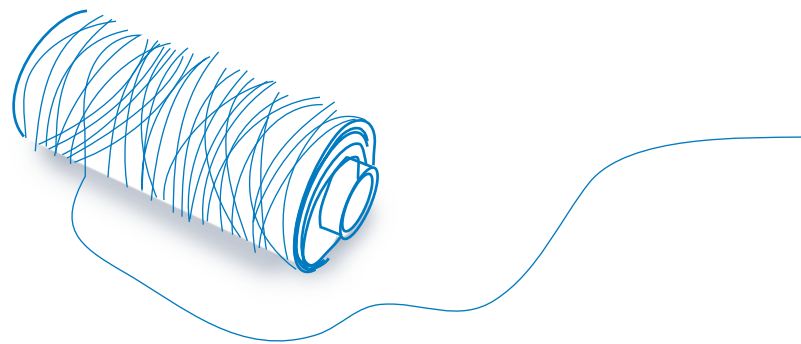


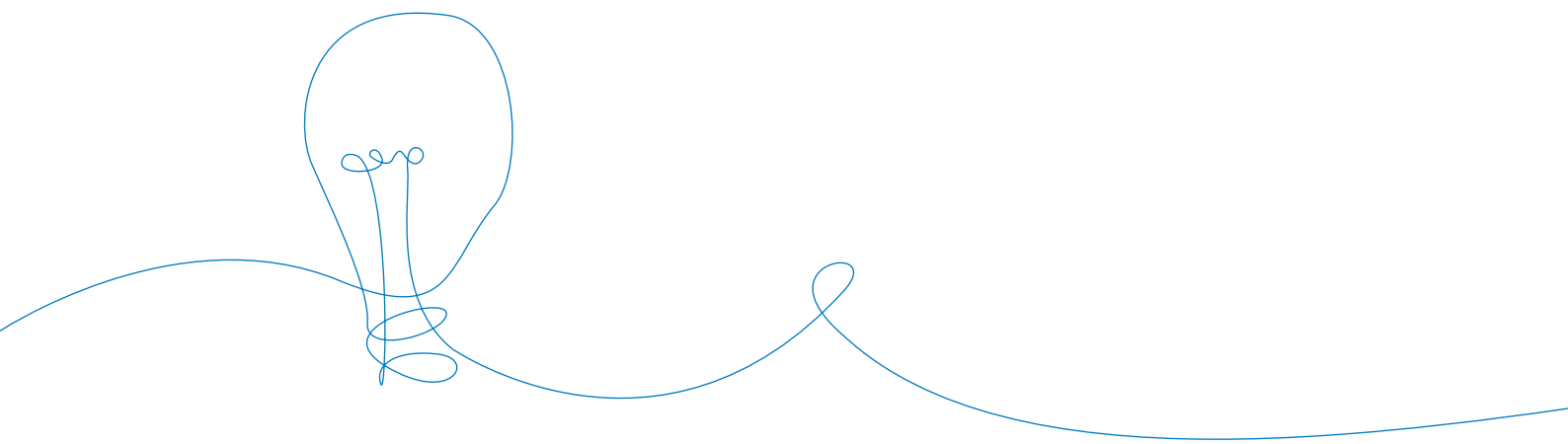


Manual para el desarrollo del **Plan de Empresa**

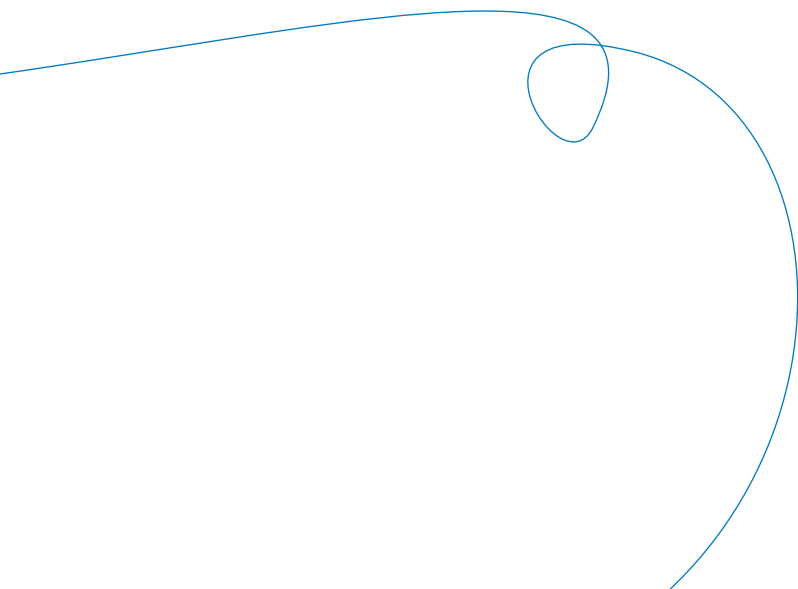
Pasos básicos para poner en marcha
una idea de negocio

Para que no
pierdas el hilo...





te mostramos
los pasos
básicos
que ponen
en marcha
una idea de
negocio. 🧑



Prólogo

pag. 7

Cuestiones Previas

pag. 8

- A. Esquema de desarrollo de la guía.
- B. Para que sirve un plan de empresa.

Primer Ejercicio: autoconocimiento

pag. 9

1 Introducción

- Nombre de la empresa.
- Socios promotores.
- Origen de la idea.
- Elementos identificativos.
- Recomendaciones y ejemplos.

pag. 13

2 Plan de Marketing

- El Mercado.
- Los productos o servicios.
- Nuestra competencia.
- Los clientes, NUESTROS clientes.
- Ubicación.
- Nuestros proveedores y otros intermediarios.
- Nuestros precios. Política de precios.
- La Estrategia de Comunicación.
- Plan de Ventas. Objetivos, tablas y ejemplos

pag. 19

3 Plan de Operaciones

- Fecha de inicio.
- Procesos de fabricación y protocolos de realización de servicios.
- Valoración de recursos.
- Valoración de limitaciones y condicionantes.
- Cálculo de costes: Gastos operativos e Inversión.
- El recurso tiempo.
- Los factores humanos y psicológicos.

pag. 35

4 Plan de Recursos Humanos

- Organigrama de la empresa, Puestos y Funciones.
- Perfiles.
- Cuestiones laborales y Costes.
- Política retributiva.
- Selección o Reclutamiento de nuestra plantilla.
- Tablas de ayuda.

pag. 39

5 Plan Jurídico Mercantil

pag. 45

- Formas jurídicas.
- Régimen fiscal.
- Seguridad Social.
- Órgano de Administración.
- Contratación.
- Gestión.
- Autorizaciones administrativas y Registros.
- Seguros.
- Licencias urbanísticas.
- Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y Protección de datos.
- Cuadro informativo de formas jurídicas.

6 Plan Económico Financiero

pag. 51

- Paso 1: Recogida de datos económicos.
- Paso 2: Desglose de datos.
- Paso 3: Inversión y financiación de la Inversión.
- Paso 4: La amortización.
- Paso 5: Estudio de la financiación solicitada.
- Paso 6: Ingresos y Gastos. La Cuenta de Explotación.
- Paso 7: El IVA.
- Paso 8: Tesorería.
- Paso 9: Balances de previsión.
- Paso 10: Ratios y Memoria explicativa.

Decálogo del buen emprendedor

pag. 70

Agenda

pag. 74





La Agencia de Desarrollo Económico Madrid Emprende, desde su creación en el año 2005, se ocupa del desarrollo y potenciación de la economía en la Ciudad de Madrid. Uno de sus principales objetivos ha sido el de mantener una ventana abierta y accesible que ofrezca apoyo de forma directa y presencial a todos los emprendedores interesados en desarrollar una idea de negocio.

Precisamente esta oportunidad de mantener un contacto directo con el emprendedor madrileño, nos sitúa en una posición de privilegio a la hora de captar las principales necesidades de las personas que deciden lanzarse al mundo empresarial.

Por este motivo hemos creído idóneo elaborar el presente manual, que a través de un enfoque esencialmente didáctico, te ofrece las pautas básicas para que puedas desarrollar por ti mismo tu propio Plan de Empresa.

Si tienes un sueño empresarial déjanos ayudarte, sólo te pedimos unos minutos, los necesarios para hacer una lectura reflexiva sobre tu idea de negocio a través del manual que tienes en tus manos.

Madrid Emprende

A

Esquema de Desarrollo de la Guía.

A lo largo de las siguientes páginas, se desarrollan seis secciones que corresponden a las seis áreas fundamentales en un Plan de Empresa.

Cada sección, contiene una serie de epígrafes con explicaciones sobre el tema de referencia, así por ejemplo, cuando te encuentres con el enunciado “política de precios”, se explicará qué se entiende por dicho concepto.

Además de explicaciones teóricas, encontrarás tablas de ayuda y ejemplos prácticos que te ayudarán a ir desarrollando tu proyecto. Estos casos prácticos en ningún caso han de tomarse como referencia para ser llevados a la esfera real. Los datos y nomenclatura utilizados en ellos, no pretenden coincidir con datos ni nombres reales, de forma que toda coincidencia o semejanza es fruto de la casualidad y ajena a nuestra responsabilidad.

B

Para qué sirve un Plan de Empresa.

El Plan de Empresa tiene fundamentalmente dos finalidades:

- ▶ En primer lugar, capacitarnos, aprender y analizar la gestión de nuestro negocio antes de ponerlo en marcha. Es el primer entrenamiento, el diseño de una estrategia, de un plan de acción.
- ▶ En segundo lugar, crear un documento de presentación de nuestra empresa para poder utilizarlo ante entidades financieras de cara a solicitar financiación, ante organismos públicos para solicitar subvenciones, ante posibles socios, u otros.

Además, puesto que emprender implica asumir riesgos y el riesgo es algo implícito al negocio, lo único que podemos intentar es reducirlo. Prever a través de la elaboración del Plan de Empresa, contribuye notablemente a disminuir el margen de error.



Primer Ejercicio: Auto Conocimiento.

A continuación te invitamos a hacer un análisis sobre ti mismo. Si saber hablar de tu empresa y conocerla al milímetro es importante, lo es aun más conocer a la persona que está detrás de ella. De ti van a depender desde las grandes decisiones, hasta los pequeños detalles.

Haciendo un ejercicio de autocrítica, trata de evitar los términos peyorativos y las expresiones extremas, tanto positivas como negativas. Valora en su justa medida cada uno de los aspectos sobre los que se te invita a reflexionar y obtén tus propias conclusiones, reforzando tus cualidades positivas y buscando alternativas para compensar las que no lo son, al menos para emprender.



¿Por qué quieres emprender?

¿Tienes experiencia previa en esta actividad?

¿Has desempeñado antes puestos de dirección o coordinación?

Si es así, enumera tres ventajas e inconvenientes de ello.

¿Tienes conocimientos previos en gestión empresarial?

¿Cuáles consideras que debes tener?

Define en tres líneas tu propia imagen.

Describe tu reacción cuando sientes que algo te supera.

¿Estás acostumbrado a asumir responsabilidades?

Cuando te planteas un nuevo reto ¿qué haces?

Cuando no consigues lo que quieres, ¿lo vuelves a intentar?

¿Tienes ahorros?

¿Cómo gestionas tu economía personal ó familiar?

Define "equipo".

Dentro de un equipo, ¿En qué lugar te sientes más cómodo?

¿Tienes socios?

¿Qué es lo que más te gusta de cada uno de ellos?

¿Qué es lo que menos te gusta de cada uno de ellos?

¿Conoces prensa especializada sobre emprendimiento?

¿Lees habitualmente prensa?

Define tus objetivos personales, a corto, medio y largo plazo

¿Consideras importante dedicar tiempo para ti mismo?

Reflexiona sobre las renunciias que implica emprender.

¿El entorno que te rodea es favorable a tu propósito?

Deja pasar unos minutos y lee tus respuestas.





1. Introducción

- Nombre de la empresa.
- Socios promotores.
 - Origen de la idea.
- Elementos identificativos.
- Recomendaciones y ejemplos.

La Introducción constituye el inicio del Plan de Empresa, en ella presentaremos brevemente nuestro negocio, indicando sus rasgos principales:

Nombre de la empresa: indicaremos su denominación tanto desde el punto de vista mercantil como comercial, es decir:

- ▲ Si vamos a constituir una sociedad, indicaremos la Denominación Social que obtendremos en el Registro Mercantil, Ejemplo: "MissClean Limpieza y Mantenimiento Integral S.L".
- ▲ Si vamos a desarrollar la actividad como empresario individual, es decir, persona física, indicaremos únicamente nuestro nombre y apellidos.
- ▲ Si en cualquiera de los dos casos, además vamos a utilizar un Nombre Comercial o Marca, indicaremos aquella nomenclatura que registremos en la Oficina Española de Patentes y Marcas, Ejemplo: **MissKlin**.

Denominación Social y Nombre Comercial, no tienen por qué coincidir:

Socios promotores: presentaremos a los socios promotores haciendo una breve referencia a su experiencia y formación, especialmente la relacionada con la actividad a emprender.

El origen de la idea: explicaremos brevemente las razones que nos han motivado a tomar la decisión de montar esta empresa.

Elementos identificativos: definiremos en pocas líneas nuestro negocio, de forma concisa pero completa, de tal manera que en pocas líneas cualquier persona pueda entender las actividades, productos o servicios que ofrecemos.

Recomendaciones.

Hemos de intentar no perder nunca la perspectiva comercial. Desde la primera página de este documento, estamos vendiendo nuestra empresa, por lo tanto cuidaremos la redacción, el tipo de letra, el diseño, la claridad de las explicaciones, la línea visual de lectura y por supuesto su contenido. Estamos vendiendo nuestro producto o servicio. Tenlo siempre en cuenta.

Además, recuerda que lo expuesto en el Plan de Negocio debe justificarse documentalmente, especialmente si lo necesitamos para solicitar financiación: currículum vitae, vida laboral, Facturas pro forma o presupuestos justificativos de la inversión, contrato o precontrato de alquiler, contratos o precontratos mercantiles que acrediten el compromiso de relaciones comerciales inmediatas, escrituras, etc.



“Si uno quiere ser mañana una gran empresa, debe empezar a actuar hoy mismo como si lo fuera”

Thomas J. Watson

Para ayudarte a empezar, vamos a mostrarte un ejemplo práctico lo que podría ser el comienzo del Proyecto de una Empresa que se dedica a la consultoría.

Ejemplo

Comienzo de un Plan de Empresa.



Nuestra empresa, HF, se define como Consultoría de Desarrollo Profesional.

HF es su Nombre Comercial, HF S.L. su Denominación Social.

Desarrollamos nuestra actividad a través de dos líneas de trabajo:

- ▲ *HF PERSONAS: la primera de ellas, vinculada al área educativa y social, ofrece soluciones para el desarrollo de las personas en el ámbito de la orientación profesional y se dirige especialmente a estudiantes y profesionales junior, que junto con su formación teórico práctica, desean optimizar al máximo sus propias capacidades y habilidades personales con el fin de conseguir de forma más eficaz sus objetivos a nivel laboral.*

Así mismo, ofrecemos soluciones de reciclaje profesional y personal a profesionales que por distintos motivos han quedado fuera del mercado laboral y están interesados en reincorporarse o desarrollar una nueva carrera profesional o iniciativa empresarial.

- ▲ *HF EMPRESAS: la segunda de ellas, vinculada al área empresarial, ofrece soluciones al desarrollo profesional, individual y grupal, dentro del ámbito interno de la empresa, con el fin de alcanzar un mayor nivel de satisfacción laboral, una mejoría del clima laboral, de la efectividad en el marco de las relaciones externas de la empresa y un aumento de la productividad como consecuencia de dichos planes y proyectos de desarrollo.*

La idea de crear *HF*, nace de la iniciativa de un equipo formado por cinco profesionales que a lo largo de su carrera colaboran en distintas organizaciones empresariales, aportando a este proyecto amplia formación multidisciplinar y experiencia en distintos ámbitos:

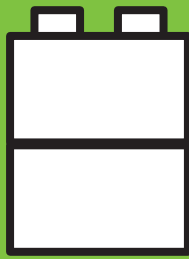
- ▲ Diseño y ejecución de proyectos de desarrollo educativo.
- ▲ Diseño, apoyo y seguimiento de planes de orientación profesional.
- ▲ Diseño, apoyo y seguimiento de itinerarios de inserción laboral.
- ▲ Coaching.
- ▲ Diseño y mantenimiento de políticas retributivas.
- ▲ Estudios de Clima laboral.
- ▲ Diseño y aplicación de técnicas de mejora de comunicación interna.

Todo ello se complementa para formar un equipo multidisciplinar que ofrece bajo la imagen corporativa de *HF*, una empresa joven pero experta, dinámica, seria, que presta un servicio de calidad y se esfuerza por y para garantizar resultados a sus clientes.

Ampliamos la información sobre los promotores del negocio en el Plan de RRHH.

HF nace la creencia compartida de que existe un vínculo estrecho entre el desarrollo profesional del individuo, la comunicación del grupo y la efectividad en el cumplimiento de los objetivos de las empresas en las que estos se integran. ”





2. Plan de Marketing

- El Mercado.
 - Los productos o servicios.
 - Nuestra competencia.
 - Los clientes, nuestros clientes.
 - Ubicación.
- Nuestros proveedores y otros intermediarios.
 - Nuestros precios. Política de precios.
 - La Estrategia de Comunicación.
- Plan de Ventas. Objetivos, tablas y ejemplos.

Nos detenemos en el Plan de Marketing para analizar todo lo relativo al mercado, competencia, clientes, precios, proveedores, ubicación y producto o servicio.

A partir de aquí comienza un proceso de investigación y autoaprendizaje que nos va a aportar conocimientos fundamentales para alcanzar nuestros objetivos de venta. Esta es la función principal del Plan de Marketing: estudiaremos cómo vender.

Los puntos básicos a desarrollar en un Plan de Marketing, son los siguientes:

1. El mercado.

2. Los productos o servicios.

3. Nuestra competencia.

4. Los clientes, nuestros clientes.

5. Ubicación.

6. Nuestros proveedores y otros intermediarios.

7. Nuestros precios, política de precios.

8. La estrategia de comunicación.

9. Plan de ventas.



1 El mercado.

La primera pregunta que debemos hacernos es **¿Cuál es nuestro mercado?** sea el que sea, nuestro mercado va a tener unas determinadas **características** y se encontrará condicionado por determinadas **variables**. Conocerlas nos va a dar información sobre cómo entrar en él.

Inicia una **prospección** que te ayude a conocer el sector. La experiencia profesional previa en la actividad resulta una importante fuente de información, pero no la única.

Ahora bien,... ¿Cómo investigamos nuestro mercado? te damos algunas **ideas**:

- ▶ Podemos optar por buscar información desarrollada por terceros, por ejemplo, contratando a profesionales que realicen estudios de mercado, consultando publicaciones, prensa especializada, datos censales, información de Cámaras de Comercio, de Oficinas Comerciales, de asociaciones del sector o información en Internet.
- ▶ La Pseudo compra, el "Cliente Misterioso" o "Mystery Shopping" también pueden resultar alternativas interesantes. Estas técnicas se llevarán a cabo definiendo previamente las características que tenemos más interés en analizar. Después estableceremos unos parámetros para poder medirlas y escogeremos una muestra para comenzar con el trabajo de campo. Terminado, analizaremos los resultados y emitiremos el correspondiente informe.
- ▶ El proceso ha de hacerse siempre respetando el anonimato de las partes que intervienen en el proceso.
- ▶ También podemos recabar información mediante encuestas que nosotros mismos podemos realizar, a través de testing de nuestros productos, o mediante observaciones medidas.

Del resultado del estudio de mercado responderemos a las siguientes cuestiones:

- **Características** del mercado.
- **Barreras de entrada**: por ejemplo, elevados costes en maquinaria, en marketing, mercado copado por grandes marcas, impuestos elevados.
- **Oportunidades** que ofrece: por ejemplo: demanda no atendida, déficit de calidad, falta de personal cualificado en el sector.

2 Los productos o servicios.

Llega el momento de **enumerar nuestros principales productos o servicios** y de explicar las características fundamentales de cada uno de ellos.

Podemos tener un solo producto, o un surtido de productos. Si son demasiados, para organizarlos en el Plan de Empresa, puede resultarnos práctico agruparlos en líneas, gamas o colecciones. Por ejemplo: una empresa de complementos podría tener tres líneas: línea de bisutería, línea de artículos de plata y línea de artículos de diseño y cada una de ellas con unos costes medios, tanto de producción, como de venta.

Debemos aprender a jugar con nuestra oferta de productos para potenciar su venta, ¿Cómo? por ejemplo dando prioridad a la venta de un producto sobre la obsolescencia de otros con el fin de conseguir una penetración más rápida en el mercado, o reduciendo al máximo el margen de beneficio en un producto para atraer clientes y potenciar la venta transversal de otros.

A continuación te mostramos un ejemplo práctico de lo que podría ser la descripción de los servicios de una empresa, dentro del Plan de Marketing.

Ejemplo Descripción de productos y servicios.



HF pone a disposición de sus clientes los siguientes servicios:

- ▲ *Tutoría de Orientación Profesional: las tutorías de orientación profesional se encuadran en un programa que se diseña de forma personal para cada cliente, atendiendo siempre a sus necesidades y objetivos, tanto a nivel personal como profesional, teniendo en cuenta tanto sus circunstancias como las características del mercado laboral. El precio de la primera sesión es de 50€ y tiene una duración mínima de 2 horas.*

- ▲ *Formación en técnicas de búsqueda activa de empleo: talleres de 50 horas en los que se aprenden técnicas de búsqueda de empleo a través de prácticas en distintos escenarios de entrevista personal y entrenamiento real. Incluimos a nuestro participantes en nuestra Bolsa de Empleo. El precio medio de venta de cada taller es de 1.50€.*
- ▲ *Desarrollo de Aspectos Personales para la Ocupación: taller de crecimiento personal en el que se trabaja de forma grupal sobre introspección y análisis de cada individuo, con el fin de desarrollar aptitudes aplicables a la ocupación en el mercado laboral o el desarrollo profesional. El precio medio de venta de cada taller es de 300€.*
- ▲ *Gestión del cambio: sesiones grupales dirigidas a equipos de empresa y a particulares. Precio medio de venta 1.000€ por grupo.*
- ▲ *Talleres de comunicación interna grupal: con el objetivo de hacer más ágil y eficaz la comunicación entre los miembros del grupo, departamento, ó área empresarial. Duración aproximada: 6 horas. Precio medio de venta 1.000€ por taller.*
- ▲ *Formación de Protocolos de comunicación interna y externa de la empresa: cómo gestionar la comunicación entre los miembros de una la empresa diseñando e implantando protocolos de obligado cumplimiento que optimicen los recursos existentes para la consecución de objetivos. Precio medio de venta 6.000€ por proyecto.*

Adjuntamos en ANEXO los listados de precios medios de venta de todos ellos y los costes medios de producción.

Tanto el coste que implica realizar cada servicio, como el precio de venta, han sido establecidos atendiendo a lo marcado por el sector, por la oferta de nuestra competencia y por el coste real de recursos personales y materiales que exige la realización de cada uno de ellos. ”

3

Nuestra competencia.

Siempre hay competencia, directa o indirecta, aunque esta pueda traducirse simplemente en la existencia de hábitos de consumo alternativos a los que nosotros proponemos. Resulta imprescindible valorar el impacto que representa nuestra competencia, para preparar la entrada de nuestros productos en el mercado.

Con el fin de ayudarte a identificarla, puedes realizar un ejercicio de observación sobre cómo se segmenta el sector en cuanto a marcas: quiénes representan en nuestro mercado las “Marcas Líderes”, las “Segundas Marcas”, los llamados “Complementarios” (poco conocidos pero buena calidad), los “Poco Conocidos” y los que se encuadran como “Primer Precio”.

No es suficiente con identificar a tu competencia, realiza una comparativa entre tu negocio y el de tus principales competidores, esta tabla puede ayudarte:

Análisis de la Competencia			
	Mi empresa	Competidor 1	Competidor 2
Producto			
Precio			
Calidad			
Servicio			
Experiencia			
Ubicación			
Métodos de venta			
Publicidad			
Imagen			

No olvides traducir a texto sus propias conclusiones.



4

Los clientes, nuestros clientes.

Es fundamental identificar los gustos, preferencias y hábitos de consumo de nuestro clientes, tanto para adaptar nuestro producto a sus necesidades, como para asegurar que nuestros medios de publicidad y toda nuestra estrategia de comunicación es capaz de impactar en ellos. Se trata de realizar un modesto estudio sociológico y psicológico sobre nuestros clientes.

"El que quiere interesar a los demás tiene que provocarlos."

Salvador Dalí

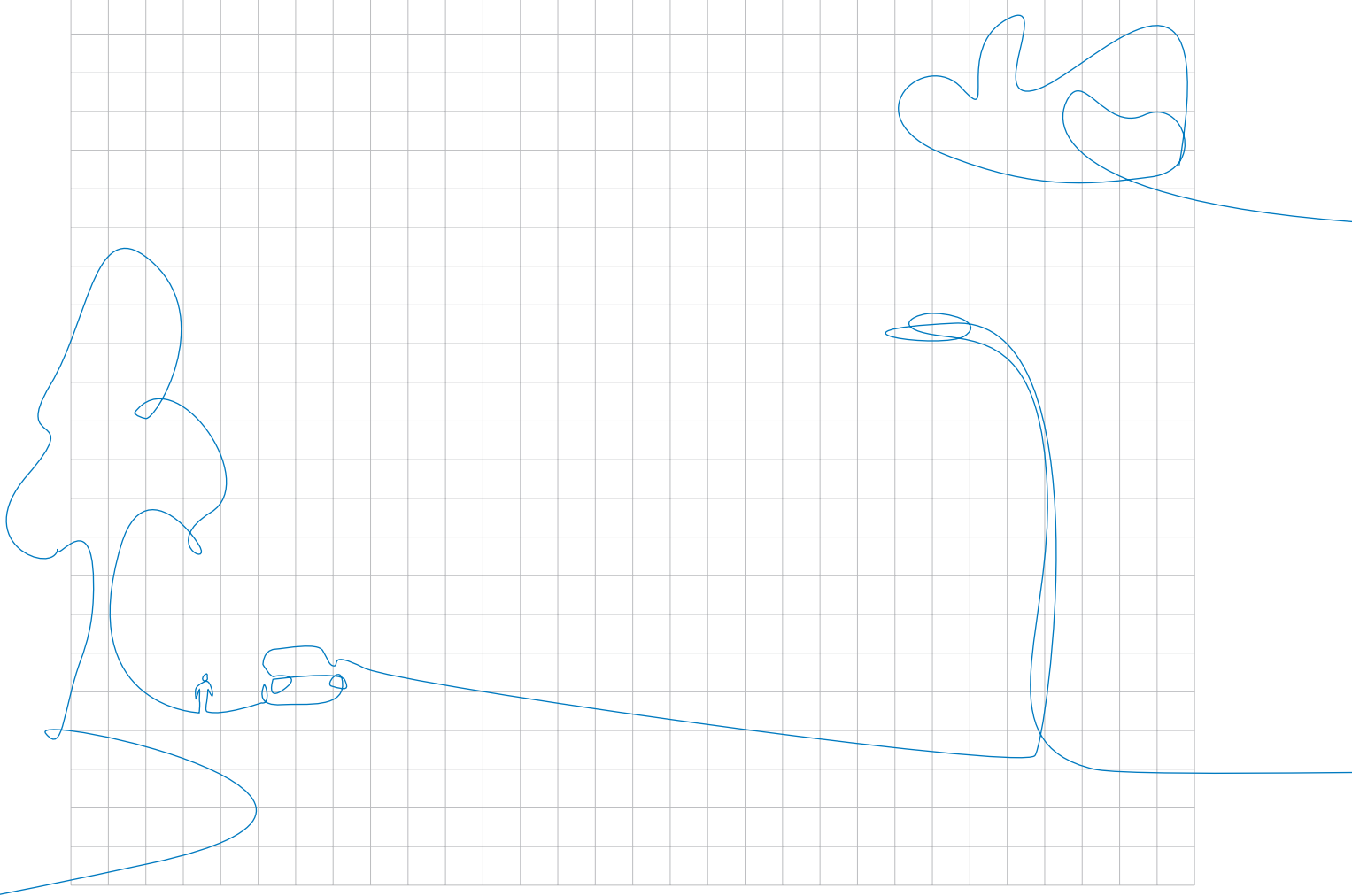
5 Ubicación.

El lugar en el que vamos a desarrollar la actividad puede resultar, según los casos, de vital importancia y obviamente en determinados comercios, hostelería y cualquier negocio de venta de productos a pie de calle, lo es.

Por lo tanto, si consideras que la ubicación de tu negocio es determinante para poder desarrollarlo, es recomendable incorporar al Plan de Negocio: planos, fotografías, medios de transporte, mapas o detalles relacionados.

Si lo que nos interesa es trabajar desde un despacho, **no olvides que Madrid Emprende pone a nuestra disposición una amplia red de Viveros de Empresa** desde donde empezar, todos ellos con unas condiciones favorables con respecto al mercado. Consulta nuestra web:

www.madridemprende.es



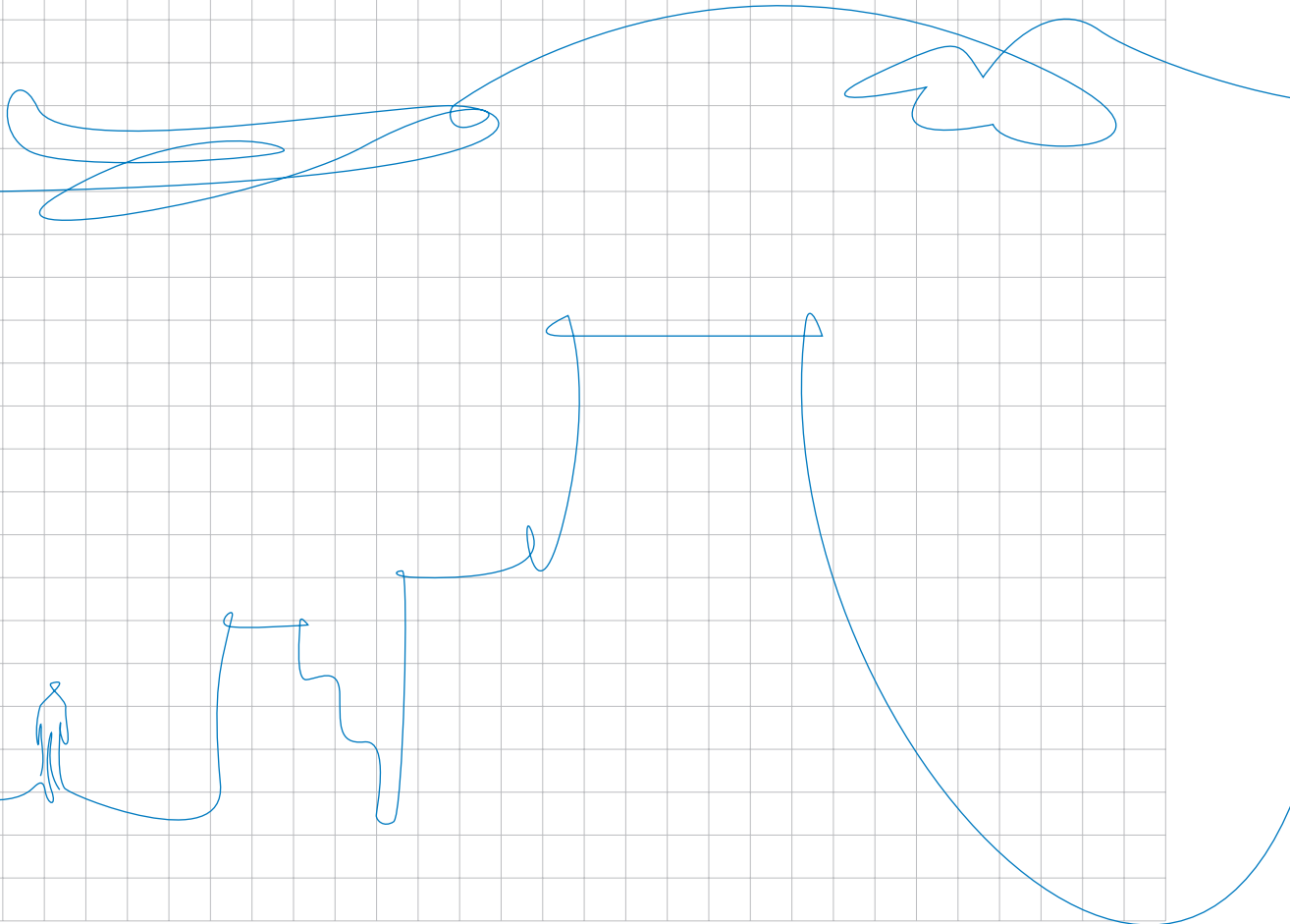
6

Nuestros proveedores e intermediarios en general.

El proveedor es el intermediario que facilita a nuestra empresa la materia prima que nos va a permitir ofrecer nuestro producto o realizar nuestro servicio. Si estas relaciones no fluyen, o no delimitamos las contraprestaciones por ambas partes, la calidad de nuestros productos puede verse directamente afectada: retrasos en las entregas, servicios deficientes, etc.

Por lo tanto, es conveniente que en el Plan de Empresa dediquemos un espacio a nuestros proveedores o intermediarios en general.

Si las condiciones que vamos a pactar con ellos tienen implicaciones a nivel económico habrá que indicarlas, por ejemplo, señalando las condiciones de pago previstas, o las condiciones y los plazos de entrega. También valorando su capacidad de respuesta ante nuestra demanda.



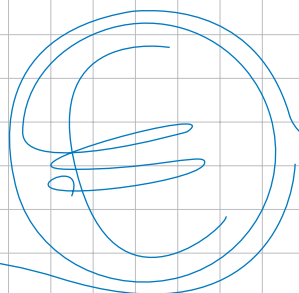
7

Nuestros Precios, Política de Precios.

El precio puede considerarse una variable de marketing que puede utilizarse para hacer **política comercial** de la empresa: subiremos o bajaremos los precios, para conseguir determinados resultados comerciales.

Para fijar el precio adecuadamente puede ayudarnos tener en cuenta alguna de las siguientes **variables**:

- ▲ Necesidades del mercado: cuánto necesita el mercado nuestro producto.
- ▲ Elasticidad de la demanda: valoraremos si la demanda de productos como el nuestro, es más o menos elástica, es decir, si cuando cambiamos factores que actúan sobre la demanda, por ejemplo el precio, el cliente sigue demandándolo en la misma medida o no.
- ▲ Los costes del proceso de producción.
- ▲ Los precios de la competencia.
- ▲ Los objetivos de rentabilidad que nos hemos fijado.
- ▲ El valor que los clientes dan a nuestro producto: es decir, el precio de los productos tiene un componente tanto objetivo, como subjetivo, de ahí que un mismo producto o servicio pueda parecer caro o barato según los casos. Es conveniente que averigüemos los comportamientos de compra de nuestros clientes. A veces bajar en exceso el precio de un producto resulta contraproducente, por ejemplo en artículos de lujo, puesto que puede entenderse como pérdida de caché.



8

La Estrategia de comunicación.

Cuando hablamos de estrategia de comunicación, nos estamos refiriendo a la forma en la que nuestra empresa va a llegar a conocimiento de terceros; se trata de algo más amplio que el conjunto de acciones concretas de publicidad, promocionales o de marketing, implica expresar toda una imagen, una filosofía de trabajo.

La estrategia de comunicación se refleja través de distintos cauces: imagen de los dependientes de una tienda, tono de voz y modales de las personas que atienden el teléfono, eficiencia en la solución de incidencias, envoltorio de los productos, de la organización del género en los estantes, escaparates, tipo de publicidad, contenido de los anuncios de televisión, franjas horarias en las que estos se emiten, tipos de patrocinios, web, estética de los edificios, melodía de espera telefónica.

“Quien no comunica no existe y quien no existe, lógicamente, no vende”.

Entendiendo el concepto y la necesidad de comunicar:

- ▲ Definimos nuestra **imagen** como empresa.
- ▲ Enumeramos las **acciones concretas que hemos previsto realizar** para darnos a conocer: Venta personal, marketing directo, telemarketing, merchandising, publicidad, concursos, premios, otras promociones, descuentos, paquetes promocionales.
- ▲ Programamos su **periodicidad** en el tiempo y su **duración**.
- ▲ Calculamos sus **costes**, que debemos tener en cuenta para incorporarlos al Plan Económico Financiero.

Conviene señalar, por último, que la comunicación en la empresa va más allá de la comunicación externa, también una buena comunicación interna basada en protocolos de funcionamiento adecuados, aumenta cualitativamente nuestra competitividad.

9

Plan de ventas: objetivos, tablas y ejemplos.

Estamos ante uno de los ejercicios que suelen resultar más complejos al emprendedor, puesto que se pide realizar una previsión de ventas. La pregunta inmediata es siempre la misma “¿Cómo voy a saber cuánto puedo llegar a vender?”



Tenemos que partir de la base de reconocer la importancia de marcar unos objetivos de ventas, trabajar con un horizonte nos va a ayudar enormemente: a ser eficientes, a orientar nuestros esfuerzos y a optimizar la utilización de nuestros recursos.

No se trata de acertar con nuestras previsiones, si no simplemente de prever, de marcar una línea sobre la que la realidad irá oscilando. Obviamente no podemos saber qué va a pasar, pero desde un enfoque coherente, sí sabemos o podemos llegar a saber:

- ▲ En qué acciones concretas se va a materializar nuestro esfuerzo comercial.
- ▲ Hasta dónde llega nuestra capacidad de producción.
- ▲ Nuestros gastos fijos mensuales.
- ▲ El coste medio de nuestros productos y su precio medio de venta.

Pues bien, para realizar el Plan de Ventas, podríamos establecer como objetivo, por ejemplo, que nuestros ingresos mensuales cubrieran nuestros gastos y a partir de ahí, calcular cuántas unidades deberíamos llegar a vender para que eso fuese así.

En esa misma línea podríamos plantearnos qué medidas podríamos tomar a nivel comercial y de marketing para llegar a conseguir esas ventas, o de dónde podríamos recortar gastos para compensar unos ingresos iniciales reducidos.

Basándonos en todas estas variables podemos realizar un Plan de Ventas, lo fundamental es que **siempre debe de existir coherencia entre las ventas previstas y la capacidad para alcanzarlas.**

Ejemplo

Organización del Plan de Ventas.

A continuación, vamos a ver un ejemplo en el que podemos observar el hilo conductor que sigue un emprendedor para realizar su Plan de Ventas.

Te recomendamos que cojas lápiz y papel.



La empresa **ieex dreams** realiza proyectos de imagen y comunicación para otras empresas. A pesar de que ofrece servicios bajo presupuesto y de que eso supone que puede haber tantos precios como proyectos le encarguen, estima, a efectos de previsiones que podría agrupar sus servicios en dos tipos de proyectos.

- ▲ Proyectos A: son proyectos de pequeña y mediana complejidad que requieren un tiempo medio de preparación de 2 semanas y 2 profesionales trabajando a tiempo completo. El precio medio de venta de los proyectos A es de 2.000€.
- ▲ Proyectos B: son proyectos de mayor complejidad que requieren un tiempo medio de preparación de 2 meses y 6 profesionales trabajando a tiempo completo. El precio medio de venta de estos proyectos es de 10.000€.

ieex dreams inicia su actividad con una campaña comercial muy fuerte. Su único socio, Alberto, la ha diseñado previamente y llevarla a cabo le mantiene ocupado el 100% del tiempo. Alberto calcula que previsiblemente, a partir del segundo mes, sus esfuerzos comerciales le van a permitir obtener resultados, de momento modestos.

El segundo mes prevé conseguir dos proyectos A, por los que obtendrá ingresos de 4.000€, sin embargo, como ha negociado con sus clientes el cobro a mes vencido, hasta el tercer mes, no recibe esos 4.000€.

Por lo tanto, ni el primer mes, ni el segundo, obtiene ingresos y el tercer mes cobra por el trabajo realizado durante el segundo. Si no ha previsto esa situación va a encontrarse ante un caso de falta de liquidez: existen ingresos, pero aun no cobrados.

Por eso, cuando calculamos cuánto debo pedir al banco, hemos de incluir tanto lo necesario para inversiones, como para tesorería. Las entidades financieras ofrecen distintos productos en función de la naturaleza del bien que se pretende financiar.

Alberto continua con su actividad comercial y durante el tercer mes estima conseguir otros dos proyectos A, el cuarto mes, dos proyectos más, el siguiente ninguno puesto que coincide con periodo vacacional y al otro, por fin consigue que un cliente le encargue un proyecto tipo B; Su actividad comercial y su estrategia de comunicación están dando resultado, aunque menos del esperado, es momento de reajustar objetivos y medios previstos para alcanzarlos.

Toda esta previsible actividad, no solo va a aumentar sus ingresos también sus gastos aumentarán ya que entre otras cosas va a necesitar más personal, puesto que sus funciones comerciales le impiden desarrollar el trabajo técnico.

En su Plan de Empresa Alberto reflejará todas las ventas previstas, mes por mes y los costes que implican. Para ello utilizará sendas tablas que recogerán el Plan de Ventas y el Plan de Compras o costes necesarios para llegar a ellas.

En el Plan de Empresa debes expresar todas esas explicaciones a través de las siguientes tablas. Deberás volcar los datos en el Plan Económico Financiero posteriormente.

Desarrolla el Plan de Ventas de al menos el primer año, desglosado en meses. El de los años segundo y tercero puedes expresarlos en cómputo anual. Muy importante, no olvides contemplar el IVA en tus previsiones, tanto por compras como por ventas.

Cálculo Mensual por Unidades

	Coste por Unidad	Precio de Venta por Unidad	Ingresos por unidades vendidas	Coste mensual de producción
Producto A				
Producto B				

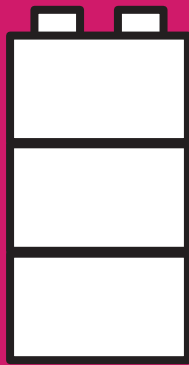
Plan de ventas primer año

Meses	Mes 1	Mes 2	Mes 12	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3
Ventas										
IVA Repercutido										

Plan de compras / costes primer año

Meses	Mes 1	Mes 2	Mes 12	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3
Costes										
IVA Soportado										





3. Plan de Operaciones

- Fecha de inicio.
- Procesos de fabricación y protocolos de realización de servicios.
 - Valoración de recursos.
 - Valoración de limitaciones y condicionantes.
- Cálculo de costes: Gastos operativos e Inversión.
 - El recurso tiempo.
- Los factores humanos y psicológicos.

A través del Plan de Operaciones programamos meticulosamente el proceso de desarrollo de nuestro producto o servicio, es decir, los pasos que seguimos desde que generamos la idea, hasta que se materializa y llega al cliente final. Indicaremos y valoraremos:

- ▲ La fecha de inicio.
- ▲ Los procesos de fabricación y protocolos de realización de servicios.
- ▲ La valoración de recursos.
- ▲ La valoración de limitaciones y condicionantes.
- ▲ El cálculo de costes: Gastos operativos e Inversión.
- ▲ El recurso tiempo.
- ▲ Los factores humanos y psicológicos.

El proceso de producción implicará una absorción de recursos, tanto personales, como temporales y materiales. No podemos cuantificar su coste si no lo segmentamos meticulosamente y el cálculo de esos costes resulta indispensable. Las cifras resultantes habrá que volcarlas en las respectivas cuentas del Plan Económico Financiero.

Una vez más hacemos alusión a la coherencia que debe siempre de existir entre los recursos de los que disponemos y las unidades que somos capaces de generar.

“ Si mi peluquería canina tiene un solo trabajador y ese único trabajador emplea una hora en preparar cada mascota, en 7 horas de jornada, podrá atender como mucho a 7 mascotas, a menos que contrate a más empleados.

Además, si la peluquería funciona bajo la petición de cita telefónica, no podremos contar con ese trabajador, puesto que su recurso tiempo está completo y no podrá atender las llamadas, ni tampoco el mostrador, por lo que no sería coherente pensar que además de obtener ingresos por el servicio de lavado, los voy a obtener por la venta de productos, de tal forma que si lleno las estanterías de mi negocio con productos para la venta sólo conseguiré endeudarme con un stock al que no puedo dar salida por mala previsión de recursos personales necesarios.”

Este ejemplo, que resulta tan básico, es un error relativamente habitual al emprender.

“El entusiasmo a veces no nos permite valorar las limitaciones”

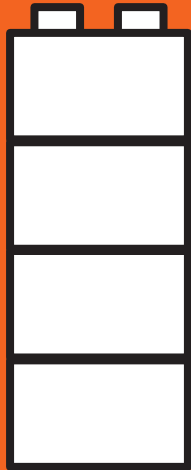
El desarrollo del Plan de Operaciones va a exigirnos tener en cuenta las limitaciones y condicionantes con los que cuenta nuestra idea, lo que incluye plantearse:

- ▲ **Un análisis interno:** observar nuestras propias capacidades, es decir, grado de implicación, el tiempo del que disponemos para dedicarnos a él, la salud.
- ▲ **Un análisis de condicionantes externos:** por ejemplo los plazos administrativos de obtención de autorizaciones.
- ▲ **Un análisis de recursos materiales:** existencias disponibles, capacidad de endeudamiento, posibilidad de financiación, infraestructuras.
- ▲ **Un análisis de recursos inmateriales:** gestión del tiempo, grado de motivación, viabilidad grupal del equipo de socios.
- ▲ **Recursos humanos:** de los que nos ocuparemos a continuación.

Hacemos un inciso para destacar la importancia que tiene diseñar nuestro Plan de Empresa persiguiendo objetivos de rentabilidad de forma versátil, introduciendo criterios transversales. Nos referimos a la importancia que tiene sobre nuestros resultados conseguir una estructura humana estable, una comunicación interna adecuada, un elevado grado de motivación, calidad laboral y óptimas relaciones comerciales con nuestros proveedores.

Los números y fórmulas cuentan, pero sin duda determinados aspectos humanos y psicológicos también. Valores añadidos como la creatividad, la innovación, la inteligencia emocional, la motivación, la disciplina, la capacidad de adaptación y el respeto al trabajo, de no ser tenidos en cuenta, pueden conducir a la empresa, en el medio o largo plazo, a la falta de competitividad.





4. Plan de Recursos Humanos

- Organigrama de la empresa, puestos y funciones.
 - Perfiles.
 - Cuestiones laborales y costes.
 - Política retributiva.
- Selección o reclutamiento de nuestra plantilla.
 - Tablas de ayuda.

En el Plan de Recursos Humanos debemos planificar la plantilla de nuestra empresa: el número de puestos de trabajo que necesitamos para conseguir el volumen de producción que pretendemos, la forma, momento y proceso de integración en la plantilla, la definición y el reparto de funciones, los perfiles de los distintos puestos y su coste económico.

También podemos plantearnos la estrategia que vamos a establecer al programar los salarios, lo que se denomina política retributiva y el coste de selección de los trabajadores. Iremos explicando todo ello.

Para hacerlo, vamos a seguir los siguientes pasos:

A. Diseña el organigrama de la empresa y funciones.

B. Diseña los perfiles que quieres que cumplan las personas que opten a los distintos puestos.

C. Cuestiones laborales y costes.

D. Política retributiva.

E. Selección o reclutamiento.

A Organigrama de la empresa, puestos y funciones.

Define las distintas áreas de trabajo y la organización de los puestos. Detalla las funciones que se asignan cada una de las áreas de la empresa y las de los distintos puestos de trabajo.

Saber limpiar, no es lo mismo que saber vender los servicios de una empresa de limpieza, ni lo mismo que saber gestionar adecuadamente los beneficios, ni lo mismo que saber gestionar el personal. Con esto queremos que entiendas que es posible que necesites más de una persona para poner en marcha el negocio y que a veces un solo emprendedor no puede cubrir por si mismo todas las áreas de gestión de la empresa.



B Perfiles.

Cuando ya sabemos las funciones que debe desempeñar cada trabajador, nos planteamos las habilidades, formación y experiencia que vamos a buscar en las personas que contratemos. Diseña el perfil de los puestos de trabajo que quieres cubrir. Puedes ayudarte de la información sobre perfiles profesionales que ofrecen las web de búsqueda de empleo, las redes profesionales, o los periódicos.

A continuación tienes un ejemplo

Ejemplo

Puesto: recepcionista.

Requisitos: persona mayor de 30 años, proactiva y con capacidad de autoaprendizaje. Experiencia previa en el puesto o similar, de al menos un año. Conocimientos Microsoft Office a nivel usuario.

Idiomas: español e Inglés nivel alto.

Horario: lunes a Viernes. De 08:00 a 15.00.

Salario: 16.000€ + Variable según evaluación del desempeño. Seguro médico.

C Cuestiones laborales y costes.

Debemos informarnos de las siguientes cuestiones:

- ▲ **Convenio aplicable:** la normativa laboral está sujeta a lo dispuesto en el Convenio Laboral aplicable a la empresa y en su defecto, al Estatuto de los Trabajadores y demás normas complementarias. Consulta cuestiones como los periodos de prueba, las categorías profesionales, etc.
- ▲ **Tipos de contratos:** existen distintos tipos de contratos. Unos u otros tienen características distintas y pueden implicar, entre otras diferencias, un coste en Seguridad Social más o menos elevado. En este punto busca información sobre los contratos bonificados. Las bonificaciones son descuentos sobre la cuota empresarial del trabajador.

- ▲ **Coste Salarial y Seguridad Social:** el coste de un trabajador contratado es = Salario + Coste Seguridad Social de la Empresa.
- ▲ **Servicio de Prevención de Riesgos Laborales:** infórmate sobre la normativa de Prevención de Riesgos Laborales aplicable a tu actividad, puede implicar un coste añadido, y en cualquier caso, su incumplimiento, la correspondiente sanción administrativa.

D Política retributiva.

Una Política Retributiva es una estrategia de compensación adecuada para el trabajador y para la empresa. Se trata de pensar en una forma inteligente de repartir el salario, de forma que la misma cuantía resulte más satisfactoria para el trabajador y por lo tanto aumentar la competitividad de nuestra empresa.

En función de cómo estructuramos el salario podemos conseguir distintos efectos: más o menos fidelización del empleado, más o menos productividad, más o menos motivación, en definitiva, una empresa más o menos competitiva.

Un salario compuesto no sólo por una cantidad fija, si no también por una variable, incentiva la productividad de cualquier puesto comercial y en general, de cualquier puesto. Ofrecer seguros médicos, convenios comerciales con otras empresas para los empleados, horarios flexibles, comedores, descuentos para empleados en el producto de nuestra empresa, días de asuntos propios, etc... son algunas de las medidas que podemos incluir en nuestra estrategia retributiva sin tener por qué representar un coste no compensado para el empresario.

Cuando estamos empezando un negocio, es inviable pensar en grandes medidas compensatorias, pero seguro que existen otras más modestas que mejoran la calidad retributiva.

E Selección o reclutamiento de nuestra plantilla.

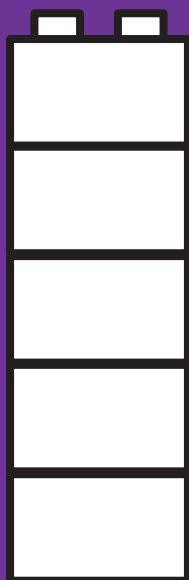
Una vez que conocemos la necesidad de personal en nuestra empresa y su proceso de integración, tenemos que pensar en el modo a través del cual vamos a seleccionarlos. Es decir, si la búsqueda de personal la vamos a realizar nosotros mismos a través de contactos, o si vamos a hacerlo través de servicios profesionales de intermediación como las ETT, Bolsas de Empleo, o Servicios Públicos de Empleo.

F Tablas de ayuda.

Después de todo lo dicho, te recomendamos cumplimentar un ORGANIGRAMA y un CUADRO DE PLANIFICACIÓN de RRHH, adáptalo a tus necesidades.



	Trabajador A	Trabajador B	Trabajador C
Puesto			
Funciones			
Perfil			
Categoría profesional			
Tipo de contrato			
Periodo de prueba			
Horario, jornada			
Salario			
Costes de S.Social			
Costes S.Social Autónomos			
Fecha de inicio			



5. Plan Jurídico Mercantil

- Formas jurídicas.
 - Régimen fiscal.
 - Seguridad Social.
- Órgano de administración.
 - Contratación.
 - Gestión.
- Autorizaciones administrativas y registros.
 - Seguros.
 - Licencias urbanísticas.
- Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y Protección de datos.
 - Cuadro informativo de formas jurídicas.

La parte jurídica de nuestro Plan de Empresa es la que contempla todo lo relativo a la forma jurídica que hemos elegido para desarrollar nuestra actividad y otras cuestiones que explicamos más adelante.

De acuerdo con ello, en el Plan Jurídico Mercantil de nuestro Plan de Empresa haremos alusión a todas estas cuestiones:

- ▲ **Forma jurídica** elegida.
- ▲ **Régimen Fiscal** de nuestra empresa y Epígrafes de Actividad.
- ▲ **Régimen de Seguridad Social** en el que se encuadran nuestros socios.
- ▲ **Órgano de Administración:** en el caso de que hayamos constituido una Sociedad indicaremos si la administramos con un administrador único, dos o más administradores mancomunados o solidarios, o un Consejo de Administración.
- ▲ **Contratación:** indicaremos someramente cómo vamos a organizar las relaciones contractuales en nuestra empresa: a través de contratos laborales con nuestros trabajadores, contratos mercantiles con nuestros proveedores, de prestación de servicios con colaboradores, contratos de franquicia, etc.
- ▲ **Gestión:** explicaremos si la gestión contable, fiscal, mercantil, laboral y el asesoramiento jurídico general vamos a contratarlo con una empresa especializada y en caso de hacerlo, tener en cuenta los costes fijos que ello representa y la periodicidad de su pago.
- ▲ **Autorizaciones administrativas y registros:** si nuestra actividad requiere algún tipo de autorización administrativa para llevarse a cabo, o su inscripción en registros, indicaremos cuál y su coste tanto en tiempo como en dinero.
- ▲ **Seguros:** indicaremos los seguros necesarios o convenientes para desarrollar nuestra actividad, la cuantía del gasto y la periodicidad de su pago. Ejemplo: un Seguro de Responsabilidad Civil, 1.000 € IVA incluido, a pagar cada mes de Febrero.
- ▲ **Licencias urbanísticas:** en caso de necesitarlas, explicar cuáles son, el estado de tramitación, el tiempo previsto de obtención y el coste que representan.

A modo de recordatorio, te recomendamos tener en cuenta las obligaciones que derivan del desarrollo de nuestra actividad a través de la red echando un vistazo a la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información a través del servicio que ofrece la web www.lssi.es.

Si vas a manejar datos, conviene informarte de la normativa aplicable derivada del cumplimiento de la Ley de Protección de Datos. La propia web de la Agencia de Protección de Datos puede servirte de ayuda www.agpd.es.



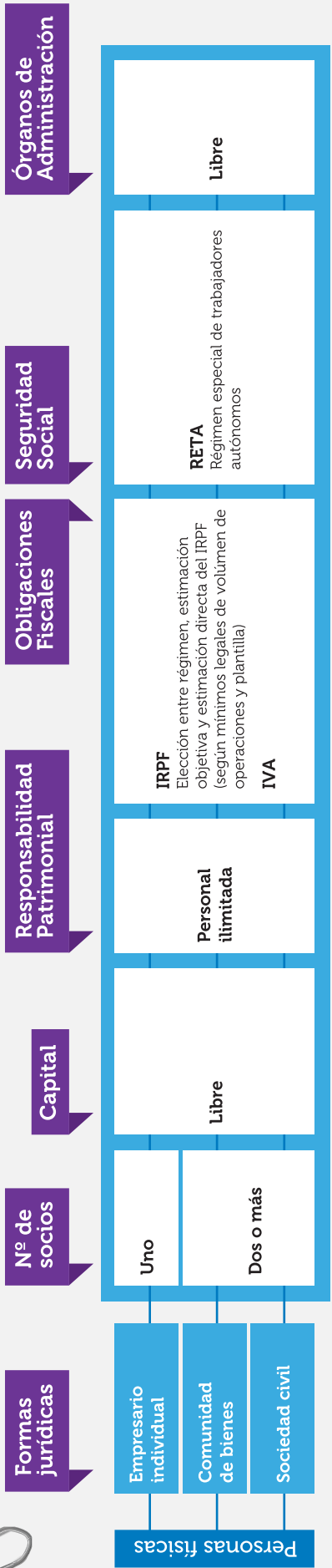
A continuación adjuntamos un cuadro de formas jurídicas: Elegir una u otra va a tener consecuencias a distintos niveles, desde el punto de la responsabilidad patrimonial, a nivel fiscal, diferencias en cuanto a trámites de constitución, de acceso a subvenciones, de encuadramiento en un régimen u otro de Seguridad Social y otras. Es conveniente asesorarse sobre ello antes de tomar la decisión.

En ese sentido **no dudes en acudir a los servicios de asesoramiento que Madrid Emprende pone a tu disposición;** puedes consultarlos en www.madridemprende.es

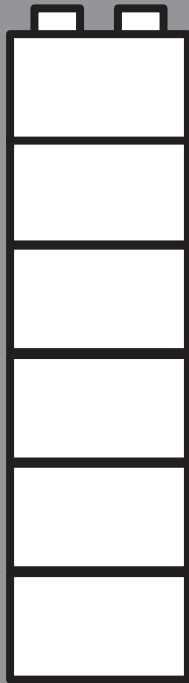


Asesórate





Formas jurídicas	Nº de socios	Capital	Responsabilidad Patrimonial	Obligaciones Fiscales	Seguridad Social	Órganos de Administración
S.L.N.E.	De 1 a 5 socios	Min. 3.012€ Max. 120.202€	Limitada a la aportación	Impuesto de sociedades Tipo general 32,5% en 2007 y 30% en 2008 sobre beneficios. El 25% para empresas de reducida dimensión en los 120.202,41€ primeros	Autónomos Para administradores y socios con alta participación Régimen general Para el resto	Junta General de accionistas y administradores
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Uno o más	Min. 3.005,06€ Totalmente desembolsado	Limitada a la aportación	Impuesto de sociedades Tipo general 32,5% en 2007 y 30% en 2008 sobre beneficios. El 25% para empresas de reducida dimensión en los 120.202,41€ primeros	Autónomos Para administradores y socios con alta participación Régimen general Para el resto	Junta General de accionistas y administradores
Sociedad Anónima	Uno o más	Min. 60.101,21€ Totalmente suscrito y desembolsado al menos en un 25%	Limitada a la aportación	Impuesto de sociedades Tipo general 32,5% en 2007 y 30% en 2008 sobre beneficios. El 25% para empresas de reducida dimensión en los 120.202,41€ primeros	Autónomos Para administradores y socios con alta participación Régimen general Para el resto	Junta General de accionistas y administradores
Sociedad Anónima Laboral	Tres o más Al menos 2 socios trabajadores	Min. 3.005,06€ Totalmente desembolsado	Limitada a la aportación	Impuesto de sociedades Tipo general 32,5% en 2007 y 30% en 2008 sobre beneficios. El 25% para empresas de reducida dimensión en los 120.202,41€ primeros	Régimen general Si no son administradores o si son administradores retribuidos (sin prestación por desempleo ni FOGASA) Régimen de autónomos Para socios cuya participación + la de sus familiares sume > 50%	Junta General de accionistas y administradores
Sociedad Limitada Laboral	Tres o más Al menos 2 socios trabajadores	Min. 3.005,06€ Totalmente desembolsado	Limitada a la aportación	Impuesto de sociedades Tipo general 32,5% en 2007 y 30% en 2008 sobre beneficios. El 25% para empresas de reducida dimensión en los 120.202,41€ primeros	Régimen general Si no son administradores o si son administradores retribuidos (sin prestación por desempleo ni FOGASA) Régimen de autónomos Para socios cuya participación + la de sus familiares sume > 50%	Junta General de accionistas y administradores
Cooperativa de trabajo asociado	3 socios trabajadores o más	Min. 1.803,04€ Ha de ser fijado en los estatutos	Limitada o personal Según estatutos	Impuesto de sociedades Tipo general 20% sobre beneficios IVA	Elección Todos autónomos o todos régimen general	Asamblea general Consejo rector



6. Plan Económico Financiero

- Paso 1: Recogida de datos económicos.
 - Paso 2: Desglose de datos.
- Paso 3: Inversión y financiación de la inversión.
 - Paso 4: La amortización.
 - Paso 5: Estudio de la financiación solicitada.
- Paso 6: Ingresos y gastos. La cuenta de explotación.
 - Paso 7: El IVA.
 - Paso 8: Tesorería.
 - Paso 9: Balances de previsión.
- Paso 10: Ratios y memoria explicativa.

Vamos a explicar a continuación una de las partes más importantes del Plan de Negocio, el Plan Económico Financiero, fundamental siempre que necesitemos solicitar financiación y necesaria para adquirir conocimientos sobre gestión económica de nuestro negocio. Es el momento de identificar cada una de las cifras que hemos venido calculando: importe del alquiler, compra de mobiliario, gasto en tarjetas, etc.

Si no tienes conocimientos previos en materia económico-financiera, es necesario que leas y estudies detenidamente cada explicación



Es posible que pensemos que todo lo que vamos a tener que “gastarnos” para poner nuestro negocio en marcha, es “gasto”, sin embargo esto no es así. Vamos a diferenciar entre INVERSIONES, GASTOS, INGRESOS, COBROS y PAGOS. Dependiendo de en qué concepto encaje cada cifra, iremos integrándolas en las tablas que es necesario presentar en cualquier análisis económico.

Ahora bien, ¿y cuáles son estas tablas? Estas tablas simplemente suman y restan cantidades, ofreciéndonos la respuesta a cuestiones que obviamente debemos conocer antes de empezar la actividad. Concretamente son:

- ▲ TABLA A: **Inversión y Financiación inicial:** si la cumplimentamos, nos dirá cuánto necesitamos para el arranque del negocio y de dónde lo obtenemos, es decir, cómo lo financiamos.
- ▲ TABLA B: **Cuenta de Explotación:** en ella volcaremos nuestras previsiones de ingresos y gastos, para conocer nuestro beneficio.
- ▲ TABLA C: **Previsión de Tesorería:** en la que vamos a ver cuándo tenemos que efectuar pagos y cobros y por qué importe. Ello nos permite prever la necesidad de liquidez de nuestra empresa en cada momento.

Además, se recogen otros subcuadros de previsión que son preparatorios de los que acabamos de mencionar: un cuadro de amortización, un cuadro de financiación a largo plazo y un cuadro de IVA.

Por último, incorporaremos las previsiones a 3 años a través de la última tabla: un Balance de la empresa de los tres primeros años.

Vamos por pasos,
concretamente 10.



¡Empezamos!

1 Recogida de datos.

Recoge todos los cálculos que hayas realizado hasta ahora: coste del alquiler, los muebles, el ordenador, el alta de servicio telefónico, el del nombre comercial de tu empresa, el coste de la web, el precio de las tarjetas corporativas, la previsión en salarios, los costes de Seguridad Social, la gestoría, la fianza, el alta en suministros, los totales de IVA, el presupuesto para acondicionamientos del local, etc.

De cada uno, desglosa siempre la parte correspondiente al IVA, y toma nota.



2 Desglose de datos económicos.

De todos los datos que hemos recogido vamos a seleccionar los que se consideran Inversiones. El resto de costes los dejaremos de momento, más adelante iremos identificándolos y añadiéndolos donde proceda.

Son Inversiones y por lo tanto tendremos que incorporar a la Tabla de Inversión Inicial, los siguientes conceptos, estos son los principales:

- ▲ **Patentes y Marcas:** entendemos por ello el importe de Derechos de Propiedad intelectual: Marcas, Patentes, Nombres Comerciales, etc.
- ▲ **Derecho de traspaso:** entendemos por ello el importe del Derecho de Traspaso que se produce en los casos de cesión del local de negocio y se considera inversión, al igual que la fianza. La renta en concepto de alquiler, sin embargo, no es una inversión, es un gasto, por lo tanto no la reflejaremos en este cuadro.
- ▲ **Terreno y construcciones:** sólo en caso de adquisición.
- ▲ **Maquinaria, herramientas, útiles:** todo tipo de maquinaria para desarrollar la actividad objeto de negocio.

- ▲ **Mobiliario:** importe que representa la inversión realizada en de todo tipo de mobiliario y decoración.
- ▲ **Elementos informáticos:** importe que representa la inversión realizada en equipos informáticos, hardware.
- ▲ **Instalaciones, acondicionamientos:** importes pagados por la instalación de equipos para suministros, adecuación del local, obras varias, etc.
- ▲ **Fianzas y depósitos:** la fianza pagada, por ejemplo, por el alquiler del local, como cualquier otra, también se considera inversión, puesto que es un Derecho de cobro que podemos ejecutar una vez abandonemos ese local, momento en el cual habrían de devolvérsela.
- ▲ **Existencias, mercaderías:** son las mercancías para vender, ó las materias primas para la elaboración del producto, o la realización del servicio.
- ▲ **Clientes y deudores:** son los Derechos de Cobros a clientes u otros deudores nuestros. Normalmente no tenemos al inicio de la actividad, posteriormente sí.
- ▲ **Administraciones públicas:** por ejemplo, inicialmente, Hacienda, deudora del IVA por las inversiones que hemos realizado.
- ▲ **Provisión de fondos:** anticipos.
- ▲ **Tesorería:** dinero disponible al comienzo de la actividad de la empresa. En balances posteriores, años 1, 2 y 3, la cifra de tesorería debe coincidir con el saldo final de nuestra Previsión de Tesorería. Si el resultado fuese negativo, no lo reflejaríamos en el activo, si no en el pasivo, puesto que sería deuda.
- ▲ **Leasing:** el leasing no es un tipo de gasto, sino una forma de financiar un bien que vamos a adquirir. Por lo tanto, en la casilla del leasing incluiremos la cuantía total correspondiente al bien que vamos a financiar a través del leasing.

El leasing consiste en pagar una cuota, normalmente mensual, en concepto de alquiler y posteriormente una opción de compra en el momento del pago de la última. Las cuotas del leasing se calculan de forma similar a las de un préstamo, en ese sentido es parecido, si bien, en el leasing la cuota incluye fraccionadamente el IVA, mientras que en un préstamo tendríamos que pagar ese IVA íntegramente al principio. Además, la normativa contempla ciertas ventajas fiscales para el leasing.

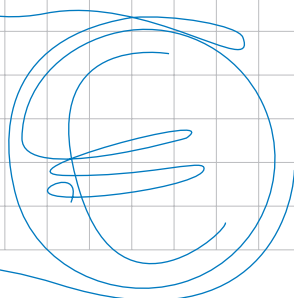
3

Inversión y financiación de la inversión

El siguiente paso consiste en incorporar las Inversiones al siguiente cuadro, que tiene dos partes: la izquierda recoge activos que vamos a adquirir (bienes + derechos), la derecha recoge los medios e importes a través de los que vamos a financiar esas inversiones (deudas de la empresa con socios y con terceros).

Para que sea más fácilmente comprensible, imagina por **ejemplo**, que si entre muebles y ordenadores nuestra inversión inicial suma 10.000€, anotaremos en las casillas correspondientes de la izquierda de la tabla, el importe de cada adquisición y sumaremos. Ahora bien, como de esos 10.000€, sólo disponemos de 4.000€, necesitaremos pedir 6.000€ para poder poner nuestro negocio en marcha, por lo tanto, a la derecha de la tabla, anotaremos 4.000€ en la casilla "capital propio" y el resto, 6.000€, en la casilla "créditos préstamos", puesto que vamos a tener que financiar una parte de la inversión.

Siempre debe existir un equilibrio patrimonial en nuestra empresa, de tal forma que el **sumatorio de ambos lados del cuadro debe contener la misma cifra.**



Inversión inicial			
Activo Fijo / No corriente			
Inmovilizado intangible	Patentes y Marcas		
	Dchos de Traspaso		
	Software		
	Leasing		
	Otros		
Inmovilizado tangible	Terreno		
	Construcciones		
	Maquinaria		
	Herramientas y útiles		
	Mobiliario		
	Elementos informáticos		
	Elementos transporte		
	Instalaciones, acondicionamientos		
Inmovilizado financiero	Fianzas y depósitos		
	Otros		
Activo Circulante / Corriente			
	Existencias		
Dchos de Traspaso	Clientes		
	Administraciones públicas		
	Provisión de fondos		
Total inversión (Activo)		Total financiación	

Financiación de la inversión	
Recursos propios	
Capital propio	
Capitalización del paro	
Subvenciones	
Reservas	
Financiación a largo plazo	
Acreedores comerciales	
Préstamos, créditos	
Proveedores	
Leasing	
Otras Deudas	
Financiación a corto plazo	
Acreedores comerciales	
Préstamos, créditos	
Proveedores	
Leasing	
Admin. públicas	

4 La amortización.

Una vez que hemos cumplimentado la primera tabla, vamos a explicar un concepto que debes conocer: **la amortización.**

Amortizamos inversión porque con el tiempo los bienes que adquirimos pierden valor.

Esa pérdida de valor del patrimonio de nuestra empresa, debemos contemplarla para poder restarla cada año de nuestro activo. A esto le llamamos amortizar y se hace de forma ordenada y de acuerdo a las normas sobre amortización, que nos dan unos plazos de amortización por cada tipo de bien amortizable.

No todo el activo de nuestra empresa se amortiza, sólo el **activo fijo o no corriente**. El activo circulante o corriente, no es susceptible de amortización.

Cuadro de amortización

Bien amortizado	Plazo de amortización	Importe amortizado anual	Importe amortizado mensual	Pendiente
Siempre bienes de inversión del inmovilizado tangible o intangible	Consultar tablas contables / fiscales de amortización	€ / Año	€ / Año	€ / Año
Software	4 años al 25%			
Mobiliario	10 años al 10%			
Elementos Informáticos	4 años al 25%			
Gastos de constitución y primer establecimiento	5 años al 20%			
Amortización acumulada anual				

Por lo tanto, a continuación vamos a seleccionar de entre todas nuestras inversiones, sólo los activos fijos y conseguiremos unas tablas de amortización actualizadas. Dividiremos el valor de cada bien, sin tener en cuenta el IVA, entre el número de años amortizables y lo incorporamos al cuadro de amortización. Los valores que obtengamos los tendremos en cuenta más adelante:

Los valores que obtengamos los tendremos en cuenta más adelante:

- ▲ Por una parte, anotaremos el dato total de la amortización anual en la Cuenta de Explotación, en la casilla de "Costes Indirectos-Amortizaciones".
- ▲ Por otra, el dato anual se incluirá en los cuadros de Balances años 1, 2 y 3, como un apunte negativo, en la casilla de "amortización acumulada".

5

Estudio de la financiación solicitada.

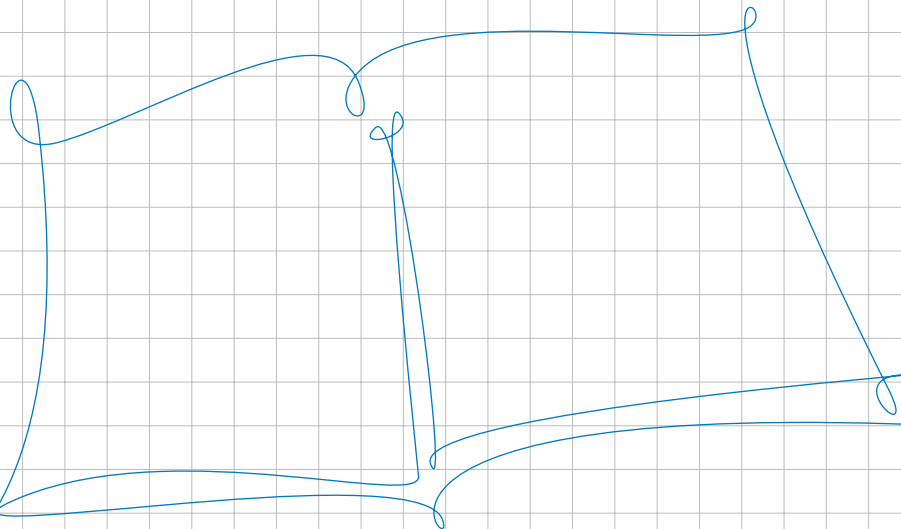
A continuación, vamos a expresar en nuestro Plan de Empresa las características del préstamo que vamos a solicitar. Obviamente, no es lo mismo solicitar 10.000€ que 50.000€ y pactar unas condiciones del 10% de tipo de interés, que del 6%, porque los pagos y los gastos van a ser distintos.

Para ayudarte a hacerlo, incorpora un cuadro o tabla de financiación con unas características similares al que puedes encontrar un poco más abajo. En cualquier caso, detalla el importe de las cuotas, su periodicidad, desglosa lo que corresponde a amortización de capital principal y lo que corresponde a intereses.

Los **intereses** son considerados gastos financieros y más adelante los reflejaremos en su casilla correspondiente de la Cuenta de Explotación.

La cuota de amortización del capital principal del préstamo, no se considera gasto, sino pago y la reflejaremos en el cuadro de previsión de Tesorería, no en la Cuenta de Explotación.

Por lo tanto, a continuación, **estudia las distintas posibilidades de financiación que se te ofrecen**. Si aun no sabes exactamente las condiciones del préstamo que te van a conceder, realiza un estudio teniendo en cuenta la media del tipo de interés que hay en el mercado, así vamos obteniendo una previsión aproximada de cuánto puede suponernos cada mes la devolución del préstamo.



6

Ingresos y gastos. La cuenta de explotación.

Vamos a hacer el análisis de los gastos e ingresos que podemos obtener cada mes y consecuentemente, cada año. Esto se analiza a través de la denominada Cuenta de Explotación, o Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Nos va a informar sobre el beneficio que podemos obtener.

Para cumplimentarla, puede resultar más sencillo empezar por anotar los gastos y en base a ellos, realizar la previsión de ingresos, no obstante, las referencias que podemos tomar para hacer nuestras previsiones pueden ser otras y todas ellas válidas mientras sean coherentes con la capacidad de realizarlas.

A continuación te explicamos desde el punto de vista teórico qué debes saber antes de empezar a cumplimentar esta la Cuenta de Explotación:

En esta tabla recogemos ingresos y gastos de nuestra actividad. Es importante explicar que en la Cuenta de Explotación anotaremos las cantidades sin IVA.

Respecto a **los gastos, se diferencian en:**

- ▲ Gastos **variables o directos:** son los que se asocian directamente a las ventas, a más venta, mayor producción y más gasto.
- ▲ Gastos **estructurales, fijos o indirectos:** son aquellos gastos fijos que tenemos que asumir independientemente de que vendamos más o menos.

Un **ejemplo**, simplificando quizás en exceso: imaginemos que mi empresa se dedica en exclusiva a vender ordenadores. Al hacer la Cuenta de Explotación, de mis ingresos tendré que restar tanto los gastos directos como los gastos fijos o indirectos. Serán gastos directos, el coste de la materia prima, es decir, el precio al que compro yo cada ordenador y el coste que me representa el transporte y embalaje del mismo. Se considerarán gastos fijos o indirectos, los gastos de gestión, alquileres, el personal estructural, las amortizaciones del inmovilizado que adquirí para empezar con el negocio, etc. Y es que estos últimos costes, en el marco de un nivel estable de demanda, no varían por el hecho de que yo venda más o menos, mientras que los otros sí ya que están directamente asociados a la producción de mi servicio.

Respecto a los **ingresos**, en la Cuenta de Explotación tendremos que recoger todos aquellos que genera nuestra actividad, tanto por venta de productos como por venta de servicios. Pueden existir también Ingresos llamados accesorios o extraordinarios, que no derivan de nuestra actividad principal, pero que eventualmente pueden producirse.

En cualquier caso, el ingreso que habremos de reflejar, será el ingreso neto, es decir, aquel que obtenemos una vez le restemos las devoluciones o los descuentos practicados, como por ejemplo, los rappels sobre ventas (salvo el descuento por pronto pago, que se considera gasto o ingreso, según el caso, pero financiero).

Respecto a las **subvenciones**, sólo las recogeremos siempre y cuando hayan sido definitivamente concedidas y adjudicada la orden de pago.

La Cuenta de Explotación recoge también las **amortizaciones** del inmovilizado, ahora bien, no confundas esas amortizaciones con las del préstamo que hayas solicitado ya que la amortización del préstamo NO se incluye en la Cuenta de Explotación, sólo sus intereses, que van en la casilla "gastos financieros". El pago del principal del préstamo irá sólo a la tabla de Tesorería.

Respecto a la casilla de "Tributos", los **tributos** no incluiremos los pagos de impuestos, si no las tasas o contribuciones especiales que las Administración nos reclamen en cada caso, ejemplo, las tasas por solicitud de licencias urbanísticas.

La Cuenta de Explotación recoge los **impuestos**, pero al final, una vez hayamos calculado la diferencia entre el ingreso total y el gasto total. Aplicaremos la tributación correspondiente a la forma jurídica escogida: IRPF o Impuesto de Sociedades.

Cuentas de resultados					Total	Total	Total
					Año 1	Año 2	Año 3
				Mes 1	Mes 2	...	Mes 12
Ingresos por Ventas de Servicios							
Ingresos por ventas de Productos							
Otros Ingresos							
Subvenciones							
Costes Variables / Directos							
Gasto Variable Total							
Gasto en Profesionales							
Gastos en Materiales							
Margen Bruto (Facturación-costes variables)							
Costes Fijos / De estructura o Indirectos							
Gastos de constitución							
Mano de obra	Salarios trabajadores						
	Salario propio						
	Coste Seguridad Social trabajadores						
	Cuota autónomos						
Estructurales	Arrendamientos.						
	Gestoría						
	Seguro del local						
	Publicidad						
	Material oficina						
	Reparaciones						
	Suministros, consumos energéticos						
	Tributos						
	Amortizaciones						
	Gasto Fijo Total						
Beneficio antes de intereses e impuestos (BAII)							
Gastos financieros							
Beneficio antes de impuestos (BAI)							
Beneficio después de impuestos, o Beneficio Neto(BDI)							

7

EL IVA.

Vamos a organizar y desglosar el IVA. Es un paso necesario para poder hacer correctamente nuestra Previsión de Tesorería. Vamos a explicarte antes, algunos conceptos básicos sobre este tipo de impuesto.

Llegados a este punto seguramente ya te hayas informado en Hacienda de las especialidades que respecto al IVA tiene tu actividad; sabrás si está exenta o no y el tipo aplicable a tu Epígrafe o epígrafes de actividad.

El IVA es un tributo de naturaleza indirecta, esto significa que nosotros vamos a actuar como meros recaudadores del impuesto, por lo que estaremos obligados a liquidar el IVA a Hacienda en los plazos que la normativa fiscal indique, trimestralmente, anualmente, de acuerdo con el régimen de IVA que nos sea aplicable.

El **IVA Repercutido** es el que nosotros cargamos en las facturas que emitimos por nuestras ventas de productos o servicios.

El **IVA Soportado** es el que nos cargan en las facturas que otros emiten, por lo que nosotros compramos o por servicios que recibimos.

En términos generales al IVA Repercutido les restaremos el IVA Soportado, si el resultado es positivo tendremos que ingresarlo en Hacienda y si es negativo podremos compensarlo en liquidaciones posteriores.

Es el cálculo de estas liquidaciones el que debemos realizar y analizar en el cuadro siguiente ya que el pago del IVA es un importe a tener en cuenta en la previsión de la tabla de Tesorería, en tanto en cuanto es una salida de nuestra caja hacia la caja de Hacienda.

Utiliza la siguiente tabla, o cualquiera similar, para realizar el cálculo de los pagos o cobros correspondientes al IVA, cada trimestre a mes vencido, respecto a las compras y ventas del trimestre anterior.

Cuadro de IVA								
	Mes 1	Mes 2	...	Mes 12	Total Año 1	Liquidación Enero	Año 2	Año 3
IVA Repercutido por ventas								
IVA Soportado Inversión								
IVA Soportado Gastos Directos								
IVA Soportado Gastos Indirectos								
IVA Soportado Total								
IVA Repercutido								
IVA Soportado								
Liquidación de IVA								

8 Tesorería.

Vamos a analizar la liquidez de nuestro negocio desarrollando una Previsión de Tesorería.

La Tesorería nos permite conocer el dinero líquido disponible para operar en el día a día. Es importante que sepas que aunque un negocio pueda resultarnos rentable, la falta de liquidez puede hacernos perder competitividad hasta acabar con él: la liquidez se mide por la capacidad para hacer frente a los pagos.

A diferencia de la Cuenta de Explotación, donde recogíamos ingresos y gastos, la Tesorería recoge los cobros y los pagos, es decir, los ingresos y los gastos pero sólo si están realizados, ejecutados. Es muy importante entender la diferencia.

Un ejemplo: imagina que tenemos un negocio de venta de bicicletas eléctricas y que cerramos una operación de venta de 5.000 unidades disponibles en un plazo de 20 días. Estas bicicletas nos aportan un ingreso de 50.000€ y negociamos el pago para dentro de 3 meses tras la entrega. Estamos ante una operación posiblemente rentable, pero que puede suponer la ruina si no disponemos de dinero líquido durante esos tres meses que transcurren entre cierre de la operación y la anotación del cobro.

¿Y qué otros datos tendremos que volcar en la tabla de Tesorería? es también en la Previsión de Tesorería donde debemos volcar los datos calculados en el cuadro de análisis del IVA, anotando trimestralmente y a mes vencido su liquidación con Hacienda. Así mismo, tendremos en cuenta todos los pagos de IRPF que deriven de las retenciones practicadas a profesionales, a trabajadores, alquileres u otros conceptos. También el pago de los Seguros Sociales a la Tesorería General de la Seguridad Social, siempre que proceda. Recuerda que hay conceptos, como el préstamo, que no repercuten en la Cuenta de Resultados, pero sí en la Tesorería.

Por último y antes de que intentes desarrollar la tabla que sigue, indicarte que las posibilidades de financiación que suelen ofrecer los bancos para mantener nuestra Tesorería a punto suelen ser las Pólizas de Crédito, los Descuentos Bancarios, los Anticipos de Factura o el Confirming. No dejes de pedir información al respecto.

Presupuesto de Tesorería							
	Mes 1	Mes 2	...	Mes 12	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3
Saldo Inicial							
Cobros por ventas							
Otros cobros							
IVA facturado							
Total Cobros							
Saldo Inicial + Cobros							
Pagos (con IVA)							
Pagos							
Pagos por gastos directos							
Pagos por gastos indirectos							
Pagos por inversiones							
Devolución de préstamo							
Pago por IVA							
Pago IRPF							
Pago Sociedades							
Resto pagos							
Total pagos							
Saldo Final							

9

Balances de previsión.

Vamos a analizar los resultados de nuestra empresa en los próximos años. En algunos casos, las Entidades Financieras nos solicitan la presentación de los Balances de los años 1, 2 y 3, es decir, los tres primeros años de vida de nuestra empresa.

Elabora un Balance de Previsión que recoja la evolución del Activo y el Pasivo en los tres primeros años. Para ello, puedes basarte en el modelo de la TABLA A, incluyendo en el Activo la casilla "Amortización acumulada".

Si has conseguido llegar hasta aquí, es posible que no te resulte complicado poder hacerlo, en todo caso, existen multitud de herramientas en la red que facilitan programas que vuelcan de forma automática los datos que hemos ido incorporando, permitiéndonos hacer previsiones durante todos los años que queramos.

10 Ratios y memoria explicativa.

Por último redacta una memoria explicativa, un pequeño resumen de las **conclusiones** derivadas del resultado del análisis económico financiero que has realizado. Si quieres analizar los ratios resultantes puedes encontrarlos en el siguiente detalle.

Los ratios

Los RATIOS son indicadores de la situación y salud de la empresa, midiendo en cada caso distintos parámetros como liquidez, rentabilidad o endeudamiento. A continuación te indicamos algunos de los principales. En todo caso, el cálculo de los ratios de forma aislada no siempre va a ser suficiente como criterio de valoración, si no que es conveniente hacer la comparativa con estudios sectoriales de la actividad que vamos a desarrollar en nuestro negocio.

Ratio de liquidez

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Exigible a corto plazo (Pasivo circulante)}}$$

El valor óptimo de este ratio está entre 1,5 y 2, debiendo ser en cualquier caso positivo.

Fondo de maniobra

Determina la parte del activo fijo que es financiada con exigible a corto plazo. Es un indicador de liquidez y debe de ser positivo ya que si es negativo indica una situación de insolvencia a C/P.

También se define como la parte del activo circulante financiado con capital permanente. Es decir, es la cantidad de activo circulante que permanece inmovilizado durante el ciclo de explotación para hacer posible el funcionamiento de la actividad ordinaria.

$$\text{Fondo de maniobra} = \text{Activo circulante} - \text{Exigible a corto plazo}$$

También se podría calcular en unidades vendidas en vez de en importe, en cuyo caso el denominador sería la diferencia entre el Precio de Venta Unitario – Gasto Variable Unitario.

Tesorería

El objetivo es que este ratio se aproxime lo más posible a 1. Un resultado demasiado menor alarmaría de una posible suspensión de pagos y si fuera muy superior a la unidad indicaría que no se está maximizando el beneficio que se podría sacar de ese dinero.

$$\text{Tesorería} = \frac{\text{Realizable + Disponible (Activo circulante)}}{\text{Exigible a corto plazo (Pasivo circulante)}}$$

Ratio de endeudamiento

El valor óptimo oscila entre el 0'4 y 0'6. Un resultado inferior indica nuevamente que se está utilizando mal el dinero y un valor superior se traduce en un volumen de deudas preocupante.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Exigible a corto plazo + Exigible a largo plazo}}{\text{Total Pasivo}}$$

Ratio de rentabilidad

Recuerda que en todo caso, el cálculo de los ratios por si mismos no siempre van a ser suficientes como criterios de valoración, si no que es conveniente la comparativa con estudios sectoriales de la actividad que vamos a desarrollar en nuestro negocio.

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Beneficio neto} \times 100}{\text{Recursos propios}}$$

Se debe distinguir entre:

$$\text{Rentabilidad Económica} = \frac{\text{Beneficios antes de impuestos (B.A.I)} \times 100}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Beneficios después de impuestos (B.D.I)} \times 100}{\text{Recursos propios}}$$

Umbral de rentabilidad

Un término muy manejado es el Umbral de Rentabilidad, también conocido como **Punto Muerto o Punto de Equilibrio**; y sirve para relacionar el resultado de la empresa con las ventas de la misma. En dicho momento, la empresa está vendiendo lo suficiente como para no perder dinero, o lo que es lo mismo, el total de ingresos se iguala con el total de gastos y el beneficio de la empresa es igual a cero.

$$\frac{\text{Gastos indirectos}}{1 - \text{Gastos directos}} = \text{Ventas}$$

Capacidad de devolución de préstamos

En general la capacidad que tiene la empresa para devolver los préstamos, nos viene dado por el siguiente cociente y cuanto mayor sea su valor es mejor.

$$\text{Capacidad de devolución de préstamos} = \frac{\text{Beneficio Neto} + \text{Amortizaciones}}{\text{Exigible a corto} + \text{Exigible a largo}}$$

Cash Flow

Flujo de caja o recursos generados por la empresa y mide la capacidad de generar fondos, por lo tanto, es una medida de la autofinanciación de la empresa.

$$\text{Resultado del ejercicio} + \text{Dotación a amortizaciones} + \text{Variación de provisiones}$$

Memoria explicativa: Resume y concluye los resultados de la previsión económica que has presentado.



A series of horizontal gray lines spaced evenly down the page, providing a template for writing the explanatory memory. The lines are contained within the light yellow paper area.



Decálogo del buen emprendedor

I

Asesórate

Surgida la idea de negocio y antes de comenzar a desarrollarla, acude a Servicios de Asesoramiento; su ayuda es fundamental para situar al emprendedor frente a los distintos recursos de que dispone antes de la puesta en marcha de su negocio. Desde Madrid Emprende y a través de nuestra web puedes consultar todos nuestros servicios.

www.madridemprende.es



II

Enamorarse de la idea

Enamorarse de la propia idea de negocio anula la capacidad de crítica y limita la capacidad de adaptación.

III

Personas frente a ideas

La idea no tiene porqué ser siempre lo más importante. El elemento verdaderamente diferenciador es el emprendedor, por lo tanto un auto análisis de fortalezas y debilidades es esencial. En este sentido la viabilidad grupal de los socios, forma parte de la viabilidad técnica del proyecto. Un emprendedor debe garantizar capacidad comercial, técnica y de gestión. En caso de carencias, es necesario detectarlas y compensarlas.

IV

Capacidad de síntesis y comunicación

Un emprendedor debe saber exponer su proyecto de forma clara, completa y atractiva en pocos minutos, indicando: equipo, líneas de negocio, inversión necesaria para iniciar, gastos fijos mensuales de la actividad y ventas en unidades de producto o servicio necesarias para cubrirlos, indicando el momento en el que se tiene previsto equilibrar ingresos y gastos.

V

El Plan de Negocio

Nunca comiences sin desarrollar antes un Plan de empresa.

VI

Networking

Difunde tu idea, trabaja tus relaciones sociales. El networking es más que una herramienta de trabajo interesante, es una actitud.

VII

No tengo competencia

Todos los negocios tienen competencia, todos. Identifícala y aprovecha sus debilidades y fortalezas.

VIII

¿Empiezo con subvenciones?

Las subvenciones no son suficientes para emprender. Debes aportar un mínimo porcentaje sobre la inversión de arranque y financiar el resto.

IX

El tiempo es oro

Optimiza tu tiempo. Es más productivo emplear tres horas en estrategia comercial que en gestiones administrativas. Externalizar ciertos servicios a medio plazo significa reducir costes y aumentar beneficios.

X

Win, Win, Win

Un buen negocio es aquel en el que todos ganan: clientes, proveedores, trabajadores, el entorno y en consecuencia, tú.



Acompañando tu plan de empresa debes aportar documentación justificativa de los datos más relevantes...

... facturas pro forma o presupuestos justificativos de la inversión, contratos o precontratos de alquiler, últimas nóminas, precontratos o contratos mercantiles que justifiquen próximos negocios, currículum, justificantes justificativos de la solicitud de licencias o autorizaciones administrativas, etc...



**Área de Gobierno de Economía, Empleo
y Participación Ciudadana**

Miguel Angel Villanueva
Delegado de Economía, Empleo
y Participación Ciudadana

Juan María del Álamo
Coordinador de Empleo, Desarrollo Empresarial y
Participación Ciudadana

Iñaki Ortega Cachón
Director-Gerente Madrid Emprende

Francisco Sainz de Murieta
Adjunto Gerente Madrid Emprende

Marta Brenta
Redacción

Externa Marketing & Events, S.A.
Diseño y Maquetación



Lined writing area with multiple horizontal lines for notes.



¡Suerte!



madridemprende@munimadrid.es
www.esmadrid.com/madridemprende
T: +34 915 888 479
F: +34 915 888 341



MADRID

madridEmprende

AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO