociaciones empresariales
- Trasladar ideas foráneas con éxito
- Organismos de promoción empresarial

A partir de aquí, el emprendedor debe empezar por tener confianza en sí mismo y en su iniciativa. Si definir la idea para desarrollar un proyecto es clave para fundamentar un negocio, tener fe en ella y en su futuro no lo es menos.

Observar el entorno y las reacciones y demandas de los usuarios es un buen comienzo. La idea hay que testarla, validarla, asegurarse de que es una buena idea. Al principio bastará reflexionar sobre qué está a favor y en contra de la idea, tratando de obtener datos sobre las características del producto o servicio en cuestión. Es fundamental definir muy claramente en qué consiste nuestra idea. Algunas de las principales cuestiones a pensar a la hora de validar nuestra idea hacen referencia a las necesidades del mercado, a la competencia existente, etcétera.

Debemos intentar además, contrastar nuestras opiniones con los posibles usuarios y con expertos. Para ello podemos solicitar la ayuda no sólo de nuestros familiares y amigos, sino también de los miembros de otras entidades y organismo como profesores de Universidad, directores de sucursales bancarias, Cámaras de Comercio, Institutos de Desarrollo Local, Asociaciones de Empresarios, etcétera.

2.2 CONVERSIÓN DE LA IDEA EN PROYECTO: EL PLAN DE EMPRESA

Una forma de reflexionar sobre un tema es tratar de ponerlo por escrito. Por ello una vez que hemos validado nuestra idea y que deseamos seguir adelante es necesario que elaboremos un proyecto sobre la misma. El Plan de negocio no es más que un documento flexible (se va modificando y actualizando a medida que progresa) que recoge y desarrolla la idea con detalle, pero de forma clara y sintética.

Con la elaboración de dicho plan se persiguen los siguientes objetivos:

- Identificar, describir y analizar la oportunidad de negocio.
- Analizar su viabilidad técnica, comercial y financiera.
- Desarrollar los procedimientos y estrategias preliminares.

Es además la forma más adecuada de presentar la idea de negocio ante terceras personas e inversores potenciales. Por otra parte a nivel interno constituirá una herramienta de planificación para el promotor empresarial y sus socios, colaboradores y asesores jurídicos y fiscales. En permanente actualización, el plan será útil para evaluar la marcha del negocio y como fuente de información para posteriores informes y presupuestos.

Las múltiples finalidades para las que sirve la elaboración de un plan de negocio suponen precisamente una de las razones que dificultan su elaboración. A la hora de elaborar este plan, el emprendedor suele tender a minimizar de alguna manera el riesgo inherente a la actividad empresarial, situando el proyecto en un escenario ligeramente más optimista del que sería razonablemente real. Por otro lado al servir el plan de empresa para la captación de recursos financieros, el emprendedor tiende a plantear unos resultados superiores a lo que sería razonable. Es por ello importante tener siempre muy presente la finalidad para la que se elabora el plan y tratar de ser lo más realista posibles, ya que de lo contrario seremos los principales perjudicados.

A continuación se presenta un guión esquemático de los principales puntos que debe recoger un plan de empresa. Este guión no es cerrado sino que cada emprendedor deberá adaptarlo a las características de su propio proyecto. Así tendrá que decidir sobre la profundidad con que tratar los diferentes aspectos y la necesidad de incluir otros que no se encuentren en este guión. Todo ello de acuerdo a las características de su proyecto y de la actividad a desarrollar.

PLAN DE EMPRESA

A. Objetivos del proyecto empresarial y presentación de los promotores:

- Definición de las características generales del proyecto a poner en marcha y de sus objetivos.
- Presentación de los promotores, formación, experiencia empresarial y profesional, etcétera.

B. La actividad de la empresa: el producto o servicio:

- Definición de las características del producto o servicio.
- Características diferenciadoras respecto a la competencia.
- Mercado al que va dirigido y necesidades que cubre.
- Normas que regulan la fabricación o comercialización del producto o la prestación del servicio, así como la posible existencia de patentes, marcas, etcétera.
- La localización de la empresa: criterio de localización, comunicaciones e infraestructuras, etcétera.

C. El mercado:

- Definición del mercado al que se dirigirá el producto o servicio: dimensión, localización, estructura, tipo de clientes, etcétera.
- Previsiones de evolución del mercado.
- Análisis de la competencia.
- Cuota prevista de mercado.

D. Organización de la producción:

- Sistemas de producción.
- Recursos materiales: instalaciones, maquinaria, materias primas, etcétera.
- Proveedores.
- Gestión de los *stocks*.
- Control de calidad.
- Plan de compras.

E. La comercialización: marketing y ventas:

- Previsiones de ventas.
- Política de producto/servicio, precios, distribución y promoción.

F. La organización y los recursos humanos:

- Definición de los puestos de trabajo y de los perfiles profesionales.
- Formas de contratación.
- Organigrama de la empresa.

G. Estructura legal de la empresa: forma jurídica que va a adquirir la empresa y trámites que tiene que realizar para su constitución.

H. La financiación:

- Necesidades económicas del proyecto: recursos propios y ajenos.
- Fuentes de financiación.
- Viabilidad económico-financiera/rentabilidad del proyecto.

I. Valoración del riesgo: descripción de los riesgos y de las posibles consecuencias de factores adversos tanto de carácter interno como externo.

3. EL MERCADO Y LA COMPETENCIA

3.1 ¿CÓMO REALIZAR UN ESTUDIO DE MERCADO?

Todo proyecto empresarial o empresa debe adoptar una serie de decisiones de vital importancia en torno al mercado en que desea posicionarse: optar por fabricar un producto, y no otro, adoptar las técnicas tradicionales de su sector o irrumpir en el mismo con nuevos planteamientos, dirigirse al consumidor tipo o bien buscar un segmento del mercado no suficientemente explotado por sus competidores más inmediatos; comercializar su producto con una marca o con otra, etcétera. Cada una de estas alternativas representa una decisión de *marketing* y todas comportan cierto riesgo.

Un estudio de mercado no nos garantiza una decisión correcta, pues nunca podremos eliminar totalmente la incertidumbre, pero lo que sí podemos hacer es reducirla y hacerla aceptable.

El nivel de profundidad óptimo del estudio de mercado será aquel que sea capaz de aportar la información necesaria para poder determinar si efectivamente existe un hueco de mercado y si nuestro proyecto es viable. Para ello todo estudio debe tratar de recoger al menos los siguientes elementos.

- **Análisis del entorno**. En este sentido no es necesario hacer una análisis socioeconómico profundo pero sí analizar y valorar aquellos factores del entorno que puedan influir en la viabilidad de la empresa presente y futura. Algunos de estos factores son: condiciones sociodemográficas, económicas, culturales, políticas, legales, tecnológicas, etcétera.

- **Descripción del mercado**: se identificarán rasgos tales como tamaño y tipo de mercado, evolución y previsiones de crecimiento, estructura (mercado fragmentado con gran número de empresas o mercado concentrado en pocas empresas), grado de estacionalidad de las ventas,...

  Para analizar estos elementos primero es necesario tener claro en qué sector o actividad vamos a competir y cuál es exactamente el mercado que tenemos que analizar. En muchos casos no se deberá tener en cuenta sólo nuestra actividad concreta, sino también otras que puedan ser complementarias o sustitutivas de la nuestra y cuya evolución nos puede afectar.

- **Análisis de la demanda**: esto supone identificar claramente quiénes son nuestros clientes objetivos, teniendo en cuenta que existen distintos tipos de clientes: cliente final (toma la decisión de compra), cliente intermedio (canales de distribución del producto o servicio), usuarios (no deciden sobre la compra, sólo consumen el bien o servicio), prescriptores (recomiendan o autorizan la compra). Es necesario conocer estos distintos clientes para definir las estrategias de *marketing* necesarias.

  A partir de esta análisis se define el segmento de mercado al que nos vamos a dirigir y que serán nuestros clientes potenciales y se analizan sus hábitos de consumo, capacidades económicas, motivaciones de compra, predisposición ante el producto o servicio nuevo, etcétera.

- **Análisis de la oferta**: la competencia está formada por el conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades que las de nuestra empresa. Es fundamental conocer qué empresas constituyen nuestra competencia y cuáles son sus principales fortalezas y debilidades frente a la nuestra. Para ello será importante tratar de conocer dónde se encuentran localizadas, cuál es su volumen de negocios, las características diferenciales de sus productos o servicios, el precio al que venden, los servicios complementarios

que ofrecen, sus posibles reacciones ante nuestra entrada, etcétera.

- **Canales de distribución**: en caso de que existan será también necesario investigar sobre los diferentes canales y sus características para poder decidir qué canal elegimos para la distribución de nuestros productos.

- **Barreras de entrada**: se entiende por barreras de entrada todo aquel mecanismo que imposibilita o dificulta la incorporación al mercado de nuevos competidores para participar de los beneficios del sector. Por tanto, para el empresario es fundamental conocer cuáles son las barreras de entrada a su sector para intentar obviarlas y determinar qué estrategias a seguir si fuera necesario. Ésta es una de las partes del estudio de mercado sobre las que es más importante encontrar información. Para establecer las barreras de entrada es necesario un conocimiento en profundidad del sector que se irá adquiriendo al recabar información sobre el resto de los apartados descritos.

A la hora de realizar la investigación de mercado podemos distinguir entre dos tipos de investigaciones:

- Investigación cuantitativa: es toda aquella que puede ser precisada en cifras, como por ejemplo, cuántas personas consumen un determinado producto, con qué frecuencia lo hacen, dónde lo adquieren,...

- Investigación cualitativa: es la que proporciona el conocimiento de las motivaciones y las actitudes de los consumidores, y también acerca de las opiniones que tienen sobre determinados productos o servicios existentes en el mercado.

Los principales métodos de investigación de mercado son los siguientes:

- Opiniones de experto.
- Entrevistas en profundidad.

- Estudio dirigido de grupos (grupos de seis a diez personas que sostienen un debate dirigido sobre temas relacionados con el objetivo de la investigación).
- Encuestas: personal, telefónica o por correo.
- Observación.
- Pseudocompra: es útil para las entrevistas a competidores ya que consiste en que el entrevistador se presenta como posible cliente y no como competidor.

Hay que destacar que obtener datos no es lo mismo que obtener información sino que será necesario que los datos que obtengamos cumplan unos requisitos:

- Que sean relevantes para la investigación que estamos realizando.
- Que estén actualizados.
- Que sean analizados con rigor.

3.2 EL PLAN COMERCIAL Y EL PLAN DE MARKETING

A partir del Estudio de Mercado, y como un paso más en el proceso de puesta en marcha de una idea de negocio o proyecto empresarial, es necesario diseñar una plan comercial y una plan de *marketing* (que además serán incluidos en el plan de empresa).

El primero tiene como objetivo responder a las preguntas de cuánto, cómo, cuándo, etcétera, voy a vender; y el segundo definir las estrategias que vamos a seguir para alcanzar las previsiones establecidas en el plan comercial.

PLAN COMERCIAL

A través del plan comercial se definen los objetivos de la actividad de ventas de la empresa.

- En primer lugar se definirá el **volumen de ventas** total que se desea alanzar, especificado por productos y áreas geográficas en su caso. Este

objetivo de ventas se expresará en unidades monetarias, unidades de producto y cuota de mercado que representa (porcentaje de la demanda total del sector o actividad correspondiente).

Además el cálculo se realizará por semanas o meses teniendo en cuenta la influencia de diversos factores que puedan variar la demanda de nuestro producto como pueda ser la época del año, cambio en la estrategia de marketing,... El objetivo de detallar al máximo la estimación de esta cifra de ventas es luego poder compararla con la realidad, calcular las desviaciones y analizar los factores que las han determinado.

Al tratarse de una empresa de reciente creación la información necesaria para determinar estas cantidades no podrá obtenerse de la experiencia previa, sino que se basará en la obtenida a través del estudio de mercado y de acuerdo con el plan de viabilidad económica-financiera. En este sentido será especialmente útil el cálculo del punto de equilibrio —que más adelante se estudiará— pero que adelantamos que es el nivel de ventas que permite obtener un beneficio igual a cero, es decir, el nivel de ventas a partir del cual empezamos a obtener beneficio positivo.

- En segundo lugar se definirán los **costes relativos a la actividad comercial** de la empresa especificando el origen y la cantidad. Especialmente importante en este apartado será determinar la fuerza de ventas o número de vendedores con que se debe contar para alcanzar el nivel de ventas previamente establecido. La definición de este número de vendedores debe guardar total coherencia con los objetivos de ventas marcados. Como en el caso anterior se concretará al máximo todo lo relativo a este equipo de ventas: objetivos particulares de cada uno, productos o áreas asignados, sistema de remuneración, etcétera.

PLAN DE MARKETING

El plan de *marketing* es un documento que tiene como objetivo definir y desarrollar la estrategia a seguir para alcanzar los objetivos de ventas propuestos. El plan de *marketing* se elaborará a partir del estudio de mercado

y del plan comercial. En todo momento debe guardar relación y ser coherente con lo establecido en esos otros dos documentos.

La elaboración de una estrategia de *marketing* se ha venido realizando, tradicionalmente, a través de lo que se conoce como el *marketing mix*.
El *marketing mix* consiste en definir la estrategia de mercado a partir de cuatro variables que se conocen como las cuatro "Pes" del *marketing* y que son: producto, precio, promoción y distribución. A partir del desarrollo de una estrategia concreta para cada una de estas variables (coherentes todas ellas entre sí) se logran los objetivos del plan de *marketing*.

- **Estrategia de producto**. El producto (o servicio) es la variable básica del *marketing mix*. Los componentes del producto son esencialmente su calidad, sus características, marca, envase, diseño y servicios relacionados. Deberemos tomar decisiones sobre las estrategias a seguir en cada uno de estos elementos para conseguir un producto o servicio diferenciado del de la competencia. Para ello será necesario además de conocer los productos competidores, conocer el ciclo de vida del producto. El ciclo de vida de un producto se define por cuatro etapas: lanzamiento, crecimiento, madurez y declive. En función de la etapa en la que se encuentre el producto habrá que seguir una estrategia u otra.

- **Estrategia de precio**. La estructura de precios a escoger viene condicionada por los siguientes factores:

  1. Las expectativas del mercado seleccionado (a qué tipo de clientes tenemos previsto vender y cuanto están dispuestos a pagar).
  2. Los costes relacionados con la producción del producto o servicio.
  3. Las previsiones de demanda del producto y los objetivos marcados en el plan de negocio.
  4. Los precios de la competencia y la relación existente con los productos.

  5. La elasticidad de la demanda, esto es, el grado de sensibilidad al precio que tienen los compradores de un determinado producto o servicio.

  En este apartado se definirá también la política de descuentos y *rapells*, así como las formas de cobro en cuanto a tiempos y cantidades.
  A partir de la definición de las estrategias de producto y precio conseguimos posicionar nuestro producto/servicio en el mercado. El concepto de posicionamiento expresa la percepción de los consumidores a cerca de la posición relativa de un producto determinado con relación a la competencia, es decir a la oferta existente en el mercado. Es fundamental que conozcamos la posición en la que se encuentran los productos de la competencia para, en función de ello, decidir dónde posicionamos nuestro producto.

- **Estrategia de distribución**. Esta variable hace referencia a la elección de los medios a través de los que los productos deben llegar al mercado seleccionado en el momento adecuado. Esto significa que es preciso desarrollar un conveniente sistema de distribución, lo que a su vez implica el trato con intermediarios ajenos a la compañía y sobre los que no se tiene una completa seguridad, en todos los casos, a cerca de su funcionamiento.

  Por tanto en el plan de *marketing* se deberán establecer los intermediarios que se van a utilizar (en caso de necesitarse) para llevar nuestro producto al mercado (venta directa, comisionistas, detallistas, red comercial propia,...). Se fijará la política a seguir con estos intermediarios en aspectos tales como volúmenes de pedidos, condiciones de pago, formas de entrega, descuentos, etcétera.

  Los principales objetivos de la estrategia de distribución son:

  a) Llegar al usuario final.

  b) Contribuir a mejorar la imagen del producto.

c) Contribuir en la diferenciación del producto.

e) Contribuir al flujo de información con el mercado. Las empresas necesitan un flujo de información con el mercado en el que operan en ambos sentidos; esto es, recabar datos del mercado y de los clientes/consumidores y ofrecer a éstos información de sus productos, de su acción empresarial, y sobre cualquier otro aspecto que crean conveniente.

- Estrategia de **promoción**. Incluye todos los métodos válidos que se utilizan para que el mercado objetivo obtenga información sobre el producto y persuadir a los posibles clientes sobre los beneficios derivados de la compra o utilización de nuestros productos o servicios. Aquí es dónde intervienen los medios publicitarios, los medios de comunicación, la utilización del *marketing* directo y el desarrollo de la fuerza de ventas.

  El diseño de esta estrategia debe incluir explícitamente:
  1. Los objetivos que se quieren alcanzar:
  2. Los medios que se van a utilizar
  3. El presupuesto económico que se va a emplear

  Los principales instrumentos utilizados para la promoción son:

  A) Publicidad
  B) Promoción de ventas: Consiste en un conjunto de incentivos inmediatos dirigidos a un público-objetivo con el fin de animarle a comprar mediante la oferta de una ventaja suplementaria durante un período de tiempo determinado.
  C) Relaciones públicas.
  D) Fuerza de ventas: Grupo de individuos que forman el personal de ventas de una empresa.
  E) *Merchandaising*: Conjunto de técnicas que tienen como objetivo hacer más atractivo el producto en el punto de venta, con el fin de estimular su compra. Consisten en destacar un producto respecto a los de la competencia por diferentes medios: mostrándolo en expositores especiales, colocándolo en la

cabecera de una estantería, acompañándolo con carteles colgantes, etcétera.
F) Marketing directo: El *Mailing* es la forma de marketing directo más representativa.

Recientemente ha cobrado importancia el ***marketing* relacional** o de las cuatros "ces" (cliente, características, canal, comunicación), frente al *marketing* clásico de las cuatro "pes". En síntesis, el *marketing* relacional enfatiza más en los aspectos relacionados con el trato al cliente y la comunicación, mientras que el *marketing* clásico se centra más en el producto. Un factor clave en el *marketing* relacional es la aportación al cliente de nuevos valores añadidos, entre los cuales, sin duda, el más relevante es el de la información.

4. LA FINANCIACIÓN

4.1 INVERSIÓN INICIAL Y NECESIDADES DE FINANCIACIÓN

La financiación es uno de los aspectos más difíciles con los que se encuentra un emprendedor a la hora de poner en marcha su proyecto empresarial.

Lo primero que hay que analizar son nuestras **necesidades financieras**. En este sentido tendremos que elaborar un **plan de inversiones** siguiendo este formato:

Inversión	Gastos
- Gastos de establecimiento: constitución, puesta en marcha, arranque, etcétera.	- Compra de materiales: existencias iniciales.
- Adquisición de inmateriales: marcas, patentes, fondo de comercio o gastos en I+D.	- Servicios.
- Adquisición del inmovilizado material: local, equipos, etcétera.	- Tributos.
- Inmovilizaciones financieras: depósitos, adquisiciones de títulos necesarios para operar, etcétera.	- Gastos de Personal.
- Circulantes inmovilizados: cantidades medias de existencias.	- Gastos financieros.

A partir de este Plan de Inversiones podemos responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuánto dinero necesitamos?
- ¿Cuándo y por cuánto tiempo necesitamos el dinero?
- ¿Qué uso vamos a darle a esos fondos?
- ¿Cuándo empiezo a recuperar el dinero?
- ¿Cómo vamos a devolver el dinero?

A partir de aquí y establecidas la cuantía de recursos ajenos que necesitamos, por cuanto tiempo y el uso que vamos a darle, podemos analizar las distintas fuentes de financiación a las que podemos optar para elegir aquella que se adapte mejor a nuestras necesidades.

PRINCIPALES FUENTES DE FINANCIACIÓN:

✓ **Banca comercial**: es la principal fuente de financiación con la que cuenta un emprendedor para poner en marcha su proyecto empresarial. En los últimos años, ha desarrollado una variedad de productos financieros destinados a la financiación de proyectos de inversión en las PYME: créditos, préstamos, líneas de crédito, y descuento comercial, etcétera. Una gran parte de la banca comercial viene suscribiendo con las distintas Administraciones una serie de Convenios de Colaboración con el fin de establecer líneas de crédito blando a las inversiones empresariales.

✓ **La Banca Pública**: la Administración a través del Instituto de Crédito Oficial (ICO), el Banco Europeo de Inversiones (BEI) y la banca pública (Argentaria), ha puesto en marcha una serie de medidas de apoyo financiero a las PYME consistentes, fundamentalmente, en la instrumentación de líneas de préstamo preferente y subsidiación de tipos de interés para acometer inversiones productivas.

✓ **El *leasing***: se entiende por *leasing* todo contrato de arrendamiento financiero que permita disponer de un bien mueble o inmueble mediante su alquiler con una opción de compra al finalizar el periodo fijado. A través de un contrato de *leasing*, el empresario dispone del bien objeto en régimen de alquiler mediante el pago de una cuota periódica, pudiendo ejercer a la finalización del contrato la opción de compra establecida mediante el pago de

una cantidad (valor residual) prefijada de antemano. El favorable tratamiento fiscal que en España se ha dado al sistema de *leasing* ha hecho del mismo un instrumento de financiación muy atractivo para el empresario o promotor. Por el contrario, la principal desventaja del *leasing* como método de financiación se halla en el mayor coste financiero que supone con respecto a otras fórmulas de financiación más convencionales.

✓ **Las Sociedades de Garantía Recíproca** (S.G.R.): este tipo de sociedades concede avales que permite a las PYME acceder a la financiación bancaria. En muchos casos se facilita el acceso de las empresas avaladas a líneas de financiación privilegiada, obteniendo así mejores condiciones que las que obtendría por sí solas en el mercado. Para poder operar con una Sociedad de Garantía Recíproca, es necesario ser empresario, contar con un proyecto empresarial viable y adquirir la condición de socio partícipe mediante la suscripción de la cuota social correspondiente. Cumplidos estos requisitos puede iniciarse la tramitación de un aval a través de la S. G. R. Los costes que suele generar este tipo de operaciones son:

- Una comisión de estudios (generalmente el 0,5% del total del valor nominal de la operación propuesta).
- Comisión por aval (establecida en una banda variable, por regla general del 0,5% al 2% anual sobre el saldo vivo de la operación al principio de cada año).

Cuando la empresa amortiza íntegramente el préstamo se procede a la cancelación del aval y reembolso de la cuota o cuotas sociales suscritas, si el socio desea desvincularse de la S.G.R.

✓ **El *Factoring***: consiste en la cesión o venta a un prestamista o factor (generalmente una entidad financiera) de las cuentas pendientes de cobrar por parte de la empresa. La cesión consiste en dar en prenda las cuentas a cobrar como garantía de un préstamo concedido al empresario por la sociedad de *factoring*, préstamo que a su vez conllevará el pago de intereses y comisión correspondiente. La venta, consiste en vender al prestamista o factor las cuentas de clientes a cobrar, asumiendo éste la responsabilidad del cobro de las mismas a cambio del cargo e intereses estipulados por el servicio prestado.

✓ **Capital Riesgo**: se trata de una inversión con carácter temporal en el capital de pequeñas y medianas empresas. Esta orientada a apoyar la creación de nuevas empresas y la expansión de otras ya existentes. El beneficio obtenido por el capitalista de riesgo consiste en la obtención de una rentabilidad procedente de la posterior venta de su participación en el capital de la empresa, una vez madurada la inversión. Por lo general el porcentaje de participación en la empresa se sitúa en torno al 25-30% durante un periodo de 4-10 años. Habitualmente las Sociedades de Capital Riesgo pertenecen a una o varias entidades financieras y/o grupos industriales.

✓ **Ayudas y subvenciones**: los organismos públicos convocan distintos tipos de ayudas con el objetivo de apoyar la creación y consolidación de empresas y mejorar la competitividad del tejido empresarial. Para ello se convocan una amplia variedad de ayudas con el objetivo de incentivar distintas acciones: creación de empresas, creación de empleo, inversión e innovación, formación del personal, participación en ferias, promoción de comercio exterior, etcétera.

4.2 VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA

El plan de viabilidad económico financiera consiste en elaborar una información de carácter económico que permita conocer de forma provisional la viabilidad del proyecto empresarial que queremos realizar. Este plan debe resultar lo más realista posible, huyendo en lo posible de la tendencia frecuente a exagerar de una forma optimista las previsiones de ventas y beneficios.

Los principales elementos que debe recoger este plan económico-financiero son:

- **Previsión de Tesorería**: sobre él se establecen las previsiones a cerca de cuál será la liquidez de las empresas en cada momento, en función de las diferencias que se prevén entre cobros y pagos. A través de esta información podrá conocerse en qué momentos van a producirse ingresos en la caja de la empresa y en cuales será preciso disponer de dinero para hacer frente a los pagos pendientes.

- **Cuenta de Resultados**: refleja el resultado económico obtenido por la empresa a lo largo del periodo considerado. Permite obtener el beneficio del periodo teniendo en cuenta los gastos e ingresos, considerándolos en el momento en que se producen y no el momento en que efectivamente se realiza el cobro o pago.

- **Balance**: aporta información económico-financiera sobre la situación de la empresa. El balance consta de dos partes: el activo y el pasivo. En el activo se reflejan los bienes e inversiones de la empresa clasificados normalmente por su grado de liquidez; en el pasivo se recogen las fuentes de financiación para realizar esas inversiones y que se dividen en recursos propios y ajenos. Las cuentas del pasivo se clasifican según su grado de exigibilidad, es decir, el plazo en el cual deba efectuarse su devolución.

- **Ratios** de análisis económico-financiero: conocer cuál va a ser la rentabilidad esperada de nuestra inversión a la hora de poner en marcha nuestro proyecto empresarial es un aspecto clave para decidir sí realmente acometemos ese proyecto o no.

PREVISIÓN DE TESORERÍA

CONCEPTO/MESES	**Enero**	**Febrero**	**...**	**Diciembre**
Saldo Inicial				
Cobros:				
- Ventas				
- Capital				
- Subvenciones				
- Préstamos				
- Otros				
Total Cobros				
Pagos:				
- Proveedores				
- Alquileres				
- Transportes				
- Suministros				

- Gastos financieros	
- Gastos Personal	
- Reparaciones	
- Publicidad	
- Tributos,...	
Total pagos	
Saldo neto caja	

CUENTA DE RESULTADOS

CONCEPTO	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**
Ingresos:			
- Ventas o prestación de servicios			
1. Total Ingresos			
Gastos:			
- Compras			
- Arrendamientos y cánones			
- Reparaciones			
- Transportes			
- Seguros			
- Suministros			
- Publicidad y propaganda			
- Tributos			
- Gastos de personal			
- Gastos financieros			
- Amortización			
2. Total gastos			
3. Resultado Antes de Impuestos			
4. Impuesto de Sociedades			
5. Resultado Neto (3-4)			

BALANCE

ACTIVO	**PASIVO**
Activo Fijo	**Recursos permanentes**
Gastos de Constitución	No Exigible
Inmovilizado Material Neto - Equipos Informáticos - Mobiliario - Amort. Acumulada Inm. Material	Fondos Propios - Capital suscrito - Reservas - Pérdidas y Ganancias
	Exigible a Largo Plazo
	- Créditos a largo Plazo - Deudas con socios
Activo Circulante - Tesorería - Existencias - Deudores	**Exigible a corto Plazo** - Deudas con entidades de crédito - Acreedores comerciales
Total activo	**Total pasivo**

RATIOS

✓ **Punto de Equilibrio**: es aquel en que los ingresos son iguales a los costes, es decir, en el que el beneficio obtenido es igual a cero. Es útil porque permite determinar el volumen de ventas a partir del cual la empresa obtendrá beneficios.

PE= IT-CT= 0

✓ ***Cash flow***: se obtiene a través de la suma del beneficio bruto y las amortizaciones.

✓ **Fondo de Maniobra**: permite conocer la cantidad de activo circulante financiado con recursos permanentes. El Fondo de Maniobra debe ser siempre positivo.

Activo Circulante-Pasivo Circulante

✓ **Rentabilidad**: a través de estos ratios conocemos la rentabilidad de nuestra inversión y nos permite compararla con la que obtendríamos de otras posibles inversiones.

- Económica: **Resultado del ejercicio/Total Activo.**
- Financiera: **Resultado del ejercicio/ Fondos Propios.**

✓ **Endeudamiento**: nos proporciona información sobre el porcentaje del pasivo financiado con recursos ajenos.

(Total Pasivo-Fondos Propios)/Total Pasivo

Por último, y a la hora de analizar la viabilidad económica de un proyecto, es necesario que valoremos los distintos riegos a los que está sometida la futura empresa y las consecuencias de la materialización de algunos de estos riesgos. La valoración de estos riesgos debe hacer referencia a aspectos externos (coyuntura económica, nuevas tecnologías, nueva legislación,...) y aspectos relacionados directamente con nuestra empresa o el sector en el que se ubica (aparición de nuevos competidores, obsolescencia del producto, cambios en la demanda,...).

5. ANEXO: LEY DE SOCIEDADES ANÓNIMAS

A continuación se reproducen los artículos más relevantes desde el punto de vista de la creación de empresas del texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas (Real Decreto Legislativo 1564/1989 de 22 de Diciembre).

CAPITULO PRIMERO. DISPOSICIONES GENERALES.

Artículo 1.º Concepto.- En la Sociedad Anónima el capital, que estará dividido en acciones, se integrará por las aportaciones de los socios quienes no responderán personalmente de las deudas sociales.

Art. 2.º Denominación.- 1. En la denominación de la Compañía deberá figurar necesariamente la indicación «Sociedad Anónima» o su abreviatura «S. A.». 2. No se podrá adoptar una denominación idéntica a la de otra Sociedad preexistente. 3. Reglamentariamente podrán establecerse anteriores requisitos para la composición de la denominación social.

Art. 3.º Carácter mercantil.- La Sociedad Anónima, cualquiera que sea su objeto, tendrá carácter mercantil, y en cuanto no se rija por disposición que le sea específicamente aplicable, quedará sometida a los preceptos de esta ley.

Art. 4.º Capital mínimo.- El capital social no podrá ser inferior a 10.000.000 de pesetas y se expresará precisamente en esta moneda.

Art. 5.º Nacionalidad.-1. Serán españolas y se regirán por la presente Ley todas las Sociedades Anónimas que tengan su domicilio en territorio español, cualquiera que sea el lugar en que se hubieren constituido. 2. Deberán tener

su domicilio en España las Sociedades Anónimas, cuyo principal establecimiento o explotación radique dentro de su territorio.

Art. 6.º Domicilio.-1. La Sociedad fijará su domicilio dentro del territorio español en el lugar en que se halle el Centro de su efectiva administración y dirección, o en que radique su principal establecimiento o explotación. 2. En caso de discordancia entre el domicilio registral y el que correspondería conforme al apartado anterior, los terceros podrán considerar como domicilio cualquiera de ellos.

CAPITULO II. DE LA FUNDACIÓN DE LA SOCIEDAD

SECCION PRIMERA.- DE LA CONSTITUCION DE LA SOCIEDAD

Art. 7.º Constitución e inscripción. 1. La Sociedad se constituirá mediante escritura públicas que deberá ser inscrita en el Registro Mercantil. Con la inscripción adquirirá la Sociedad Anónima su personalidad jurídica. Los pactos que se mantengan reseñados entre los socios no serán oponibles a la Sociedad. 2. La inscripción de la escritura de constitución y la de todos los demás actos relativos a la Sociedad podrán practicarse previa justificación de que ha sido solicitada o realizada la liquidación de los impuestos correspondientes al acto inscribible. 3. La inscripción de la Sociedad se publicará en el «Boletín Oficial del Registro Mercantil», en el que se consignarán los datos relativos a su escritura de constitución que reglamentariamente se determinen.

Art. 8.º Escritura de constitución. En la escritura de constitución de la Sociedad se expresarán:

a) Los nombres, apellidos y edad de los otorgantes, si éstos fueran personas físicas, o la denominación o razón social Si son personas jurídicas y en ambos casos, la nacionalidad y el domicilio.

b) La voluntad de los otorgantes de fundar una Sociedad Anónima.

c) El metálico, los bienes o derechos que cada socio aporte o se obligue a aportar, indicando el título en que lo haga y el número de acciones atribuidas en pago.

d) La cuantía total, al menos, aproximada, de los gastos de constitución, tanto de los ya satisfechos como de los meramente previstos hasta que aquélla quede constituida.

e) Los Estatutos que han de regir el funcionamiento de la Sociedad.

f) Los nombres, apellidos y edad de las personas que se encarguen inicialmente de la administración y representación social, si fueran personas físicas, o su denominación social si fueran personas jurídicas y, en ambos casos, su nacionalidad y domicilio así como las mismas circunstancias, en su caso, de los auditores de cuentas de la Sociedad.

Art. 9.º Estatutos sociales. En los Estatutos que han de regir el funcionamiento de la Sociedad se hará constar:

a) La denominación de la Sociedad.

b) El objeto social, determinando las actividades que lo integran.

c) La duración de la Sociedad.

d) La fecha en que dará comienzo a sus operaciones.

e) El domicilio social, así como el órgano competente para decidir o acordar la creación, la supresión o el traslado de las sucursales.

f) El capital social, expresando, en su caso, la parte de su valor no desembolsado, así como la forma y el plazo máximo en que han de satisfacerse los dividendos pasivos.

g) El número de acciones en que estuviera dividido el capital social; su valor nominal; su clase y serie, si existieren varias, con exacta expresión del valor nominal número de acciones y derechos de cada una de las clases; el importe efectivamente desembolsado; y si están representadas por medio de títulos o por medio de anotaciones en cuenta. En caso de que se representen por medio de títulos deberá indicarse si son nominativas o al portador y si se prevé la emisión de títulos múltiples.

h) La estructura del órgano al que se confía la administración de la Sociedad, determinando los Administradores a quienes se confiere el poder de representación, así como su régimen de actuación de conformidad con lo dispuesto en esta Ley y en el Reglamento del Registro Mercantil (RCL 1957\317, 354 y NDL 25940). Se expresará, además, el número de Administradores, que en el caso del Consejo no será inferior a tres, o, al menos, el número máximo y el mínimo, así como el plazo de duración del cargo y el sistema de su retribución, si la tuvieren.

i) El modo de deliberar y adoptar sus acuerdos los órganos colegiados de la Sociedad.

j) La fecha de cierre del ejercicio social. A falta de disposición estatutaria se entenderá que el ejercicio social termina el 31 de diciembre de cada año.

k) Las restricciones a la libre transmisibilidad de las acciones, cuando se hubiesen estipulado.

l) El régimen de las prestaciones accesorias, en caso de establecerse, mencionando expresamente su contenido, su carácter gratuito o retribuido, las acciones que lleven aparejada la obligación de realizarlas, así como las eventuales cláusulas penales inherentes a su incumplimiento.

m) Los derechos especiales que, en su caso, se reserven los fundadores o promotores de la Sociedad.

Art. 10. Autonomía de la voluntad. En la escritura se podrán incluir, además, todos los pactos y condiciones que los socios fundadores juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a las leyes ni contradigan los principios configuradores de la Sociedad Anónima.

Art. 11. Ventajas de los fundadores. 1. Los fundadores y los promotores de la Sociedad podrán reservarse derechos especiales de contenido económico, cuyo valor en conjunto, cualquiera que sea su naturaleza, no podrá exceder del 10 por 100 de los beneficios netos obtenidos según Balance, una vez deducida la cuota destinada a la reserva legal y por un período máximo de diez años. 2. Estos derechos podrán incorporarse a títulos nominativos

distintos de las acciones, cuya transmisibilidad podrá restringirse en los Estatutos sociales.

Art. 12. Suscripción y desembolso inicial mínimo. No podrá constituirse Sociedad alguna que no tenga su capital suscrito totalmente y desembolsado en una cuarta parte, por lo menos, el valor nominal de cada una de sus acciones.

Art. 13. Procedimientos de fundación. La Sociedad puede fundarse en un solo acto por Convenio entre los fundadores, o en forma sucesiva por suscripción pública de las acciones.

SECCION CUARTA.-DE LA NULIDAD DE LA SOCIEDAD

Art. 34. Causas de nulidad. 1. Una vez inscrita la Sociedad, la acción de nulidad sólo podrá ejercitarse por las siguientes causas:

a) Por resultar el objeto social ilícito o contrario al orden público.

b) Por no expresarse en la escritura de constitución o en los Estatutos sociales la denominación de la Sociedad, las aportaciones de los socios, la cuantía del capital, el objeto social o, finalmente por no respetarse el desembolso mínimo del capital legalmente previsto.

c) Por la incapacidad de todos los socios fundadores.

d) Por no haber concurrido en el acto constitutivo la voluntad efectiva de, al menos, dos socios fundadores, en el caso de la pluralidad de éstos.

2. Fuera de los casos enunciados en el apartado anterior no podrá declararse la inexistencia ni la nulidad de la Sociedad ni tampoco acordarse su anulación.

Art. 35. Efectos de la declaración de nulidad. 1. La sentencia que declare la nulidad de la Sociedad abre su liquidación, que se seguirá por el procedimiento previsto en la presente Ley para los casos de disolución.

2. La nulidad no afectará a la validez de las obligaciones o de los créditos de la Sociedad frente a terceros ni a la de los contraídos por éstos frente a la Sociedad, sometiéndose unas y otros al régimen propio de la liquidación.

3. Cuando el pago a terceros de las obligaciones contraídas por la Sociedad declarada nula así lo exija, los socios estarán obligados a desembolsar sus dividendos pasivos.

CAPITULO V. DE LOS ÓRGANOS DE LA SOCIEDAD

SECCION PRIMERA.-DE LA JUNTA GENERAL

Art. 93. Junta general. 1. Los accionistas constituidos en Junta general debidamente convocada, decidirán por mayoría en los asuntos propios de la competencia de la Junta. 2. Todos los socios, incluso los disidentes y los que no hayan participado en la reunión, quedan sometidos a los acuerdos de la Junta general.

Art. 94. Clases de Juntas. Las Juntas generales podrán ser ordinarias o extraordinarias y habrán de ser convocadas por los administradores de la Sociedad.

Art. 95. Junta ordinaria. La Junta general ordinaria, previamente convocada al efecto, se reunirá necesariamente dentro de los seis primeros meses de cada ejercicio, para censurar la gestión social, aprobar, en su caso, las cuentas del ejercicio anterior y resolver sobre la aplicación del resultado.

Art. 96. Junta extraordinaria. Toda Junta que no sea la prevista en el artículo anterior tendrá la consideración de Junta general extraordinaria.

Art. 97. Convocatoria de la Junta. 1. La Junta general ordinaria deberá ser convocada mediante anuncio publicado en el «Boletín Oficial del Registro Mercantil» y en uno de los diarios de mayor circulación en la provincia, por lo menos quince días antes de la fecha fijada para su celebración. 2. El anuncio expresará la fecha de la reunión en primera convocatoria y todos los asuntos que han de tratarse.

Art. 98. Segunda convocatoria. 1. En el anuncio a que se refiere el artículo anterior, podrá asimismo, hacerse constar la fecha en la que, si procediera, se reunirá la Junta en segunda convocatoria. 2. Entre la primera y la segunda reunión deberá mediar, por lo menos, un plazo de veinticuatro horas. 3. Si la Junta general debidamente convocada no se celebrara en primera convocatoria, ni se hubiere previsto en el anuncio la fecha de la segunda, deberá ésta ser anunciada, con los mismos requisitos de publicidad que la primera, dentro de los quince días siguientes a la fecha de la Junta no celebrada y con ocho de antelación a la fecha de la reunión.

Art. 99. Junta universal. No obstante lo dispuesto en los artículos anteriores, la Junta se entenderá convocada y quedará válidamente constituida para tratar cualquier asunto siempre que esté presente todo el capital social y los asistentes acepten por unanimidad la celebración de la Junta.

Art. 100. Facultad y obligación de convocar. 1. Los Administradores podrán convocar la Junta general extraordinaria de accionistas siempre que lo estimen conveniente para los intereses sociales. 2. Deberán, asimismo, convocarla cuando lo soliciten socios que sean titulares de, al menos, un 5 por 100 del capital social, expresando en la solicitud los asuntos a tratar en la Junta. En este caso, la Junta deberá ser convocada para celebrarse dentro de los treinta días siguientes a la fecha en que se hubiese requerido notarialmente a los administradores para convocarla. 3. Los administradores confeccionarán el orden del día, incluyendo necesariamente los asuntos que hubiesen sido objeto de solicitud.

Art. 101. Convocatoria judicial. 1. Si la Junta general ordinaria no fuere convocada dentro del plazo legal, podrá serlo, a petición de los socios y con la audiencia de los administradores, por el Juez de Primera Instancia del domicilio social quien además designará la persona que habrá de presidirla. 2. Esta misma convocatoria habrá de realizarse respecto de la Junta general extraordinaria, cuando lo solicite el número de socios a que se refiere el artículo anterior.

Art. 102. Constitución de la Junta. 1. La Junta general de accionistas quedará válidamente constituida en primera convocatoria cuando los accionistas presentes o representados posean, al menos, el 25 por 100 del

capital suscrito con derecho de voto. Los Estatutos podrán fijar un quórum superior. 2. En segunda convocatoria, será válida la constitución de la Junta cualquiera que sea el capital concurrente a la misma salvo que los Estatutos fijen un quórum determinado, el cual, necesariamente, habrá de ser inferior al que aquéllos hayan establecido o exija la Ley para la primera convocatoria.

Art. 103. Constitución. Supuestos especiales. 1. Para que la Junta general ordinaria o extraordinaria pueda acordar válidamente la emisión de obligaciones, el aumento o la reducción del capital, la transformación, fusión, o escisión de la Sociedad y, en general, cualquier modificación de los Estatutos sociales, será necesaria, en primera convocatoria, la concurrencia de accionistas presentes o representados que posean, al menos, el 50 por 100 del capital suscritos con derecho a voto. 2. En segunda convocatoria será suficiente la concurrencia del 25 por 100 de dicho capital. Cuando concurran accionistas que representen menos del 50 por 100 del capital suscrito con derecho a voto, los acuerdos a que se refiere el apartado anterior sólo podrán adoptarse válidamente con el voto favorable de los dos tercios del capital presente o representado en la Junta. 3. Los Estatutos sociales podrán elevar los quórum y mayorías previstas en los apartados anteriores.

Art. 104. Legitimación para asistir a la Junta. 1. Los Estatutos podrán condicionar el derecho de asistencia a la Junta general a la legitimación anticipada del accionista, pero en ningún caso podrán impedir el ejercicio de tal derecho a los titulares de acciones nominativas y de acciones representadas por medio de anotaciones en cuenta que las tengan inscritas en sus respectivos registros con cinco días de antelación a aquel en que haya de celebrarse la Junta ni a los tenedores de acciones al portador que con la misma antelación hayan efectuado el depósito de sus acciones o, en su caso, el certificado acreditativo de su depósito en una Entidad autorizada, en la forma prevista por los Estatutos. Si los Estatutos no contener una previsión a este último respecto, el depósito podrá hacerse en el domicilio social. El documento que acredite el cumplimiento de estos requisitos será nominativo y surtirá eficacia legitimadora frente a la Sociedad. 2. Los administradores deberán asistir a las Juntas generales. Los Estatutos podrán ,autorizar u ordenar la asistencia de Directores, Gerentes, Técnicos y demás personas que tengan interés en la buena marcha de los asuntos sociales. 3. El Presidente de la Junta general podrá autorizar la asistencia de cualquier

otra persona que juzgue conveniente La Junta, no obstante, podrá revocar dicha autorización.

Art. 105. Limitaciones de los derechos de asistencia y voto. 1. Los Estatutos podrán exigir, respecto de todas las acciones, cualquiera que sea su clase o serie, la posesión de un número mínimo para asistir a la Junta general sin que, en ningún caso, el número exigido pueda ser superior al uno por mil del capital social. 2. También podrán fijar con carácter general el número máximo de votos que puede emitir un mismo accionista o Sociedades pertenecientes a un mismo grupo. 3. Para el ejercicio del derecho de asistencia a las Juntas y el de voto será lícita la agrupación de acciones.

Art. 106. Representación. 1. Todo accionista que tenga derecho de asistencia podrá hacerse representar en la Junta general por medio de otra persona, aunque ésta no sea accionista. Los Estatutos podrán limitar esta facultad. 2. La representación deberá conferirse por escrito y con carácter especial para cada Junta. 3. La representación es siempre revocable. La asistencia personal a la Junta del representado tendrá valor de revocación.

Art. 107. Solicitud pública de representación. 1. En el caso de que los propios Administradores de la Sociedad, las Entidades depositarias de los títulos o las encargadas del registro de anotaciones en cuenta soliciten la representación para sí o para otro y, en general siempre que la solicitud se formule de forma pública, el documento en que conste el poder deberá contener o llevar anejo el orden del día, así como la solicitud de instrucciones para el ejercicio del derecho de voto y la indicación del sentido en que votará el representante en caso que no se impartan instrucciones precisas. 2. Por excepción, el representante podrá votar en sentido distinto cuando se presenten circunstancias ignoradas en el momento del envío de las instrucciones y se corra el riesgo de perjudicar los intereses del representado. En caso de voto emitido en sentido distinto a las instrucciones, el representante deberá informar inmediatamente al representado, por medio de escrito en que explique las razones del voto. 3. Se entenderá que ha habido solicitud pública cuando una misma persona ostente la representación de más de tres accionistas.

Art. 108. Representación familiar. Las restricciones establecidas en los artículos anteriores no serán de aplicación cuando el representante sea el cónyuge o un ascendiente o descendiente del representado ni tampoco cuando aquél ostente poder general conferido en documento público con facultades para administrar todo el patrimonio que el representado tuviere en territorio nacional.

Art. 109. Lugar y tiempo de celebración. 1. Las Juntas generales se celebrarán en la localidad donde la Sociedad tenga su domicilio, el día señalado en la convocatoria, pero podrán ser prorrogadas sus sesiones durante uno o más días consecutivos. 2. La prórroga podrá acordarse a propuesta de los Administradores o a petición de un número de socios que represente la cuarta parte del capital presente en la Junta. 3. Cualquiera que sea el número de las sesiones en que se celebre la Junta, se considerará única, levantándose una sola acta para todas las sesiones.

Art. 110. Presidencia de la Junta. 1. La Junta general será presidida por la persona que designen los Estatutos; en su defecto, por el Presidente del Consejo de Administración, y a falta de éste, por el accionista que elijan en cada caso los socios asistentes a la reunión. 2. El Presidente estará asistido por un Secretario, designado también por los Estatutos o por los accionistas asistentes a la Junta.

Art. 111. Lista de asistentes. 1. Antes de entrar en el orden del día se formará la lista de los asistentes, expresando el carácter o representación de cada uno y el número de acciones propias o ajenas con que concurran. 2. Al final de la lista se determinará el número de accionistas presentes o representados, así como el importe del capital del que sean titulares, especificando el que corresponde a los accionistas con derecho de voto.

Art. 112. Derecho de información. 1. Los accionistas podrán solicitar por escrito, con anterioridad a la reunión de la Junta, o verbalmente durante la misma, los informes o aclaraciones que estimen precisos acerca de los asuntos comprendidos en el orden del día. Los administradores estarán obligados a proporcionárselos, salvo en los casos en que, a juicio del Presidente, la publicidad de los datos solicitados perjudique los intereses sociales. 2. Esta excepción no procederá cuando la solicitud esté apoyada por accionistas que representen, al menos, la cuarta parte del capital.

Art. 113. Acta de la Junta. 1. El acta de la Junta podrá ser aprobada por la propia Junta a continuación de haberse celebrado ésta, y, en su defecto, y dentro del plazo de quince días, por el Presidente y dos interventores, uno en representación de la mayoría y otro por la minoría. 2. El acta aprobada en cualquiera de estas dos formas tendrá fuerza ejecutiva a partir de la fecha de su aprobación.

Art. 114. Acta notarial. 1. Los administradores podrán requerir la presencia de Notario para que levante acta de la Junta y estarán obligados a hacerlo siempre que, con cinco días de antelación al previsto para la celebración de la Junta, lo soliciten accionistas que representen, al menos, el 1 por 100 del capital social. Los honorarios notariales serán de cargo de la Sociedad. 2. El acta notarial tendrá la consideración de acta de la Junta.

CAPITULO VII. DE LAS CUENTAS ANUALES.

SECCION PRIMERA.-DISPOSICIONES GENERALES

Art. 171. Formulación. 1. Los Administradores de la Sociedad están obligados a formular, en el plazo máximo de tres meses contados a partir del cierre del ejercicio social, las cuentas anuales, el informe de gestión y la propuesta de aplicación del resultado, así como, en su caso, la cuentas y el informe de gestión consolidadas. 2. Las cuentas anuales y el informe de gestión deberán ser firmados por todos los Administradores. Si faltare la firma de alguno de ellos se señalará en cada uno de los documentos en que falte, con expresa indicación de la causa.

Art. 172. Cuentas anuales. 1. Las cuentas anuales comprenderán el Balance, la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y la Memoria. 2. Estos documentos, que forman una unidad, deberán ser redactados con claridad y mostrar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la Sociedad, de conformidad con esta Ley y con lo previsto en el Código de Comercio.

Art. 173. Separación de partidas. 1. Tanto en el Balance, como en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, las partidas previstas en los artículos 175 a 180 y en el artículo 189 deberán aparecer por separado, en el orden en ellos

indicado. 2. Podrá hacerse una subdivisión más detallada de estas partidas, siempre que se respete la estructura de los esquemas establecidos en dichos artículos. Igualmente podrán añadirse nuevas partidas en la medida en que su contenido no esté comprendido en ninguna de las ya previstas en dichos esquemas.

Art. 174. Agrupación de partidas. Podrán agruparse las partidas del Balance y de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias precedidas de números árabes, cuando sólo representen un importe irrelevante para mostrar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera, así como de los resultados de la Sociedad o cuando se favorezca la claridad siempre que las partidas agrupadas se presenten de forma diferenciada en la Memoria.

SECCION SEGUNDA.-ESTRUCTURA DEL BALANCE

Art. 175. Esquema del Balance. El Balance de las Sociedades Anónimas deberá ajustarse al esquema siguiente:

ACTIVO

A) Accionistas por desembolsos no exigidos.
B) Inmovilizado.

I. Gastos de establecimiento.
II. Inmovilizaciones inmateriales
III. Inmovilizaciones materiales.
IV. Inmovilizaciones financieras.

C) Activo circulante.

I. Accionistas por desembolsos exigidos.
II. Existencias.
III. Deudores.
IV. Valores mobiliarios.
V. Tesorería.
VI. Ajustes por periodificación.

PASIVO

A) Fondos propios.

I. Capital suscrito.
II. Primas de emisión.
III. Reserva de revalorización.
IV. Reservas.
V. Resultados de ejercicios anteriores.
VI. Resultado del ejercicio (beneficio o pérdida).

B) Provisiones para riesgos y gastos.
C) Acreedores a largo plazo.
D) Acreedores a corto plazo.

Art. 176. Desglose del inmovilizado. El apartado B) del Activo, «Inmovilizado», incluirá:

1.º En el apartado II, «Inmovilizaciones inmateriales»:

1. Gastos de investigación y desarrollo.
2. Concesiones, patentes, licencias, marcas, así como los derechos y bienes similares, si han sido adquiridos a título oneroso sin que deban figurar en la partida 3 siguiente, o creados por la propia Empresa.
3. Fondo de comercio, en la medida en que haya sido adquirido a título oneroso.
4. Anticipos.

2.º En el apartado III, «Inmovilizaciones materiales»:

1. Terrenos y construcciones.
2. Instalaciones técnicas y maquinaria.
3. Otras instalaciones, utillaje y mobiliario.
4. Anticipos e inmovilizaciones materiales en curso.

3.º En el apartado IV, «Inmovilizaciones financieras»:

1. Participaciones en Sociedades del grupo.

2. Créditos a Sociedades del grupo.
3. Participaciones en Empresas asociadas al grupo.
4. Créditos a Empresas asociadas al grupo.
5. Títulos que tengan el carácter de inmovilizaciones.
6. Otros créditos.
7. Acciones propias.

Art. 177. Desglose del Activo circulante. El apartado C) del Activo,

«Activo circulante», incluirá:

1.º En el apartado II, «Existencias»:

1. Materias primas y consumibles.
2. Productos en curso de fabricación.
3. Productos terminados y mercancías.
4. Anticipos.

2.º En el apartado III, «Deudores»:

1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios.
2. Empresas del grupo deudores.
3. Empresas asociadas al grupo deudores.
4. Otros deudores.

El importe de los créditos o la parte con vencimiento no superior a un año se incluirán en este apartado III, «Deudores».

3.º En el apartado IV, «Valores mobiliarios»:

1. Participaciones en Sociedades del grupo.
2. Participaciones en Empresas asociadas al grupo.
3. Acciones propias.
4. Otros valores mobiliarios.

Art. 178. Desglose de las reservas. II apartado IV, «Reservas», del apartado A) del Pasivo, incluirá:

1. Reserva legal.
2. Reservas para acciones propias.
3. Reservas estatutarias.
4. Otras reservas.

Art. 179. Desglose de las provisiones para riesgos y gastos. El apartado B), «Provisiones para riesgos y gastos», del Pasivo, incluirá:

1 Provisiones para pensiones y obligaciones similares.
2. Provisiones para impuestos.
3. Otras provisiones.

Art. 180. Desglose de acreedores. 1. Los apartados C) y D), «Acreedores a largo plazo y acreedores a corto plazo», del Pasivo, incluirán:

1. Emisiones de obligaciones, con mención separada de las que sean convertibles.
2. Deudas con Entidades de crédito.
3. Anticipos recibidos por pedidos, siempre que no se hayan deducido por separado del importe de las existencias.
4. Deudas por compras o prestaciones de servicios.
5. Deudas representadas por efectos de comercio.
6. Deudas con Sociedades del grupo.
7. Deudas con Empresas asociadas al grupo.
8. Otras deudas, con inclusión de las fiscales y las contraídas con la Seguridad Social.

2. El importe de las deudas o la parte de las mismas con vencimiento no superior a un año se incluirán en el apartado D), «Acreedores a corto plazo». También se incluirán en este apartado los ajustes por periodificación.

Art. 181. Balance abreviado. 1. Podrán formular Balance abreviado, en la forma prevista en el apartado siguiente, las Sociedades en las que durante dos años consecutivos en la fecha del cierre del ejercicio concurran, al menos, dos de las circunstancias siguientes:

a) Que el total de las partidas del Activo no supere los 230.000.000 de pesetas.

b) Que el importe neto de su cifra anual de negocios sea inferior a 480.000.000 de pesetas.
c) Que el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio no sea superior a 50.

2. El Balance abreviado comprenderá solamente las partidas del esquema establecido en el artículo 175, con mención separada del importe de los créditos y de las deudas cuya duración residual sea superior a un año, en las formas establecidas en dicho artículo, pero globalmente para cada una de esas partidas.

Art. 182. Elementos que afectan a varias partidas. 1. Cuando un elemento del Activo o del Pasivo pueda figurar en varias partidas del esquema, se indicará la relación de una con otras, bien en la partida donde figure, bien en la Memoria, cuando esta indicación sea necesaria para la comprensión de las cuentas anuales. 2. Las acciones propias y las participaciones en las Sociedades del grupo únicamente podrán figurar en las partidas previstas a este fin.

Art. 183. Garantías comprometidas con terceros. 1. Deberán figurar de forma clara a continuación del Balance o en la Memoria, todas las garantías comprometidas con terceros sin perjuicio de su inscripción dentro del Pasivo del Balance cuando sea previsible su efectivo desembolso. 2. Deberán indicarse claramente las distintas clases de garantías otorgadas, con mención expresa de las de carácter real. 3. Si tales garantías se refieren a Sociedades del grupo deberá mencionarse específicamente esta circunstancia.

SECCION QUINTA.-REGLAS DE VALORACION

Art. 193. Principios generales sobre la valoración. La valoración de los elementos integrantes de las distintas partidas que figuren en las cuentas anuales deberá realizarse conforme a lo establecido en el Código de Comercio y a lo específicamente dispuesto en los artículos siguientes.

Art. 194. Gastos de establecimiento y otros. 1. Los gastos de establecimiento y los de investigación y desarrollo susceptibles de ser recogidos como activos deberán amortizarse en un plazo máximo de cinco

años. 2. El fondo de comercio únicamente podrá figurar en el activo del balance cuando se haya adquirido a título oneroso. Su amortización, que deberá realizarse de modo sistemático, no podrá exceder del período durante el cual dicho fondo contribuya a la obtención de ingresos para la Sociedad, con el límite máximo de diez años. Cuando la amortización supere los cinco años deberá recogerse en la memoria la oportuna justificación. 3. Hasta que las partidas anteriormente indicado no hayan sido amortizadas por completo se prohíbe toda distribución de beneficios, a menos que el importe de las reservas disponibles sea, como mínimo, igual al importe de los gastos no amortizados.

Art. 195. Valoraciones del inmovilizado. 1. Los elementos del activo inmovilizado deberán valorarse al precio de adquisición o al costo de producción, conforme a lo establecido en el Código de Comercio. 2. Las correcciones de valor se efectuarán conforme a los siguientes criterios:

a) Las inmovilizaciones financieras deberán ser objeto de correcciones de valor con el fin de darles el valor inferior que se les debe atribuir en la fecha de cierre del balance.

b) Los elementos del activo inmovilizado, con independencia de que su utilización sea limitada o no en el tiempo, deberán ser objeto de correcciones de valor con el fin de darles el valor inferior que a la fecha de cierre del balance se les atribuya, si se prevé que la depreciación será duradera.

c) Las correcciones de valor mencionadas en las letras a) y b) deberán llevarse a la cuenta de pérdidas y ganancias y ser indicadas de forma separada en la memoria, salvo que ya aparezcan en esta forma en la propia cuenta de pérdidas y ganancias.

d) La valoración conforme al valor inferior mencionado en las letras a) y b) precedentes no podrá mantenerse cuando las razones que motivaron las correcciones de valor hubiesen dejado de existir.

3. Deberá indicarse en la memoria, con la debida justificación, el importe de la diferencia que pueda producirse entre la valoración contable y las que corresponderían por correcciones de valor excepcionales de los elementos del activo inmovilizado que sean debidas solamente a la aplicación de la

legislación fiscal. 4. En el caso de que se incluyan en el coste de producción del inmovilizado los intereses de los préstamos destinados a financiar su fabricación, se hará constar esta circunstancia en la memoria.

Art. 196. Valoraciones del circulante. 1. Los elementos del activo circulante deberán valorarse al precio de adquisición o al costo de producción, conforme a lo establecido en el Código de Comercio. 2. Sobre la base de una apreciación comercial razonable, se efectuarán correcciones valorativas en el caso de que fueran necesarias para evitar que, en un próximo futuro, la valoración de los elementos del activo circulante tuviera que modificarse. El importe de tales correcciones se inscribirá por separado en la cuenta de pérdidas y ganancias. La valoración inferior no podrá mantenerse si hubieran dejado de existir las razones que motivaron las correcciones. 3. Deberá indicarse en la memoria, con la debida justificación, el importe de la diferencia que pueda producirse entre la valoración contable y la que correspondería por correcciones de valor excepcionales de los elementos del activo circulante que sean debidas solamente a la aplicación de la legislación fiscal.

Art. 197. Prima por reembolso de deudas. 1. En el caso de que la cantidad a reembolsar en concepto de deudas sea superior a la recibida, la diferencia deberá figurar separadamente en el activo del balance. 2. Dicha diferencia deberá amortizarse con cantidades anuales razonables y a lo sumo en el momento en que se reembolse la deuda.

Art. 198. Importe de ciertas provisiones. 1. El importe de las provisiones para riesgos y gastos no podrá superar las necesidades para las que se constituyan. 2. Las provisiones que figuren en el balance en la partida «Otras provisiones», se especificarán en la memoria cuando sean de cierta importancia.

SECCION SEXTA.-MEMORIA

Art. 199. Objeto de la memoria. La memoria completará, ampliará y comentará el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias.

Art. 200. Contenido. La memoria deberá contener, además de las indicaciones específicamente previstas por el Código de Comercio y por esta Ley, las siguientes:

Primera. Los criterios de valoración aplicados a las diversas partidas de las cuentas anuales y los métodos de cálculo de las correcciones de valor. Para los elementos contenidos en las cuentas anuales que en la actualidad o en su origen hubieran sido expresados en moneda extranjera, se indicará el procedimiento empleado para calcular el tipo de cambio a pesetas.

Segunda. La denominación y domicilio de las Sociedades en las que la Sociedad posea, directa o indirectamente, como mínimo, el 3 por 100 del capital para aquellas Sociedades que coticen en Bolsa y el 20 por 100 para el resto, con indicación de la fracción de capital que posea, así como el importe del capital y de las reservas y del resultado del último ejercicio de aquéllas. Las menciones previstas en este número podrán establecerse en una relación, que se depositará en el Registro Mercantil. Podrán omitirse, cuando por su naturaleza puedan acarrear graves perjuicios a las Sociedades a las que se refieran. La omisión deberá mencionarse en la memoria.

Tercera. Cuando existan varias clases de acciones, el número y el valor nominal de las pertenecientes a cada una de ellas.

Cuarta. El cuadro de financiación, en el que se describirán los recursos obtenidos en el ejercicio y sus diferentes orígenes, así como la aplicación o el empleo de los mismos en inmovilizado o en Circulante.

Quinta. La existencia de bonos de disfrute, de obligaciones convertibles y de títulos o derechos similares, con indicación de su número y de la extensión de los derechos que confieren.

Sexta. El importe de las deudas de la Sociedad cuya duración residual sea superior a cinco años, así como el de todas las deudas que tengan garantía real, con indicación de su forma y naturaleza. Estas indicaciones figurarán separadamente para cada una de las partidas relativas a deudas, conforme al esquema legal del balance.

Séptima. El importe global de las garantías comprometidas con terceros, sin perjuicio de su reconocimiento dentro del pasivo del balance cuando sea previsible que de las mismas se derive el cumplimiento efectivo de una obligación o cuando su indicación sea útil para la apreciación de la situación financiera. Deberán mencionarse con la debida claridad y separación los compromisos existentes en materia de pensiones, así como los referentes a Empresas del grupo.

Octava. La distribución del importe neto de la cifra de negocios correspondiente a las actividades ordinarias de la Sociedad, por categorías de actividades así como por mercados geográficos, en la medida en que, desde el punto de vista de la organización de la venta de productos y de la prestación de servicios correspondientes a las actividades ordinarias de la Sociedad, esas categorías y mercados difieran entre sí de una forma considerable. Las menciones previstas en este número podrán omitirse indicándolo en la memoria, cuando por su naturaleza puedan acarrear graves perjuicios a la Sociedad. También podrán omitir tales menciones las Sociedades que pueden formular cuenta de pérdidas y ganancias abreviada.

Novena. El número medio de personas empleadas en el curso del ejercicio, expresado por categorías, así como los gastos de personal que se refieran al ejercicio, distribuidos como prevé el artículo 189, apartado A.3, cuando no estén así consignados en la cuenta de pérdidas y ganancias.

Décima. La diferencia que se pudiera producir entre el cálculo del resultado contable del ejercicio y el que resultaría de haber efectuado una valoración de las partidas con criterios fiscales, por no coincidir éstos con los principios contables de obligatoria aplicación. Cuando tal valoración influya de forma sustancial sobre la carga fiscal futura deberán darse indicaciones al respecto.

Undécima. La diferencia entre la carga fiscal imputada al ejercicio y a los ejercicios anteriores, y la carga fiscal ya pagada o que habrá de pagarse por esos ejercicios, en la medida en que esa diferencia tenga un interés cierto con respecto a la carga fiscal futura. Este importe podrá figurar igualmente de forma acumulada en el balance en una partida individualizada con el título correspondiente.

Duodécima. El importe de los sueldos, dietas y remuneraciones de cualquier clase devengados en el curso del ejercicio por los miembros del órgano de administración, cualquiera que sea su causa, así como de las obligaciones contraídas en materia de pensiones o de pago de primas de seguros de vida respecto de los miembros antiguos y actuales del órgano de administración. Estas informaciones se darán de forma global por concepto retributivo.

Decimotercera. El importe de los anticipos y créditos concedidos a los miembros de los órganos de administración, con indicación del tipo de interés, sus características esenciales y los importes eventualmente devueltos, así como las obligaciones asumidas por cuenta de ellos a título de garantía. Estas informaciones se darán de forma global por cada categoría.

Decimocuarta. Los movimientos de las diversas partidas del activo inmovilizado así como de la de gastos de establecimiento. A tal fin, sobre la base del precio de adquisición o del coste de producción se deberán indicar de forma separada para cada una de las partidas del activo inmovilizado, por una parte las entradas y salidas, así como las transferencias del ejercicio y, por otra parte, las correcciones de valor acumuladas en la fecha del cierre del balance y las rectificaciones efectuadas durante el ejercicio sobre las correcciones de valor de ejercicios anteriores.

Art. 201. Memoria abreviada. Las Sociedades que pueden formular balance abreviado podrán omitir las indicaciones a que se refiere el artículo anterior, salvo las primera a tercera, duodécima y decimocuarta. No obstante, la memoria deberá indicar de forma global los datos a que se refiere la indicación sexta de dicho artículo.

SECCION NOVENA.-APROBACION DE LAS CUENTAS

Art. 212. Aprobación. 1. Las cuentas anuales se aprobarán por la Junta general de accionistas. 2. A partir de la convocatoria de la Junta general, cualquier accionista podrá obtener de la Sociedad, de forma inmediata y gratuita, los documentos que han de ser sometidos a la aprobación de la misma y el informe de los Auditores de Cuentas. En la convocatoria se hará mención de este derecho.

Art. 213. Aplicación del resultado. 1. La Junta General resolverá sobre la aplicación del resultado del ejercicio de acuerdo con el balance aprobado. 2. Una vez cubiertas las atenciones previstas por la Ley o los estatutos, sólo podrán repartirse dividendos con cargo al beneficio del ejercicio, o a reservas de libre disposición, si el valor del patrimonio neto contable no es o, a consecuencia del reparto, no resulta ser inferior al capital social. Si existieran pérdidas de ejercicios anteriores que hicieran que ese valor del patrimonio neto de la Sociedad fuera inferior a la cifra del capital social el beneficio se destinará a la compensación de estas pérdidas. Igualmente se tendrá en cuenta lo previsto en el artículo 194.

Art. 214. Reserva legal. 1. En todo caso una cifra igual al 10 por 100 del beneficio del ejercicio se destinará a la reserva legal hasta que ésta alcance, al menos, el 20 por 100 del capital social. 2. La reserva legal, mientras no supere el límite indicado, sólo podrá destinarse a la compensación de pérdidas en el caso de que no existan otras reservas disponibles suficientes para este fin. Queda a salvo lo dispuesto en el artículo 157.

Art. 215. Distribución de dividendos. 1. La distribución de dividendos a los accionistas ordinarios se realizará en proporción al capital que hayan desembolsado. 2. En el acuerdo de distribución de dividendos determinará la Junta general el momento y la forma del pago. A falta de determinación sobre estos particulares, el dividendo será pagadero en el domicilio social a partir del día siguiente al del acuerdo.

Art. 216. Cantidades a cuenta de dividendos. La distribución entre los accionistas de cantidades a cuenta de dividendos sólo podrá acordarse por la Junta general o por los Administradores bajo las siguientes condiciones:

a) Los Administradores formularán un estado contable en el que se ponga de manifiesto que existe liquidez suficiente para la distribución. Dicho estado se incluirá posteriormente en la memoria.

b) La cantidad a distribuir no podrá exceder de la cuantía de los resultados obtenidos desde el fin del último ejercicio, deducidas las pérdidas procedentes de ejercicios anteriores y las cantidades con las que deban dotarse las reservas obligatorias por Ley o por disposición estatutaria, así como la estimación del impuesto a pagar sobre dichos resultados.

Art. 217. Restitución de dividendos. Cualquier distribución de dividendos o de cantidades a cuenta de dividendos que contravenga lo establecido en esta Ley deberá ser restituida por los accionistas que los hubieren percibido, con el interés legal correspondiente, cuando la Sociedad pruebe que los perceptores conocían la irregularidad de la distribución o que, habida cuenta de las circunstancias, no podían ignorarla.

LA GACETA

DE LOS NEGOCIOS