

Proyecto y viabilidad del negocio o microempresa

Enrique García Prado

Enrique García Prado

Enrique García Prado trabaja como docente en el ámbito de la formación ocupacional y continua en cursos dirigidos a trabajadores en activo o desempleados en diversos centros formativos. Igualmente, desarrolla acciones formativas *in company* para empresas. Imparte cursos tanto presenciales como *e-learning* del área de Administración y Gestión de Empresas (prevención de riesgos laborales, nóminas y seguros sociales, normativa laboral, creación de empresas, atención al cliente, marketing, gestión de equipos comerciales, venta *online* y fiscalidad de las pymes). Posee el certificado de profesionalidad de formador ocupacional e imparte cursos adaptados a certificados de profesionalidad.

Como autor de libros de texto, ha publicado con Paraninfo varios títulos para certificados de profesionalidad, dentro de la familia profesional de Administración y Gestión. Igualmente ha escrito manuales para cursos *online* sobre estas materias.

Licenciado en Derecho (Universidad de Oviedo), ha cursado, además, los estudios de Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales, Máster Universitario en *e-learning* y Redes Sociales, Máster en Asesoría Fiscal, Experto Universitario Sociolaboral, Programa Avanzado en Dirección Empresarial, Gestión de la Organización Empresarial, Gestor Administrativo y Mediador de Seguros titulado.

© 2015 Ediciones Paraninfo, S. A.

Autor: Enrique García Prado

Edición y maquetación: Ediciones Nobel, S. A.

Impresión: Cimapress

ISBN: 978-84-283-9815-2

Depósito legal: M-5.627-2015

Impreso en España

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org <<http://www.cedro.org>>) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Introducción normativa	XI
1. Constitución jurídica del pequeño negocio o microempresa	1
1.1. Clasificación de las empresas	3
1.1.1. Por su finalidad	3
1.1.2. Por su actividad	3
1.1.3. Por su tamaño	4
1.1.4. Por su ámbito territorial	5
1.1.5. Por la naturaleza de su capital	5
1.2. Tipos de sociedades mercantiles más comunes en pequeños negocios o microempresas	6
1.2.1. Empresario individual	6
1.2.2. Sociedades Mercantiles	13
1.3. La forma jurídica de sociedad: exigencias legales, fiscales, responsabilidad frente a terceros y capital social	15
1.3.1. Sociedad Unipersonal	15
1.3.2. Sociedad Anónima	17
1.3.3. Sociedad de Responsabilidad Limitada	20
1.3.4. Sociedad Laboral	24
1.3.5. Sociedad Colectiva	27
1.3.6. Sociedad Comanditaria	29
1.3.7. Sociedades Cooperativas	31
1.4. La elección de la forma jurídica de la microempresa	34
1.4.1. Ventajas e inconvenientes de cada forma	34
Cuestionario	41
Actividades	41

Planificación y organización de los recursos en pequeños negocios o microempresas	43	2.9.3. La implementación de medidas de ajuste	91
2.1. Componentes básicos de una pequeña empresa	45	Cuestionario	93
2.1.1. Recursos materiales: instalaciones, materias primas, otros	45	Actividades	93
2.1.2. Recursos humanos: perfiles profesionales	47	3. Planificación económico-financiera previsional de la actividad económica en pequeños negocios o microempresas	95
2.2. Sistemas: planificación, organización, información y control	49	3.1. Características y funciones de los presupuestos	97
2.3. Recursos económicos propios o ajenos	53	3.1.1. De inversiones	97
2.4. Los procesos internos y externos en la pequeña empresa o microempresa ...	54	3.1.2. Operativo	98
2.4.1. Identificación de procesos estratégicos, clave y de soporte	55	3.1.3. De ventas	99
2.4.2. Construcción de un mapa de procesos	56	3.1.4. De compras y aprovisionamiento	100
2.4.3. Asignación de procesos clave a sus responsables	57	3.2. El presupuesto financiero	101
2.4.4. Desarrollo de instrucciones de trabajo de los procesos	57	3.2.1. Principales fuentes de financiación	101
2.4.5. La automatización y sistematización de procesos	60	3.2.2. Criterios de selección	106
2.4.6. La utilización de recursos propios frente a la externalización de procesos y servicios	61	3.3. Estructura y modelos de los estados financieros previsionales	107
2.4.7. Relación coste/eficiencia de la externalización de procesos	65	3.3.1. Significado, interpretación y elaboración de estados financieros previsionales y reales	107
2.5. La estructura organizativa de la empresa	66	3.4. Características de las principales magnitudes contables y masas patrimoniales	110
2.5.1. La división funcional	66	3.4.1. Activo	111
2.5.2. Diferencia entre funciones, responsabilidades y tareas	68	3.4.2. Pasivo	115
2.5.3. El organigrama como estructura gráfica de la empresa	69	3.4.3. Patrimonio neto	118
2.6. Variables a considerar para la ubicación del pequeño negocio o microempresa	72	3.4.4. Circulante	119
2.6.1. De mercado	72	3.4.5. Inmovilizado	120
2.6.2. Geográficas	73	3.5. Estructura y contenido básico de los estados financiero-contables previsionales y reales	122
2.6.3. Demográficas	74	3.5.1. Balance	123
2.6.4. Dotaciones y servicios	75	3.5.2. Cuenta de Pérdidas y Ganancias	127
2.6.5. En función de las subvenciones y ayudas	76	3.5.3. Tesorería	130
2.6.6. Otras	77	3.5.4. Patrimonio Neto	133
2.7. Decisiones de inversión en instalaciones, equipamientos y medios	77	3.6. Memoria	135
2.7.1. Ventajas e inconvenientes de las distintas modalidades de adquisición de tecnología y sistemas	78	Cuestionario	138
2.7.2. Factores a tener en cuenta en la selección del proveedor	81	Actividades	138
2.8. Control de gestión del pequeño negocio o microempresa	81	4. Rentabilidad y viabilidad del negocio o microempresa	139
2.9. Identificación de áreas críticas	84	4.1. Tipos de equilibrio patrimonial y sus efectos en la estabilidad de los pequeños negocios o microempresa	141
2.9.1. El Cuadro de Mandos Integral –CMI (Balanced Scorecard– BSC, de Kaplan y Norton)	85	4.1.1. Equilibrio total	142
2.9.2. Indicadores básicos de control en pequeños negocios o microempresas	89		

Introducción normativa

4.1.2. Equilibrio normal o estabilidad financiera	143
4.1.3. Situación de insolvencia temporal	143
4.1.4. Situación de insolvencia definitiva	144
4.1.5. Punto de equilibrio financiero	144
4.2. Instrumentos de análisis: ratios financieros, económicos y de rotación más importantes	146
4.2.1. Cálculo e interpretación de ratios	146
4.2.2. Las desviaciones y mecanismos de corrección de desequilibrios económico-financieros	148
4.3. Rentabilidad de proyectos de inversión	149
4.3.1. El Valor Actual Neto (VAN)	150
4.3.2. Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)	151
4.3.3. Interpretación y cálculo	152
4.4. Aplicaciones ofimáticas específicas de cálculo financiero	154
4.4.1. La hoja de cálculo, aplicada a los presupuestos y estados financieros previsionales	154
Cuestionario	160
Actividades	160

La Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional fue el primer texto legislativo que reguló de forma exclusiva las enseñanzas profesionales en España. Una de sus novedades consistió en relacionar directamente la formación con el empleo, permitiendo las convalidaciones y equivalencias entre la Formación Profesional del sistema educativo, la Formación Profesional para el empleo y experiencia laboral. Para poder desarrollar estas medidas se creó el Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales y dos instrumentos básicos: el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales y el Catálogo Modular de Formación Profesional.

Las Cualificaciones Profesionales responden a la iniciativa que impulsa el Marco Europeo de las Cualificaciones (EQF), para facilitar un espacio abierto de aprendizaje y de empleo, así como la adecuación entre oferta y demanda no solo a nivel estatal, sino entre los distintos países.

El Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales ordena las cualificaciones profesionales, incluyendo el contenido de la formación profesional asociada a cada cualificación, de acuerdo con una estructura de módulos formativos articulados en un Catálogo Modular de Formación Profesional. Entre sus principales objetivos tiene el posibilitar la integración de las ofertas de formación profesional, adecuándolas a las características y demandas del sistema productivo.

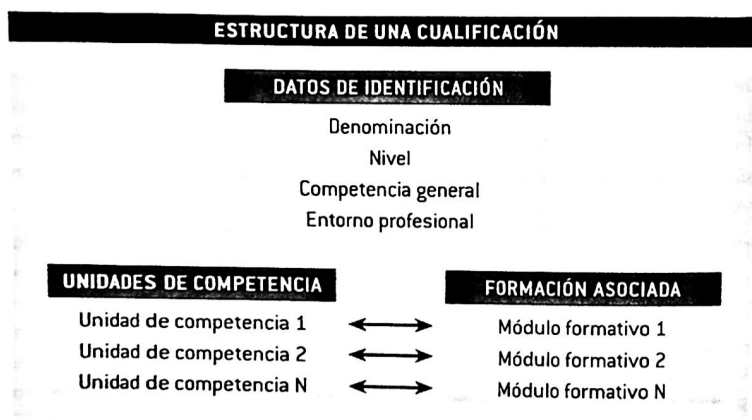
Para conseguirlo, este Catálogo, además de identificar y definir las cualificaciones profesionales que requiere el sistema productivo, establece los contenidos formativos básicos que resultan necesarios para que las ofertas formativas garanticen la adquisición de las competencias profesionales apropiadas para el desempeño profesional.

Las Cualificaciones Profesionales se acreditan mediante "Títulos" de Formación Profesional del sistema educativo y Certificados de Profesionalidad de Formación para el Empleo. Ambas acreditaciones tienen carácter oficial y son válidas en todo el Estado.

Los contenidos asociados a las cualificaciones profesionales constituyen el Catálogo Modular de Formación Profesional, que se estructura en módulos formativos.

Mediante la superación de los módulos formativos, diseñados en itinerarios específicos para cada Cualificación Profesional, se puede obtener el Certificado de Profesionalidad correspondiente. Además, se posibilita la convalidación de determinados módulos profesionales incluidos en los títulos de Formación Profesional del sistema educativo, asociados a Unidades de Competencia comunes.

El Certificado de Profesionalidad es, por tanto, el instrumento de acreditación, en el ámbito de la Administración laboral, de las cualificaciones profesionales incluidas en el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, adquiridas a través de procesos formativos o mediante procedimientos de reconocimiento de competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral o vías no formales de formación, regulados por el Real Decreto 1224/2009, de 17 de julio.



Las cualificaciones profesionales se estructuran en unidades de competencia, que se definen como agrupaciones de tareas productivas específicas que debe realizar el profesional. Las diferentes unidades de competencia de un certificado de profesionalidad conforman la Competencia General, definiendo el conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de una actividad profesional determinada.

Cada unidad de competencia lleva asociado un módulo formativo, donde se describe la formación necesaria para adquirir esa unidad de competencia, pudiendo dividirse en unidades formativas.

El módulo formativo es el bloque coherente de formación asociado a cada una de las unidades de competencia que configuran la cualificación. Cada módulo formativo tiene un formato normalizado que incluye los datos de identificación y las especificaciones de la formación que se incluyen en las ofertas formativas conducentes a la obtención de los certificados de profesionalidad.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

- Denominación.
- Nivel de cualificación al que se vincula.
- Unidad de competencia a la que está asociado.
- Código alfanumérico y duración en horas.

ESPECIFICACIONES DE LA FORMACIÓN:

- Capacidades: expresión de los resultados esperados de las personas en situación de aprendizaje al finalizar el Módulo Formativo.
- Criterios de evaluación: conjunto de precisiones para cada capacidad que indican el grado de concreción aceptable de la misma. Delimitan el alcance y nivel de la capacidad y el contexto en el que va a ser evaluada.
- Contenidos formativos necesarios para adquirir las competencias a las que se asocia. Requisitos básicos del contexto formativo: espacios e instalaciones y perfil profesional del formador. Estos requisitos tienen carácter orientador para la normativa básica reguladora de las ofertas formativas.

El presente libro desarrolla la Unidad Formativa denominada "Proyecto y viabilidad del negocio o microempresa", UF 1819.

Dicha unidad formativa está asociada a la Unidad de Competencia UC1788_3, forma parte del Módulo Formativo MF1788_3 "Planificación e iniciativa emprendedora en pequeños negocios o microempresas", perteneciente a la Cualificación Profesional de referencia: ADG544_3, de nivel 3, incluida en el Certificado de Profesionalidad denominado "Creación y gestión de microempresas", dentro de la familia profesional Administración y gestión.

Según el Real Decreto 1692/2011, de 18 de noviembre, los contenidos que en esta obra se recogen se corresponden con una duración de 40 horas.

Tanto la estructura como el desarrollo del libro se ajustan a los citados reales decretos y más concretamente a los contenidos de la Unidad Formativa que le da título "Proyecto y viabilidad del negocio o microempresa".

CONTENIDOS

1. Constitución jurídica del pequeño negocio o microempresa.

- Clasificación de las empresas.
 - Por su finalidad.
 - Por su actividad.
 - Por su tamaño.
 - Por su ámbito territorial.
 - Por la naturaleza de su capital.
- Tipos de sociedades mercantiles más comunes en pequeños negocios o microempresas.
 - Empresario individual.
 - Sociedades mercantiles.
- La forma jurídica de sociedad: exigencias legales, fiscales, responsabilidad frente a terceros y capital social.
 - Sociedad Unipersonal.
 - Sociedad Anónima.
 - Sociedad de Responsabilidad Limitada.
 - Sociedad Laboral.
 - Sociedad Colectiva.
 - Sociedad Comanditaria.
 - Sociedades Cooperativas.
- La elección de la forma jurídica de la microempresa.
 - Ventajas e inconvenientes de cada forma.

2. Planificación y organización de los recursos en pequeños negocios o microempresas.

- Componentes básicos de una pequeña empresa.
 - Recursos materiales: instalaciones, materias primas, otros.
 - Recursos humanos: perfiles profesionales.
- Sistemas: planificación, organización, información y control.
- Recursos económicos propios o ajenos.
- Los procesos internos y externos en la pequeña empresa o microempresa.
 - Identificación de procesos estratégicos, clave y de soporte.
 - Construcción del mapa de procesos.
 - Asignación de procesos clave a sus responsables.
 - Desarrollo de instrucciones de trabajo de los procesos.
 - La automatización y sistematización de procesos.
 - La utilización de recursos propios frente a la externalización de procesos y servicios.

- Relación coste /eficiencia de la externalización de procesos.
- La estructura organizativa de la empresa.
 - La división funcional.
 - Diferencia entre funciones, responsabilidades y tareas.
 - El organigrama como estructura gráfica de la empresa.
- Variables a considerar para la ubicación del pequeño negocio o microempresa.
 - De mercado.
 - Geográficas.
 - Demográficas.
 - Dotaciones y servicios.
 - En función de las subvenciones y ayudas.
 - Otras.
- Decisiones de inversión en instalaciones, equipamientos y medios
 - Ventajas e inconvenientes de las distintas modalidades de adquisición de tecnología y sistemas.
 - Factores a tener en cuenta en la selección del proveedor.
- Control de gestión del pequeño negocio o microempresa.
- Identificación de áreas críticas.
 - El Cuadro de Mandos Integral –CMI (Balanced Scorecard– BSC, de Kaplan y Norton).
 - Indicadores básicos de control en pequeños negocios o microempresas.
 - La implementación de medidas de ajuste.

3. Planificación económico-financiera previsional de la actividad económica en pequeños negocios o microempresas.

- Características y funciones de los presupuestos:
 - De inversiones.
 - Operativo.
 - De ventas.
 - De compras y aprovisionamiento.
- El presupuesto financiero:
 - Principales fuentes de financiación.
 - Criterios de selección.
- Estructura, y modelos de los estados financieros previsionales:
 - Significado, interpretación y elaboración de estados financieros previsionales y reales.
- Características de las principales magnitudes contables y masas patrimoniales:

- Activo.
- Pasivo.
- Patrimonio neto.
- Circulante.
- Inmovilizado.
- Estructura y contenido básico de los estados financiero-contables previsionales y reales:
 - Balance.
 - Cuenta de Pérdidas y Ganancias.
 - Tesorería.
 - Patrimonio Neto.
- Memoria.

4. Rentabilidad y viabilidad del negocio o microempresa

- Tipos de equilibrio patrimonial y sus efectos en la estabilidad de los pequeños negocios o microempresa.
 - Equilibrio total.
 - Equilibrio normal o estabilidad financiera.
 - Situación de insolvencia temporal.
 - Situación de insolvencia definitiva.
 - Punto de equilibrio financiero.
- Instrumentos de análisis: ratios financieros, económicos y de rotación más importantes.
 - Cálculo e interpretación de ratios.
 - Las desviaciones y mecanismos de corrección de desequilibrios económico-financieros.
 - Rentabilidad de proyectos de inversión.
 - El Valor Actual Neto (V.A.N.).
 - Tasa Interna de Rentabilidad (T.I.R.).
 - Interpretación y cálculo.
- Aplicaciones ofimáticas específicas de cálculo financiero.
 - La hoja de cálculo, aplicada a los presupuestos y estados financieros previsionales.

1. Constitución jurídica del pequeño negocio o microempresa

Introducción

La empresa tiene dos dimensiones, de un lado la económica, como entidad que desarrolla una actividad productiva en un determinado mercado y, de otro lado, la dimensión jurídica. El empresario puede optar por desarrollar su actividad bajo una forma legal con personalidad jurídica propia o que no se diferencie de su propia persona física. La decisión que se adopte conllevará una serie de consecuencias en los terrenos fiscales, administrativos o de responsabilidad patrimonial.

Contenido

- 1.1. Clasificación de las empresas
- 1.2. Tipos de sociedades mercantiles más comunes en pequeños negocios o microempresas
- 1.3. La forma jurídica de sociedad: exigencias legales, fiscales, responsabilidad frente a terceros y capital social
- 1.4. La elección de la forma jurídica de la microempresa

1.1. Clasificación de las empresas

Pueden realizarse diferentes clasificaciones de las empresas que permitirán caracterizarlas en función del criterio en concreto que se considere más relevante para cada caso. Los criterios abarcan aspectos tales como su volumen, la expansión geográfica, las finalidades que persiguen o el tipo de capital social con el que cuenta, entre otros que podrían emplearse.

1.1.1. Por su finalidad

- **Lucrativas:** las empresas creadas con un fin lucrativo, la mayoría del total, tienen por objeto la consecución de un beneficio económico. Su objeto es la producción de bienes y servicios que sirvan para dar satisfacción a las necesidades de los clientes. Las personas que las fundan tienen por objetivo lograr una rentabilidad del capital que han invertido en las mismas, bien en forma de incremento del valor de sus acciones o participaciones o bien por los dividendos que las empresas repartan entre sus socios.
- **No lucrativas:** su objeto es la realización de una actividad que generalmente tiene un carácter educacional, asistencial, social, deportivo o cultural. Con independencia de la actividad que desarrollen, su ánimo no es obtener beneficios, pudiendo llegar a desarrollar actividades productivas con el fin de ofrecer empleo a personas en situaciones de especial dificultad de integración laboral.

1.1.2. Por su actividad

- **Sector primario:** en el sector primario se engloban las actividades productivas consistentes en obtener materias primas tal y como se encuentran en la naturaleza: agricultura, ganadería, minería o pesca.
- **Sector secundario:** actividades económicas relativas a la transformación de la materia prima en productos elaborados o semielaborados. Se incluye la actividad industrial (metálica, química, electromecánica, etc.), así como la construcción y la producción de energía eléctrica.
- **Sector terciario:** el sector terciario se dedica, fundamentalmente, a ofrecer servicios a las personas, a las empresas y a la sociedad en su conjunto. Ello implica una gama muy variada de actividades que se encuentra en pleno desarrollo. Se incluyen desde pequeñas asesorías hasta la gran banca o las administraciones públicas. Es un sector que no produce bienes materiales, pero que es básico en nuestra sociedad. Incluye áreas tan importantes como el transporte, comunicaciones, comercio, servicios financieros, centros educativos y compañías de seguros.

Junto a estos tres sectores que tradicionalmente aparecen en las clasificaciones, se hace referencia actualmente a los sectores cuaternario y quinario de la economía.

- Sector cuaternario: en este sector se incluyen las tecnologías de la información, la investigación y el desarrollo, y de una forma general, todos los servicios basados en el conocimiento. La justificación que se ofrece de la existencia de este sector con un carácter diferenciado radica en la importancia que en la actualidad ha adquirido la denominada sociedad del conocimiento y sus actividades relacionadas, lo que justificaría su independencia respecto del sector terciario. De hecho, algunos autores proponen la inclusión en el mismo de la actividad educativa, tradicionalmente considerada terciaria.
- Sector quinario: en el mismo se incluirían aquellas actividades que se desarrollan sin que en ellas exista un ánimo de lucro, tal y como pueden ser los servicios prestados por las administraciones públicas, las instituciones sanitarias públicas, también pueden incluirse en el sector quinario lo que suele denominarse industria cultural, el diseño o la publicidad. Tal y como sucede con el sector cuaternario, sus límites conceptuales aún no están definidos de un modo preciso y aceptado por la generalidad de los autores.

1.1.3. Por su tamaño

Las principales variables empleadas a la hora de definir el tamaño de una empresa son el empleo y la facturación. Suelen emplearse de forma conjunta, aunque en algunos casos sólo se toma en consideración una de las mismas. El concepto de PYME no es uniforme a nivel mundial, existiendo divergencias entre Europa, Estados Unidos y Japón. A nivel europeo, el criterio legal se encuentra en la "Recomendación de la Comisión de 06/05/2003 sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas, C [2003] 1422 final".

La importancia de esta clasificación supera la mera recopilación de datos a efectos estadísticos, toda vez que la categoría en la cual se encuadre la empresa concreta podrá determinar una serie de consecuencias tales como acceso a determinadas líneas de financiación, la posibilidad de emplear ciertos tipos de contratos de trabajo o de solicitar ciertas modalidades de subvenciones, limitadas, por ejemplo, a empresas con un máximo de 50 trabajadores en su plantilla.

1.1.4. Por su ámbito territorial

El emprendedor ha de determinar en el momento de crear su empresa el ámbito territorial en el que va a desarrollar su actividad económica. De ello se derivarán los medios materiales o las necesidades logísticas con las que la empresa deberá contar para llevar a cabo sus funciones. Es obvio que la mayor parte de las empresas inician su actividad actuando en un ámbito local, para, con posterioridad, en función del desarrollo de la empresa, acceder a ámbitos más extensos. En el caso de empresas que actúan a través de internet, las fronteras geográficas se diluyen, de forma que desde un determinado lugar físico pueden llegar a desarrollar acciones en ámbitos geográficos muy alejados geográficamente de su sede.

Pueden señalarse las siguientes empresas de acuerdo a este criterio:

- Locales: desarrollan su actividad comercial en su área más cercana. Son, numéricamente, la gran mayoría de las existentes en nuestro país. No ha de entenderse la expresión "local" en un sentido estricto, es decir, limitado al municipio en el que se encuentra situada la empresa. Por el contrario, la misma puede actuar tanto a nivel comarcal, como provincial o regional.
- Nacionales: actúan en la integridad del área territorial del país, con independencia de que se cuente con una única sede o con una serie de instalaciones sitas a lo largo del territorio nacional con la finalidad de estar más cerca de sus potenciales clientes.
- Europeas: en la actualidad y de acuerdo a la normativa existente en la Unión Europea, la libertad de comercio que en dicho ámbito existe, un gran número de empresas de ámbito nacional han llegado a extender su actuación a la totalidad o parte de la Unión Europea.
- Globales o multinacionales: el territorio en que desempeñan sus actividades se extiende a todo o parte del mundo. Para tener esta clasificación, se considera preciso que la empresa cuente con diversas sedes en diferentes países, no siendo suficiente que la empresa desarrolle operaciones en varios países. Así, por ejemplo, una empresa que desde una sede envía productos a múltiples países desde los que recibe pedidos a través de su página web no podría considerarse multinacional.

1.1.5. Por la naturaleza de su capital

- Públicas: aquéllas en las que la totalidad de su capital es propiedad de entes de derecho público, bien de ámbito local, autonómico o nacional.

Sus objetivos pueden ser estrictamente comerciales, compitiendo en el mercado con el resto de las empresas del sector comercial concreto o bien pueden tener por objeto social la prestación de un servicio público en el que el ánimo de lucro no se encuentra presente.

- Privadas: empresas en las que el capital es íntegramente de titularidad privada.
- Mixtas: en las que el capital social se encuentra repartido entre entidades públicas y personas o entidades privadas.

1.2. Tipos de sociedades mercantiles más comunes en pequeños negocios o microempresas

Las formas en que más frecuentemente se constituyen las empresas de los emprendedores son la del empresario individual o alguna de las opciones existentes en el ámbito de las sociedades mercantiles.

1.2.1. Empresario individual

Definido frecuentemente como autoempleo, dado que es frecuente que se trate del modo en que una persona se integra en el ámbito empresarial con el ánimo de obtener un trabajo mediante el sistema de proporcionárselo a sí mismo. Es una persona física que, con independencia de que cuente con trabajadores contratados o no, lleva a cabo con habitualidad y de un modo directo, personal, por su propia cuenta y sin encontrarse dentro del ámbito de organización y dirección de otras personas una actividad de tipo económico o profesional con ánimo de lucro.

Dentro de este colectivo y con vigencia desde la Ley 20/2007 del Estatuto del Trabajo Autónomo, ha sido definida la figura del TRADE o trabajador autónomo dependiente económicamente, que se define como aquél que desarrolla una actividad económica o profesional a título lucrativo y de forma habitual, personal, directa y predominante para una persona física o jurídica, denominada cliente, del que dependen económicamente por percibir de él, como mínimo, el 75 por ciento de sus ingresos por rendimientos de trabajo y de actividades económicas o profesionales.

Para que el desempeño de la actividad económica o profesional como trabajador autónomo se considere como económicamente dependiente, éste deberá reunir la totalidad de las siguientes condiciones:

- No tener a su cargo trabajadores por cuenta ajena ni contratar o subcontratar parte o toda la actividad con terceros, tanto respecto de la activi-

dad contratada con el cliente del que depende económicamente como de las actividades que pudiera contratar con otros clientes.

- No ejecutar su actividad de manera indiferenciada con los trabajadores que presten servicios bajo cualquier modalidad de contratación laboral por cuenta del cliente.
- Disponer de infraestructura productiva y material propios, necesarios para el ejercicio de la actividad e independientes de los de su cliente cuando en dicha actividad sean relevantes económicamente.
- No ejecutar su actividad de manera indiferenciada con los trabajadores que presten servicios bajo cualquier modalidad de contratación laboral por cuenta del cliente.
- Desarrollar su actividad con criterios organizativos propios, sin perjuicio de las indicaciones técnicas que pudiese recibir de su cliente.
- Percibir una contraprestación económica en función del resultado de su actividad, de acuerdo con lo pactado con el cliente y asumiendo riesgo y ventura de aquélla.

El trabajador autónomo que reúna las condiciones anteriormente señaladas podrá solicitar a su cliente la formalización de un contrato de trabajador autónomo económicamente dependiente mediante una comunicación fehaciente. En el supuesto de que el cliente se niegue a la formalización del contrato o cuando transcurrido un mes desde la citada comunicación no se haya formalizado dicho contrato, el trabajador autónomo podrá solicitar que le sea reconocida la condición de trabajador autónomo económicamente dependiente ante los órganos jurisdiccionales del orden social.

Una de las características principales de la forma jurídica que representa el empresario individual es que asume en su propio nombre el conjunto de derechos y obligaciones que se generan como consecuencia del desarrollo de su actividad económica. El empresario individual responde con la totalidad de sus bienes y derechos, tanto presentes como futuros, respecto de las deudas y obligaciones derivadas de su actividad como empresario. Debiendo tenerse presente que, en el caso de que el empresario esté casado, las responsabilidades pueden extenderse al patrimonio de su cónyuge. En el caso de que exista un régimen matrimonial de bienes gananciales y respecto de los bienes comunes a ambos cónyuges, se requiere el consentimiento de los dos para que queden sujetos a las responsabilidades derivadas de la actividad empresarial.

Dicho consentimiento se entenderá otorgado en el supuesto de que se ejerza la actividad profesional con el conocimiento del otro cónyuge y sin que el mismo

se haya opuesto de forma expresa. Por el contrario, para que los bienes privados del cónyuge del empresario se vean sujetos a estas responsabilidades, será precisa la prestación de un consentimiento expreso por parte del mismo, pudiendo ser revocado tanto este consentimiento expreso como el presunto cuando se desee.

El empresario individual no está obligado a inscribirse en el Registro Mercantil, tal como indica el artículo 81 del Reglamento del Registro Mercantil (RD 1784/1996), sin embargo, en caso de que lo haga y esté casado, deberá hacer constar los siguientes datos de acuerdo al artículo 92 del citado Reglamento:

- La identidad del cónyuge.
- La fecha y lugar de celebración del matrimonio y los datos de su inscripción en el Registro Civil.
- El régimen económico del matrimonio legalmente aplicable o el que resulte de capitulaciones otorgadas e inscritas en el Registro Civil.

Frente a la tradicional configuración de la responsabilidad patrimonial universal del empresario individual, la Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización ha introducido una nueva figura denominada "empresador de responsabilidad limitada" y que se define como persona física, cualquiera que sea su actividad, podrá limitar su responsabilidad por las deudas que se deriven del ejercicio de dicha actividad empresarial o profesional mediante la asunción de la condición de "Empresador de Responsabilidad Limitada", una vez cumplidos los requisitos y en los términos establecidos en la Ley 14/2013.

El emprendedor "persona física", cualquiera que sea su actividad, podrá limitar su responsabilidad por las deudas que traigan causa del ejercicio de dicha actividad empresarial o profesional mediante la asunción de la condición de «Empresador de Responsabilidad Limitada», una vez cumplidos los requisitos y en los términos establecidos en este capítulo.

Podrá beneficiarse de la limitación de responsabilidad la vivienda habitual del deudor siempre que su valor no supere los 300.000 euros, valorada de acuerdo a lo indicado en la base imponible del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados en el momento de la inscripción en el Registro Mercantil. En el supuesto de viviendas situadas en población de más de 1.000.000 de habitantes se aplicará un coeficiente del 1,5 al valor del párrafo anterior.

En la inscripción del emprendedor en el Registro Mercantil correspondiente a su domicilio se indicará el bien inmueble, propio o común, que se pretende no haya

de quedar obligado por las resultas del giro empresarial o profesional según lo dispuesto por la Ley 14/2013, no pudiendo beneficiarse de la limitación de responsabilidad el deudor que hubiese obrado con fraude o negligencia grave en el cumplimiento de sus obligaciones con terceros, siempre que así quedase acreditado por sentencia firme o en concurso declarado culpable.

La condición de emprendedor de responsabilidad limitada se adquirirá mediante su constancia en la hoja abierta al mismo en el Registro Mercantil correspondiente a su domicilio. El emprendedor inscrito deberá hacer constar en toda su documentación, con expresión de los datos registrales, su condición de "Empresador de Responsabilidad Limitada" o mediante la adición a su nombre, apellidos y datos de identificación fiscal de las siglas "ERL".

Como excepción, debe señalarse que, salvo que los acreedores prestasen su consentimiento de forma expresa, persistirá la responsabilidad universal del deudor por las deudas contraídas con anterioridad a su inmatriculación en el Registro Mercantil como emprendedor individual de responsabilidad limitada.

Para ser oponibles frente a terceros, la no sujeción de la vivienda habitual a las resultas del tráfico empresarial o profesional deberá inscribirse en el Registro de la Propiedad, en la hoja abierta al bien.

El emprendedor de responsabilidad limitada deberá formular y, en su caso, someter a auditoría las cuentas anuales correspondientes a su actividad empresarial o profesional de conformidad con lo previsto para las sociedades unipersonales de responsabilidad limitada. El emprendedor de responsabilidad limitada deberá depositar sus cuentas anuales en el Registro Mercantil. Transcurridos siete meses desde el cierre del ejercicio social sin que hayan sido depositadas las cuentas anuales en el Registro Mercantil, el emprendedor perderá el beneficio de la limitación de responsabilidad en relación con las deudas contraídas con posterioridad al fin de ese plazo. Recuperará el beneficio en el momento de la presentación.

Otra figura básica que debe conocer la persona que desea iniciar su actividad económica en forma de empresario individual es la del "Trabajador autónomo económicamente dependiente" y que aparece en la Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del Trabajo Autónomo. Los trabajadores autónomos económicamente dependientes son aquéllos que realizan una actividad económica o profesional a título lucrativo y de forma habitual, personal, directa y predominante para una persona física o jurídica, denominada cliente, del que dependen económicamente por percibir de él, al menos, el 75 por ciento de sus ingresos por rendimientos de trabajo y de actividades económicas o profesionales.

Para desarrollar la actividad económica o profesional como trabajador autónomo económicamente dependiente, deberán reunirse simultáneamente los siguientes requisitos:

- No tener a su cargo trabajadores por cuenta ajena ni contratar o subcontratar parte o toda la actividad con terceros, tanto respecto de la actividad contratada con el cliente del que depende económicamente como de las actividades que pudiese contratar con otros clientes.
- No desarrollar su actividad de manera indiferenciada con los trabajadores que presten servicios bajo cualquier modalidad de contratación laboral por cuenta del cliente.
- Contar con infraestructura productiva y material propios, precisos para el desarrollo de la actividad e independientes de los de su cliente cuando en dicha actividad sean relevantes económicamente.
- Llevar a cabo su actividad con criterios organizativos propios, sin perjuicio de las indicaciones técnicas que pudiera recibir por parte de su cliente.
- Recibir una contraprestación económica en función del resultado de su actividad de acuerdo con lo pactado con el cliente y asumiendo riesgo y ventura de aquélla.

Los titulares de establecimientos o locales comerciales e industriales y de oficinas y despachos que se encuentren abiertos al público y los profesionales que ejerzan su profesión conjuntamente con otros en régimen societario o en cualquier otra forma jurídica no serán en ningún caso considerados trabajadores autónomos económicamente dependientes.

Reconocimiento de la condición de trabajador autónomo económicamente dependiente:

El trabajador autónomo que reúna las condiciones anteriormente señaladas podrá solicitar a su cliente la suscripción de un contrato de trabajador autónomo económicamente dependiente mediante una comunicación fehaciente. En el supuesto de que el cliente se niegue a la formalización del contrato o cuando haya transcurrido un mes desde la comunicación y no se haya formalizado dicho contrato, el trabajador autónomo podrá solicitar el reconocimiento de la condición de trabajador autónomo económicamente dependiente ante los órganos jurisdiccionales del orden social. En el caso de que el órgano jurisdiccional del orden social reconozca la condición de trabajador autónomo económicamente dependiente, el trabajador solo podrá ser considerado como tal desde el momento en que se hubiere recibido por el cliente la comunicación antes citada. El reconocimiento judicial de la condición de trabajador autónomo económicamente

dependiente no tendrá ningún efecto sobre la relación contractual entre las partes anterior al momento de dicha comunicación.

Contrato:

El contrato para realizar la actividad profesional del trabajador autónomo económicamente dependiente celebrado entre éste y su cliente se formalizará siempre de forma escrita y deberá registrarse en la oficina pública correspondiente. Dicho registro no tendrá carácter público.

El trabajador autónomo deberá hacer constar de forma expresa en el contrato su condición de dependiente económicamente respecto del cliente que le contrate, así como las modificaciones que se produjeran al respecto. La condición de dependiente sólo se podrá ostentar respecto de un único cliente.

En el caso de un trabajador autónomo que contratase con varios clientes su actividad profesional o la prestación de sus servicios, cuando se produjera una circunstancia sobrevenida del trabajador autónomo, cuya consecuencia derivara en el cumplimiento de las condiciones establecidas en la Ley para ser considerado trabajador autónomo dependiente económicamente, se respetará íntegramente el contrato firmado entre ambas partes hasta la extinción del mismo, salvo que éstas acordasen su modificación para actualizarlo a las nuevas condiciones que corresponden a un trabajador autónomo económicamente dependiente.

En los supuestos en que el contrato no se formalice por escrito o no se hubiere fijado una duración o un servicio determinado, se presumirá, salvo prueba en contrario, que el contrato ha sido suscrito por tiempo indefinido.

Acuerdos de interés profesional:

Uno de los aspectos en que los TRADE guardan paralelismos con los trabajadores por cuenta ajena son los acuerdos de interés profesional, que guardan un cierto paralelismo con los convenios colectivos, los cuales pueden ser concertados entre las asociaciones o sindicatos que representen a los trabajadores autónomos económicamente dependientes y las empresas para las que ejecuten su actividad podrán establecer las condiciones de modo, tiempo y lugar de ejecución de dicha actividad, así como otras condiciones generales de contratación. En todo caso, los acuerdos de interés profesional observarán los límites y condiciones establecidos en la legislación de defensa de la competencia. Los acuerdos de interés profesional deberán concertarse por escrito.

Se considerarán nulas y sin efectos las cláusulas de los acuerdos de interés profesional contrarias a disposiciones legales de derecho necesario. Los acuerdos

de interés profesional se pactarán al amparo de las disposiciones del Código Civil. La eficacia personal de dichos acuerdos se limitará a las partes firmantes y, en su caso, a los afiliados a las asociaciones de autónomos o sindicatos firmantes que hayan prestado expresamente su consentimiento para ello.

Jornada de la actividad profesional:

El trabajador autónomo económicamente dependiente tendrá derecho a una interrupción de su actividad anual de 18 días hábiles, sin perjuicio de que dicho número pueda ser mejorado mediante contrato entre las partes o mediante acuerdos de interés profesional.

A través de un contrato individual o acuerdo de interés profesional se concretará el régimen de descanso semanal y el correspondiente a los festivos, la cuantía máxima de la jornada de actividad y, en el caso de que la misma se compute por mes o año, su distribución semanal.

La realización de actividad por tiempo superior al acordado en contrato será voluntaria en todo caso, no pudiendo exceder del incremento máximo establecido mediante acuerdo de interés profesional. En caso de que no exista un acuerdo de interés profesional, el incremento no podrá exceder del 30 por ciento del tiempo ordinario de actividad individualmente pactado.

El horario de actividad procurará adaptarse con el objetivo de poder conciliar la vida personal, familiar y profesional del trabajador autónomo económicamente dependiente.

La trabajadora autónoma económicamente dependiente que sea víctima de la violencia de género tendrá derecho a la adaptación del horario de actividad con el objeto de hacer efectiva su protección o su derecho a la asistencia social integral.

Extinción contractual:

La relación contractual entre las partes se extinguirá por alguna de las siguientes circunstancias:

- Mutuo acuerdo de las partes.
- Causas válidamente incluidas en el contrato, salvo que las mismas constituyan abuso de derecho manifiesto.
- Muerte y jubilación o invalidez incompatibles con la actividad profesional, de acuerdo con la legislación de Seguridad Social.
- Desistimiento del trabajador autónomo económicamente dependiente, debiendo en tal caso mediar el preaviso establecido o conforme a los usos y costumbres.

- Voluntad del trabajador autónomo económicamente dependiente, basada en un incumplimiento contractual grave de la contraparte.
- Voluntad del cliente por causa justificada, debiendo mediar el preaviso estipulado o conforme a los usos y costumbres.
- Por decisión de la trabajadora autónoma económicamente dependiente que se vea obligada a extinguir la relación contractual como consecuencia de ser víctima de violencia de género.
- Cualquier otra causa legalmente establecida.

1.2.2. Sociedades Mercantiles

Además de adoptar la forma de empresario individual, el emprendedor puede optar por constituir alguna de las diversas formas de sociedades mercantiles existentes. Cada una de las cuales cuenta con una serie de características propias que las diferencia, así como una serie de requisitos de constitución diferenciados que requiere que el emprendedor analice cada una de ellas con el fin de determinar la que se ajusta mejor a las necesidades del emprendedor y a sus capacidades financieras.

La definición de sociedad mercantil se encuentra en el artículo 116 y siguientes del Código de Comercio, que señala que el contrato de compañía, por el cual dos o más personas se obligan a poner en fondo común bienes, industria o alguna de estas cosas para obtener lucro, será mercantil, cualquiera que fuese su clase, siempre que se haya constituido con arreglo a las disposiciones del Código de Comercio.

Tras haber constituido la compañía mercantil, tendrá personalidad jurídica en todos sus actos y contratos, propia y diferenciada de la de sus promotores.

El contrato de compañía mercantil celebrado con los requisitos esenciales del Derecho será válido y obligatorio entre los que lo celebren, cualesquiera que sean la forma, condiciones y combinaciones lícitas y honestas con que lo constituyan, siempre que no estén expresamente prohibidas el Código de Comercio. Los contratos entre las compañías mercantiles y cualesquiera personas capaces de obligarse serán igualmente válidos y eficaces, siempre que fueren lícitos y honestos y aparecieren cumplidos los siguientes requisitos:

- Toda compañía de comercio, antes de comenzar sus operaciones, deberá hacer constar su constitución, pactos y condiciones, en escritura pública, que se presentará para su inscripción en el Registro Mercantil.
- Las escrituras adicionales que de cualquier manera modifiquen o alteren el contrato primitivo de la compañía estarán sometidas a las mismas.

Los socios no podrán llevar a cabo pactos reservados, sino que todos deberán constar en la escritura social.

Las compañías mercantiles se regirán por las cláusulas y condiciones de sus contratos y, en cuanto en ellas no esté determinado y prescrito, por las disposiciones del Código de Comercio.

Los tipos de sociedades mercantiles son los siguientes:

1) Sociedades Mercantiles:

- Sociedad Colectiva
- Sociedad Comanditaria Simple
- Sociedades de Capital
- Sociedad Limitada
- Sociedad Limitada Nueva Empresa
- Sociedad Anónima
- Sociedad Comanditaria por acciones

2) Sociedades Mercantiles Especiales [se trata de asociaciones con una forma específica y un régimen legal diferente de la ordinaria en lo que respecta al número de socios y su carácter, capital, tramitación necesaria para su constitución, bonificaciones fiscales y sociales, etc.]:

- Sociedad Cooperativa
- Sociedad Laboral (Limitadas y Anónimas)
- Sociedad de Garantía Recíproca
- Sociedad de Capital-Riesgo
- Agrupación de Interés Económico
- Sociedades Profesionales

Las sociedades mercantiles deben ser inscritas en el Registro Mercantil (las sociedades cooperativas serán inscritas en el Registro General de Cooperativas). Además, las sociedades mercantiles se clasifican en tres tipos: personalistas, capitalistas y de interés social.

- Las sociedades personalistas: la consideración de la persona de cada socio, de sus cualidades personales o patrimoniales es determinante del consentimiento de los demás para crear la sociedad y permanecer en ella. Pueden ser de dos tipos: sociedades colectivas y sociedades comanditarias simples.

- Las sociedades capitalistas: a la hora de constituirse, prima la búsqueda de capital sobre las características personales de los socios. Éstos no tienen por qué realizar personalmente la gestión de la empresa, sino que pueden contratar a profesionales para este cometido. Se trata de una sociedad de carácter mercantil constituida de acuerdo a las normas del Código de Comercio que reviste alguna de las siguientes formas: sociedad de responsabilidad limitada, sociedad anónima o sociedad comanditaria por acciones.

En Derecho español, su regulación precisa se encuentra en la Ley de Sociedades de Capital (LSC, aprobada por Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio).

- Las empresas de economía social: se trata de un modelo empresarial constituido por empresas privadas, basadas en los principios de democracia interna, equidad, gestión participativa y prioridad del trabajo y del factor humano respecto del capital, en los procesos de toma de decisiones e igualmente en la distribución del beneficio. Las fórmulas jurídicas más empleadas en este campo son las cooperativas y las sociedades laborales.

Para su identificación a efectos tributarios, las sociedades mercantiles disponen de un CIF (código de identificación fiscal), sin embargo los empresarios individuales, como en tanto en cuanto son personas físicas, cuentan con un NIF (número de identificación fiscal). Además de las modalidades explicadas, existen otros tipos de sociedades que gozan de menos popularidad, como las sociedades de garantía recíproca, las agrupaciones de interés económico o las sociedades de capital riesgo.

1.3. La forma jurídica de sociedad: exigencias legales, fiscales, responsabilidad frente a terceros y capital social

Como se indicaba anteriormente, las sociedades mercantiles son figuras jurídicas diferentes entre sí que cuentan con características propias que deben ser tenidas en cuenta por parte del emprendedor de forma que el mismo opte por la que considere más adecuada para sus intereses y necesidades. En los distintos epígrafes de este apartado se exponen las principales características de las más habituales formas jurídicas societarias

1.3.1. Sociedad Unipersonal

Es una sociedad mercantil que aparece regulada en los artículos 12 y siguientes del Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto

refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Tributan en el Impuesto sobre Sociedades. Su capital social mínimo es de 3.000 euros en el caso de las sociedades unipersonales limitadas y de 60.000 euros en el supuesto de las anónimas. En todo caso, la responsabilidad patrimonial de los socios se limita al capital desembolsado en la sociedad.

Se entiende por sociedad unipersonal de responsabilidad limitada o anónima:

- La constituida por un único socio, bien sea persona natural o persona jurídica.
- La constituida por dos o más socios cuando todas las participaciones o las acciones hayan pasado a ser propiedad de un único socio. Se considerarán propiedad del único socio las participaciones sociales o las acciones que pertenezcan a la sociedad unipersonal.

Publicidad de la unipersonalidad:

La constitución de una sociedad unipersonal, la declaración de tal situación como consecuencia de haber pasado un único socio a ser propietario de todas las participaciones sociales o de todas las acciones, la pérdida de tal situación o el cambio del socio único por haberse transmitido alguna o todas las participaciones o todas las acciones, se harán constar en escritura pública que se inscribirá en el Registro Mercantil. En la inscripción deberá indicarse la identidad del socio único.

Mientras persista la situación de unipersonalidad, la sociedad deberá hacer constar expresamente su condición de unipersonal en toda su documentación, correspondencia, notas de pedido y facturas, así como en todos los anuncios que haya de publicar por disposición legal o estatutaria.

Efectos de la unipersonalidad sobrevenida:

Transcurridos seis meses desde la adquisición por la sociedad del carácter unipersonal sin que esta circunstancia se hubiere inscrito en el Registro Mercantil, el socio único responderá personal, ilimitada y solidariamente de las deudas sociales contraídas durante el período de unipersonalidad. Una vez inscrita la unipersonalidad, el socio único no responderá de las deudas contraídas con posterioridad.

Régimen jurídico de la sociedad unipersonal:

- En la sociedad unipersonal el socio único ejercerá las competencias de la junta general.

- Las decisiones del socio único se consignarán en acta, bajo su firma o la de su representante, pudiendo ser ejecutadas y formalizadas por el propio socio o por los administradores de la sociedad.
- Los contratos celebrados entre el socio único y la sociedad deberán constar por escrito o en la forma documental que exija la ley de acuerdo con su naturaleza y se transcribirán a un libro-registro de la sociedad que habrá de ser legalizado.

La S.L. debe tener su capital totalmente suscrito y desembolsado desde el momento en que es fundada. El capital social está constituido por las aportaciones de los socios, que pueden ser dinerarias (en euros) o no dinerarias (expresando su valor en dinero, en la escritura fundacional). De igual modo, no se consideran válidos, para formar parte del capital social, las aportaciones de mera industria o trabajo.

1.3.2. Sociedad Anónima

Sociedad mercantil en la que el capital social, que se encuentra dividido en acciones, está integrado por las aportaciones de los socios, los cuales no responden de forma personal por las deudas de la sociedad. Se rige por lo dispuesto en el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

Para su válida constitución requiere la formalización a través de escritura pública y su posterior inscripción en el Registro Mercantil. En su denominación habrá de constar necesariamente la expresión "Sociedad Anónima" o su abreviatura "S.A."

En los estatutos que han de regir el funcionamiento de las sociedades de capital se hará constar:

- La denominación de la sociedad.
- El objeto social, determinando las actividades que lo integran.
- El domicilio social.
- El capital social, las participaciones o las acciones en que se divida, su valor nominal y su numeración correlativa. En el caso de las sociedades de responsabilidad limitada en régimen de formación sucesiva, en tanto la cifra de capital sea inferior al mínimo fijado en el artículo 4 de la Ley de Sociedades de Capital, los estatutos contendrán una expresa declaración de sujeción de la sociedad a dicho régimen. Los Registradores Mercantiles harán constar, de oficio, esta circunstancia en las notas de despacho de cualquier documento inscribible relativo a la sociedad, así como en las certificaciones que expidan.

Si la sociedad fuera de responsabilidad limitada, expresará el número de participaciones en que se divida el capital social, el valor nominal de las mismas, su numeración correlativa y, si fueran desiguales, los derechos que cada una atribuya a los socios y la cuantía o la extensión de éstos.

Si la sociedad fuera anónima, expresará las clases de acciones y las series, en caso de que existieran, la parte del valor nominal pendiente de desembolso, así como la forma y el plazo máximo en que satisfacerlo y si las acciones 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 las acciones nominativas o al portador y si se prevé la emisión de títulos múltiples.

- El modo o modos de organizar la administración de la sociedad, el número de administradores o, al menos, el número máximo y el mínimo, así como el plazo de duración del cargo y el sistema de retribución, si la tuvieran.

En las sociedades comanditarias por acciones se expresará, además, la identidad de los socios colectivos.

- El modo de deliberar y adoptar sus acuerdos los órganos colegiados de la sociedad.

Estructura social:

- Junta General de accionistas:

Es la reunión del conjunto de accionistas, convocada de acuerdo a los requisitos legalmente establecidos, que delibera y adopta acuerdos por mayoría sobre determinados asuntos sociales de su competencia.

Tipos de juntas:

- Junta general ordinaria: se reúne de acuerdo a lo señalado en los estatutos sociales y, en todo caso, dentro de los seis primeros meses de cada ejercicio, para aprobar o censurar la gestión social, aprobar las cuentas del ejercicio anterior y resolver sobre la aplicación del resultado.
- Junta extraordinaria, que deberá ser convocada por los administradores cuando lo estimen conveniente para los intereses sociales o cuando lo solicite un número de socios titular de, al menos, un 5 % del capital social.

- Junta universal: se celebra de forma espontánea, para su válida constitución requiere el acuerdo de la totalidad de los asistentes así como la presencia de la totalidad del capital social desembolsado.

La convocatoria se realizará mediante la publicación de un anuncio en el Boletín Oficial del Registro Mercantil así como en uno de los diarios de mayor circulación en la provincia con quince días de antelación a la fecha establecida para celebrar la Junta.

- Administradores:

Órgano ejecutivo encargado de la gestión permanente de la sociedad, de llevar a cabo la ejecución de la voluntad de la sociedad expresada en la junta general, así como representar a la misma en sus relaciones con terceros.

Facultades y deberes de los administradores:

- Convocar las juntas generales de accionistas.
- Informar a los accionistas.
- Formular, así como firmar, las cuentas anuales y redactar el informe de gestión.
- Depositar las cuentas anuales en el Registro mercantil.

Los administradores pueden ser personas físicas o jurídicas y, a menos que los estatutos dispongan lo contrario, no se requiere que sean accionistas. Los administradores pueden ser tanto unipersonales como pluripersonales y, en este último caso, cabe que adopten los acuerdos de forma colegiada, mancomunada o solidaria.

El número de socios mínimo es de 1, en cuyo caso se denomina Sociedad Anónima Unipersonal (SAU). El capital social, constituido por las aportaciones realizadas por los socios, no podrá ser inferior a 60.000 euros (dividido en partes alícuotas del mismo valor nominal y con similares derechos económicos y políticos, denominados "acciones") y habrá de estar totalmente suscrito en el momento en que se constituye la sociedad y desembolsado en un 25 % al menos. Las acciones pueden ser "al portador", en cuyo caso no se menciona en la misma al propietario del mismo, siendo el titular de las mismas el último tenedor legítimo de las acciones o bien "nominativas", cuando en el título aparece el nombre del titular.

Fiscalmente, tributa en el Impuesto sobre Sociedades (un tributo de carácter directo y naturaleza personal que grava la renta de las sociedades y demás entidades jurídicas de acuerdo con las normas legales establecidas).

La responsabilidad patrimonial de los socios se limita al capital aportado. Respecto de la responsabilidad de los administradores, la Ley de Sociedades de Capital de 2010 señala que los administradores de derecho o de hecho como tales, responderán frente a la sociedad, frente a los socios y frente a los acreedores sociales del daño que causen por actos u omisiones contrarios a la ley o a los estatutos o por los realizados incumpliendo los deberes inherentes al desempeño del cargo. En ningún caso eximirá de responsabilidad el hecho de que el acto o acuerdo lesivo haya sido adoptado, autorizado o ratificado por la junta general.

Todos los miembros del órgano de administración que hubiera adoptado el acuerdo o realizado el acto lesivo responderán solidariamente, salvo los que prueben que, no habiendo intervenido en su adopción y ejecución, desconocían su existencia o, conociéndola, hicieron todo lo adecuado para evitar el daño o, por lo menos, se opusieron expresamente a aquél.

La acción de responsabilidad contra los administradores se entablará por la sociedad, previo acuerdo de la junta general, que puede ser adoptado a petición de cualquier socio aunque no esté incluido en el orden del día. Los estatutos no podrán establecer una mayoría distinta a la ordinaria para la adopción de este acuerdo.

En cualquier momento la junta general podrá transigir o renunciar al ejercicio de la acción, siempre que no se opusieren a ello socios que representen el 5 % del capital social. El acuerdo de promover la acción o de transigir determinará la destitución de los administradores afectados.

Los socios que representen, al menos, el cinco por ciento del capital social, podrán solicitar la convocatoria de la junta general para que esta decida acerca del ejercicio de la acción de responsabilidad. Los acreedores de la sociedad podrán ejercitar la acción social de responsabilidad contra los administradores cuando no haya sido ejercitada por la sociedad o sus socios, siempre que el patrimonio social resulte insuficiente para la satisfacción de sus créditos. Quedan a salvo las acciones de indemnización que puedan corresponder a los socios y a los terceros por actos de administradores que lesionen directamente los intereses de aquellos.

1.3.3. Sociedad de Responsabilidad Limitada

Sociedad mercantil (con personalidad jurídica propia), con independencia de la naturaleza de su objeto social, en la que el capital social, que estará dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables, se integrará por las aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales, limitándose su responsabilidad a las cantidades aportadas como

capital social. Se rige por las disposiciones recogidas en la Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

El capital social, integrado por las aportaciones de los socios, no podrá ser inferior a 3.000 euros. Las partes en las cuales se divide el mismo se denominan participaciones, debiendo de estar desembolsado íntegramente desde el momento de la constitución de la sociedad y no pudiendo incorporarse a títulos negociables. El mismo habrá de estar íntegramente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución. Sólo podrán constituir la aportación social los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, en ningún caso trabajo o servicios. Las participaciones sociales no tendrán la naturaleza de valores, no pudiendo estar representadas mediante títulos o de anotaciones en cuenta, ni ser denominadas acciones, su transmisión deberá llevarse a cabo mediante documento público. La transmisión de las participaciones sociales se formalizará en documento público.

En su denominación habrá de aparecer obligatoriamente la indicación "Sociedad de Responsabilidad Limitada", "Sociedad Limitada" o las abreviaturas "S.R.L." o "S.L.". Dicha denominación se obtendrá por medio del Registro Mercantil, no pudiendo emplear una que sea idéntica a la empleada por otra sociedad anteriormente existente.

Estructura social:

- Junta General de socios:

Órgano soberano y deliberante que expresa en sus acuerdos la voluntad social y cuya competencia se refiere a las siguientes materias:

- Censura de la gestión de la sociedad, aprobación de cuentas anuales y aplicación del resultado.
- Nombramiento y separación de los administradores, liquidadores y, en su caso, de auditores de cuentas.
- Modificación de los estatutos de la sociedad.
- Aumento o reducción del capital social.
- Transformación, fusión y escisión o disolución de la sociedad.

- Administradores:

Órgano responsable de gestionar la sociedad y representarla un órgano unipersonal o pluripersonal (solidaria o mancomunada), y no es necesario que sea socio de la empresa para ostentar el puesto.

La competencia para el nombramiento de los administradores aparecerá en la escritura de constitución o, con posterioridad, corresponderá exclusivamente a la Junta General.

El número de socios mínimo será 1, en cuyo caso se tratará de una Sociedad Limitada Unipersonal. La sociedad limitada tributará en el Impuesto sobre Sociedades. Respecto a la responsabilidad legal de los administradores así como del contenido de los estatutos sociales, se da por reproducido lo expuesto para la Sociedad Anónima.

Debe mencionarse la existencia de dos nuevas versiones de la Sociedad Limitada que cuentan con algunas diferencias respecto de las características generales de la misma. Son las siguientes:

- Sociedad limitada de formación sucesiva: introducida por la Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización, de acuerdo a la cual, mientras no se alcance la cifra de capital social mínimo fijada en la Ley de Sociedades de Capital (3.000 euros), la sociedad de responsabilidad limitada estará sujeta al régimen de formación sucesiva, de acuerdo con las siguientes reglas:
 - Se deberá destinar a la reserva legal una cifra equivalente al menos al 20 por ciento del beneficio del ejercicio sin límite de cuantía.
 - Tras haber cubierto las atenciones legales o estatutarias, sólo se podrán repartir dividendos a los socios si el valor del patrimonio neto no es o, a consecuencia del reparto, no resultare inferior al 60 por ciento del capital legal mínimo.
 - La suma anual de las retribuciones satisfechas a los socios y administradores por el desempeño de tales cargos durante esos ejercicios no podrá superar el 20 por ciento del patrimonio neto del correspondiente ejercicio, sin perjuicio de la retribución que les pueda corresponder en cuanto también es trabajador por cuenta ajena de la sociedad o a través de la prestación de servicios profesionales que la propia sociedad concierte con dichos socios y administradores.
 - En caso de liquidación, voluntaria o forzosa, si el patrimonio de la sociedad no fuese suficiente para atender al pago de sus obligaciones, los socios y los administradores de la sociedad responderán en forma solidaria del desembolso de la cifra de capital mínimo establecida en la Ley.

- No será preciso acreditar la realidad de las aportaciones dinerarias de los socios en la constitución de sociedades de responsabilidad limitada de formación sucesiva. Los fundadores y las personas que adquieran alguna de las participaciones asumidas en la constitución responderán solidariamente frente a la sociedad y frente a los acreedores sociales de la realidad de dichas aportaciones.
 - Este tipo de sociedad limitada no tiene un capital social mínimo, el número mínimo de socios es de 1 y la sociedad perderá la calificación de formación sucesiva cuando alcance el capital mínimo legal (3.000 €). Será precisa la emisión de un certificado del Registrador Mercantil en el momento de la legalización de los libros.
- Sociedad Limitada Nueva Empresa: introducida por la Ley 7/2003, de 1 de abril, de la Sociedad Limitada Nueva Empresa, actualmente se rige por los preceptos de la Ley de Sociedades de Capital de 2010. Sus características distintivas son las siguientes:
 - El número máximo de socios en el momento en que se constituye la empresa es de 5, los cuales habrán de ser personas físicas, el número mínimo es de 1, sería una SLNE Unipersonal. Dicho número de 5 puede verse incrementado como consecuencia de la transmisión de las participaciones sociales, las cuales, si son adquiridas por personas jurídicas, deberán ser vendidas posteriormente a personas físicas en el plazo máximo de 3 meses.
 - El capital social se encontrará entre 3.000 y 120.000 euros, el cual habrá de estar plenamente desembolsado en el momento de constitución de la sociedad.
 - La denominación social en el momento de constitución de la empresa vendrá formado por los apellidos y nombre de uno de los socios más un código alfanumérico único (ID-CIRCE) que puede ser posteriormente modificado.
 - En el caso de que se empleen unos estatutos sociales propuestos reglamentariamente, el plazo de tramitación de Notaría y Registro se reduce a 48 horas.
 - Puede constituirse y ponerse en marcha este tipo de empresas a través de medios telemáticos, evitando así desplazamientos a quienes crean una empresa, con el correspondiente ahorro en tiempo y costes, para ello habrá de cumplimentar el Documento Único Electrónico (DUE).

- El objeto social de la empresa tiene el carácter de genérico para que se puedan llevar a cabo diferentes actividades sin que se precise alterar los estatutos sociales.

1.3.4. Sociedad Laboral

Las sociedades anónimas o de responsabilidad limitada en las que la mayoría del capital social sea propiedad de trabajadores que desempeñen en ellas servicios retribuidos en forma personal y directa, cuya relación laboral tenga el carácter de indefinido, podrán obtener la calificación de "Sociedad Laboral" cuando concurren los requisitos establecidos en la Ley 4/1997 de 24 de marzo de Sociedades Laborales. Dicha norma es la que rige a este tipo de Sociedades, en lo no dispuesto en la misma, se aplicarán las disposiciones del Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Como regla general, se integrarán en el Régimen General de la Seguridad Social los socios trabajadores de sociedades laborales aunque formen parte del órgano de administración de la sociedad.

El número de horas-año trabajadas por los trabajadores contratados por tiempo indefinido que no tengan la condición de socios no podrá ser superior al 15 por ciento del total de horas-año trabajadas por los socios trabajadores. Si la sociedad tuviera menos de 25 socios trabajadores, el citado porcentaje no podrá superar el 25 por ciento del total de horas-año trabajadas por los socios trabajadores. Para calcular estos porcentajes no se tendrán en cuenta los trabajadores con contrato de duración determinada y los trabajadores con discapacidad psíquica en grado igual o superior al 33 por ciento con contrato indefinido.

En el caso de que se superasen los límites anteriormente indicados, la sociedad en el plazo máximo de tres años habrá de alcanzarlos, reduciendo, como mínimo, cada año una tercera parte del porcentaje en que inicialmente se exceda o supere el máximo legal.

La superación de límites deberá ser comunicada al Registro de Sociedades Laborales, para su autorización por el órgano competente, según las condiciones y requisitos que se establecerán reglamentariamente.

En la denominación de la sociedad habrá de constar la indicación "Sociedad Anónima Laboral" o "Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral", o sus abreviaturas SAL o SLL. El adjetivo laboral no podrá incluirse en la denominación por sociedades que no hayan obtenido la calificación de Sociedad Laboral. La responsabilidad de los socios se limita al capital aportado, siendo el importe mínimo de 3.000 euros en el caso de las SLL y de 60.000 en el supuesto de la SAL.

La denominación de laboral debe aparecer en toda su documentación, correspondencia, notas de pedido y facturas, así como en todos los anuncios que haya de publicar por disposición legal o estatutaria.

El capital social estará dividido en acciones nominativas o en participaciones sociales. En el caso de Sociedad Anónima Laboral, el desembolso de los dividendos pasivos deberá efectuarse dentro del plazo que señalen los estatutos sociales.

No será válida la creación de acciones de clase laboral privadas del derecho de voto.

Ninguno de los socios podrá poseer acciones o participaciones sociales que representen más de la tercera parte del capital social, salvo que se trate de sociedades laborales participadas por el Estado, las Comunidades Autónomas, las Entidades locales o las sociedades públicas participadas por cualquiera de tales instituciones, en cuyo caso la participación de las entidades públicas podrá superar dicho límite, sin alcanzar el 50 por 100 del capital social. Igual porcentaje podrán ostentar las asociaciones u otras entidades sin ánimo de lucro.

En los supuestos de transgresión de los límites que se indican, la sociedad estará obligada a acomodar a la Ley la situación de sus socios respecto al capital social, en el plazo de un año a contar del primer incumplimiento de cualquiera de aquéllos.

Clases de acciones y de participaciones:

Las acciones y participaciones de las sociedades laborales se clasificarán en dos grupos: las que sean propiedad de los trabajadores cuya relación laboral lo sea por tiempo indefinido y las restantes. La primera clase se denominará clase laboral y la segunda clase general.

En el supuesto de la Sociedad Anónima Laboral, las acciones estarán representadas necesariamente a través de títulos, individuales o múltiples, numerados correlativamente, en los que, además de las menciones exigidas con carácter general, se indicará la clase a la que pertenezcan.

Los trabajadores, sean o no socios, con contrato por tiempo indefinido que adquieran por cualquier título acciones o participaciones sociales, pertenecientes a la clase general, tienen derecho a exigir de la sociedad la inclusión de las mismas en la clase laboral, siempre que se acrediten a tal efecto las condiciones que la Ley exige.

Los administradores, sin que sea preciso un acuerdo de la Junta General, procederán a formalizar tal cambio de clase y modificar el artículo o artículos de los

estatutos a los que ello afecte, otorgando la pertinente escritura pública que se inscribirá en el Registro Mercantil.

Beneficios fiscales:

Tributan en el Impuesto sobre Sociedades. Las sociedades laborales que reúnan los requisitos establecidos en la Ley 4/1997 de 24 de marzo de Sociedades Laborales contarán con los siguientes en el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados:

- Exención de las cuotas devengadas por las operaciones societarias de constitución y aumento de capital y de las que se originen por la transformación de sociedades anónimas laborales ya existentes en sociedades laborales de responsabilidad limitada, así como por la adaptación de las sociedades anónimas laborales ya existentes a los preceptos de la Ley 4/1997 de 24 de marzo de Sociedades Laborales.
- Bonificación del 99 por 100 de las cuotas que se devenguen por modalidad de transmisiones patrimoniales onerosas, por la adquisición, por cualquier medio admitido en Derecho, de bienes y derechos provenientes de la empresa de la que proceda la mayoría de los socios trabajadores de la sociedad laboral.
- Bonificación del 99 por 100 de la cuota que se devengue por la modalidad gradual de actos jurídicos documentados, por la escritura notarial que documente la transformación bien de otra sociedad en sociedad anónima laboral o sociedad limitada laboral o entre éstas.
- Bonificación del 99 por 100 de las cuotas que se devenguen por la modalidad gradual de actos jurídicos documentados, por las escrituras notariales que documenten la constitución de préstamos, incluidos los representados por obligaciones o bonos siempre que el importe se destine a la realización de inversiones en activos fijos necesarios para el desarrollo del objeto social.

Transmisión de las participaciones:

La transmisión *inter vivos* de acciones o participaciones de la clase laboral a personas que no tengan la condición de trabajador de la sociedad mediante un contrato indefinido, está sometida a un régimen de tanteo o adquisición preferente, de acuerdo a los requisitos y límites señalados en la Ley que favorece el incremento del número de socios que ostenten la condición de trabajadores en beneficio de los trabajadores no socios.

El derecho de adquisición preferente se desarrolla en el siguiente orden:

- Trabajadores no socios con contrato indefinido.
- Trabajadores socios.
- Titulares de acciones o participaciones de la clase general y, en su caso, resto de trabajadores que carezcan de un contrato por tiempo indefinido.
- La propia Sociedad.

Si nadie ejercitase el derecho de adquisición preferente, las mismas podrán ser transferidas libremente.

El mismo procedimiento será de aplicación para la transmisión de acciones o participaciones *inter vivos* de la clase general a personas que no tengan la condición de socio trabajador.

La transmisión *mortis causa* de acciones o participaciones se regirá por las siguientes normas:

- El heredero o legatario del fallecido adquiere la condición de socio.
- En los estatutos de la sociedad puede implantarse un derecho de adquisición preferente sobre las acciones o participaciones de la clase laboral, de acuerdo al mismo procedimiento que se haya señalado para las transmisiones *inter vivos*.
- El derecho estatutario de adquisición preferente no podrá ser ejercido en el supuesto de que el heredero o legatario fuera trabajador de la sociedad con contrato por tiempo indefinido.

1.3.5. Sociedad Colectiva

Sociedad mercantil, de tipo personalista, en la cual, la totalidad de los socios, en nombre colectivo y bajo una razón social, se comprometen a participar, en la proporción que haya sido establecida, de los mismos derechos y obligaciones, respondiendo en forma subsidiaria, personal y solidaria de las deudas sociales.

Se denomina socio capitalista al socio colectivo que aporta bienes a la sociedad y socio industrial al que solamente aporta industria [trabajo o servicios]. El número mínimo de socios es de 2. Fiscalmente tributará por el Impuesto sobre Sociedades. No existe un mínimo de capital social establecido legalmente.

Es un tipo de sociedad regulada por el Código de Comercio, artículos 125 y siguientes.

La compañía colectiva deberá operar bajo el nombre de todos sus socios, de algunos de ellos o de uno solo, debiendo adicionarse, en estos dos últimos casos, al nombre o nombres que se expresen, las palabras “y Compañía”.

Este nombre colectivo constituirá la razón o firma social, en la que nunca podrá incluirse el nombre de ninguna persona que no pertenezca de presente a la compañía.

Derechos y obligaciones de los socios:

El régimen de los socios en una sociedad colectiva se diferencia claramente del que resulta aplicable en una Sociedad Anónima o de Responsabilidad Limitada. Las principales características son las siguientes:

- Los que, no perteneciendo a la compañía, incluyan su nombre en la razón social, quedarán sujetos a responsabilidad solidaria, sin perjuicio de la penal, si procediese la misma.
- Todos los socios que formen la compañía colectiva, sean o no gestores de la misma, estarán obligados personal y solidariamente, con la totalidad de sus bienes, a las resultas de las operaciones que se hagan a nombre y por cuenta de la compañía, bajo la firma de ésta y por persona autorizada para usarla.
- Si la administración de las compañías colectivas no hubiese sido limitada por un acto especial a alguno de los socios, todos tendrán la facultad de concurrir a la dirección y manejo de los negocios comunes y los socios presentes se pondrán de acuerdo para cualquier contrato u obligación que resulte de interés para la sociedad.
- Contra la voluntad de uno de los socios administradores que la exponga de manera expresa no deberá contraerse ninguna obligación nueva; pero si se llegase a contraer, no se anulará por esta causa y producirá sus efectos, sin perjuicio de que el socio o socios que la contrajeren respondan a la masa social del quebranto que produjesen.

La escritura social de la compañía colectiva deberá expresar:

- El nombre, apellido y domicilio de los socios.
- La razón social.
- El nombre y apellido de los socios a quienes se encomiende la gestión de la compañía y el uso de la firma social.

- El capital que cada socio aporte en dinero efectivo, créditos o efectos, con expresión del valor que se dé a estos o de las bases sobre que haya de hacerse el avalúo.
- La duración de la compañía.
- Las cantidades que, en su caso, se asignen a cada socio gestor anualmente para sus gastos particulares.
- Se podrán también consignar en la escritura todos los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios quieran establecer.

El socio industrial no podrá encargarse de ningún tipo de negociación, salvo si la compañía se lo permitiere expresamente; y en caso de verificarlo, quedará al arbitrio de los socios capitalistas excluirlo de la compañía, privándole de los beneficios que le correspondan en ella, o aprovecharse de los que hubiere obtenido contraviniendo a esta disposición.

No habiendo sido determinado en el contrato de compañía la parte correspondiente a cada socio en las ganancias, se dividirán éstas a prorrata de la porción de interés que cada cual tuviere en la compañía, figurando en la distribución los socios industriales, si los hubiere, en la clase del socio capitalista de menor participación.

Las pérdidas se imputarán en la misma proporción entre los socios capitalistas, sin comprender a los industriales, a menos que por pacto expreso se hubiesen éstos constituido partícipes en ellas.

Ningún socio podrá transmitir a otra persona el interés que tenga en la compañía ni sustituirla en su lugar para que desarrolle los trabajos que a él le correspondiesen en la administración social sin que preceda el consentimiento de los socios.

1.3.6. Sociedad Comanditaria

Existen dos tipos de sociedades comanditarias: la comanditaria simple y la comanditaria por acciones. La simple se define como una sociedad mercantil de tipo personalista definida por la existencia de socios colectivos que aportan capital y trabajo, los cuales responden de forma subsidiaria, personal y solidaria respecto de las deudas sociales y de socios comanditarios que únicamente aportan capital y cuya responsabilidad queda limitada a su aportación al capital de la empresa. La por acciones es una sociedad de carácter mercantil cuyo capital social está dividido en acciones, constituida por las aportaciones de los socios, de los que, como mínimo, se encargará de desempeñar la administración de la sociedad y responderá en forma personal de las deudas sociales como so-

cio colectivo, por el contrario, los socios comanditarios no tendrán esa responsabilidad.

Sociedad comanditaria simple:

Su régimen legal se encuentra en los artículos 145 y siguientes del Código de Comercio. No tienen señalado legalmente un capital social mínimo y el número mínimo de socios es 2. Fiscalmente tributan en el Impuesto sobre Sociedades.

En la escritura social de la compañía en comandita constarán las mismas circunstancias que en la colectiva.

La compañía en comandita operará bajo el nombre de todos los socios colectivos, de algunos de ellos o de uno solo, debiendo añadirse en estos dos últimos casos al nombre o nombres que se expresen las palabras “y Compañía” y, en todos, las de “Sociedad en comandita”. Este nombre colectivo constituirá la razón social, en la que nunca se podrán incluir los nombres de los socios comanditarios.

Todos los socios colectivos, sean o no gestores de la compañía en comandita, quedarán obligados personal y solidariamente a las resultas de las operaciones de ésta, en los propios términos y con igual extensión que los de la colectiva.

La responsabilidad de los socios comanditarios por las obligaciones y pérdidas de la compañía quedará limitada a los fondos que pusieren o se obligaren a poner en la comandita, excepto que algún comanditario incluyese su nombre o consintiese su inclusión en la razón social.

Los socios comanditarios no podrán hacer acto alguno de administración de los intereses de la compañía, ni aún en calidad de apoderado de los socios gestores.

Sociedad comanditaria por acciones:

En este caso, el número mínimo de socios son 2, tributan en el Impuesto sobre Sociedades y el capital social mínimo es de 60.000 euros y deberá estar desembolsado al menos el 25 % en el momento de la constitución, el resto habrá de desembolsarse en el momento que determinen los estatutos de la sociedad. Está regulada por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, en cuyo artículo 252 se expone el régimen de los administradores de la sociedad:

- La administración de la sociedad ha de estar necesariamente a cargo de los socios colectivos, quienes tendrán las facultades, los derechos y deberes de los administradores en la sociedad anónima. El nuevo administrador adquirirá la condición de socio colectivo desde el momento en que acepte el nombramiento.

- La separación del cargo de administrador requerirá la modificación de los estatutos sociales. Si la separación se produce sin causa justa, el socio tendrá derecho a la indemnización de daños y perjuicios.
- El cese del socio colectivo como administrador pone fin a su responsabilidad ilimitada con relación a las deudas sociales que sean contraídas posteriormente a la publicación de su inscripción en el Registro Mercantil.
- En los acuerdos que tengan por objeto la separación de un administrador el socio afectado deberá abstenerse de participar en la votación.

1.3.7. Sociedades Cooperativas

La cooperativa es una sociedad constituida por personas que se asocian en régimen de libre adhesión y baja voluntaria para desarrollar actividades empresariales dirigidas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales con una estructura y funcionamiento democrático y de acuerdo con los principios formulados por la alianza cooperativa internacional, en los términos resultantes de la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas. Debe señalarse que el derecho sobre el cooperativismo se encuentra en el ámbito legislativo de las Comunidades Autónomas, por lo que la citada Ley será sólo de aplicación a las sociedades cooperativas que desarrollen su actividad cooperativizada en el territorio de varias Comunidades Autónomas, excepto cuando en una de ellas se desarrolle con carácter principal así como a las sociedades cooperativas que realicen principalmente su actividad cooperativizada en las ciudades de Ceuta y Melilla. Por lo tanto, en el caso de que sea de aplicación la legislación autonómica deberá consultarse la concreta norma de aplicación en el ámbito territorial concreto en el que la sociedad cooperativa desarrolla su actividad.

Cualquier actividad económica lícita podrá ser organizada y desarrollada mediante una sociedad constituida al amparo de la Ley de Cooperativas.

La denominación de la sociedad incluirá necesariamente las palabras “Sociedad Cooperativa” o su abreviatura “S. Coop.”. Esta denominación será exclusiva. Las sociedades cooperativas podrán revestir la forma de cooperativa de primero y segundo grado, de acuerdo con las especificidades previstas en esta Ley. Las cooperativas de trabajo asociado pueden optar por el régimen de la Seguridad Social en el que se inscribirán sus socios trabajadores, eligiendo entre el Régimen General y el Régimen Especial de los Trabajadores por Cuenta Propia o Autónomos. La opción elegida deberá quedar reflejada en los estatutos de la cooperativa.

Las cooperativas pueden ser de primer grado, cuando sus socios son personas físicas o jurídicas, y de segundo o ulterior grado, cuando están constituidas por dos o más cooperativas de la misma o distinta clase.

A su vez, las cooperativas de primer grado se clasifican en:

- Cooperativas de trabajo asociado.
- Cooperativas de consumidores y usuarios.
- Cooperativas de viviendas.
- Cooperativas agrarias.
- Cooperativas de explotación comunitaria de la tierra.
- Cooperativas de servicios.
- Cooperativas del mar.
- Cooperativas de transportistas.
- Cooperativas de seguros.
- Cooperativas sanitarias.
- Cooperativas de enseñanza.
- Cooperativas de crédito.

El número de socios fundadores ha de ser como mínimo tres en las cooperativas de primer grado y dos en las de segundo o ulterior grado. Las aportaciones obligatorias deberán desembolsarse, al menos, en un 25 por 100 en el momento de la suscripción y el resto en el plazo que se establezca por los Estatutos o por la Asamblea General. La responsabilidad de los socios por las deudas sociales estará limitada a las aportaciones al capital social suscrito, estén o no desembolsadas en su totalidad. Las sociedades cooperativas tributan en el Impuesto sobre Sociedades con una serie de incentivos respecto del régimen general.

Las Sociedades Cooperativas fiscalmente protegidas se clasificarán en dos grupos:

- Cooperativas protegidas: las que se ajusten a los principios y disposiciones de la Ley 27/1999 de Cooperativas o de las leyes de Cooperativas de las Comunidades Autónomas.
- Cooperativas especialmente protegidas:
 - Cooperativas de Trabajo Asociado.
 - Cooperativas Agrarias.

- Cooperativas de Explotación Comunitaria de la Tierra.
- Cooperativas del Mar.
- Cooperativas de Consumidores y Usuarios.

Órganos de administración:

- Asamblea general: integrada por los socios y en su caso de los asociados para debatir y adoptar acuerdos como órgano supremo de decisión.

Típos:

- Ordinaria: su función es examinar la gestión social, proceder a la aprobación de las cuentas anuales, aprobar la imputación del excedente y determinar la actuación general de la cooperativa.
- Extraordinaria: el resto de las funciones.
- Consejo rector: órgano responsable de la gestión, el gobierno y la representación de la cooperativa. Estará formado como mínimo por 3 miembros que sean socios, pudiendo nombrar un director.
- Comité de recursos: se trata de un órgano que únicamente existirá en las cooperativas de primer grado cuando así esté previsto en los estatutos. Sus funciones son tramitar y resolver los recursos que se presenten contra las sanciones impuestas a los socios.
- Interventores: su cometido es la censura de las cuentas anuales. Serán entre uno y tres socios que sean personas físicas.
- Consejo rector: órgano colegiado entre cuyas competencias se encuentra la dirección, gestión, supervisión de los cargos de dirección y representar a la sociedad cooperativa.

En las cooperativas cuyo número de socios sea inferior a 10, los estatutos podrán establecer la existencia de un administrador único, que desempeñará las funciones del Consejo Rector.

El número de Consejeros del Consejo Rector se encontrará entre 3 y 15, debiendo ser nombrados, en todo caso, un Presidente, un Vicepresidente y un Secretario.

Cuando la cooperativa tenga tres socios, el Consejo Rector estará exclusivamente constituido por dos miembros, no existiendo el cargo de Vicepresidente.

Administrador único: cuando la Sociedad Cooperativa tenga un número de socios inferior a 10 se establece el cargo de administrador único, cuyas funciones son las siguientes:

- La alta dirección, la supervisión del personal de dirección y representar a la sociedad cooperativa respecto de todos los actos relacionados con las actividades que integren el objeto social de la cooperativa, de acuerdo con la Ley, los estatutos y los criterios determinados por la Asamblea general.
- Las facultades no reservadas por la legislación o por los estatutos a otros órganos sociales y, en su caso, determinar la modificación de los estatutos de la cooperativa cuando consista en la modificación del domicilio social dentro de idéntico término municipal.
- Otorgar poderes, así como revocarlos, a cualquier persona, cuyas facultades representativas de gestión o dirección se establecerán en la escritura de poder y, particularmente, el nombramiento y revocación del gerente, director general o cargo equivalente, como apoderado principal de la cooperativa.

La elección del administrador se llevará a cabo por parte de la Asamblea general mediante secreta por mayoría y por un periodo de tres años, siendo admitida su reelección. La Asamblea general es también competente para acordar su cese.

1.4. La elección de la forma jurídica de la microempresa

Una vez expuestas las principales formas jurídicas que pueden adoptar las microempresas, se expondrán una serie de criterios que sirvan para que el emprendedor adopte la decisión que más se ajuste a sus circunstancias personales, tanto desde el punto de vista de la responsabilidad patrimonial, el capital del que se disponga para iniciar la actividad empresarial, el número de personas que promueven el proyecto o la forma que estimen más adecuada para estructurar los órganos de gobierno de la empresa.

1.4.1. Ventajas e inconvenientes de cada forma

Elegir la adecuada forma jurídica que más se ajuste a los intereses particulares de cada emprendedor o grupo de emprendedores requiere considerar una serie de factores que se especifican a continuación.

- Establecimiento de un capital social mínimo: la exigencia de un capital social mínimo de 60.000 euros para las sociedades anónimas, sociedades anónimas laborales y sociedades comanditarias por acciones y de 3.000 euros para las sociedades limitadas y sociedades limitadas laborales puede implicar que se escoja una u otra forma jurídica. Espe-

cialmente, cuando la financiación es limitada, dichos preceptos pueden suponer la imposibilidad de adoptar algunas formas en concreto.

- Responsabilidad de los emprendedores: es básico determinar si se desea limitar la responsabilidad patrimonial de las personas que emprenden un negocio al capital desembolsado en el mismo o, por el contrario, se asume la posibilidad de que el patrimonio personal pueda llegar a responder de las obligaciones derivadas de la actividad empresarial.
- Capacidad de actuación del emprendedor: si el emprendedor desea tener un control total de su actividad empresarial, la forma jurídica más adecuada sería la del empresario individual o una sociedad unipersonal.
- Modificación de la composición social de la empresa: en tanto se tenga prevista la ampliación del número de personas que poseen participación en el capital social de la empresa o la alteración de las identidades de los socios, una sociedad anónima ordinaria, por ejemplo, sería mucho más adecuada que una sociedad laboral.
- Actividad a desarrollar: algunas actividades requieren concretas formas jurídicas para su ejercicio, por ejemplo, bancos y compañías de seguros han de actuar bajo la forma de sociedad anónima.
- Número de personas que participan: cuando existen varios emprendedores detrás de un proyecto, se considera más adecuada la figura societaria, dadas las posibilidades organizativas que la misma ofrece. No obstante, también es posible emplear la forma de la sociedad unipersonal como modo de limitar la responsabilidad patrimonial. Si los socios son, simultáneamente, trabajadores de la empresa, pueden ser de interés las formas jurídicas de economía social.
- Complejidad de la tramitación: es un criterio secundario, pero es evidente que los trámites para establecerse como empresario individual son mucho más sencillos que los requeridos para crear una sociedad cooperativa, por ejemplo.
- Fiscalidad y normativa laboral: la alternativa entre tributar en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas o en el Impuesto sobre Sociedades, así como la obtención de bonificaciones fiscales para algún tipo de sociedad mercantil son criterios a considerar. En otro sentido, las opciones de incluirse en el Régimen General de la Seguridad Social o en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos han de ser consideradas con carácter previo a la elección de la forma jurídica de la empresa.

- Subvenciones: algunas formas jurídicas, por ejemplo las sociedades laborales, cuentan con subvenciones específicamente dirigidas para el fomento de su actividad.

Como resumen, se exponen las características básicas de las principales modalidades de formas jurídicas que pueden adoptar las empresas:

Tipos de empresa	Nº de socios	Capital	Responsabilidad	Fiscalidad directa
Empresario individual	1	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF (rendimientos por actividades económicas)
Comunidad de bienes	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF (rendimientos por actividades económicas)
Sociedad civil	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF (rendimientos por actividades económicas)
Sociedad colectiva	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	Impuesto sobre Sociedades
Sociedad comanditaria simple	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Socios colectivos: ilimitada Socios comanditarios: limitada	Impuesto sobre Sociedades
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado	Impuesto sobre Sociedades
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Mínimo 1 – máximo 5	Mínimo 3.012 – máximo 120.202 euros	Limitada al capital aportado	Impuesto sobre Sociedades
Sociedad Anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado	Impuesto sobre Sociedades
Sociedad comanditaria por acciones	Mínimo 2	Mínimo 60.000 euros	Socios colectivos: ilimitada Socios comanditarios: limitada	Impuesto sobre Sociedades

Sociedad Cooperativa	Mínimo 3	No existe mínimo legal (algunas CC.AA: si exigen un capital mínimo)	Limitada	Impuesto sobre Sociedades (régimen especial)
Sociedad Laboral (Limitada o Anónima)	Cooperativas 1er grado: Mínimo 3 Cooperativas Cooperativas 2º grado: 2 Cooperativas	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado	Impuesto sobre Sociedades
Sociedad de Garantía Recíproca	Mínimo 150 socios partícipes	Mínimo 1.803.036,30 euros	Limitada	Impuesto sobre Sociedades
Sociedad Capital-Riesgo	Consejo de administración con al menos 3 miembros	Mínimo 1.22.024,20 € Fondos Capital Riesgo: mínimo 1.652.783 €	Limitada	Impuesto sobre Sociedades
Agrupación de Interés Económico	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	Impuesto sobre Sociedades
Sociedades Profesionales	Mínimo 1			

Imagen 1.1

Las ventajas e inconvenientes de las principales formas jurídicas abordadas en los capítulos anteriores son los siguientes:

AUTÓMOS	
VENTAJAS	INCONVENIENTES
No requiere capital social mínimo	Responsabilidad patrimonial muy amplia que puede llegar a alcanzar los bienes gananciales en caso de matrimonio
La más sencilla de constituir, no requiriendo inscripción en el Registro Mercantil	Si los beneficios son importantes, el porcentaje de los ingresos a tributar en IRPF es superior al del IS
En el caso de ganancias limitadas, fiscalmente es más adecuado que una sociedad mercantil, que tributa por IS	Total dependencia del criterio del emprendedor respecto de la toma de decisiones
Gestión personalizada por parte del emprendedor	

Imagen 1.2

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (S.L.)	
VENTAJAS	INCONVENIENTES
Cabe crearse con un único socio, sociedad unipersonal	Necesidad de un capital social
Se exige un capital social limitado, mínimo 3000 €	No cuenta con especiales ventajas fiscales ni sociales
Se limita la responsabilidad de los socios respecto de las deudas societarias al capital aportado	Se pueden solicitar avales a los socios para conseguir financiación de terceras entidades, para sortear la limitación de responsabilidad
Los requisitos de formalización administrativa son los más sencillos dentro del ámbito societario (excepto SLNE)	En el caso de ganancias limitadas, fiscalmente es menos adecuado que una sociedad mercantil, que tributa por IRPF
Si los beneficios son importantes, el porcentaje de los ingresos a tributar en IS es inferior al del IRPF	Existe limitación de transmisión de las participaciones sociales

Imagen 1.3

SOCIEDAD ANÓNIMA	
VENTAJAS	INCONVENIENTES
Cabe crearse con un único socio, sociedad unipersonal	Necesidad de un capital social elevado, mínimo 60.000 €
Existe libertad de transmitir las acciones en que se divide el capital social de la empresa	No cuenta con especiales ventajas fiscales ni sociales
Se limita la responsabilidad de los socios respecto de las deudas societarias al capital aportado	Trámites de constitución y gestión complejos
Si los beneficios son importantes, el porcentaje de los ingresos a tributar en IS es inferior al del IRPF	Puede existir la entrada de socios no deseados debido a la libertad de transmisión de acciones
Las acciones pueden transmitirse libremente, facilitando la desinversión en la empresa	En el caso de ganancias limitadas, fiscalmente es menos adecuado que ser empresario individual, que tributa por IRPF

Imagen 1.5

SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA (S.L.N.E.)
Además de lo indicado para el caso de las sociedades limitadas, se añaden las siguientes ventajas:
<ul style="list-style-type: none"> • Agilidad en la tramitación de la constitución de la misma. • Aplazamiento sin aportación de garantías, de las deudas tributarias del Impuesto sobre Sociedades correspondientes a los dos primeros períodos impositivos concluidos desde su constitución. • Aplazamiento o fraccionamiento, con garantías o sin ellas de las cantidades derivadas de retenciones o ingresos a cuenta del IRPF que se devenguen en el primer año desde su constitución. • No obligación de efectuar pagos fraccionados del Impuesto sobre Sociedades, a cuenta de las liquidaciones correspondientes a los dos primeros períodos impositivos desde su constitución. • Cuenta ahorro-empresa cuyos fondos deben destinarse a la constitución de una empresa con una duración mínima de dos años con, al menos, un local y un empleado con la forma jurídica de Sociedad Limitada Nueva Empresa, y cuyo régimen fiscal es similar al de la cuenta ahorro vivienda [devolución en el IRPF del 15 % del importe depositado en la cuenta con el límite de 9.015,18 € anuales durante un plazo máximo de 4 años].

Imagen 1.4

SOCIEDAD COOPERATIVA (S. Coop.)	
VENTAJAS	INCONVENIENTES
La responsabilidad se limita al capital social aportado	En el caso de ganancias limitadas, fiscalmente es menos adecuado que ser empresario individual, que tributa por IRPF
Se accede a ayudas destinadas a las empresas de economía social	Trámites de constitución complejos y requisitos estrictos para mantener la calificación de empresa de economía social
Si los beneficios son importantes, el porcentaje de los ingresos a tributar en IS es inferior al del IRPF	Necesidad de gran nivel de compromiso por parte de los socios
Se puede elegir el Régimen de Seguridad Social de los cooperativistas	Limitación en las horas que pueden trabajar los trabajadores no cooperativistas

Imagen 1.6

SOCIEDAD LABORAL (S.A.L. ó S.L.L.)	
VENTAJAS	INCONVENIENTES
Si los beneficios son importantes, el porcentaje de los ingresos a tributar en IS es inferior al del IRPF	En el caso de ganancias limitadas, fiscalmente es menos adecuado que ser empresario individual, que tributa por IRPF
Máxima participación democrática en la gestión de la empresa	Trámites de constitución complejos y requisitos estrictos para mantener la calificación de empresa de economía social
Bonificaciones fiscales y laborales propios de la economía social	Necesidad de gran nivel de compromiso por parte de los socios
Los socios trabajadores cotizan en el Régimen General de la Seguridad Social	Limitación en las horas que pueden trabajar los trabajadores no cooperativistas
Las propias de las Sociedades Limitadas o Anónimas en cada caso	

Imagen 1.7

Cuestionario

- 1.1. ¿Cómo se clasifican las empresas por su actividad?
- 1.2. ¿El empresario individual está obligado a inscribirse en el Registro Mercantil?
- 1.3. ¿Qué Ley regula principalmente a las sociedades mercantiles?
- 1.4. ¿Cómo puede aportarse el capital a una sociedad limitada?
- 1.5. ¿Cómo se definen las sociedades laborales?
- 1.6. ¿Cómo se define una sociedad colectiva?
- 1.7. ¿Cuál es la denominación del órgano responsable de la gestión, el gobierno y la representación de una cooperativa?
- 1.8. Enumera las denominadas sociedades mercantiles especiales.
- 1.9. Describe el concepto de trabajadores autónomos económicamente dependientes.
- 1.10. ¿Qué forma ha de adoptar el contrato de los trabajadores autónomos económicamente dependientes?

Actividades

- 1.1. Plantea una actividad empresarial que desees realizar. ¿Qué forma jurídica adoptarías? Razona detalladamente la respuesta.
- 1.2. ¿Prefieres fundar una sociedad limitada o una sociedad limitada laboral? Justifica tu respuesta.
- 1.3. ¿Qué ventajas e inconvenientes implica para un trabajador autónomo adoptar la forma de trabajador autónomo económicamente dependiente?

2. Planificación y organización de los recursos en pequeños negocios o microempresas

Introducción

Una empresa, con independencia de su tamaño, va a requerir de una serie de recursos, tanto materiales como humanos para desarrollar sus actividades económicas. La adecuada organización de los mismos es imprescindible para una adecuada gestión económica de la empresa, no siendo suficiente con tener un amplio conocimiento acerca de la forma en que se desarrolla la actividad productiva para alcanzar el éxito empresarial, sino que a dicho *know-how* se requiere añadir la correcta gestión económica de la empresa.

Contenido

- 2.1. Componentes básicos de una pequeña empresa
- 2.2. Sistemas: planificación, organización, información y control
- 2.3. Recursos económicos propios o ajenos
- 2.4. Los procesos internos y externos en la pequeña empresa o microempresa
- 2.5. La estructura organizativa de la empresa
- 2.6. Variables a considerar para la ubicación del pequeño negocio o microempresa
- 2.7. Decisiones de inversión en instalaciones, equipamientos y medios
- 2.8. Control de gestión del pequeño negocio o microempresa
- 2.9. Identificación de áreas críticas

2.1. Componentes básicos de una pequeña empresa

Una pequeña empresa cuenta con recursos materiales e inmateriales con los que puede llevar a cabo las funciones para las que ha sido creada. Entre los materiales se incluyen las instalaciones, maquinaria, mobiliario, edificios, medios de transporte. Entre las inmateriales, también denominados intangibles, se cuentan las patentes, las licencias de uso de aplicaciones informáticas, el conocimiento de las personas que trabajan en la misma o el prestigio de la empresa.

2.1.1. Recursos materiales: instalaciones, materias primas, otros

Los recursos materiales de una empresa son aquellos recursos tangibles que son empleados por la misma para desarrollar su actividad económica y así satisfacer las necesidades de sus clientes. Entre los mismos cabe diferenciar las instalaciones (edificios, equipos, oficinas, terrenos, maquinaria, herramientas o instrumentos) y la materia prima (los materiales auxiliares que se integran en el producto), los productos en proceso así como los productos terminados.

Las diversas partidas que constituyen el activo de una empresa serán detalladas en el epígrafe 3.4 de este libro.

No obstante, sus principales tipos de recursos tanto inmateriales como materiales son los siguientes:

- Inmovilizado Inmaterial:
 - Gastos de Investigación y Desarrollo (I+D): es la investigación original que se desarrolla de un modo estructurado con la finalidad de ampliar el nivel de conocimiento en una determinada materia, mejorar los niveles de desarrollo técnico de la empresa y, en su caso, poder aplicar dicha investigación básica a procesos productivos con incidencia directa en el mercado económico en que la empresa lleva a cabo su actividad.
 - Propiedad industrial:
 - ✓ Diseños industriales: protegen la apariencia externa de los productos.
 - ✓ Marcas y nombres comerciales: protegen combinaciones gráficas y/o denominativas que ayudan a distinguir en el mercado unos productos o servicios de otros similares ofertados por otros agentes económicos.
 - ✓ Patentes y modelos de utilidad: protegen invenciones consistentes en productos y procedimientos susceptibles de reproducción y reiteración con fines industriales.

- **Concesiones administrativas:** gastos efectuados para la obtención de derechos de investigación o de explotación otorgados por el Estado u otras Administraciones Públicas o el precio de adquisición de aquellas concesiones susceptibles de transmisión.
- **Fondo de comercio:** el exceso, en la fecha de adquisición, del coste de la combinación de negocios sobre el correspondiente valor de los activos identificables adquiridos menos el de los pasivos asumidos. Por ejemplo: nombre, razón social, clientela, cuota de mercado o capital humano.
- **Aplicaciones informáticas:** importe satisfecho por la propiedad o por el derecho al uso de programas informáticos tanto adquiridos a terceros como elaborados por la propia empresa. También incluye los gastos de desarrollo de las páginas web, siempre que su utilización esté prevista durante varios ejercicios.

— **Inmovilizado Material:**

- **Terrenos:** solares de naturaleza urbana, fincas rústicas, otros terrenos no urbanos, minas y canteras.
- **Edificios y construcciones:** edificaciones en general cualquiera que sea su destino dentro de la actividad productiva de la empresa.
- **Instalaciones:** unidades complejas de uso especializado en el proceso productivo que comprenden: edificaciones, maquinaria, material, piezas o elementos, incluidos los sistemas informáticos que, aún siendo separables por naturaleza, están ligados de forma definitiva para su funcionamiento y sometidos al mismo ritmo de amortización; se incluirán, asimismo, los repuestos o recambios válidos exclusivamente para este tipo de instalaciones.
- **Maquinaria y utillaje:** conjunto de máquinas mediante las cuales se realiza la extracción o elaboración de los productos. En esta cuenta figurarán todos aquellos elementos de transporte interno que se destinen al traslado de personal, animales, materiales y mercaderías dentro de factorías, talleres, etc., sin salir al exterior.
- **Mobiliario:** muebles, material y equipos de oficinas, salvo los que se consideren equipos para procesos de información.
- **Equipos para proceso de información:** ordenadores y demás conjuntos electrónicos.
- **Elementos de transporte:** vehículos de todas clases utilizables para el transporte terrestre, marítimo o aéreo de personas, animales, materiales o mercaderías, excepto los que se consideren maquinaria.

2.1.2. Recursos humanos: perfiles profesionales

Habitualmente las micropymes y pequeños negocios emplean en menor medida y con menor habitualidad las técnicas propias de gestión de los recursos humanos que las empresas de gran tamaño. En la práctica, se emplean métodos menos formales de contratación, se dota de menos formación continua a sus trabajadores (y cuando se realiza suele tener un carácter informal) así como se hace un menor uso de sistemas de evaluación del rendimiento. En general, son sistemas de organización de los recursos humanos poco formalizados y básicamente basados en la experiencia personal, lo que puede redundar en un menor nivel de competitividad.

Los pequeños negocios no suelen contar con un área de recursos humanos dentro de su organigrama, considerando que son más importantes las áreas de producción o finanzas, lo cual no es excusa para el no empleo de técnicas adecuadas de gestión de personal.

Sin embargo, las pequeñas empresas cuentan también con ventajas, como es el caso de la agilidad en la toma de decisiones, la necesidad de polivalencia en los trabajadores dado el menor nivel de especialización de las mismas, así como la mayor facilidad para adaptarse a las necesidades de los clientes. Se entiende generalmente que la mejor forma para incrementar la efectividad de las empresas (con independencia de su volumen) es que deben implementarse unas formas de gestionar los recursos humanos que atraiga a empleados que aporten un importante valor añadido. La capacitación permanente de los trabajadores es una de las formas más adecuadas de desarrollar el capital humano.

A la hora de gestionar los recursos humanos, debe tener presente las exigencias que se le plantean a la empresa: en este ámbito, fundamentalmente, esas exigencias aparecen de tres fuentes:

- El entorno: a la hora de determinar los perfiles profesionales que la empresa va a contratar debe tener en cuenta los requerimientos que el entorno plantea a la empresa, de forma que las personas que vayan a integrar la empresa estén en condiciones de afrontarlos con flexibilidad para así incrementar sus posibilidades de éxito. Los principales requerimientos derivados del entorno son los siguientes:
 - **Modificaciones frecuentes:** los requerimientos que el mercado impone a las empresas se alteran en periodos breves de tiempo, por lo que los trabajadores han de saber adaptarse a los mismos con agilidad. Tanto en el campo técnico como en el de las exigencias de los clientes o en el de la competencia y los nuevos servicios que la misma puede ofrecer.

- Nuevas tecnologías: se requiere un dominio de un número cada vez mayor de herramientas informáticas o, al menos, una predisposición a su aprendizaje y empleo, de forma que la empresa pueda ofrecer a sus clientes un servicio de más calidad y con un nivel de competitividad a la altura de sus rivales en el mercado.
 - Servicio al cliente: cada vez más importante a la hora de fidelizar clientes, los trabajadores deben tener una formación y capacitación en este ámbito, toda vez que, frecuentemente, problemas en este campo derivan en pérdidas de clientes, con independencia de la profesionalidad en el desarrollo de las actividades profesionales propias de la empresa.
- La propia empresa: la polivalencia es un requisito que ha de tenerse presente al seleccionar personal para un micronegocio. Por razones obvias, en una microempresa no es posible la existencia de un número de trabajadores altamente especializados en cada una de las áreas de la misma, por lo que los trabajadores habrán de tener la capacidad de desarrollar diferentes tareas, para lo que deberá, en su caso, de ofrecerse la formación necesaria, además de buscar en las nuevas contrataciones un perfil que haga más sencilla esa necesaria capacidad.
- El trabajador: el trabajador, en cuanto individuo, tiene igualmente una serie de exigencias que plantear y, en el caso específico de la microempresa, su tamaño es, simultáneamente, un factor con aspectos positivos y negativos. El aspecto negativo es la limitada extensión de la carrera profesional que puede desempeñar el trabajador, toda vez que pueden existir muy pocos niveles profesionales que alcanzar (o incluso ninguno, salvo que el negocio incremente su volumen). Sin embargo, ese tamaño limitado, puede ser un factor muy positivo si la empresa sabe emplear adecuadamente la cercanía con el mismo, sabe adaptarse a las circunstancias personales del trabajador ofreciéndole un trato mucho más personalizado que si trabajase en una empresa de gran tamaño, con lo que el trabajador puede sentirse mucho más implicado con la consecución de los logros de la compañía, pudiendo sentirse considerado como una persona con una individualidad propia y no un número dentro de un conjunto muy amplio de trabajadores. La microempresa está en condiciones de aprovechar a su favor esas ventajas con el fin de fidelizar al trabajador y así lograr un clima laboral mucho más cercano que en empresas de gran tamaño.

2.2. Sistemas: planificación, organización, información y control

Alcanzar los objetivos empresariales que han sido planeados implica la necesidad de adoptar una serie de decisiones que constituyen las habitualmente denominadas como funciones de administración. Estas funciones son de muy diversa naturaleza: planificación, organización, información y control.

- Planificación: supone determinar de forma anticipada las actividades que deben llevarse a cabo para conseguir cumplir los objetivos que hayan sido predeterminados por la dirección de la empresa. Es una de las funciones más importantes que ha de llevar a cabo la gerencia de una empresa. Deben detallarse las metas que se desean lograr así como los recursos humanos y materiales precisos. Igualmente, ha de existir el compromiso de contar con esos recursos en unos plazos previamente determinados. Todas estas medidas han de constar en un plan detallado que deberá estar a disposición de las personas implicadas en este proceso.

Todo plan debe partir de unas dotaciones presupuestarias que permitan plasmar en la realidad las previsiones indicadas en el mismo, ya que, en caso contrario, se hablaría de simples ejercicios teóricos sin tener presente los medios con los que realmente cuenta la empresa.

Los planes pueden clasificarse en función de diversos criterios:

- Temporalidad:
 - ✓ A largo plazo: plazos superiores a 3 o 5 años.
 - ✓ A medio plazo: plazos entre 1 y 3 o 5 años.
 - ✓ A corto plazo: plazos hasta 1 año.
- Nivel de adopción de decisiones:
 - ✓ Estratégicos:
 - Afectan a la totalidad de la empresa.
 - Son realizados por la gerencia de la empresa.
 - Hacen referencia a la dirección de la empresa, a la determinación de las líneas fundamentales de trabajo de la misma.
 - Suelen implicar largos plazos.

✓ Tácticos:

- Se refieren a áreas concretas de la empresa.
- Se realizan por los responsables de cada área concreta.
- Supone un desarrollo de las líneas básicas previstas en los planes estratégicos.
- El plazo abarca periodos medios o largos.

✓ Operativos:

- Actúan en ámbitos muy concretos de la actividad empresarial.
- Los desarrollan responsables de operaciones.
- Pueden adquirir la forma de instrucciones operativas.

• Ocasiones en las que se emplea:

- ✓ Uso frecuente: se utiliza el contenido del plan a lo largo de un determinado periodo en forma repetida.
- ✓ Uso puntual: se usa en una única ocasión.

- Organización: implica emplear los medios humanos y materiales con los que cuenta la empresa para alcanzar los objetivos previstos. Partiendo de los planes a los que previamente se ha hecho mención, la dirección de la empresa debe estructurar los medios con los que cuenta de la forma más eficaz y eficiente con el objetivo de conseguir los fines previstos. Una adecuada organización supone la capacidad de adaptar los planes inicialmente redactados para adaptarse a las realidades cambiantes a las que puede verse sometida la empresa como consecuencia de la evolución de los diversos factores que integran la actividad económica.

La organización de la empresa puede entenderse en dos sentidos:

- **Formal:** muestra la estructuración que, en función de criterios territoriales (áreas geográficas en las que la empresa desarrolla la actividad o cuenta con sedes) o funcionales (distintas actividades que la empresa desarrolla, tales como fabricación, marketing, servicios generales o asuntos financieros), o de una combinación de ambas, lleva a cabo la empresa de los medios humanos y materiales con los que cuenta. En este sentido, cada uno de los departamentos tiene perfectamente definidas sus competencias.
- **Informal:** compuesta por las relaciones que existen entre los diversos departamentos de la empresa, pero que no aparece formalmente

expuesta en ningún organigrama formalmente realizado. Se refiere a aspectos tales como la supervisión entre órganos, la precisión con la que se intenta cumplir las previsiones incluidas en los planes, etc.

- Control: no es suficiente con haber planificado los objetivos que han de alcanzarse ni organizar la empresa de la forma más profesional con la misión de convertir dichos objetivos en realidad, sino que deben desarrollarse actuaciones de control para controlar las posibles desviaciones que pudiesen producirse respecto de los planes redactados. Es preciso que existan procedimientos que detecten de forma continua las posibles desviaciones de modo que, en caso de que las mismas se produzcan, puedan adoptarse medidas correctoras antes de que el problema alcance dimensiones en las que su corrección sea difícil. Para desarrollar esa labor de control, en la actualidad, son básicas las herramientas informáticas con las que la empresa puede contar. Como etapa final de esta función de control debe la empresa contar con la voluntad de hacer uso de la información derivada del desarrollo de la función de control.

Así, las etapas que implica la función de control son las siguientes:

- Medir las variables que la empresa considere importantes para determinar la evolución económico-financiera de la misma.
- Contrastar la información obtenida mediante los sistemas de control establecidos con los parámetros que estaban establecidos previamente en orden a detectar la cercanía o no de las previsiones con la realidad empresarial.
- Corrección de las desviaciones hipotéticamente detectadas.

El sistema de control que la empresa establezca habrá de contar con una serie de características:

- Ser de comprensión sencilla por la totalidad de la plantilla que debe aplicarlo.
- Suponer un coste limitado para la empresa, toda vez que no supone un procedimiento administrativo complejo y que consuma un excesivo tiempo en su desarrollo para el personal.
- Rápido en la detección de las desviaciones que puedan producirse.
- Adaptable a las modificaciones que se vayan produciendo en la estructura productiva de la empresa.

Los sistemas de control pueden adoptar diversas versiones en función de los mecanismos que se estén aplicando:

- **Sistemas clásicos:** verificaciones contables en las que se determine el ajuste de las cifras contables y presupuestarias que estaban previstas respecto de las que efectivamente se estén produciendo en la empresa.
- **Sistemas actuales:** se emplean sistemas más variados, además de la comparación con los valores ideales de una serie de ratios económico-financieros, sin tener en cuenta el entorno en el que la empresa desarrolla su actividad económica, así como la evolución de las demás empresas con las que se compete en el mercado. Entre los mismos se encuentran los siguientes:

- ✓ **Benchmark:** tomar como punto de comparación a las empresas del sector, de modo que se determine los resultados que la empresa obtiene en comparación con las empresas que están obteniendo buenos resultados en el mercado. Puede poner de manifiesto, por ejemplo, un modo de dirigir la empresa obsoleto y que ya no es llevado a la práctica por las empresas de la competencia que mejores resultados económicos obtienen.
- ✓ **Análisis DAFO de la empresa:** verificando si los resultados obtenidos de este análisis evolucionan en forma positiva a lo largo del tiempo. Ello indica el avance de los aspectos tanto internos como del entorno general en que desarrolla la actividad la empresa. Es importante, dado que pueden aparecer resultados positivos o negativos, pero no como consecuencia directa de la gestión de la gerencia, sino en función de la situación general del mercado.

- **Información:** la información es un elemento fundamental de la gestión empresarial, debiendo ser transmitida en todo el ámbito de la empresa. Es imprescindible que cada miembro de la estructura de la empresa cuente con la información precisa para llevar a cabo su trabajo, así como para incrementar su vinculación a la compañía. Cada trabajador debe tener presente lo que se espera del mismo, así como la forma en la que puede colaborar para la consecución de las finalidades de la empresa y los hechos fundamentales que afectan a la gestión empresarial.

Actualmente, la información puede ponerse a disposición de los trabajadores a través de la intranet de la empresa, en la que puede situarse toda la documentación que se considere interesante. Igualmente pueden aprovecharse las nuevas tecnologías para situar no solamente documentación en formato de texto, sino que, igualmente es posible situar elementos multimedia que sirvan para llevar a cabo una actividad formativa entre los empleados.

Es preciso que la información se exponga de un modo claro y efectivo, para lo cual deberá emplearse los recursos informáticos que se estimen oportunos.

El adecuado empleo de la información dentro de la empresa va a incrementar la eficacia del trabajo en equipo, toda vez que conocerán los datos necesarios para realizar el trabajo cooperativo de un modo mucho más eficaz que si careciesen de esa serie de datos.

2.3. Recursos económicos propios o ajenos

No existe una solución indubitada acerca de la estructura de financiación que resulta más conveniente para una empresa respecto a la proporción de recursos propios y ajenos con los que financiar la actividad económica.

La financiación mediante recursos ajenos está formada por los fondos que la empresa ha recibido en préstamo de otras entidades y que habrá de devolver en un plazo de tiempo determinado, generalmente junto con los correspondientes intereses que hayan sido pactados, con la excepción de que se trate de instrumentos de financiación bonificados, en los que no se incluyen intereses ni comisiones financieras. Si bien generalmente se trata de recursos financieros, en algunas ocasiones se trata de financiación en especie, cual es el caso del suministro de productos que un proveedor puede ofrecer a la empresa cuando inicia su actividad y de los cuales aplaza su cobro sin intereses.

Los tipos de financiación externa existentes se exponen en otro capítulo de este libro, junto con los criterios para optar por uno u otro instrumento, sin embargo, con un carácter general, cabe indicar que el recurso a la financiación externa supone la necesidad de contar posteriormente con recursos económicos suficientes para proceder a la devolución de los mismos, para lo que deberán hacerse las provisiones financieras correspondientes.

Los recursos propios, formados por elementos monetarios o no, que se aportan a la empresa por parte de los promotores de la misma así como por los recursos económicos que la empresa haya generado y no hayan sido repartidos (también denominados formación interna, como es el caso de las amortizaciones o reservas que la empresa haya llevado a cabo). Se incluyen igualmente las subvenciones a fondo perdido que haya percibido la empresa procedente de cualquier entidad pública o privada.

La solución al interrogante no admite una única respuesta. Una vez detectadas las necesidades de la empresa o del proyecto empresarial, debemos abordar las formas de financiar dichas necesidades:

Financiación propia: podemos hablar de financiación propia como aquellos recursos financieros, monetarios o no, que son aportados por los/as propietarios/as de la empresa (accionistas), más los que ha generado la propia empresa y que no han sido repartidos (reservas, amortizaciones y provisiones, es decir, autofinanciación o financiación interna), más los aportados por terceras personas sin exigencia de devolución (subvenciones). En el caso de constitución de una nueva empresa sólo tendremos los recursos propios de los/as accionistas más las subvenciones.

Utilizar recursos propios proporciona una mayor independencia, puesto que no debemos dar explicaciones a nadie sobre nuestra gestión (a lo sumo, a los socios y socias que han invertido su dinero en la empresa).

Si los resultados de la empresa no son satisfactorios, soportaremos lo que de ello se derive, sabiendo desde el principio que ser empresario/a significa asumir riesgo.

El principio básico es llegar a una situación de equilibrio entre el coste financiero que supone recurrir a financiación externa, en forma de intereses y comisiones financieras, si bien permite una mayor expansión de las capacidades económicas de la empresa y, por otro lado, la financiación propia, que, además de limitar las posibilidades de crecimiento de la empresa, implica el riesgo de llevar a la creencia del emprendedor la idea de que la financiación propia se realiza sin coste, cuando debería tenerse presente el coste de oportunidad de no haber invertido dichos fondos en otras alternativas empresariales o en otros instrumentos de inversión.

2.4. Los procesos internos y externos en la pequeña empresa o microempresa

Tras haber llevado a cabo el análisis de proceso productivo que desarrolla la empresa e identificar los diversos procesos en que se divide la actividad de la misma, corresponde determinar la forma en que se estructura la misma. Se define un proceso como la serie de actividades que van incrementando el valor de un producto o servicio a medida que se llevan a cabo o como la serie de actividades que convierten una serie de entradas (*input*) en un resultado final (*output*).

En el desarrollo de las funciones propias de las empresas existen dos opciones para el emprendedor: llevar a cabo sus actividades con su personal propio o, por el contrario, externalizar (recurriendo a procesos de outsourcing en sus diversas formas) la realización de las mismas en personas que forman parte de empresas ajenas al empresario.

2.4.1. Identificación de procesos estratégicos, clave y de soporte

Los procesos que integran la actividad productiva de una empresa, si bien tienen elementos en común, no tienen idéntica importancia respecto del resultado de la actividad productiva de la empresa. Es preciso determinar los procesos que integran cada una de las tres categorías en las cuales pueden ser clasificados:

- **Estratégicos:** desarrollados por parte de la gerencia de la empresa, muestra las normas fundamentales que ha de seguir la empresa a la hora de determinar las líneas fundamentales de su actividad, el modo en que la empresa se desarrolla, evoluciona y adopta las decisiones fundamentales sobre su futuro. Como su nombre indica, este tipo de procesos marcan las líneas básicas que la estrategia de gestión habrá de seguir para dirigir la empresa, el modo en que la empresa actúa dentro del mercado en el que desarrolla su actividad económica.
- **Operativos o clave:** indican el modo en que han de desarrollarse las actividades de la empresa que tienen por objeto prestar los servicios al cliente, entendido ello tanto respecto a la producción de bienes como a la prestación de servicios y a la serie de actuaciones postventa que sean precisos. Cada uno de los procesos aporta un nuevo valor a la actividad empresarial y son los que más directamente se perciben por parte del cliente, por lo que, en caso de que existan errores en los mismos, descenderá el valor que el cliente percibe en relación con la actividad empresarial. Por ejemplo, si un cliente recibe la prestación de un servicio con un nivel de satisfacción bajo, no se planteará la validez o no de las estrategias generales de gestión empresarial o de los procesos de soporte, sino que su impresión de la empresa será negativa.
- **Soporte:** son aquellos que ofrecen apoyo a las distintas áreas de la empresa para conseguir que estas alcancen sus objetivos, si bien no participan de forma directa en la prestación de servicios o en la producción de bienes. Un ejemplo sería el área de contabilidad o el de mantenimiento.

Para llevar a cabo la identificación de los procesos deben seguirse tres etapas, de forma que pueda determinarse dentro de qué tipo se integran:

- **Determinar la misión de la empresa y los objetivos que aspira a lograr:** una vez que la misión queda determinada, es más sencillo concretar los procesos que son fundamentales para alcanzar esa misión y los correspondientes objetivos. Cada empresa ha de determinar con precisión estas definiciones de forma que diferencie claramente la meta a alcanzar de los medios y procedimientos operativos que empleará para lograr dichas metas, así como de los recursos de apoyo que será preciso poner a disposición de la empresa para alcanzar sus objetivos.

- Crear un grupo de miembros de la empresa que colaboren entre sí para la determinación de los distintos tipos de procesos que existen en la empresa y la posterior clasificación de los mismos. Es preciso que las personas sean profundamente conocedoras de la actividad desarrollada por la empresa, ya que de lo contrario podrían producirse confusiones a la hora de identificar los procesos existentes en la empresa así como, posteriormente, clasificar los mismos entre las diferentes categorías. Sin ese preciso conocimiento de la actividad de la empresa pueden dejarse de describir parte de los procesos, por lo que es preciso que los integrantes conozcan con mucha precisión todas y cada una de las actividades desarrolladas por la empresa.

2.4.2. Construcción de un mapa de procesos

Formalización del mapa de procesos en un documento que muestre de forma precisa la serie de procesos que han sido identificados y clasificados, junto con la detallada precisión de los mismos.

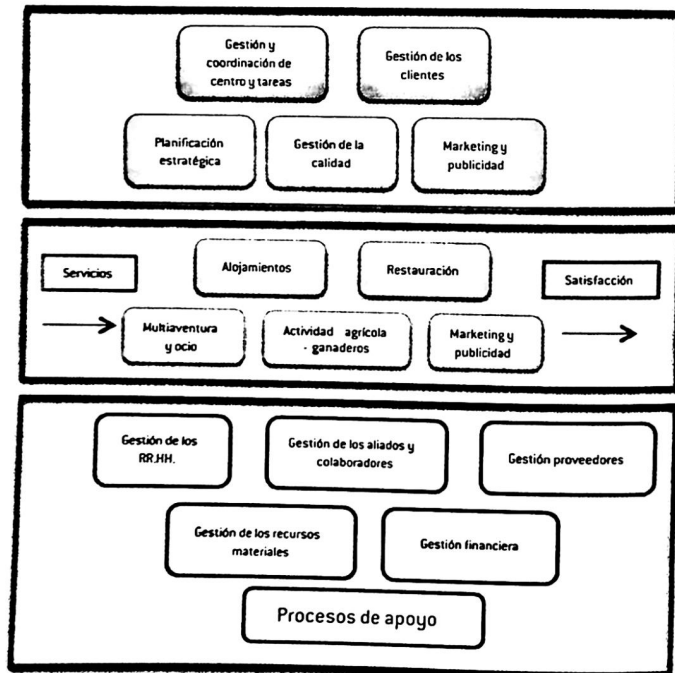


Imagen 2.1.

2.4.3. Asignación de procesos clave a sus responsables

Una vez que el equipo competente para ello ha realizado el mapa de procesos de la empresa y ha llevado a cabo el diseño de los mismos, procede que la gerencia de la empresa apruebe dicho documento para, posteriormente, encargar del cumplimiento de cada uno de dichos procesos a las personas correspondientes por razón de su puesto dentro de la organización empresarial.

La determinación de los responsables de cada uno de los procesos a los trabajadores competentes no se trata de un mero formalismo, sino que va a implicar que cada uno de estos asuma la tarea de verificar que las etapas que el proceso indica se llevan a cabo con la precisión adecuada.

Ello supone que los responsables han de comprobar que las previsiones establecidas en el diseño de cada proceso se ejecutan en la realidad y que no se omite ninguna de las etapas determinadas en los mismos. Deben establecerse igualmente los mecanismos de corrección de incidencias y determinar el procedimiento que debe seguir cada uno de los responsables para comunicar la incidencia así como el responsable de resolver cada una de ellas.

2.4.4. Desarrollo de instrucciones de trabajo de los procesos

Las instrucciones de trabajo muestran de forma detallada y precisa el modo adecuado de llevar a cabo una serie de tareas que pueden causar daños o problemas en el supuesto de que no se lleven a cabo en el modo previsto. Señalan la forma en que debe realizarse cada una de las tareas que aparecen incluidas en los procesos.

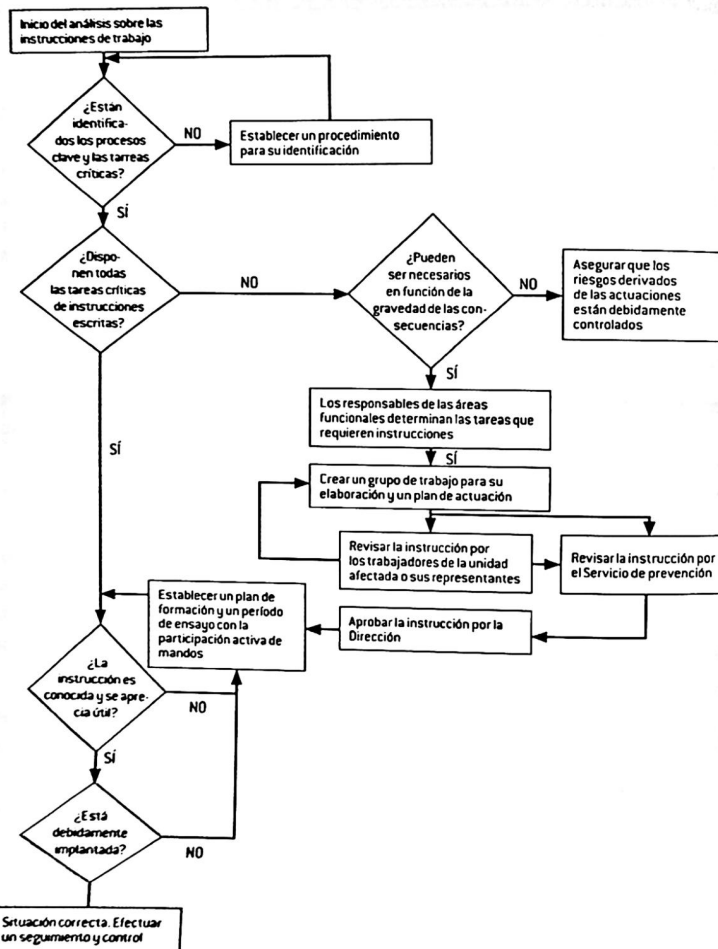
Conviene que las instrucciones de trabajo se redacten con independencia de los procesos, toda vez que contribuye a que los mismos sean adecuadamente comprendidos, además de simplificar su redacción, ya que concentra la gran parte de la descripción de las tareas en documentos adjuntos al proceso como son las instrucciones de trabajo.

Igualmente facilita la tarea de reformar los documentos, toda vez que una modificación en una de las instrucciones de trabajo no va a afectar al conjunto del proceso. De hecho, es mucho más frecuente que se modifiquen las instrucciones de trabajo antes que los procesos, toda vez que pequeñas modificaciones en la técnica pueden suponer alteraciones en las instrucciones técnicas, pero no en el proceso, ya que el mismo es mucho más general.

Las instrucciones de trabajo deben incluir no solamente el procedimiento de realización de cada una de las actividades en que se divide un proceso, sino que, adicionalmente, han de incluir las materias de seguridad y salud en el tra-

bajo que se deben considerar en cada momento. Los trabajadores que han de llevar a la práctica las instrucciones de trabajo deberán comprender íntegramente las mismas, para lo cual se llevarán a cabo las acciones formativas correspondientes, toda vez que, en caso contrario, su efectividad se reducirá sensiblemente.

Un esquema sobre la elaboración de una instrucción de trabajo es el siguiente:



Fuente: MESS

Imagen 2.2.

Debe evitarse la redacción de un número excesivo de instrucciones de trabajo, toda vez que ello supondría una excesiva burocratización de la actividad empresarial.

En el proceso de redacción de las instrucciones de trabajo, las fases son las siguientes:

- Detallar las actividades que se encuentran integradas en cada instrucción de trabajo, de forma que se cubran todos los pasos que requieren ser realizados para conseguir la consecución del resultado final esperado. No obstante, conviene dejar un cierto margen de libertad de actuación al trabajador de modo que, dentro de ciertos límites, pueda desarrollar su capacidad profesional con creatividad dentro de la empresa.
- Organizar la redacción de las instrucciones: se tendrá presente la importancia de las tareas que supone cada instrucción, de forma que se priorice la redacción de las que se consideran más importantes dentro de la estructura productiva de la empresa, indicando en cada caso las personas responsables de la redacción de las diversas instrucciones.
- Análisis pormenorizado de las tareas que contienen cada instrucción de trabajo, con el objetivo de que cada instrucción muestre de forma precisa cada aspecto de la producción.
- Redacción de la instrucción: para ello deberá contarse con la colaboración de los trabajadores que sean más expertos en la materia y, complementariamente, contar con la colaboración de personas que ayuden a estos expertos a plasmar de una forma estructurada por escrito las tareas correspondientes. En la redacción debe tenerse presente que debe hacerse de forma que cualquier trabajador, aunque no conozca nada de la actividad productiva, pueda comprenderla.
- Aprobación de la instrucción: tras la redacción, la instrucción habrá de ser verificada y, en su caso, aprobada por parte de un comité formado por expertos que comprueben la correcta redacción de la misma, tanto desde el punto de vista del contenido técnico como de la forma.
- Comunicación de la instrucción: una vez aprobada, deberá ser puesta en conocimiento de las personas que habrán de aplicarla en sus tareas productivas. Dicha comunicación habrá de constar de forma fehaciente su recepción por parte del interesado. En caso de que sea preciso, deberá igualmente constar la realización de la correspondiente acción formativa previa a la ejecución de la citada instrucción.

- Actualización de las instrucciones: con una periodicidad determinada, habrá de verificarse la adecuación de las instrucciones de trabajo a las técnicas productivas aplicadas en la empresa, toda vez que podría ocurrir que en las instrucciones originales se haga referencia a ciertas técnicas productivas que, posteriormente, hayan quedado obsoletas y ya no se estén ejecutando efectivamente.

2.4.5. La automatización y sistematización de procesos

Automatizar un determinado proceso implica sustituir actividades o tareas que habitualmente son desarrolladas por los trabajadores de la empresa; pasan a ser realizadas de forma automatizada por equipamiento electrónico, mecánico o informático. El objetivo que busca una empresa cuando automatiza un proceso es variado, de un lado, el lograr una homogeneidad en los resultados productivos que se obtienen y, de otro lado, reducir costes al disminuir la cantidad de horas de trabajo que deberán emplearse para desarrollar esa actividad productiva.

Igualmente se desea aumentar la velocidad con la que se lleva a cabo el proceso.

El incremento de la productividad, así como la disminución de los errores en la ejecución de las tareas son otros de los fines que se aspira a lograr.

El proceso de automatización supone el cumplimiento de una serie de fases:

- Conocimiento detallado del proceso productivo: deberá analizarse el proceso completo y determinar las fases del mismo que pueden ser objeto de mejora a través de una automatización. En muchas ocasiones, aunque técnicamente puedan ser llevados a cabo por personas, para alcanzar una mayor calidad o satisfacción del cliente, se requerirá la intervención de personas.
- Determinación de los medios concretos mediante los que se llevará a cabo la automatización del proceso: pueden ser sistemas mecánicos, electrónicos e informáticos. Se trata de buscar el método que, no solo en el breve plazo sea el más adecuado, sino que permita, con el paso del tiempo, llevar a cabo una actualización del mismo, bien se trate de un elemento mecánico o de una aplicación informática o un equipo de proceso de la información. Es preciso que se tenga presente a los usuarios del proceso, bien sean trabajadores o bien clientes. En el caso de que la utilización del sistema automatizado no sea sencillo, se producirá un coste en términos del tiempo que los trabajadores dedicarán a culminar su aprendizaje o los clientes que puedan sentir rechazo por las tareas que le han sido "asignadas" por la empresa.

- Cálculo del coste que supone la implantación de la automatización de los procesos: es posible que una automatización de un proceso productivo suponga un coste en términos económicos que haga imposible su amortización. Otra variable a considerar es la de las preferencias que puedan tener los clientes, es decir, puede ocurrir que si bien un determinado proceso puede automatizarse, pero los clientes prefieren ser atendidos personalmente por trabajadores, la automatización de dicho proceso sería una decisión errónea, ya que existe el riesgo de sufrir una pérdida de clientela.

- Implementación de la automatización: es necesario que, una vez que se ha tomado la decisión de automatizar el proceso, se instale de un modo correcto, lo que habrá de verificarse para evitar que se produzcan errores que impliquen un deterioro de la calidad del producto o servicio que recibe el cliente, debiendo realizar las comprobaciones que sean precisas para evitar causar decepciones en los clientes debido a una incorrecta instalación del procedimiento de automatización.

La sistematización de un proceso supone la ordenación de una serie de acciones o tareas que componen un proceso. La actividad de sistematización supone determinar la secuencia de las operaciones que han de realizarse para alcanzar la mayor eficacia en la consecución de los objetivos que se busca alcanzar.

Ordenar las actuaciones o fases no debe entenderse como una restricción de la libertad de los equipos de trabajo o un incremento de la burocratización de la actividad productiva, sino que ha de entenderse como un medio para conseguir la mejor ordenación de los recursos productivos (tanto personales como materiales) para maximizar la eficacia y eficiencia de la actividad económica de la empresa.

Sistematizar un proceso productivo es una forma de garantizar que los resultados de la actividad de la empresa van a ser idénticos con independencia del personal concreto de la organización que lleve a cabo la tarea concreta, ya que cada persona o equipo de trabajo actuará siguiendo el proceso establecido previamente, con lo que se conseguirá unificar la forma en que se desarrolla la tarea, así como los resultados de la misma.

2.4.6. La utilización de recursos propios frente a la externalización de procesos y servicios

Existen tres alternativas para la externalización de procesos y servicios:

- *Outsourcing*: supone la gestión del proceso o servicio por parte de una organización ajena a la empresa.

- Escisión: la empresa crea una filial con personalidad jurídica propia que se responsabiliza de la gestión de esos procesos y servicios para la empresa principal y, en su caso, las demás filiales que puedan existir.
- Servicios compartidos: gestión del proceso o servicio por parte de un departamento de la empresa para la totalidad de los departamentos de la misma, sin que ese departamento cuente con personalidad jurídica propia.

Las razones principales para llevar a cabo la externalización son las siguientes:

- Incrementar la competitividad de la empresa al permitir que centre sus esfuerzos en sus actividades principales, el *core* de la empresa, que constituyen el elemento diferencial de la misma respecto del resto de las organizaciones que participan del mismo mercado económico.
- Aprovechar la experiencia en el desarrollo de las actividades auxiliares por parte de las empresas con las cuales se contrata la ejecución de tales funciones, además de la consecución de ahorros en el coste que supone desarrollar esas actividades con medios externos, respecto a lo que supondría emplear medios propios.
- Concentrar la inversión en las actividades principales de la empresa, buscando obtener una mayor eficacia de las mismas, lo que debería contribuir al incremento de la ventaja competitiva que la empresa tiene en el mercado.
- Poder disponer de forma inmediata de la tecnología más actualizada en las áreas de que se trate, toda vez que se está contratando con empresas especializadas cuya posición en el mercado se sustenta, en muchos casos, por la innovación permanente (ejemplo de empresas de prestación de servicios informáticos).
- Ahorro de tiempo y costes en la formación de los trabajadores propios de la empresa en materias que no pertenecen a su núcleo de actividad, tiempo que puede ser dedicado a incrementar la especialización de los mismos en las actividades *core* de la compañía.
- Reducción del personal de estructura de la empresa, con lo que ello supone de flexibilidad a la hora de adaptarse a las oscilaciones que se produzcan en la demanda de los bienes y servicios comercializados.
- Disminución de los costes administrativos, contables y de gestión de personal respecto de las áreas externalizadas.

No obstante, el recurso al *outsourcing* no deja de implicar una serie de riesgos y desventajas, entre los que cabe destacar los siguientes:

- Alejamiento de la empresa respecto de las áreas externalizadas con el riesgo de que no se encuentre actualizado en dichas materias y no pueda detectar posibles errores en la prestación del servicio por parte de la empresa externa o, en otro sentido, la falta de adaptación de la misma respecto a las nuevas tecnologías o las nuevas tendencias de gestión empresarial.
- Posibilidad de que la empresa externa llegue a percibir por sus servicios un importe superior al que supondría ejecutar la tarea mediante el personal propio de la empresa.
- Pérdida de control en relación al adecuado desarrollo de las tareas por la empresa externa, ya que los trabajadores no pertenecen a la propia empresa y pueden no llegar a conocer en profundidad la empresa y su modelo de negocio.
- Dificultades posteriores en el caso de que la empresa decida volver a realizar de forma interna el desarrollo de las tareas externalizadas, toda vez que la misma partiría desde una posición de gran inexperiencia en la materia, con las consecuencias respecto de la calidad del servicio que ello puede implicar.

Así pues, no cabe hablar de forma genérica de la conveniencia o de proceder a una externalización de los procesos y servicios en terceras empresas. En la actualidad es un fenómeno en expansión, llegando a extremos en los que grandes empresas sólo mantienen unos servicios centrales en los que se lleva a cabo la gestión general de la empresa y las actividades claves como puede ser la dirección estratégica, la investigación, desarrollo e innovación o el diseño de los productos, dejando en compañías externas la totalidad de la actividad estrictamente productiva. En este caso es preciso que la empresa realice una adecuada y precisa labor de control acerca de la forma en la que la empresa externalizada desempeña su labor, toda vez que el cliente debe percibir una calidad del servicio idéntica con independencia de la concreta organización productiva que la empresa haya optado por implementar.

Por el contrario, otras empresas, si bien inicialmente procedieron a externalizar actividades en aras de una disminución de los costes de producción, con posterioridad optaron por asumirlos directamente para incrementar el control ejercido sobre la calidad de los bienes y servicios ofrecidos al mercado.

Entre las áreas que más frecuentemente son objeto de externalización, cabe citar las siguientes:

- Asesoría fiscal, laboral y contable.

- Limpieza.
- Atención al cliente.
- Instalación de equipamientos para los clientes.
- Mantenimiento de la empresa.
- Sistemas informáticos.
- Seguridad.
- Reparto y transporte.
- Organización de eventos.
- Formación.
- Publicidad y marketing.
- Selección de personal.

Seleccionar al proveedor externo adecuado es un proceso en el cual deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- Garantía de calidad en la prestación del servicio: para lo cual deberá contarse con la información o asesoramiento adecuado en orden a determinar si ese proveedor externo se encuentra en condiciones de prestar el servicio demandado en las condiciones deseadas.
- Coste: teniendo presente no sólo el coste del servicio en términos absolutos, sino que la clave es la relación calidad/precio que el proveedor ofrezca, evitando ofertas con precios temerariamente reducidos.
- Experiencia en el mercado: toda vez que se busca contratar el saber hacer, el *know-how* de la empresa, y, si carece del mismo, la calidad del servicio prestado puede verse afectada. Se trata de que la empresa externa aporte un valor añadido a quien recurre a sus servicios, que desarrolle sus funciones con una alta profesionalidad y logre diferenciarse respecto de la calidad que se obtendría llevando a cabo la prestación del servicio por parte de la propia empresa.
- Dotación de equipamiento: se requiere que la empresa cuente con medios materiales y personales suficientes para responder a los requerimientos que la empresa pueda plantear, tanto en un momento actual como en un futuro.
- Ubicación de la empresa externa: de modo que el lugar en que se encuentra no sea una limitación en el momento de prestar sus servicios.

- Flexibilidad: la empresa externa debe estar preparada para ofrecer una adecuada respuesta a la empresa que contrata sus servicios en el caso de que exista un importante incremento de la demanda de forma imprevista. Igualmente, deberá tener la capacidad de prestar su servicio en el horario y jornadas que sea más adecuada para la empresa, aunque en un momento futuro pueda cambiar los horarios o calendarios de servicio inicialmente contratados.

2.4.7. Relación coste/eficiencia de la externalización de procesos

Externalizar un servicio implica un proceso en el que se hace preciso realizar un preciso estudio de la relación coste/eficiencia de esta actuación. Es sencillo el recurso exclusivamente al factor coste económico y, de acuerdo al mismo, puede entenderse que externalizar un determinado servicio puede reducir los costes que para la empresa supone la prestación de un servicio o la producción de un determinado bien.

No obstante, circunscribirse al factor coste puede suponer un grave error, toda vez que, cuando la empresa se sitúa en el mercado, lo hace ofreciendo un determinado nivel de calidad en el desarrollo de su actividad económica. En el supuesto de que la externalización de los servicios implique una disminución de la calidad ofrecida al mercado o, en todo caso, de la calidad percibida por el cliente, el coste puede verse incrementado exponencialmente si se considera la posibilidad de que haya una pérdida de clientes que se encuentren insatisfechos con dicha calidad.

Un ejemplo es el de externalizar la prestación del servicio de instalación de equipamientos en el domicilio del cliente por parte de terceras compañías. En algunas ocasiones, el servicio se presta a plena satisfacción de los clientes y el mismo no nota ninguna variación a la baja en la calidad de este servicio, incluso, por el contrario, puede percibirlo como más ágil y profesional.

Sin embargo, en otras ocasiones, bien por falta de profesionalidad por parte de la empresa externa o, en otro caso, por las condiciones económicas con las que se llevó a cabo la subcontratación, resulta imposible para la empresa externa prestar el servicio en las condiciones más adecuadas para lograr la plena satisfacción de las necesidades de los clientes.

Cada empresa que opta por externalizar parte de sus procesos ha de determinar el posicionamiento que de dicho servicio ha conseguido crear en el mercado y plantearse que, exclusivamente en el caso de que se consiga una reducción de costes en la prestación del servicio sin reducir la calidad real o percibida de éste, puede plantearse de forma razonada optar por este mecanismo de organización empresarial.

En otro caso, los clientes pueden alcanzar un determinado nivel de confianza en el personal que forma parte de la empresa, lo que supone un factor de incremento de la vinculación del cliente con la empresa, con el consecuente incremento del volumen de negocio que cada uno de estos clientes vinculados genera para la empresa.

En el análisis de las actividades que se considera que pertenecen al "core" de la empresa debe tenerse presente no solamente los procesos que se llevan a cabo, sino también las personas que lo llevan a cabo. Por ejemplo, una empresa puede considerar que una actividad puede ser subcontratada a terceras empresas, ya que las mismas cuentan con la capacidad para llevar a cabo la misma, pero es posible que, en realidad, lo que tiene realmente el valor para los clientes es el modo en que trabajan los empleados de la empresa principal, ese saber hacer, el conocer bien al cliente medio de la empresa y la forma en que desean ser atendidos.

Por ello, será la empresa la que podrá llevar a cabo externalizaciones siempre que considere que en la relación coste/eficiencia será positivo, tras un análisis profundo y reflexivo.

2.5. La estructura organizativa de la empresa

Toda empresa requiere una determinada estructura organizacional. Esta estructura será más o menos compleja en función del volumen de la empresa o de las actividades que la misma desarrolle. En todo caso, el diseño de la organización de una empresa debe tener como objetivo maximizar la eficacia y la eficiencia de la actividad productiva llevada a cabo por la misma, pudiendo optar a la hora de diseñarla por criterios tales como la división por funciones y el empleo del organigrama como modo de representar de forma gráfica la estructura de organización que haya sido escogida.

2.5.1. La división funcional

La división de la estructura empresarial en base a las funciones que se desarrollan implica agrupar en una única área o departamento a las actividades que tienen relación entre sí, donde cada conjunto de actividades se define como función. Se considera que la unidad concreta se encuentra especializada en las funciones correspondientes.

Se considera que es la forma más sencilla de organizar la actividad empresarial, creando departamentos, al cargo de cada uno de los cuales se nombra un responsable. Esta organización convierte en muy sencilla la supervisión y control

de la actividad, toda vez que se presupone a todos los miembros de cada departamento como trabajadores con un alto nivel de conocimiento sobre la materia que caracteriza a cada uno de dichos departamentos. En otro sentido, facilita que cada trabajador que es contratado por la empresa sea destinado al departamento más acorde a su experiencia o formación.

Las ventajas de este sistema de organización son los siguientes:

- Alto nivel de especialización en cada uno de los departamentos, toda vez que la actividad que desarrollan tiene una coherencia interna que la unifica.
- La toma de decisiones se descentraliza respecto de la gerencia general de la empresa hasta cada uno de los departamentos, lo que agiliza la toma de decisiones.
- Facilita el desarrollo de las tareas de supervisión, ya que las personas que dirigen cada departamento son expertas en la materia.

Las desventajas son las siguientes:

- Posibles conflictos a la hora de adoptar decisiones como consecuencia de los distintos objetivos que tenga asignados cada departamento (el departamento financiero puede solicitar un control presupuestario estricto, frente al departamento comercial, que puede solicitar la expansión de los puntos de venta con los que cuenta la empresa).
- Como consecuencia del conflicto anterior, la dirección general de la empresa puede encontrarse frente a diversos e incluso contradictorios, criterios respecto a las actuaciones a desarrollar o los objetivos que la empresa debe perseguir.
- Incrementar la competencia entre los diversos departamentos para alcanzar cada uno de ellos los objetivos que tengan señalados, sin tener en cuenta los que tengan asignados el resto de los departamentos.
- Dificulta el análisis de los factores que conducen al éxito o fracaso de un proyecto, toda vez que existen diversos departamentos implicados en el resultado final y debe efectuarse un análisis muy preciso para determinar el factor determinante respecto del resultado final o los elementos que han de ser modificados para incrementar la rentabilidad de la empresa.
- Posible falta de coordinación entre los departamentos cuando un proyecto en concreto cuenta con la información excesivamente compartimentada y cada uno de los diferentes departamentos no conoce con precisión las actividades que están desarrollando los demás.

No existe ninguna estructuración en modo funcional que sea común a la totalidad de las empresas. Cabe hacer referencia a las siguientes funciones en base a las cuales se realiza habitualmente la estructuración de la organización:

- Producción.
- Administración.
- Financiero.
- Marketing y publicidad.
- Recursos humanos.

Un ejemplo de este tipo de organización es el siguiente:



Imagen 2.3.

2.5.2. Diferencia entre funciones, responsabilidades y tareas

Los conceptos de funciones, responsabilidades y tareas responden a realidades diferentes, si bien todas hacen referencia al desempeño por parte del trabajador de sus tareas dentro de la empresa:

- **Funciones:** constituidas por un conjunto de tareas que se llevan a cabo de acuerdo a un esquema previamente determinado. Se encuentra en relación directa con la esquematización de las actividades productivas de la empresa, toda vez que supone la estructuración de un proceso en una serie de tareas que han de realizarse en una forma determinada y en el orden establecido. En el caso del gerente de una tienda, su función básica es garantizar el adecuado suministro de los productos a la tienda, así como su posterior comercialización.

- **Responsabilidades:** son las obligaciones que se encuentran implícitamente incluidas en cada una de las tareas. Se trata de las actuaciones que el trabajador debe llevar a cabo para garantizar que las tareas son cumplidas y que no se encuentran, en muchas ocasiones, explícitamente expresadas. En el supuesto del gerente de una tienda, sería comunicar a la central que es preciso reponer un producto en el plazo de 24 horas desde que el stock es inferior a un 25 % del volumen máximo, ya que, de lo contrario, no se llegaría a tiempo para evitar una rotura de stock del producto en cuestión.
- **Tareas:** actividades que se realizan una concreta finalidad que corresponde desempeñar a la empresa. En el ejemplo citado, una tarea sería emplear la aplicación informática correspondiente para enviar los pedidos o firmar los albaranes de entrega en el momento en que la mercancía es recibida en la tienda.

2.5.3. El organigrama como estructura gráfica de la empresa

Los organigramas muestran el grado de descentralización de una empresa indicando la estructura organizativa de la empresa y las relaciones que se producen entre los distintos departamentos, así como la jerarquización de los departamentos entre sí.

Debe quedar nítido en el organigrama la siguiente serie de aspectos:

- Vías de comunicación entre los diversos departamentos de la empresa.
- La totalidad de los departamentos existentes en la empresa o, en el caso de grandes empresas, los principales.
- Las relaciones jerárquicas entre los diversos departamentos de la empresa, de forma que las dependencias funcionales sean evidentes para el observador.
- La serie de niveles jerárquicos que existen en la empresa, desde el primer puesto ejecutivo hasta el nivel de menos nivel jerárquico que se considere necesario mostrar.
- En el caso en que se estime necesario, puede indicarse el puesto de trabajo que dirige cada departamento [jefe de sección, jefe de servicio, director general, etc.].

Existen diversos tipos de organigramas, dentro de los que cabe destacar los siguientes:

- **Lineal:** propio de empresas pequeñas o medianas en las que el poder se encuentra concentrado en una persona, de la que depende la totalidad de las áreas de la empresa. Debido al pequeño tamaño de la empresa, la especialización de las distintas áreas de la misma es limitada y la práctica totalidad de las decisiones son adoptadas por una única persona, no existiendo interrelación de un departamento con el otro, puesto que, salvo en lo relativo a materias muy concretas y secundarias, el poder de decisión reposa exclusivamente en el titular de la gerencia de la empresa. Se trata de un modelo muy personalista en el que las técnicas de gestión más avanzadas no son aplicadas en muchas ocasiones y la capacidad de adaptación a una realidad cambiante puede ser más limitada que en otro tipo de organizaciones empresariales.

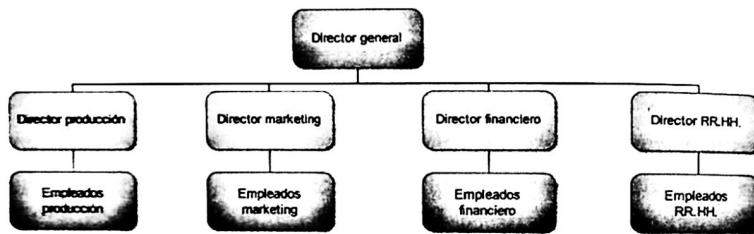


Imagen 2.4.

- **Staff:** se trata de una versión avanzada del organigrama lineal en la que la gerencia de la empresa, siendo consciente de la complejidad de la gestión empresarial, constituye una serie de órganos que prestan asesoramiento a la dirección de empresa en materias transversales tales como asuntos jurídicos, gestión de la calidad, prevención de riesgos laborales o informática, en función de las necesidades productivas de la empresa. En función de la voluntad de la gerencia, estos órganos prestarán asesoramiento exclusivamente a la misma o podrán colaborar con los diversos departamentos de la empresa.

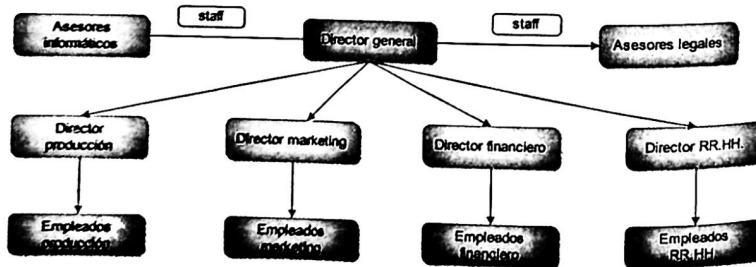


Imagen 2.5.

- **Funcional:** tomando como principio la especialización por funciones, la empresa se estructura en torno a una gerencia, de la cual dependen los diversos departamentos, especializados en torno a las funciones que agrupa cada uno de ellos. A su vez, los empleados de la empresa dependen jerárquicamente de la totalidad de los responsables de los departamentos, lo que supone un riesgo de recibir órdenes contradictorias de los mismos.

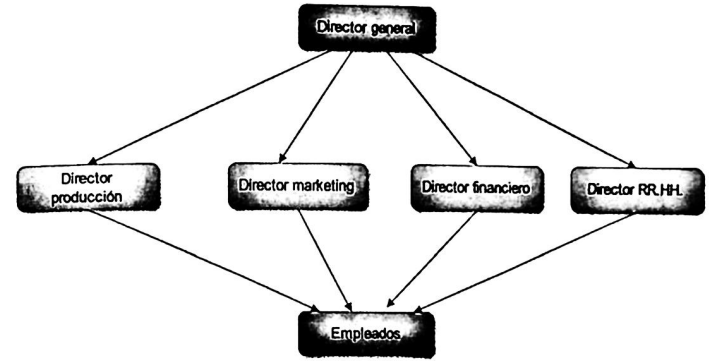


Imagen 2.6.

- **Matricial:** combina la estructuración por funciones junto con otro criterio complementario, que puede ser un proyecto concreto, un área geográfica determinada o un segmento de clientes. Las personas asignadas a cada una de estos criterios complementarios recibirán instrucciones tanto del responsable de su departamento como del responsable de dicho criterio.

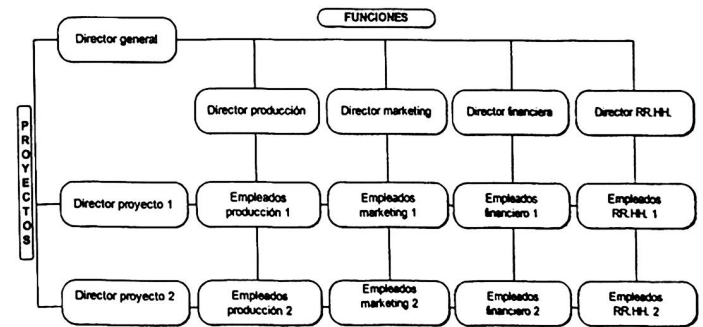


Imagen 2.7.

2.6. Variables a considerar para la ubicación del pequeño negocio o microempresa

Una de las decisiones más importantes que ha de adoptar un emprendedor es la ubicación donde situar su empresa, toda vez que es uno de los principales factores que contribuirán a determinar la futura trayectoria del negocio. Adicionalmente, se trata de uno de los aspectos que más difícilmente puede ser modificado una vez seleccionado, por lo que ha de analizarse el entorno del mismo con detenimiento antes de elegir el lugar desde el que se ejercerá la actividad empresarial.

2.6.1. De mercado

Es preciso que el emprendedor estudie la situación del mercado en la zona geográfica en la que desea establecer su negocio. La primera fase es determinar la ciudad en la que situar la empresa, que deberá tener en cuenta no solamente el lugar en sentido estricto, sino, adicionalmente, el área de influencia de dicha ciudad. Se define el área comercial de una población como la zona sobre la que la misma ejerce una atracción comercial de forma que los habitantes de dicho área acuden a esa población para realizar sus compras de bienes y servicios. Cuánto más elevada sea el número de personas que integran el área de influencia, más interesante, en principio, será la población para ser empleada como sede de la empresa.

Debe realizarse un estudio detallado de la situación del mercado en la zona en lo referido al número de competidores que ofrecen un producto o servicio similar o sustitutivo del que se pretende ofrecer al mercado.

Es importante analizar la posible existencia de planes para establecerse en la zona por parte de empresas que puedan alterar la situación comercial del sector concreto en que la empresa aspire a instalarse.

En otro sentido, también puede ser importante contar con cercanía a las fuentes de suministros de los productos o servicios que puedan ser precisos para desarrollar la actividad económica, no sólo en el sentido de cercanía geográfica, sino, si es posible, además, en el de poder contar con un mercado variado de suministradores, de modo que se tenga la seguridad de poder disponer de diversos proveedores en caso de que uno de ellos deje de prestar el servicio o exija condiciones no aceptables, tener la garantía de poder recurrir a otro suministrador, de modo que el ciclo productivo se mantenga operativo.

Una opción cada vez más frecuente es la de abrir la empresa en un centro comercial, que, en muchos casos, son los polos de atracción comercial de una zona determinada, por sustitución de las tradicionales calles comerciales de las ciudades, que, en numerosas ocasiones, se encuentran en un periodo de decli-

ve, si bien existen en numerosas ciudades programas de estímulo de la actividad comercial bajo el esquema de los llamados centros comerciales abiertos.

Existe una variable que debe valorar el emprendedor y es que, ha de determinar la relación entre el coste que puede suponer la apertura de un negocio en un lugar de una gran atracción comercial, en la que los costes de instalación pueden ser muy elevados, respecto del coste que tendría la apertura de la empresa en una zona de menos actividad comercial, pero de costes muy inferiores. Se trata de una ecuación en la que no cabe hablar de soluciones con carácter general, sino que deberá ser el emprendedor el que valore la solución más adecuada para la implantación física de la empresa.

2.6.2. Geográficas

La zona en la cual se instale el negocio ha de tener en cuenta las características que, desde el punto de vista de la geografía física, tenga el lugar. En este sentido, hay que considerar factores tales como el clima, los accidentes geográficos o la cercanía o no a determinados núcleos de población como elementos claves.

Hay negocios que son claramente dependientes de los factores geográficos, como el caso de actividades de ocio al aire libre, turismo, deportes de mar o montaña, hostelería. En estos supuestos, la realidad geográfica va a condicionar claramente el pronóstico acerca de la futura evolución de la actividad productiva. En ese sentido, conviene analizar datos estadísticos acerca del clima, proporcionados por los diversos organismos públicos competentes en la materia para determinar hasta qué punto es un elemento que va a favorecer el aumento de la demanda de consumo del determinado producto o servicio que se desee poner en el mercado.

Una idea de negocio excelente, desarrollada por personas altamente especializadas, puede devenir en fracaso si se lleva a cabo sin considerar las variables geográficas, que pueden reducir la demanda en gran medida si son adversas al negocio que se pretende implantar.

En otro sentido, la cercanía o no a núcleos importantes de población o la calidad de las infraestructuras de transporte y comunicaciones existentes en la zona, son un elemento básico para determinar el posible éxito o fracaso de una actividad empresarial, toda vez que pueden facilitar o, por el contrario, hacer muy difícil el acceso de los potenciales clientes.

Un comercio o un restaurante que se encuentra en un lugar de difícil acceso o que implica recorrer un largo camino hasta llegar al mismo puede ver claramente limitadas sus posibilidades de crecimiento, dados los costes indirectos que para el cliente supone acceder a sus instalaciones.

En este sentido, se hace necesario que el emprendedor analice si en el lugar en que se pretende instalar existe una adecuada red de comunicaciones que le una a su público potencial. Esa red de comunicaciones no solamente es la terrestre, en supuestos tales como actividades turísticas en que se pretende llegar al público de otros países, una oferta de vuelos frecuente y a precios asequibles es igualmente un factor básico a tener en cuenta.

Deben analizarse no sólo la situación actual, sino, igualmente, los planes futuros, que pueden influir tanto a favor como en contra de la evolución del negocio, así, por ejemplo, una nueva autovía puede suponer una oportunidad de negocio si facilita el acceso a los potenciales clientes a la empresa, pero podría tener una influencia negativa en los negocios que se encuentren a lo largo de la carretera convencional previamente existente.

En otros ámbitos, especialmente, en el relativo a los deportes al aire libre, la geografía del entorno es un elemento fundamental a tener en cuenta, por ejemplo, el estado del mar en una zona, las facilidades para la navegación o, en otro caso, las infraestructuras que existan para la práctica del esquí que puedan atraer público interesado en ese deporte y que generen un flujo de actividades económicas a su alrededor.

2.6.3. Demográficas

La demografía de una zona es fundamental para determinar el tipo de negocio a implantar en la misma con una más alta posibilidad de lograr el éxito. El emprendedor deberá consultar los datos obrantes en mano de los organismos públicos sobre esta materia para conocer la pirámide de población en ése área geográfica.

Elementos tales como la tasa de natalidad, el crecimiento de la población, la existencia de un elevado número de vecinos de edad avanzada son básicos para tener una mayor posibilidad de éxito de la empresa. La perspectiva de un futuro emprendedor ha de tener presente la realidad demográfica para ofrecer productos y servicios que sean adecuados para satisfacer las necesidades específicas de la población. La demanda de empresas como escuelas infantiles, ropa para niños, ludotecas, jugueterías, centros de día para la tercera edad, residencias de ancianos, academias, mueblerías o comercios de equipamiento para el hogar se verá muy influenciada por la demografía existente en la zona, que marca, no solamente la realidad presente, sino, además, la futura evolución de la misma, en la medida en que pueden extrapolarse los datos actuales teniendo como objetivo temporal los siguientes años.

Además de los datos relativos a la pirámide poblacional existente, ha de analizarse la estructura de rentas de dicha población o zona, así, el nivel de rentas de

las personas que habitan la zona será un criterio básico para determinar el perfil del tipo de negocio que se podrá establecer con una mayor posibilidad de éxito.

Por ejemplo, si el nivel de la renta disponible en la zona es reducido, un comercio de venta de ropa infantil de precios muy elevados tendrá muchas dificultades para encontrar un nicho de mercado con el suficiente volumen como para facilitar la viabilidad de la empresa.

Este ejemplo se puede extender a todas las demás opciones de negocio que pueda plantearse llevar a cabo el emprendedor; en sentido opuesto, si el nivel de renta de los clientes de una zona es muy elevado, empresas que ofrecen productos de baja calidad y precio reducido pueden tener limitaciones para salir adelante. Vinculado con este criterio se encuentra el del diseño de la idea de negocio, debiendo dotar a la empresa de las características que sean más apreciadas por parte del núcleo fundamental de la clientela. En ese sentido, por ejemplo, si el público objetivo tiene un perfil de usuario frecuente de internet, la empresa debería contar con una presencia cuidada en internet y, en su caso, mantener operativa una tienda online para incrementar la vinculación comercial con sus potenciales clientes.

2.6.4. Dotaciones y servicios

La empresa requiere de una serie de dotaciones y servicios para desarrollar su actividad, así como para facilitar el acceso de los clientes al negocio. Las necesidades de la empresa en materia de dotaciones y servicios se encuentran directamente vinculadas con la actividad económica concreta que la misma desarrolle e ignorar estas necesidades supone un grave riesgo para el futuro de la empresa. Las infraestructuras incluyen aparcamientos, transporte público en las cercanías o conexión de fibra óptica a internet. Por ejemplo, no contar con un aparcamiento amplio o posibilidades de habilitar un espacio como tal puede ser un elemento que limite las posibilidades de evolucionar adecuadamente el negocio e incluso puede ser la causa de fracaso del mismo, especialmente en el supuesto de algunos restaurantes o centros comerciales.

Lo mismo se aplica a supuestos como el transporte público, que, en supuestos en que se prevea que el público objetivo usará el mismo para llegar a la empresa. En el caso de empresas industriales, las dotaciones relativas a suministros de agua o energía eléctrica con el volumen necesario o la posibilidad de realizar un tratamiento adecuado de los residuos en el área serán fundamentales para el desarrollo de la empresa. En esta materia, debe estimarse la hipotética evolución futura de la empresa, de forma que, en caso de que la empresa incremente su volumen de negocio, la misma pueda ampliar sus instalaciones sin necesidad de modificar su sede por carecer de los recursos precisos en este ámbito

para ampliar el conjunto de sus instalaciones y atender a volumen creciente de actividades económicas.

2.6.5. En función de las subvenciones y ayudas

Las subvenciones concedidas por los entes públicos para el desarrollo de las actividades económicas han de ser consideradas como un recurso con el que contar para el inicio de la actividad de la empresa o, en su caso, para la ampliación de las actividades desarrolladas por la misma o de las instalaciones.

Las ayudas y subvenciones de todo tipo que existen proceden de ámbitos diferentes, desde el internacional hasta el local. Así pues, y dentro del territorio nacional, cabe diferenciarlas entre las que proceden de la Administración Estatal, las Administraciones Autonómicas o las Locales.

Las ayudas pueden variar en forma considerable de una zona a otra, incluso pertenecientes a la misma comunidad autónoma o, en ocasiones, dentro de una misma provincia o, incluso, dentro del territorio de un mismo municipio.

Además de ayudar a los emprendedores a llevar a cabo sus proyectos de creación de empresa y empleo, las subvenciones tienen por misión servir de apoyo a determinadas políticas económicas desarrolladas por las Administraciones Públicas entre las que pueden señalarse a modo de ejemplo el fomento de la agricultura, la revitalización económica de determinadas zonas geográficas afectadas especialmente por crisis industriales, la fijación de población en zonas de baja densidad demográfica mediante la implantación en las mismas de empresas que doten a las mismas de servicios y fuentes de empleo.

En otras ocasiones, las actividades que se subvencionan en un determinado territorio, no reciben las mismas ayudas en otra área, por lo que debe informarse al emprendedor de las ayudas existentes en las diversas zonas en las que estima instalar su empresa para conocer en detalle las ayudas que en cada caso le corresponderían, generalmente, en los organismos dedicados al fomento de la actividad económica, bajo la denominación de Instituto de Fomento, Instituto de Desarrollo Económico o similares. En el ámbito local, suelen denominarse Agencia de Desarrollo Local.

En todo caso, debe indicarse que existe un riesgo en localizar las empresas en función de las subvenciones que se estén otorgando por parte de las administraciones públicas y es que, si bien pueden representar una ayuda importante para llevar a cabo el establecimiento de la misma, si no se tiene en cuenta el mercado en el que la empresa va a desarrollar sus actividades, será un grave error de planteamiento estratégico por parte del emprendedor. Una empresa que se instala en una concreta ubicación en la que no existe un mercado poten-

cial para sus productos o servicios, aunque haya recibido ayudas públicas, contará con unas elevadas posibilidades de fracasar en el corto y medio plazo.

2.6.6. Otras

Entre los demás elementos que pueden decidir la ubicación de la empresa debe destacarse la normativa legal aplicable a la actividad económica. Cada negocio se ve afectado en su forma de desarrollarse por el conjunto de normas procedentes de los distintos niveles de las Administraciones Públicas. En este sentido, el emprendedor puede encontrarse con legislación que facilite el ejercicio de su negocio o, por el contrario, que el conjunto de regulación aplicable suponga una carga para la empresa o, en otros casos, implique limitaciones para la ampliación de las actividades de la empresa.

Un ejemplo muy frecuente es el de la normativa urbanística, que en ciertas áreas geográficas impone una amplia serie de restricciones para el desarrollo de actividades económicas y que puede suponer para el emprendedor consecuencias tales como la necesidad de realizar unas obras más complejas para su instalación (aislamiento acústico, eliminación de residuos, un determinado tipo de fachada, por ejemplo).

En otro caso, el urbanismo puede afectar al emprendedor al limitar sus posibilidades de crecimiento del negocio (entre otras, la capacidad de instalar una terraza en un local de hostelería o de ampliar la superficie construida).

En las áreas de especial protección, bien por razones de protección de espacios naturales o del medio ambiente en general o por razones históricas (cascos históricos de numerosas ciudades), son numerosas las limitaciones a las actividades económicas que pueden desarrollarse, por lo que el emprendedor deberá conocer en detalle la legislación aplicable.

Otro factor a considerar es el horario en que la legislación aplicable permite desarrollar la actividad económica, que, en determinados negocios, puede tener trascendencia y que es variable en función de la zona geográfica en la que se puede instalar la empresa.

2.7. Decisiones de inversión en instalaciones, equipamientos y medios

La inversión que el emprendedor debe llevar a cabo en materia de instalaciones, equipamiento y medios supone un gran esfuerzo económico, por lo que debe analizar detenidamente las diversas opciones que se le presentan para contar con las dotaciones precisas para desempeñar su actividad económica. En fun-

ción de la que elija, la empresa podrá alcanzar un importante ahorro de costes o, en otros casos, disponer de una flexibilidad a la hora de adaptar los medios de producción con los que cuente a la evolución de su mercado.

2.7.1. Ventajas e inconvenientes de las distintas modalidades de adquisición de tecnología y sistemas

Las principales formas de adquisición de los mismos son las siguientes:

- *Leasing*: se trata de un contrato mediante el que una empresa de arrendamiento financiero cede a otra, que es el arrendatario, la utilización de un bien que ha sido adquirido por la sociedad de arrendamiento por un plazo fijado previamente y a cambio del abono de una serie de cuotas periódicas que debe abonar el arrendatario, el cual, a la finalización del contrato, puede optar, si así lo desea, por adquirir el bien mediante la ejecución de una opción de compra. La sociedad de arrendamiento financiero adquiere el bien de acuerdo a las instrucciones que ha recibido del arrendatario, de modo que, en la práctica, es éste el que solicita al arrendador que adquiera un bien que él mismo empleará contando con la financiación de la empresa de arrendamiento.

El bien que se arrienda mediante el contrato de *leasing*, que puede tener tanto la naturaleza de mueble como de inmueble, ha de ser destinado a explotaciones agrícolas, pesqueras, industriales, comerciales, artesanales o de servicios profesionales del arrendador, por lo que no cabe ser empleado para actividades de tipo particular.

En el caso de un contrato de *leasing* relativo a bienes inmuebles o establecimientos industriales, el plazo mínimo de duración del contrato es de diez años y de dos años cuando el contrato haga referencia a un bien mueble.

Cuando el contrato de *leasing* haya vencido, el arrendatario ha de optar entre tres alternativas:

- Realizar un nuevo contrato de *leasing* en relación al mismo bien.
- Ejercer la opción de compra que incluye este contrato y que hace que la propiedad del bien pase a poder del arrendatario.
- Devolver el bien a la entidad de financiación.

Se trata de una vía de financiación adecuada en términos temporales de medio o largo plazo, resultando muy adecuada para productos de uso generalizado, de forma que en el caso de que el arrendatario no efectúe los

pagos correspondientes, el arrendador podría volver a arrendar el bien objeto del *leasing* a otro cliente.

Las ventajas que ofrece el *leasing* radican en que se puede obtener una financiación de la totalidad del bien que la empresa necesita, obteniendo el mismo de forma inmediata, por lo que puede abonar las cuotas del arrendamiento financiero con los rendimientos que se obtengan de la utilización del citado bien. En las cuotas que deben abonarse en el sistema de financiación *leasing* hay una parte que corresponde a los intereses, teniendo esta parte la consideración de gasto fiscalmente deducible, del mismo modo que la parte correspondiente a recuperar el coste del bien.

Como inconveniente ha de señalarse que este contrato requiere la suscripción de un seguro con los costes que ello implica, además, generalmente, los tipos de interés que se aplican a la operación son más elevados que los correspondientes a los préstamos con garantía hipotecaria. En lo que se refiere a aspectos fiscales, debe señalarse que la amortización acelerada de un contrato de *leasing* genera un diferimiento de las cargas tributarias a ejercicios fiscales futuros, ya que se deben ajustar con carácter anual las diferencias existentes entre la amortización contable y fiscal.

- *Renting*: consiste en un contrato de arrendamiento de bienes muebles, generalmente, cuya naturaleza consiste en que el arrendador cede al arrendatario un bien mueble o inmueble, percibiendo del mismo el abono de una cuota abonada de forma periódica (mensual, trimestral, anual). La duración habitual de este contrato oscila entre los 2 y los 5 años. El *renting* puede ser empleado tanto por particulares como por empresas, a diferencia del *leasing*. La empresa que financia el *renting* adquiere el mismo para ponerlo a disposición del arrendatario, excepto si ya cuenta con el mismo en stock. Habitualmente se emplea para la financiación de bienes muebles cuyo valor residual es cercano a cero.

Los artículos más frecuentemente financiados mediante el sistema de *renting* son los siguientes:

- Vehículos de transporte.
- Material de construcción, tales como grúas o excavadoras.
- Tecnologías de la información.
- Material sanitario.

De hecho, en muchas entidades financieras existen productos diferenciados para llevar a cabo la financiación de cada uno de este tipo de elementos.

Entre las ventajas de este contrato se encuentra el contar con una serie de servicios complementarios para el arrendatario que simplifican la gestión que la posesión del mismo supone, por ejemplo, en el caso, muy frecuente, del *renting* sobre vehículos, puede incluir tanto seguro (obligatorio o todo riesgo), mantenimiento, sustitución del mismo en el caso de que sufra avería o accidente. Fiscalmente, el importe de las cuotas tiene el carácter de gasto deducible cuando se cumple el requisito de que la aplicación del bien al desarrollo de la actividad ordinaria del bien sea íntegra. Igualmente, la empresa que emplea el *renting* como instrumento de financiación evita inmovilizar recursos en bienes que se depreciarán de forma muy rápida, además de no afectar a los ratios de endeudamiento, especialmente importante en el caso de los inmuebles por su trascendencia económica, ya que permite renovar o ampliar los inmuebles de la empresa sin que ello implique hacer crecer los activos de la empresa ni sus niveles de endeudamiento.

Como inconvenientes cabe mencionar la necesidad de suscribir un seguro para responder a los bienes que pudiese sufrir el bien objeto del contrato, en otro sentido, puede suponer costes adicionales en el caso de que se supere un determinado número de kilómetros en el caso de los vehículos. El arrendatario debe revisar adecuadamente las cláusulas del contrato de modo que se ajusten a sus necesidades personales.

Así, una cláusula que obligue al abono de un importe relevante en el caso de que se resuelva el contrato en modo anticipado, puede suponer una situación de lesividad para la empresa si no está seguro del periodo de tiempo durante el que precisará disponer del bien. La duración de un contrato de *renting* no ha de superar la vida útil del bien, toda vez que se estaría abonando unas cuotas a cambio de un bien que no presta ya servicio efectivo a la empresa arrendataria.

- Préstamo bancario: se trata de un contrato mediante el que la empresa recibe financiación por parte de una entidad financiera por una cantidad monetaria y un periodo determinado desde el momento de suscripción del contrato. Dicha cantidad deberá ser abonada en los plazos señalados, incluyendo tanto la amortización del principal, como los intereses y los gastos financieros que hayan sido acordados.

Requiere la presentación de una serie de garantías por parte del solicitante, variables en función del importe de los préstamos solicitados y de la política de concesión de préstamos de la entidad financiera. En caso de amortización anticipada puede existir la obligación de abonar un coste adicional. El coste de los intereses es deducible fiscalmente.

Los intereses suelen ser menores que los existentes en otras formas de financiación. En el caso de que se trate de préstamos a interés fijo, presenta la ventaja de ofrecer al cliente la certeza tanto del periodo de amortización, como del importe de las cuotas.

2.7.2. Factores a tener en cuenta en la selección del proveedor

En la actualidad se puede considerar que cualquier entidad financiera de tamaño medio o importante cuenta con todos los productos financieros que una pequeña empresa pueda requerir, la diferencia entre los mismos radica en la serie de requisitos que pueda ofrecer al emprendedor.

Al emprendedor corresponde comparar una serie de entidades financieras para determinar la que ofrece las mejores condiciones en términos de comisiones (factor que difiere en gran modo entre unas y otras entidades financieras), de garantías que se requieren para la concesión de los créditos o de tipos de intereses aplicables.

Es importante determinar la flexibilidad de la entidad financiera respecto de las necesidades financieras del emprendedor. Factores tales como las garantías exigidas por la entidad financiera para otorgar la financiación o las condiciones de contratación que impongan. Por ejemplo, si para obtener tipos ventajosos en la financiación, se exige la suscripción de seguros a unos precios fuera del mercado por su elevado importe, ello supondría la pérdida de atractivo para la financiación de los bienes requeridos.

Del mismo modo, si la consecución de un préstamo implica la obligación de contratar una serie de productos financieros comercializados por la entidad, habrá de plantearse el emprendedor la conveniencia de contratar sus elementos de financiación con dicha entidad.

2.8. Control de gestión del pequeño negocio o microempresa

El control de gestión de una empresa puede definirse como la serie de procesos desarrollados por una empresa para determinar que las actividades realizadas en la misma se dirigen a alcanzar los objetivos establecidos. Dichos objetivos

han sido previamente determinados por los órganos competentes de la empresa. Igualmente ha de satisfacer las necesidades que vengan impuestas por la legislación aplicable en materias tales como la prevención de riesgos laborales, normativa contable o mercantil.

Así pues, controlar no solamente supone la verificación de que las actividades desarrolladas se hacen adecuadamente, sino que, adicionalmente, ha de comprobarse que contribuyen a la consecución de los objetivos previamente determinados.

Las áreas más frecuentes en las que se desarrollan las medidas de control son las siguientes:

- **Gestión financiera:** en la que se aplican una serie de ratios relativos a supuestos tales como rentabilidad, endeudamiento o capitalización.
- **Clientes:** determinando el grado de satisfacción que los mismos tienen respecto de los bienes y servicios prestados por parte de la empresa, tanto desde el punto de vista de la visión subjetiva que de la empresa tienen los clientes, así como los niveles de fidelidad de los mismos en términos de importe de los gastos realizados y de la repetición de compras.
- **Personal:** es básico conocer la satisfacción que los trabajadores de la empresa tienen respecto de la gestión de la empresa y ofrezcan sus opiniones acerca de los aspectos en los que la empresa ha mejorado su gestión y en cuáles corresponde realizar ajustes para obtener una mayor eficacia y eficiencia. Se deberán realizar encuestas a los empleados, tanto de forma nominal como anónima, de forma que se obtenga una información con el máximo rigor y objetividad y se incremente su utilidad para la empresa. Además de obtener información de las personas que diariamente realizan su labor en la empresa, se consigue incrementar la vinculación de los mismos con la empresa, siempre que luego puedan observar que parte de sus sugerencias son puestas en práctica.
- **Procedimientos de trabajo:** con independencia de que hayan sido establecidos inicialmente por parte de la empresa, han de revisarse con cierta periodicidad para verificar que se ajustan a las novedades existentes tanto en materia de gestión de empresa como en la tecnología aplicable a las actividades desarrolladas por la empresa.

Las áreas de control antes citadas se encuentran relacionadas entre sí de forma que una mejora en una de las mismas influye en las demás del siguiente modo:

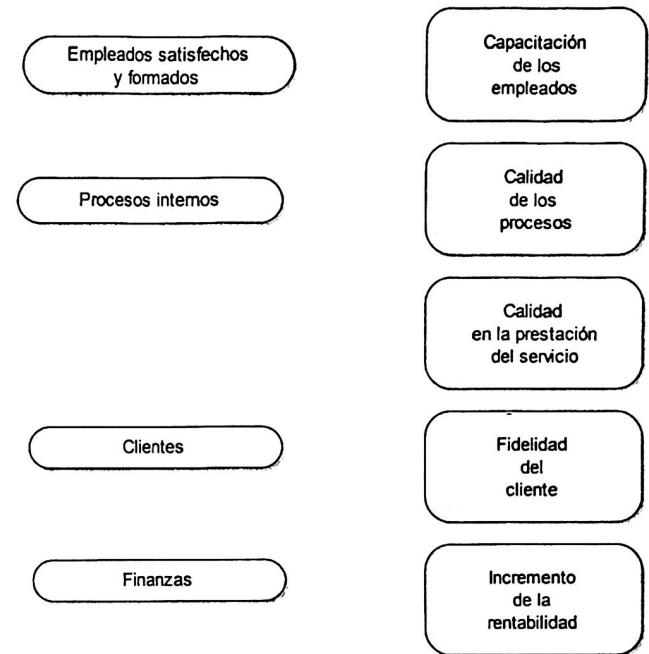


Imagen 2.8.

La necesidad de control ha sido previamente estimada de modo general por la gran empresa, sin embargo, en la actualidad se entiende que, debido al aumento de la competencia, también las Pymes han de ser conscientes de la importancia del desarrollo de actividades de control, adaptado a las características propias de este tipo de empresas, en las que los procedimientos de gestión son, necesariamente, más sencillos que en una empresa de gran tamaño. No obstante, incluso en una Pyme, las necesidades de delegar funciones y contar con mecanismos de gestión modernos están igualmente presentes, aunque no se estimen frecuentemente como necesarios, dado que se opta en muchas ocasiones por una gestión excesivamente centrada en el promotor, en el emprendedor, del que dependen todas las actividades de gestión la empresa, sin que se estructuren los procedimientos de gestión.

La implementación de los procedimientos de control supone llevar a cabo las siguientes etapas:

- Señalar las variables que se consideran fundamentales para la empresa y sobre las que deberá verificarse de forma precisa la adecuada evolución de dichos parámetros. En función de cada tipo de empresa, dichas variables serán diferentes. Cabe señalar las siguientes: cuota de mercado alcanzada, satisfacción de los clientes, volumen de exportaciones, nivel de satisfacción de los clientes o porcentaje de errores en la producción de bienes, entre otras.
- Establecimiento de metas: la empresa debe determinar las metas que aspira a alcanzar de modo que tenga presente el espacio que aún ha de recorrer para conseguir tales objetivos y el nivel de esfuerzos que queda por realizar en cada una de las áreas de gestión de la empresa.
- Medición de resultados: un sistema de control supone la necesidad de que exista un sistema de determinación de los resultados que se van obteniendo, toda vez que, de no existir estas mediciones, se estaría haciendo referencia exclusivamente a apreciaciones subjetivas.
- Valoración de los resultados: una vez recopilados los datos antes mencionados, han de analizarse y obtenerse las conclusiones correspondientes, de forma que no ha de tratarse de una mera recopilación de una serie de datos, sino que éstos han de ser la base de la ejecución de acciones cuyo objetivo es mejorar la gestión de la empresa.

Los tipos de control son diferentes en función del tipo de empresa de que se trate, en las pequeñas y medianas lo más habitual son sistemas de control muy personalizados, en los que la directiva se encuentra en manos de personas que conocen con mucho detalle tanto la empresa como a los trabajadores que desarrollan sus servicios en la misma. La principal limitación de este modelo es que la influencia de la gerencia de la empresa puede ser excesiva y, derivado de ello, que la gerencia no considere necesario establecer estos sistemas de control con el argumento de que tiene la capacidad de llevar a cabo personalmente la totalidad de las funciones gestoras sin que se precise establecer ningún sistema formal de control.

2.9. Identificación de áreas críticas

El desarrollo de la gestión empresarial implica el análisis de una serie de variables y ratios que indiquen la evolución que está teniendo la empresa y que sirvan como base para llevar a cabo una gestión adecuada de la empresa. En función de la complejidad que tenga la estructura empresarial se contará con una serie de datos muy elevada que va a requerir un sistema integrado que agrupe dichos datos y que ofrezca información útil para el gestor, uno de dichos sistemas es el cuadro de mandos integral.

2.9.1. El Cuadro de Mandos Integral –CMI (Balanced Scorecard– BSC, de Kaplan y Norton)

Se publicó en 1992 en la Harvard Business Review, un artículo escrito por Robert S. Kaplan y David P. Norton titulado “The Balanced Scorecard”, en el que se presenta el Cuadro de Mandos Integral o CMI. Se define el cuadro de mandos integral como una herramienta de gestión empresarial que ofrece información a la gerencia de la empresa sobre el grado en que se alcanzan los objetivos anteriormente determinados. Indica la evolución de las principales variables y, lo que resulta muy importante, señala la relación existente entre dichas variables.

Las variables que el centro de mando integral analiza la gestión de la empresa y ofrece información acerca de la forma en que las acciones desarrolladas en un momento actual van a influir en el desarrollo empresarial del futuro y en la consecución de los objetivos fundamentales definidos para la empresa.

Pueden definirse cuatro modelos diferentes de centro de mando integral:

- Estratégicos: hacen referencia a la gestión empresarial en términos de largo plazo, en áreas relativas a la misión propia de la empresa.
- Operativos: relativos a la gestión cotidiana de la empresa, válidos para el análisis de las operaciones cotidianas de la empresa y del efecto de las modificaciones en la gestión empresarial en el corto plazo.
- Organizacionales: en las que se analiza la eficacia y eficiencia de la organización de la empresa en los distintos niveles de la misma.
- Departamentales: analiza la gestión de la empresa centrandose su estudio en cada uno de los departamentos que integran la empresa.

El elemento fundamental del centro de mando integral son los indicadores, es decir, los índices que muestran la evolución de las variables, tanto en una forma directa, como indirecta, analizando las relaciones entre diversas variables. Conviene que estos índices, indicadores, se expresen mediante números, de forma que se eviten apreciaciones subjetivas y se puedan establecer puntos de comparación o niveles de alarma de forma sencilla.

Los elementos que se pueden medir mediante los indicadores son los siguientes:

- Economía: determina la correspondencia entre el coste inicialmente estimado de una operación y el finalmente efectivamente soportado.
- Eficacia: muestra el nivel de cumplimiento de las metas originalmente previstas.

- **Eficiencia:** señala el nivel de cumplimiento de un objetivo comparándolo con el coste que inicialmente se estimó.
- **Excelencia:** indica el nivel de calidad con el que se desarrolla un determinado procedimiento, pudiendo en este caso tener presentes las opiniones subjetivas de clientes o proveedores.
- **Efectividad:** determina el nivel de impacto de las operaciones desarrolladas por la empresa en el entorno en que ejerce su actividad económica.

El centro de mando integral hace referencia a cuatro áreas fundamentales de la gestión empresarial:

- **Área financiera:** es la más tradicional en la gestión empresarial. De otro lado, es sencillo de aplicar, toda vez que existen desarrollados desde hace mucho tiempo una serie de ratios que determinan los niveles óptimos entre los que deben oscilar los mismos para considerar que la gestión de la empresa es adecuada. La dificultad de este área radica en aplicar los ratios adecuados a cada tipo de empresa y a la fase concreta en la que la empresa se encuentre. Así, los valores que se consideran correctos para una empresa recién constituida no son los mismos que para una empresa consolidada. Incluso, dentro de una misma empresa, existen departamentos que pueden presentar unas características que hagan totalmente diferentes sus objetivos financieros.
- **Área de procesos internos:** hace referencia al cumplimiento de los estándares de calidad establecidos para el producto o servicio. En muchas ocasiones se emplea la norma ISO:9001:2000 o el modelo EFQM. En estos casos, se busca alcanzar la satisfacción del cliente mediante el ajuste de las características del producto o servicio con los parámetros establecidos previamente. Se analizarán los factores que supongan una minoración de los parámetros de calidad tales como productos rechazados, averías en el proceso productivo o accidentes de trabajo existentes en el proceso productivo.
- **Área del cliente:** cada vez se considera como más relevante alcanzar la satisfacción del cliente como elemento fundamental para asegurar la pervivencia de la empresa en un entorno económico cada vez más competitivo. Se requiere conocer con detalle el perfil del cliente objetivo de la empresa de modo que se pueda establecer el portafolio de servicios más preciso para satisfacer sus necesidades. Tras conocer el perfil del cliente, debe analizarse si el mismo ha quedado satisfecho con la compra del

producto o la contratación del servicio, cumpliendo con la totalidad de los compromisos contraídos con el mismo, tales como la fecha de entrega, las garantías ofrecidas, la adecuación de la documentación que deba facilitarse al cliente. Finalmente, debe analizarse la satisfacción del cliente con el producto o servicio una vez que cuenta en su poder con el mismo, de forma que se puedan detectar incumplimientos en los servicios postventa, así como la perspectiva que el cliente tenga de volver a contratar con la empresa.

Igualmente, se estudia el modo en que la empresa se sitúa dentro del mercado, mostrando datos como la cuota de mercado que ocupa o el nivel de precios manejado por la empresa en comparación con la competencia.

- **Área de aprendizaje y crecimiento:** hace referencia al modo en que los trabajadores mejoran su capacitación profesional, además de aumentar su capacidad de trabajo mediante la concesión de una mayor autonomía de actuación a los mismos. Igualmente se integra la satisfacción que los trabajadores obtienen de desempeñar sus funciones en la empresa.

El proceso de implantación del centro de mando integral es el siguiente:

1. Diseñar la estrategia empresarial: fijando los objetivos que a largo plazo pretende alcanzar la empresa.
2. Fijar las actuaciones que serán desarrolladas en el corto plazo para poder conseguir los objetivos que a largo plazo han sido establecidos para la empresa dentro de las diversas áreas de gestión empresarial anteriormente citadas.
3. Determinar los indicadores que serán empleados para fijar aquéllos que permitirán observar la evolución de la gestión en las diversas áreas.
5. Creación del centro de mando integral: se construye una plantilla en la que aparecen los indicadores que se van a tener en cuenta, señalando la periodicidad con la que van a ser analizados los mismos y los valores que se consideran aceptables para cada uno.
6. Análisis de los resultados aparecidos en el centro de mando integral que servirán de base para llevar a cabo las actuaciones correctoras que sean necesario adoptar. Para ello se sistematizará la información de modo que se facilite el análisis de la misma.

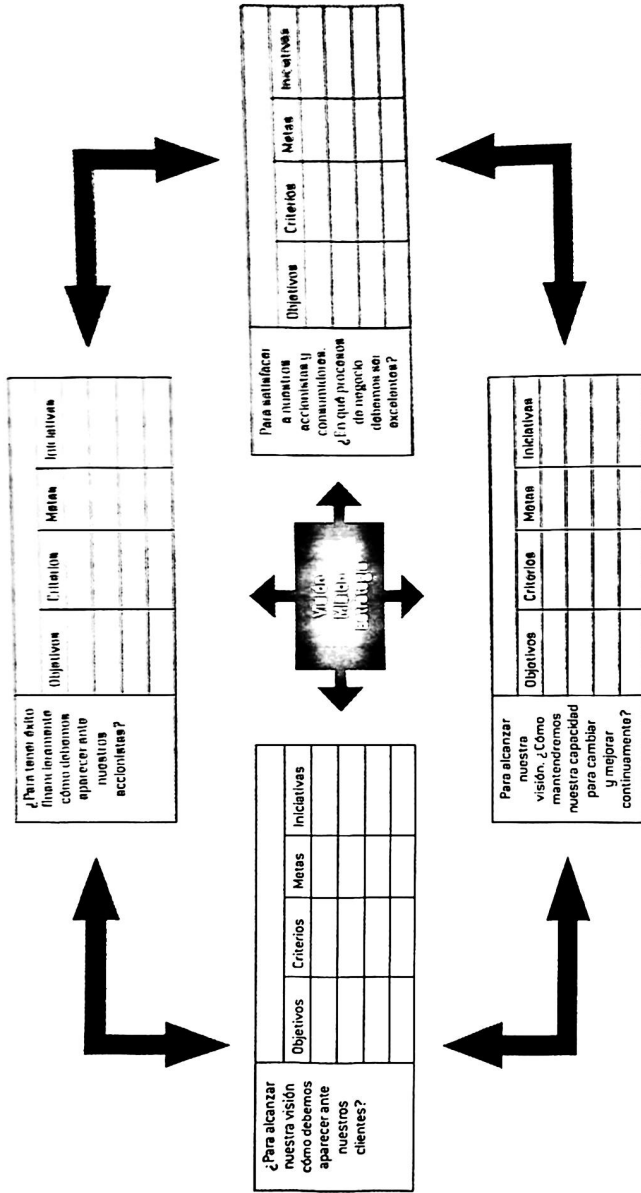


Imagen 2.9.

Fuente: adaptado de Kaplan y Norton

2.9.2. Indicadores básicos de control en pequeños negocios o microempresas

Los diversos indicadores se encuentran agrupados en las cuatro áreas en que se divide la gestión empresarial (financiera, procesos internos, cliente y aprendizaje y crecimiento). Es preciso que el emprendedor determine cuáles son los que le resultan más útiles para alcanzar sus objetivos empresariales. Ello requiere un análisis profundo por parte del emprendedor que señale los indicadores que han de ser analizados en su empresa en función de los objetivos a largo plazo que se haya marcado para la empresa. Por ejemplo, en una empresa cuyo objetivo es situarse a la cabeza de la calidad en atención al cliente dentro de su sector, los indicadores a considerar dentro del área de clientes acerca de su satisfacción habrán de ser más detallados y, adicionalmente, los parámetros que habrán de usarse serán más exigentes que en empresas en las que la atención al cliente no tenga la misma importancia.

Debe optarse por indicadores que impliquen consecuencias para el cumplimiento de los objetivos finales de la empresa. Siguiendo con el ejemplo anterior, si la empresa opta por posicionarse como excelente en el ámbito de la atención al cliente, indicadores como el número de quejas recibidas o las veces que ha repetido su compra los clientes son datos básicos para determinar la satisfacción obtenida por los mismos.

No existe ninguna norma que señale la cantidad de indicadores que hayan de ser considerados en cada una de las áreas a desarrollar, pero se estima que debería incluir un número máximo de 25, correspondiendo unos 6 indicadores a cada una de las áreas.

Entre los indicadores más significativos de cada una de las áreas se encuentran los siguientes:

- Financiera: se consideran indicadores relativos a la liquidez, la rentabilidad de la empresa o la rotación de los productos:
 - Volumen de facturación
 - Flujo de caja
 - Rentabilidad
 - Rentabilidad por acción
 - Deuda a corto plazo
 - Deuda a largo plazo
 - Rentabilidad de fondos propios
 - Venta por trabajador

- Cotización de los títulos
- Niveles de rotación
- PER
- EBITDA
- Inventario de existencias
- Clientes: muestran la satisfacción de los clientes, así como el modo en que la empresa se posiciona en el mercado en que desarrolla su actividad:
 - Número de clientes
 - Venta por cliente
 - Volumen de quejas recibidas
 - Veces que compra cada cliente
 - Importe medio de las compras individuales
 - Número de veces que el cliente acude al negocio
 - Visitas a la página web
 - Ventas en página web
 - Cuota del mercado que se posee
 - Lanzamiento de nuevos productos
 - Número de asistencias técnicas prestadas
- Procesos internos: muestra el grado de calidad con la que la empresa desarrolla su actividad para satisfacer las necesidades del cliente:
 - Volumen de producción
 - Volumen de residuos generados
 - Coste medio de fabricación
 - Tiempo medio de fabricación
 - Energía consumida
 - Productos rechazados
 - Certificaciones de calidad obtenida

- Seguridad laboral (número de accidentes, número de días de baja de trabajadores, etc.)
- Protección medio ambiente (volumen de residuos peligrosos generados, sanciones recibidas, coste de las medidas correctoras, etc.)
- Aprendizaje y crecimiento: indican el nivel de satisfacción de los trabajadores, así como las actividades que han realizado en planos como la formación o la creatividad
 - Número de horas de formación realizadas
 - Horas de formación por empleado
 - Títulos oficiales obtenidos
 - Sugerencias recibidas
 - Sanciones aplicadas
 - Demandas laborales presentadas
 - Contrataciones realizadas
 - Despidos efectuados
 - Jornadas de absentismo
 - Salario medio por trabajador

2.9.3. La implementación de medidas de ajuste

El proceso de recogida de datos que supone el centro de mando integral tiene valor en tanto en cuanto ofrece información a la dirección de la empresa, pero si ésta exclusivamente se limitase a conseguir una representación de la situación de la empresa, pero no se adoptasen las necesarias medidas de ajuste, el valor del centro de mando integral sería muy limitado.

La empresa ha de determinar los valores de los indicadores que hagan preciso adoptar medidas para corregir las disfunciones que se estén presentando.

Las verificaciones de los indicadores habrán de realizarse en periodos establecidos en el mismo momento en que los mismos han sido instaurados y que estarán en función de la naturaleza de cada uno de ellos.

Cuando se detecte una desviación respecto de los parámetros considerados como adecuados, deberá actuarse mediante la adopción de medidas correcto-

ras a través del procedimiento inicialmente diseñado. Un grave error de gestión es dejar en el campo de la improvisación la respuesta a una desviación, dado que puede generar una falta de reacción que agrave las consecuencias del problema.

La reacción puede implicar la adopción de decisiones por parte de la gerencia en un determinado periodo temporal, o la reunión de un equipo de personas para adoptar las medidas que sean precisas.

Otra forma en la que se puede realizar el control de gestión es realizar cada un determinado periodo temporal, con independencia de que se hayan alcanzado los niveles de los indicadores que supongan desviación de los valores considerados válidos. Los controles periódicos pueden permitir la detección de tendencias en la gestión de la empresa cuando los indicadores se acercan a niveles de desviación, pero evolucionan en sentido negativo. De este modo, se gestiona con un criterio proactivo, anticipándose a las situaciones problemáticas que puedan aparecer en la evolución económica de la empresa.

En otro sentido, debe realizarse un análisis correcto del centro de mando integral con la finalidad de determinar la influencia que en un cierto indicador pueda tener la adopción de una medida correctora en relación a otro indicador, dado que la empresa es una entidad que se gestiona globalmente y las acciones que corrigen las desviaciones en un indicador pueden generar graves distorsiones en otros indicadores complementarios. Así, puede reducirse el número de reclamaciones de los clientes mediante el empleo de materiales de más calidad en la construcción de los productos, pero ello tendrá como consecuencia la elevación de los costes de producción.

Cuestionario

- 2.1. ¿Cómo se definen los gastos de Investigación y Desarrollo (I+D)?
- 2.2. Define las decisiones estratégicas de una empresa.
- 2.3. ¿Qué es la organización informal de la empresa?
- 2.4. ¿Cuáles son los dos principales sistemas actuales de control de las empresas?
- 2.5. ¿A qué se denomina proceso de soporte en una empresa?
- 2.6. ¿Qué tres opciones tiene la empresa para externalizar sus actividades?
- 2.7. ¿Qué tipo de organización de la empresa es la más sencilla?
- 2.8. ¿Cómo se define la organización matricial de una empresa?
- 2.9. Define el contrato de *leasing*.
- 2.10. ¿Qué cuatro modelos diferentes de centro de mando integral existen?

Actividades

- 2.1. Te planteas externalizar parte de las funciones que desarrolla la empresa que te planteas crear. ¿Qué áreas seleccionarías? ¿Por qué? Expón las ventajas e inconvenientes de tal opción.
- 2.2. Imagina tu empresa dentro de 10 años en plena expansión. ¿Qué organización te parece más adecuada? Justifica tu opinión.
- 2.3. ¿Qué sistema te parece más adecuado para financiar los elementos del activo inmovilizado que tu empresa requiere? ¿Por qué has elegido esa alternativa?

3. Planificación económico-financiera previsional de la actividad económica en pequeños negocios o microempresas

Introducción

La financiación de una empresa es un elemento básico para su éxito, tanto en la fase previa a su creación como a lo largo de su desarrollo en el mercado. Tener presente las necesidades de financiación a las que se tendrá que enfrentar, las formas más adecuadas de conseguir dichos recursos económicos, así como un conocimiento básico de las principales magnitudes de la contabilidad ayudará al emprendedor a obtener un mayor éxito en su actividad empresarial.

Contenido

- 3.1. Características y funciones de los presupuestos
- 3.2. El presupuesto financiero
- 3.3. Estructura y modelos de los estados financieros previsionales
- 3.4. Características de las principales magnitudes contables y masas patrimoniales
- 3.5. Estructura y contenido básico de los estados financiero-contables previsionales y reales
- 3.6. Memoria

3.1. Características y funciones de los presupuestos

Los presupuestos aportan a la empresa información útil y de gran importancia, siendo la misma de distinto tipo en función del presupuesto a que se esté haciendo referencia. En este epígrafe se expondrán las principales modalidades de presupuestos que existen y las aplicaciones que los mismos tienen en el desarrollo de la actividad económica de la empresa.

3.1.1. De inversiones

El presupuesto de inversiones tiene su punto de partida en la planificación a largo plazo que determina las metas de crecimiento de la empresa y que van a tener su reflejo en los presupuestos ordinarios que se realizan cada año.

Las inversiones en una empresa hacen referencia a los siguientes objetivos:

- Mantener y aumentar la capacidad de producción de la empresa.
- Incrementar tanto la calidad de los bienes y servicios producidos como la productividad de la empresa.
- Desarrollar la investigación y el desarrollo dentro de la empresa con el fin de dar lugar a novedades en el tipo de productos ofertados y de poder alcanzar nuevos mercados comerciales.

Se relaciona con la expansión de la empresa que tenga previsto llevar a cabo el emprendedor y que ha de alcanzar esos objetivos contando con una estructura del volumen adecuado a través de la incorporación al patrimonio empresarial de los activos fijos que sean precisos. Se requiere contar con las infraestructuras necesarias, intentando evitar tanto una sobrecapacidad productiva, que implicaría haber realizado inversiones que no van a ser empleadas, con el esfuerzo económico que ello implica, como carecer de la infraestructura que sea precisa para desarrollar sus actividades productivas con la adecuada calidad.

- Generación y selección de proyectos:

Los planes de inversión pueden ser desarrollados en cualquiera de los ámbitos de la pequeña empresa con el objetivo en todo caso de alcanzar el crecimiento de la actividad empresarial. Una vez que los diversos integrantes de la empresa hayan realizados sus propuestas de inversión, será el emprendedor el que determine los que son más adecuados para alcanzar la finalidad de la empresa y determinar las consecuencias de realizar una u otra inversión, tras el correspondiente análisis.

— Evaluar los proyectos:

Llevar a cabo la evaluación de los proyectos que han sido presentados para su análisis implica determinar una serie de variables, unas se encuentran bajo el control de la propia empresa y otras son incontrolables para la misma.

Entre las variables controlables se encuentran las características de cada uno de los productos, determinar los lugares en que serán comercializados, la forma en que se publicita o el precio al que se vende. Entre las no controlables, cabe citar el entorno socioeconómico del mercado, las normas aplicables al mercado o la aparición de nuevos competidores o nuevos productos.

Debe tenerse presente la evolución de la técnica, las ventajas del empleo de novedosas medidas de producción, la evolución de los medios de transporte o de las vías de comunicaciones en el área geográfica en que se desarrolla la actividad económica de la empresa.

3.1.2. Operativo

Se refieren a las actividades que deben llevarse a cabo en el periodo temporal de cada presupuesto por parte de las diversas áreas operativas de la empresa (comercialización, gestión, producción, entre otras). Los coordinadores de cada una de las áreas deben trasladar la información correspondiente al área responsable de la elaboración del presupuesto. Los datos han de estar contrastados, determinando en su caso las posibles diferencias que se puedan producir entre los presupuestos anteriormente aprobados y los resultados efectivamente producidos.

Tras la realización del presupuesto de ventas, al que se hará referencia en el siguiente epígrafe del libro y que algunos autores incluyen como una de las partes integrantes del presupuesto operativo, se llevará a cabo la redacción del presupuesto de producción, para lo que será preciso determinar el número de productos que se espera sacar al mercado así como el coste total de producir dichas unidades.

Las unidades a producir estarán en función de las ventas estimadas, a las que habrá que restar las existencias inicialmente existentes y añadir las existencias finalmente existentes en almacén.

Deben calcularse los costes de producción que asume la empresa, tanto los que se refieren a las materias primas empleadas, a la mano de obra directa así como a los gastos generales de fabricación (costes indirectos del proceso productivo que han de ser asignados a los diversos centros de producción).

3.1.3. De ventas

Realizan estimaciones cuya finalidad es llevar a cabo una proyección de las ventas que se espera alcanzar en una empresa a lo largo de un determinado periodo de tiempo. De las estimaciones que se realicen en este presupuesto dependerán otros aspectos tales como los presupuestos de compras necesarios para producir las unidades que se estima poder llegar a comercializar. A la hora de redactarlo debe tenerse presente una serie de variables tales como la competencia, los productos sustitutivos existentes, el nivel de rentas, las acciones de marketing o la situación general de la economía. El departamento comercial será el competente para realizar su formulación.

Los presupuestos de ventas pueden realizarse tanto a corto como a largo plazo:

- Presupuesto a largo plazo: busca estimar ventas de acuerdo con la imagen estratégica de la empresa. Se lleva a cabo una proyección de lo que se espera sea el volumen de ventas en el futuro. Desarrollado por el departamento comercial, debe actuar en función de las estimaciones sobre el futuro del mercado, la forma en que va a actuar la competencia, así como de acuerdo a la situación económica en su conjunto.
- Presupuesto anual: es el presupuesto de ventas más relevante, interactúa con el resto de los presupuestos de la empresa y va a condicionar la forma de actuar y producir de la entidad. Hay cuatro tipos de productos sobre los que deben desarrollarse los presupuestos:
 - Venta ordinaria: se refiere a los productos que la empresa tiene posicionados en el mercado y cuyo nivel de ventas es fácilmente estimable. El presupuesto de venta de este rango de productos es el más sencillo de determinar, toda vez que se puede acudir a las tendencias (tanto históricas, como cíclicas y las estacionales a lo largo del año). No obstante, el análisis de las tendencias históricas debe ser actualizado teniendo presente las realidades económicas y sociales que se encuentran presentes en el mercado, ya que pueden producirse modificaciones que alteren su valor.
 - Nuevos lanzamientos: en los que se hace referencia a los productos que están entrando en el mercado, pero que aún no se encuentran consolidados desde un punto de vista comercial. El seguimiento de este tipo de productos carece de la base estadística del pasado, pero debe ser analizado de forma detallada, en orden a determinar si alcanza o no las expectativas marcadas para cada uno de estos productos. Llegado el nivel de comercialización deseado pasaría a formar parte del portfolio de productos de venta ordinaria.

- Productos que serán lanzados al mercado: en el caso de este tipo de productos, sólo cabe basar la proyección basándose en estimaciones comerciales.
- Ventas extraordinarias: actuaciones comerciales de carácter puntual y que no se prevé que tengan continuidad en la actividad normal de la empresa. Del mismo modo que en el grupo anterior, no existen datos históricos que apoyen las perspectivas de venta.

3.1.4. De compras y aprovisionamiento

Este presupuesto hace referencia a las adquisiciones de los productos precisos para desarrollar la actividad comercial por parte de la empresa y para proceder a su redacción es preciso conocer las unidades de material que será preciso para desarrollar las estimaciones recogidas en el presupuesto de producción.

El pronóstico de ventas viene definido como una estimación técnica de la demanda que los clientes realizarán en un tiempo determinado y basado en una serie de supuestos determinados. Dichos pronósticos se transforman en planes de ventas cuando la gerencia de una empresa añade al mismo una serie de juicios, define estrategias y asigna recursos de la compañía para llevarlos a cabo. Dichos pronósticos son, actualmente, más sencillos de realizar que con anterioridad debido a la existencia de herramientas informáticas que permiten analizar las tendencias con más rapidez y precisión.

En el presupuesto de compras han de venir indicados los momentos del año en los que van a ser recibidos cada uno de los productos, dichas fechas estarán en función de cuáles serán los requerimientos productivos de la empresa.

Las finalidades de este presupuesto son las siguientes:

- Asegurar que se abastezca de modo adecuado a la empresa para responder a sus necesidades, tanto de materias primas, consumibles, materiales y demás productos precisos para el funcionamiento de la empresa.
- Conseguir el mejor precio de adquisición de los productos, toda vez que se pueden planificar las compras para obtener descuentos por alcanzar un determinado volumen de compra o por comprar en determinadas fechas del año en las que ciertos productos tienen un precio más reducido, así como aprovechar promociones puntuales que lleven a cabo los proveedores.
- En general, evitar la existencia de excesos de inversiones en adquisición de productos que no son necesarios para desarrollar el proceso productivo, con los costes financieros que ello implica, además del riesgo de obsolescencia tecnológica de la compra de algunos productos tecnológicos.

Cantidad de materia prima necesaria:

La adquisición de la cantidad adecuada de materia prima va a derivar en una importante reducción de los costes de funcionamiento de una empresa con la aparejada mejora de la rentabilidad que ello va a suponer. Para ello será preciso determinar el nivel de inventario que se considera preciso mantener a lo largo de todo el año, lo que dará lugar a que se lleve a cabo una determinación de las necesidades de compra que deberán realizarse a lo largo del año.

Una vez que el presupuesto de compras ha sido aprobado por la dirección de la empresa, ya puede desarrollarse el proceso de adquisición por parte de los distintos departamentos de la empresa, pero debe existir un adecuado control del adecuado cumplimiento de las previsiones, ya que podrían producirse desviaciones de las mismas por diversas causas, lo que requiere del adecuado control para evitar su producción o, en su caso, determinar las razones que las han causado.

3.2. El presupuesto financiero

Es aquél que tiene por objeto la estructura financiera de una empresa. Es decir, tanto la composición de la misma como la relación que existe entre las partidas que conforman el activo, el pasivo y el capital. En el mismo se recogen las necesidades de financiación de las actividades económicas de la empresa así como el coste que ello va a representar.

3.2.1. Principales fuentes de financiación

Existen diversos criterios de catalogación de las fuentes de financiación de una empresa, tomando como primer criterio el de diferenciar entre fuentes de financiación internas y externas a la misma.

Fuentes de financiación internas:

La financiación interna de la empresa se subdivide en dos categorías:

- El **capital social**: formado por las aportación de los socios al comenzar la actividad empresarial, el cual aparece dividido en acciones en participaciones en las Sociedades Limitadas (S.L.) y en acciones en el caso de las Sociedades Anónimas (S.A.). El capital puede ser objeto de o. Suele ser un valor fijo, pero se puede alterar mediante la emisión de nuevas acciones o incrementando el valor de las existentes (Ampliación de capital). Es imprescindible un valor mínimo para constituir una sociedad, 3.000 € en S.L. y 60.000 en S.A., respetando estos límites, el capital

puede sufrir ampliaciones o reducciones a lo largo de la vida de la empresa.

- **La autofinanciación:** constituido por la financiación que la empresa realiza por sus propios medios, la obtención de recursos financieros a partir de los beneficios. Las utilizadas con mayor frecuencia en las PYMES son las amortizaciones (deducción del capital fijo generada por la pérdida de valor sufrida por los bienes de la empresa), las provisiones (retención de una fracción de los beneficios empresariales con el fin de constituir fondos de reserva para responder frente a las deudas o pérdidas de la empresa) y las reservas (recursos generados por la empresa para incrementar su capacidad productiva, se trata de beneficios retenidos con este objetivo).

- **Autofinanciación de mantenimiento:**

La autofinanciación de mantenimiento, que integra las provisiones y las amortizaciones (son recursos producidos por la propia empresa con el fin de mantener el valor de sus activos), se trata de fondos que aseguran que se mantenga la empresa a través del mantenimiento del patrimonio que la misma posee.

Las provisiones son fondos que representan obligaciones expresas o tácitas pero que en la fecha de cierre del ejercicio resultan indeterminadas en lo que se refiere a su importe concreto o al momento temporal en la que se producirán.

Las amortizaciones productivas representan la depreciación que efectivamente experimentan los bienes de inmovilizado tangible, intangible e inmobiliario. Se trata de imputar al beneficio de cada uno de los ejercicios económicos la depreciación sufrida en ese concreto ejercicio por parte de los activos no corrientes.

- **Autofinanciación de enriquecimiento:**

La autofinanciación de enriquecimiento está constituida por aquellos recursos generados por la propia empresa cuya finalidad es aumentar su capacidad productiva. La misma se constituye por los beneficios que han sido retenidos, es decir, por las reservas, clasificadas en legales, voluntarias, especiales y por pérdidas y ganancias, fundamentalmente. La financiación de una empresa mediante el recurso a sus reservas plantea una serie de ventajas e inconvenientes que han de ser analizados por la empresa a la hora de decidir el empleo de las mismas.

Fuentes de financiación externas:

Préstamo:

Se trata de un contrato mediante el cual una entidad presta a la empresa una determinada cantidad de dinero, de acuerdo a una serie de estipulaciones acordadas, existiendo el compromiso por parte de la empresa de devolver tanto el dinero recibido en préstamo como los intereses acordados contractualmente.

El préstamo requiere de un estudio previo por parte de la entidad financiera en orden a determinar la solvencia de la empresa a la hora de devolver el mismo, normalmente basados en sistemas de *scoring*, en los que se valora la viabilidad de la operación de acuerdo a una serie de criterios.

Pueden clasificarse en función de su plazo en "a corto plazo", cuando han de ser devueltos en un plazo inferior o igual a un año y en "a largo plazo", cuando superan el año como periodo de devolución del importe. Cabe la existencia, en préstamos a largo plazo, de periodos de carencia en los que no procederá la devolución del capital inicialmente concedido, pero sí corresponderá proceder a la devolución de intereses, que se seguirán devengando.

Crédito:

Mediante esta figura, denominada póliza de crédito, una entidad financiera pone a disposición de una empresa una cierta cuantía económica y durante un periodo de tiempo igualmente determinado, de la cual podrá disponer de acuerdo a sus requerimientos financieros. La empresa habrá de abonar un interés pactado por el importe que haya sido dispuesto y, de otro lado, una comisión de disponibilidad, la cual se determina en función del saldo medio no dispuesto, se abona por la parte del crédito que haya sido contratado y no utilizado. Es un instrumento adecuado y de uso generalizado por parte de las empresas para gestionar adecuadamente la tesorería de la empresa, siendo lo más interesante para la empresa que la póliza de crédito no sea contratada a un plazo muy corto de tiempo, ya que las comisiones de apertura supondrían un encarecimiento del coste financiero de la misma.

Cuadro comparativo préstamo – Crédito:

	Préstamo	Crédito
FINALIDAD	Producto recomendable para financiar la adquisición de activos no corrientes de la empresa	Producto recomendable para financiar necesidades de activos corrientes (capital circulante) de la empresa

DISPOSICIÓN DE FONDOS	La disposición de los fondos se realiza de una sola vez en el momento inicial de la concesión del préstamo	La entidad financiera concede un importe límite sobre el que se pueden realizar disposiciones graduales de fondos conforme a las necesidades de liquidez de la empresa
PAGO DE INTERÉS	Los intereses se pagan sobre la cantidad total independientemente de si se usa o no	Los intereses se pagan en función del importe de fondos utilizado y del tiempo de uso de los mismos
CUOTAS	Se conocen desde el primer momento, dependiendo del sistema de amortización utilizado (sistema francés, americano)	Las reposiciones de crédito pueden ir haciéndose en la cuantía y el momento temporal que la empresa elija. La única limitación de plazo de la devolución total es el vencimiento del contrato
CANCELACIÓN ANTICIPADA	La empresa puede devolver anticipadamente el principal, lo que implicará unos gastos financieros adicionales	Puede realizarse en cualquier momento dentro del plazo del contrato, sin gastos financieros por ello
VENCIMIENTO	El contrato termina con el pago de la última cuota	Al término del contrato, éste puede ser renovado, ampliado o cancelado

Descuento comercial:

A través del descuento comercial, la entidad financiera permite a la empresa hacer efectivos los derechos de cobro que la misma tiene con respecto a sus clientes y que figuran en documentos, denominados generalmente efectos comerciales, que aún no han vencido. La entidad financiera abona de forma anticipada a la empresa el importe íntegro de los efectos comerciales, percibiendo a cambio unos intereses. Puede referirse a un documento puntual o bien mantener una línea de descuento, que mantiene similitud con el concepto y funcionamiento de una línea de crédito. A pesar de ello, el riesgo del impago del efecto comercial permanece en la empresa, de forma que si no fuese satisfecho en el momento de su vencimiento, la entidad financiera cargará a la empresa el importe del efecto junto con las demás comisiones que hayan sido generadas por el impago.

Factoring:

Contrato mediante el que una empresa cede, de forma total o parcial, la gestión de su cartera de cuentas a cobrar a una sociedad de factoring, especializada en el cobro de dichos créditos, permitiendo de este modo anticipar el cobro efecti-

vo de esos créditos. El citado servicio generará unos costes financieros para la empresa en forma tanto de intereses como de comisiones. Existen, fundamentalmente, dos versiones de este sistema:

- *Factoring sin recurso:* en este caso, la empresa cede el crédito a la entidad financiera, la cual asume el riesgo del posible impago de dicho crédito, previo el correspondiente estudio de la solvencia de la persona o empresa que debe satisfacer el crédito. A cambio de esta traslación del riesgo de la empresa a la entidad financiera, los costes derivados de esta operación se incrementan de forma considerable.
- *Factoring con recurso:* en esta versión del factoring, el riesgo del impago del crédito permanece en la empresa que cedió el crédito a la entidad financiera. En el supuesto de que el crédito no sea abonado, será la empresa la que deberá realizar las acciones legales precisas para cobrar dicho crédito. El coste de esta figura es muy inferior al aplicable en el caso del factoring sin recurso.

Confirming:

Es un contrato mediante el que una empresa cede a una entidad financiera la gestión de sus obligaciones de pago a proveedores. La entidad gestionará estos pagos asegurando el cobro a los acreedores a la vez que les facilita adelantar el cobro del importe de las facturas en una fecha previa a su vencimiento. Los proveedores serán informados por parte de la entidad financiera de que el cliente ha ordenado que le sea abonado una cuantía concreta en una fecha precisa. Una vez recibida dicha comunicación, existen dos alternativas:

- Que la entidad financiera anticipe el citado cobro, lo que va acompañado de la cobertura del riesgo de impago, de forma que los proveedores tienen asegurado el cobro del citado importe. Esta operación supone la aceptación de una serie de condiciones contractuales.
- Que la entidad financiera no anticipe el cobro. En este supuesto, se abonará en la fecha de vencimiento, no siendo aportada por parte de la entidad financiera ninguna cobertura del riesgo de impago.

Es un sistema que reduce de forma sustancial la carga administrativa de la empresa, en tanto en cuanto la gestión de los pagos queda dentro del ámbito de la entidad financiera, además de suponer una mejora en la relación comercial existente entre la empresa y sus proveedores debido a las ventajas que existen para éstos.

Leasing:

También denominado arrendamiento financiero, se trata de un contrato mediante el cual, el arrendador cede el derecho de uso en relación con un bien (mueble o inmueble) a cambio del pago de una cuota periódica durante un plazo previamente determinado al final del cual, el arrendatario puede optar entre adquirir el bien arrendado abonando el precio acordado, proceder a la renovación del contrato o devolver el producto al arrendador.

Renting:

Tiene grandes similitudes con el leasing. Consiste en un contrato de arrendamiento en la que no existe la opción de compra por la que el bien llega a pertenecer a la empresa. Las cuotas del renting habitualmente son más altas que las del *leasing* ya que en las mismas están incluidas, además del arrendamiento, los gastos derivados del uso del bien (mantenimiento, reparaciones, seguros...).

3.2.2. Criterios de selección

La principal decisión que ha de tomar un emprendedor es si opta por autofinanciar sus actividades económicas o bien recurre a la financiación externa, principalmente procedente de entidades financieras, y, dentro de los extremos, en qué porcentaje opta por una u otra alternativa. Por lo que se refiere a la financiación propia, cabe destacar las siguientes características:

VENTAJAS
1.- Brinda autonomía financiera y reduce la dependencia del sector financiero, de las fluctuaciones de los tipos de interés y de la falta de liquidez en los sistemas financieros.
2.- Cuando se compara con la ampliación de capital, que es otra forma de obtener recursos propios, resulta operativa y administrativamente es más simple y barata.
3.- Produce una mayor rentabilidad en la empresa al reducir los gastos financieros, bancarios y administrativos, en los que hay que incurrir cuando se acude a la financiación ajena.
4.- Si se acude a esta fuente de financiación, no hay que pagar impuestos.
5.- Como ya hemos visto, tiene un menor coste que otras fuentes de financiación. En cualquier caso, no tiene un coste explícito, pero sí implícito.
6.- Provoca un aumento del valor contable de cada acción de la empresa que puede motivar a futuros accionistas a adquirir los títulos de la empresa. El problema reside en: repartir dividendos o no repartirlos y autofinanciar la empresa. Por ello, la decisión de financiarse está muy relacionada con las decisiones sobre distribución de dividendos.

DESVENTAJAS
1.- Puede inducir a que se hagan inversiones poco rentables y escasamente sopesadas, en comparación con otras que se rechazan por no poder disponer de recursos financieros suficientes. Esto se debe a que la autofinanciación no tiene un coste explícito como un préstamo bancario, lo que puede inducir erróneamente a considerarla como "gratuita" y posiblemente suponga un cierto despilfarro.
2.- Reduce el dividendo a los accionistas, ya que lo que se ahorra no se reparte, con el consiguiente descontento de los mismos.
3.- Puede llevar a impedir la realización de grandes proyectos de inversión que son rentables, por no disponer de recursos financieros suficientes.
4.- El pago de un menor dividendo influye en el valor de cotización de la empresa ya que los accionistas ven que su inversión no obtiene la rentabilidad que otros productos financieros.

3.3. Estructura y modelos de los estados financieros previsionales

Los estados financieros se definen como una presentación de forma estructurada de información financiera de una empresa, acompañada por notas explicativas, que tienen por objeto informar acerca de los recursos económicos y las obligaciones con las que cuenta una empresa en un momento determinado que incluye notas explicativas, cuya finalidad es la de informar sobre los recursos económicos y las obligaciones de una entidad en un momento determinado o acerca de las modificaciones que en los mismos se produzcan a lo largo de un periodo de tiempo determinado.

3.3.1. Significado, interpretación y elaboración de estados financieros previsionales y reales

El artículo 25 del Código de Comercio señala que "todo empresario deberá llevar una contabilidad ordenada, adecuada a la actividad de su empresa, que permita un seguimiento cronológico de todas sus operaciones, así como la elaboración periódica de balances e inventarios".

Las empresas adecuadamente gestionadas habitualmente basan sus actuaciones en base a estados financieros proyectados. El primer paso es determinar las expectativas comerciales de la entidad, posteriormente se estiman los activos que serán precisos para alcanzar esas cifras de ventas, tras lo que corresponde decidir la forma de financiar los activos que se consideran necesarios. Tras haber realizado estos pasos, pueden realizarse los pronósticos acerca de

los resultados que se obtendrán, así como el dividendo que se puede abonar a los socios de la empresa.

La finalidad de los estados financieros es facilitar información acerca las operaciones realizadas, de este modo, un estado de situación financiera expondrá la realidad de las finanzas de la empresa, un estado de resultados expondrá de un modo estructurado la forma en que se generaron las pérdidas o ganancias, un estado de modificaciones en la situación financiera expondrá las fuentes en que se obtuvieron los recursos y la correspondiente aplicación que se hizo de los mismos.

La finalidad de la planificación financiera desarrollada a corto plazo es la redacción de los estados financieros previsionales y calcular los requerimientos de recursos financieros que serán precisos para llevar a la realidad las previsiones desarrolladas por la empresa en un plazo limitado de tiempo, entre 12 y 24 meses. Tomando como base los presupuestos que han sido redactados por los distintos departamentos de la empresa, se redactan los estados financieros previsionales (cuenta de resultados, presupuesto de tesorería, estado de generación de flujos libres de caja y balance de situación), que expondrán los requerimientos de fondos o el exceso de los mismos en función de las previsiones que se hayan llevado a cabo así como las razones de tales resultados. Tras decidir la forma de responder al déficit de tesorería existente o, en su caso, el modo de colocar el excedente de recursos, se dispondrá de los estados financieros previsionales definitivos que mostrarán la situación económica financiera de la empresa en función de las previsiones que han sido realizadas.

La correspondiente información habrá de venir detallada con la periodicidad temporal que sea precisa para poder llevar a cabo tanto el seguimiento como el estudio de las desviaciones que hipotéticamente podrían producirse respecto a las previsiones iniciales.

La periodificación deberá ajustarse al plazo en que la empresa realiza su control de presupuesto y gestión, de forma que se facilite la realización del seguimiento. Las necesidades de fondos referidas a periodos de tiempo muy limitados (semanal o diario) entran en el ámbito de la tesorería, más allá del ámbito de los estados financieros previsionales.

Es imprescindible para la adecuada gestión de una empresa la atención a la financiación de la misma, siendo frecuente la existencia de empresas que, sabiendo desarrollar su actividad productiva con una gran efectividad y eficiencia. Es preciso que la empresa satisfaga sus necesidades financieras de forma que no se entre en situaciones de carencia de liquidez para hacerse cargo de pagos que la misma deba realizar. En el momento de realizar un plan de gestión de la

empresa a medio y largo plazo ha de planificarse la forma de contar con los recursos de liquidez precisos, al menos en los meses siguientes. Mediante ese plan, se consigue tomar las medidas de financiación que se requieran para llevar a cabo las actividades económicas. Esa planificación financiera va a conseguir que se obtengan mejores condiciones por parte de las entidades bancarias que si se debe acudir con muy breve tiempo a solicitar los recursos necesarios. En ese sentido, si se conocen las necesidades que la empresa soportará, la dirección de la misma puede adoptar medidas tales como reducir sus inversiones o detener la modernización de sus equipamientos si se prevé que dichas actuaciones pondrán a la empresa en riesgo de supervivencia.

Las cuentas previsionales principales son las siguientes:

- Cuenta de explotación previsional: se elaborará parcialmente la cuenta de resultados previsional, de modo que se hará referencia a las partidas que son precisas para determinar el resultado neto de explotación. Se detallarán los gastos en función de su naturaleza (gastos de personal, amortización de inversiones, maquinaria, instalaciones, etc.). Del mismo modo, se puede efectuar una clasificación en función de la naturaleza de los mismos (costes de gestión, costes de marketing, costes de almacenamiento, costes de atención al cliente, etc.). Contando con ésta información, se puede verificar en qué grado se están cumpliendo las previsiones de los emprendedores. En caso de que se detecte la existencia de desequilibrio presupuestario, deberán llevarse a cabo las modificaciones correspondientes con el objetivo de evitar que se lleven a la práctica en la realidad cuando la empresa ya esté desarrollando su actividad económica y realizar alteraciones, ya puede suponer un esfuerzo importante en un momento en que ya se trata de estados contables reales y no solo previsionales.

	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	Periodo 7	Periodo 8	Periodo 9	Periodo 10	Periodo 11	Periodo 12	Total
Ventas													
Varic. exist. p.t. y p.c.													
Otros ingres. explotac.													
Aprovisionamientos													
Gastos personal													
Otros gastos explotac.													
Resultado bruto expl.													
Amortizaciones													
Imputación subv. Capital													
Variac. deterioro tráfico													
Variac. provisiones pasivo													
Deter. y resultado enaj. inmov.													
Resultado neto explotac.													

Imagen 3.1. Cuentas de resultados previsional por naturaleza (hasta el resultado de explotación) del ejercicio 20xx.

- Resultado neto previsional: posteriormente se realiza un cálculo de la cuenta de resultados previsional, estimando de este modo igualmente los ingresos y gastos que no están vinculados a la realización de las actividades ordinarias de la empresa, resultando el siguiente modelo:

	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	Periodo 7	Periodo 8	Periodo 9	Periodo 10	Periodo 11	Periodo 12
Resultado neto explotación												
Ingresos financieros												
Gastos financieros												
Deter. y resultado inv. financ.												
Resultado antes impuestos												
Impuesto sobre beneficios												
Result. Operac. continuadas												
Result. Oper. Intermump.												
Resultado neto ejercicio												

Imagen 3.2. Cuenta de resultados provisional (a partir del resultado de explotación) del ejercicio 20xx.

- Presupuesto de tesorería y balance de situación previsional: tras elaborar la cuenta de resultados previsional, se confecciona el presupuesto de tesorería y el balance de situación previsional. Una vez calculados, se podrán determinar las necesidades financieras que habrán de ser satisfechas. El presupuesto de tesorería indicará las deficiencias que en esta materia se producen en la redacción del plan de negocio, indicando las áreas del negocio que generan los posibles desequilibrios. Al señalarse las previsiones sobre cobros y pagos se pueden prever las situaciones de exceso o carencias de recursos de tesorería. Se deberá especificar el conjunto de pagos y cobros que están estimados, tanto los corrientes como los no corrientes. Al redactar el balance de situación se pondrá de manifiesto la situación que la tesorería de la empresa tendrá al final de cada ejercicio analizado.

3.4. Características de las principales magnitudes contables y masas patrimoniales

El patrimonio, en términos contables, es descrito como una masa cualitativa y cuantitativa de bienes, derechos y otros recursos sobre los que la empresa ejerce un control económico (con independencia de la titularidad jurídica de los mismos) así como de una serie de obligaciones de naturaleza económica, siendo todos aptos para ser descritos y valorados contablemente.

Cabe realizar las siguientes definiciones:

- Bienes: propiedades de tipo material empleados por la empresa para el desarrollo de su actividad económica (bienes de uso: instalaciones, inmuebles, equipos de proceso de la información, etc.) o bienes que tienen por objeto la compra venta comercial (bienes de intercambio: mercaderías en general).
- Derechos: propiedades de tipo inmaterial que pertenecen a la empresa que pueden referirse a autorizaciones de uso (marcas, propiedad industrial), posibilidad de cobro (anticipos realizados a proveedores) o recursos económicos (fondos depositados en entidades bancarias, acciones, créditos concedidos a clientes).
- Obligaciones: son las deudas actuales que aparecieron como consecuencia de actuaciones pasadas y cuya extinción puede suponer una minoración de los recursos con los que cuenta la empresa (amortización de préstamos, pago a proveedores, anticipos recibidos de clientes).

La empresa requiere de recursos económicos, bienes y derechos para desarrollar sus actividades, son los que integran el activo de la misma. Las obligaciones, consideradas recursos financieros o pasivo, suponen los medios a través de los cuales se han obtenido los correspondientes bienes y derechos que integran el activo.

La diferencia existente entre los bienes y derechos y las obligaciones se denomina patrimonio neto.

Las ecuaciones fundamentales de esta igualdad son las siguientes:

$$\text{Patrimonio neto} = (\text{Bienes} + \text{Derechos}) - \text{Obligaciones} = \text{Activo} - \text{Pasivo}$$

3.4.1. Activo

- En función del ciclo de explotación de la empresa, los bienes o derechos que integran la empresa se dividen en activo corriente y no corriente: Activo no corriente: se define como los bienes y derechos que la empresa emplea en el desarrollo de sus operaciones durante un periodo superior a los doce meses. Da lugar a ingresos para la empresa bien mediante su empleo en el ciclo productivo o a través de su enajenación. Se incluyen igualmente las inversiones financieras a largo plazo. Las principales partidas que lo integran son las siguientes:
 - Inmovilizaciones intangibles: son activos no monetarios sin apariencia física susceptibles de valoración económica, así como los anticipos a cuenta entregados a proveedores de estos inmovilizados:

- ✓ Investigación: indagación original y planificada que persigue descubrir nuevos conocimientos y superior comprensión de los existentes en los terrenos científico o técnico.
- ✓ Desarrollo: es la aplicación concreta de los logros obtenidos de la investigación o de cualquier otro tipo de conocimiento científico a un plan o diseño en particular para la producción de materiales, productos, métodos, procesos o sistemas nuevos o sustancialmente mejorados hasta que se inicia la producción comercial.
- ✓ Propiedad industrial: importe satisfecho por la propiedad o por el derecho al uso o a la concesión del uso de las distintas manifestaciones de la propiedad industrial, en los casos en que, por las estipulaciones del contrato, deben inventariarse por la empresa adquirente, se incluyen, entre otras, las patentes de invención o de introducción.
- ✓ Fondo de comercio: exceso, en la fecha de adquisición, del coste de la combinación de negocios sobre el correspondiente valor de los activos identificables adquiridos menos el de los pasivos asumidos.
- ✓ Derechos de traspaso: importe satisfecho por los derechos de arrendamiento de locales, en los que el adquirente y nuevo arrendatario se subroga en los derechos y obligaciones del transmitente y antiguo arrendatario derivados de un contrato anterior.
- ✓ Aplicaciones informáticas: importe satisfecho por la propiedad o por el derecho al uso de programas informáticos tanto adquiridos a terceros como elaborados por la propia empresa.
- Inmovilizaciones materiales: elementos del activo tangibles representados por bienes, muebles o inmuebles, excepto los que deban ser clasificados en otros subgrupos, en particular el subgrupo 22 del PGC:
 - ✓ Terrenos y bienes naturales
 - ✓ Construcciones
 - ✓ Instalaciones técnicas
 - ✓ Maquinaria
 - ✓ Utillaje
 - ✓ Otras instalaciones

- ✓ Mobiliario
- ✓ Equipos para procesos de información
- ✓ Elementos de transporte
- Inversiones inmobiliarias: activos no corrientes que sean inmuebles y que se posean para obtener rentas, no para su uso en la producción o suministros de bienes o servicios o para fines administrativos ni para su venta en el curso ordinario de las operaciones:
 - ✓ Inversiones en terrenos y bienes naturales
 - ✓ Inversiones en construcciones
- Inmovilizaciones materiales en curso: trabajos de adaptación, construcción o montaje a cierre del ejercicio realizados con anterioridad a la puesta en condiciones de funcionamiento de los distintos elementos del inmovilizado material, incluidos los realizados en inmuebles.
- Inversiones financieras a largo plazo: inversiones financieras a largo plazo no relacionadas con partes vinculadas, cualquiera que sea su forma de instrumentación, incluidos los intereses devengados, con vencimiento superior a un año o sin vencimiento (como los instrumentos de patrimonio) cuando la empresa no tenga la intención de venderlos en el corto plazo.
- Fianzas y depósitos constituidos a largo plazo.
- Amortización acumulada del inmovilizado: expresión contable de la distribución en el tiempo de las inversiones en inmovilizado por su utilización prevista en el proceso productivo y de las inversiones inmobiliarias.

Deterioro de valor de activos no corrientes:

- Activo corriente: formado por los bienes o derechos cuyo objetivo es ser consumidos o comercializados dentro del ciclo ordinario de explotación de la empresa así como los elementos que esperan ser vendidos o realizados en un periodo de tiempo no superior a doce meses. Se incluyen tanto bienes (mercaderías, caja) como derechos (bancos, clientes, deudores, inversiones a corto plazo).

Las principales partidas que lo integran son las siguientes:

- Existencias: son activos poseídos para ser vendidos en el curso normal de la explotación en proceso de producción o en forma de

materiales o suministros para ser consumidos en el proceso de producción o en la prestación de servicios:

- ✓ Mercaderías: bienes adquiridos por la empresa y destinados a la venta sin transformación.
- ✓ Combustibles: materias energéticas susceptibles de almacenamiento.
- ✓ Repuestos: piezas destinadas a ser montadas en instalaciones, equipos o máquinas en sustitución de otras semejantes con un ciclo de almacenamiento inferior a un año.
- ✓ Embalajes y envases.
- ✓ Material de oficina, salvo que la empresa entienda que el mismo se consume en el mismo ejercicio en el que se adquiere.
- ✓ Productos en curso: bienes o servicios que se encuentran en fase de formación o transformación en un centro de actividad al cierre del ejercicio.
- ✓ Productos terminados: los fabricados por la empresa y destinados al consumo final o a su utilización por otras empresas.
- ✓ Subproductos, residuos y materiales recuperados.
- ✓ Deterioro de valor de las existencias: incluye la disminución de valor de las anteriores partidas.
- Acreedores y deudores por operaciones comerciales:
 - ✓ Proveedores: deudas con suministradores de mercaderías y de los demás bienes recogidos en el grupo 3 del PGC.
 - ✓ Acreedores varios: por prestaciones de servicios, efectos comerciales a pagar o por operaciones en común.
 - ✓ Clientes: créditos con compradores de mercaderías y demás bienes definidos en el grupo 3 del PGC, así como con los usuarios de los servicios prestados por la empresa, siempre que constituyan una actividad principal.
 - ✓ Anticipos de clientes: entregas de clientes, normalmente en efectivo, en concepto de "a cuenta" de suministros futuros.
 - ✓ Deudores: créditos con compradores de servicios que no tienen la condición estricta de clientes y con otros deudores de tráfico no incluidos en otras cuentas.

- ✓ Personal: saldos con personas que prestan sus servicios a la empresa o con las entidades con las que se instrumentan los compromisos de retribución post-empleo y cuyas remuneraciones se contabilizan en el subgrupo 64 del PGC.
- ✓ Hacienda Pública: subvenciones, compensaciones, desgravaciones, devoluciones de impuestos y, en general, cuantas percepciones sean debidas por motivos fiscales o de fomento realizadas por las Administraciones Públicas, excluida la Seguridad Social.
- ✓ Organismos de la Seguridad Social: créditos a favor de la empresa, de los diversos Organismos de la Seguridad Social, relacionados con las prestaciones sociales que ellos efectúen.
- ✓ Cuentas financieras: instrumentos financieros por operaciones no comerciales, es decir, por operaciones ajenas al tráfico cuyo vencimiento, enajenación o realización se espera que habrá de producirse en un plazo no superior a un año y medios líquidos disponibles.

3.4.2. Pasivo

Incluye las obligaciones existentes que han surgido como consecuencia de actuaciones pasadas para cuya extinción la empresa espera desprenderse de recursos que puedan producir beneficios o rendimientos económicos en el futuro. Para estos efectos, se consideran incluidas las provisiones.

El pasivo se clasifica en pasivo corriente y no corriente, en función de la fecha de su vencimiento o su exigibilidad:

- Pasivo no corriente: elementos integrantes del patrimonio de la empresa que representan deudas con terceros cuyo vencimiento es superior a doce meses, es decir, a largo plazo, cuyas principales partidas son las siguientes:
 - Provisiones: obligaciones expresas o tácitas a largo plazo, claramente especificadas en cuanto a su naturaleza, pero que, en la fecha de cierre del ejercicio, son indeterminadas en cuanto a su importe exacto o a la fecha en la que se producirán.
 - ✓ Provisión por retribuciones a largo plazo al personal.
 - ✓ Provisión para impuestos.
 - ✓ Provisión para otras responsabilidades.

- ✓ Provisión por desmantelamiento, retiro o rehabilitación del inmovilizado.
 - ✓ Provisión para actuaciones medioambientales.
 - ✓ Provisión para reestructuraciones.
 - ✓ Provisión por transacciones con pagos basados en instrumentos de patrimonio.
 - Deudas a largo plazo con características especiales: acciones u otras participaciones en el capital de la empresa que, atendiendo a las características económicas de la emisión, deban considerarse como pasivo financiero.
 - Deudas a largo plazo por préstamos recibidos, empréstitos y otros conceptos: financiación ajena a largo plazo contraída con terceros que no tengan la calificación de partes vinculadas, incluyendo los intereses devengados con vencimiento superior a un año.
 - Pasivos por fianzas, garantías y otros conceptos a largo plazo.
- Pasivo corriente: constituido por aquellas obligaciones cuyo plazo de extinción o vencimiento se prevé que se produzca en el plazo máximo de doce meses. Se encuentra constituido, principalmente, por las siguientes partidas:
- Cuentas financieras: instrumentos financieros por operaciones no comerciales, es decir, por operaciones ajenas al tráfico cuyo vencimiento, enajenación o realización se espera que habrá de producirse en un plazo no superior a un año y medios líquidos disponibles:
 - ✓ Empréstitos, deudas con características especiales y otras emisiones análogas a corto plazo.
 - ✓ Deudas a corto plazo con partes vinculadas.
 - ✓ Deudas a corto plazo por préstamos recibidos y otros conceptos. Financiación ajena a corto plazo no instrumentada en valores negociables ni contraída con personas o entidades que tengan la calificación de partes vinculadas, incluyendo los dividendos a pagar. Asimismo, este subgrupo incluye las provisiones cuya cancelación se prevea en el corto plazo.
 - Deudas a corto plazo con entidades de crédito.
 - Proveedores de inmovilizado a corto plazo.
 - Acreedores por arrendamiento financiero a corto plazo.
 - Efectivos a pagar a corto plazo.
 - Provisiones a corto plazo.
 - ✓ Inversiones financieras a corto plazo en partes vinculadas. Otras inversiones financieras a corto plazo: inversiones financieras temporales no relacionadas con partes vinculadas, cualquiera que sea su forma de instrumentación, incluidos los intereses devengados, con vencimiento no superior a un año o sin vencimiento (como los instrumentos de patrimonio), cuando la empresa tenga la intención de venderlos en el corto plazo.
 - ✓ Otras cuentas no bancarias.
 - ✓ Fianzas y depósitos recibidos y constituidos a corto plazo y ajustes por periodificación.
 - ✓ Proveedores: deudas con suministradores de mercancías y de los demás bienes definidos en el grupo 3 del GC.
 - ✓ Acreedores: por prestaciones de servicios, efectos comerciales a pagar o por operaciones en común.
 - ✓ Anticipos de clientes: entregas de clientes, normalmente en efectivo, en concepto de «a cuenta» de suministros futuros.
 - ✓ Remuneraciones pendientes de pago: débitos de la empresa al personal por los conceptos citados en las cuentas 640 y 641 del PGC.
 - ✓ Hacienda Pública, acreedora por conceptos fiscales: tributos a favor de las Administraciones Públicas, pendientes de pago, tanto si la empresa es contribuyente como si es sustituto del mismo o retenedor.
 - ✓ Organismos de la Seguridad Social, acreedores: deudas pendientes con Organismos de la Seguridad Social como consecuencia de las prestaciones que éstos realizan.
 - ✓ Ajustes por periodificación: ingresos contabilizados en el ejercicio que se cierra y que corresponden al siguiente.

3.4.3. Patrimonio neto

Constituye la parte residual de los activos de la empresa una vez deducidos todos sus pasivos. Incluye las aportaciones realizadas, ya sea en el momento de su constitución o en otros posteriores, por sus socios o propietarios que no tengan la consideración de pasivos, así como los resultados acumulados u otras variaciones que le afecten.

El mismo está constituido por las siguientes partidas:

- Capital social: capital escriturado en las sociedades que revistan forma mercantil, salvo cuando atendiendo a las características económicas de la emisión deba contabilizarse como pasivo financiero.
- Fondo social: capital de las entidades sin forma mercantil.
- Capital: corresponde a las empresas individuales.
- Socios por desembolsos no exigidos: capital social escriturado pendiente de desembolso no exigido a los socios o accionistas, excepto los desembolsos no exigidos correspondientes a los instrumentos financieros cuya calificación contable sea la de pasivo financiero.
- Prima de emisión o asunción: aportación realizada por los accionistas o socios en el caso de emisión y colocación de acciones o participaciones a un precio superior a su valor nominal. En particular, incluye las diferencias que pudieran surgir entre los valores de escritura y los valores por los que deben registrarse los bienes recibidos en concepto de aportación no dineraria, de acuerdo con lo dispuesto en las normas de registro y valoración.
- Reserva legal, reservas voluntarias, reservas especiales y demás tipos de reservas.
- Aportaciones de socios o propietarios: elementos patrimoniales entregados por los socios o propietarios de la empresa cuando actúen como tales, en virtud de operaciones no descritas en otras cuentas.
- Resultados pendientes de aplicación (remanente, resultados negativos de ejercicios anteriores, resultado del ejercicio).
- Subvenciones, donaciones y legados: aquéllos no reintegrables, otorgados por terceros distintos a los socios o propietarios, recibidos por la empresa y otros ingresos y gastos contabilizados directamente en el patrimonio neto hasta que, de conformidad con lo previsto en las normas

de registro y valoración, se produzca, en su caso, su transferencia o imputación a la cuenta de pérdidas y ganancias.

- Ajustes por cambio de valor: ajustes por valor razonable de activos no corrientes clasificados como mantenidos para la venta y de activos y pasivos directamente asociados, clasificados como grupos enajenables de elementos mantenidos para la venta.

3.4.4. Circulante

El circulante, igualmente llamado activo corriente, incluye los activos relacionados con el ciclo ordinario de explotación que la empresa tiene por objetivo comercializar o consumir a lo largo del ciclo normal de explotación. Del mismo modo, se integran en este grupo los activos financieros que se mantienen con el objeto de comerciar con los mismos, el dinero efectivo y demás activos líquidos.

Las partidas que integran el circulante son las siguientes:

- Activos no corrientes mantenidos para la venta: activos no corrientes con carácter individual, así como otros activos y pasivos no corrientes o corrientes incluidos en un grupo enajenable de elementos, cuya recuperación se espera realizar fundamentalmente a través de su venta, en lugar de por su uso continuado, incluidos los que formen parte de una operación interrumpida que se hubiera clasificado como mantenida para la venta.
- Existencias: son activos poseídos para ser vendidos en el curso normal de la explotación, en proceso de producción o en forma de materiales o suministros para ser consumidos en el proceso de producción o en la prestación de servicios. Mercaderías, materias primas, otros aprovisionamientos, productos en curso, productos semiterminados, productos terminados y subproductos, residuos y materiales recuperados.
- Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar:
 - Clientes por ventas y prestaciones de servicios: representan las transacciones, con salida o entrega de los bienes o servicios objeto de tráfico de la empresa, mediante precio. Los ingresos procedentes de la venta de bienes y de la prestación de servicios se valorarán por el valor razonable de la contrapartida, recibida o por recibir, derivada de los mismos o será el precio acordado para dichos bienes o servicios, deducido: el importe de cualquier descuento, rebaja en el precio u otras partidas similares que la empresa pueda conceder, así como los intereses incorporados al nominal de los créditos.

- Accionistas (socios) por desembolsos exigidos: capital social escriturado, pendiente de desembolso, cuyo importe ha sido exigido a los accionistas o partícipes.
 - Otros deudores.
- Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo: inversiones financieras a corto plazo en empresas del grupo, multigrupo, asociadas y otras partes vinculadas, cualquiera que sea su forma de instrumentación, incluidos los dividendos e intereses devengados, con vencimiento no superior a un año, o sin vencimiento (como los instrumentos de patrimonio), cuando la empresa tenga la intención de venderlos en el corto plazo. También se incluirán en este subgrupo las fianzas y depósitos a corto plazo constituidos con estas personas o entidades y demás tipos de activos financieros e inversiones a corto plazo con estas personas o entidades.
 - Inversiones financieras a corto plazo: inversiones financieras temporales no relacionadas con partes vinculadas, cualquiera que sea su forma de instrumentación, incluidos los intereses devengados, con vencimiento no superior a un año o sin vencimiento (como los instrumentos de patrimonio), cuando la empresa tenga la intención de venderlos en el corto plazo.
 - Periodificaciones a corto plazo: gastos contabilizados en el ejercicio que se cierra y que corresponden al siguiente e ingresos contabilizados en el ejercicio que se cierra y que corresponden al siguiente.
 - Efectivo y otros activos líquidos equivalentes: tesorería depositada en la caja de la empresa, los depósitos bancarios a la vista y los instrumentos financieros que sean convertibles en efectivo y que en el momento de su adquisición, su vencimiento no fuera superior a tres meses siempre que no exista riesgo significativo de cambios de valor y formen parte de la política de gestión normal de la tesorería de la empresa.

3.4.5. Inmovilizado

El inmovilizado está constituido por el conjunto de elementos patrimoniales que integran la estructura permanente de la empresa precisa para que a misma desarrolle su actividad y, aunque pueden ser objeto de enajenación, su adquisición no tuvo esa finalidad. Incluye las inversiones tanto materiales como inmateriales que la empresa requiere para su funcionamiento. Los elementos que

integran el inmovilizado tienen una vida más prolongada que el ejercicio económico.

Está integrado por las siguientes partidas:

- Inmovilizaciones intangibles:
 - Investigación
 - Desarrollo
 - Concesiones administrativas
 - Propiedad industrial
 - Fondo de comercio
 - Derechos de traspaso
 - Aplicaciones informáticas
 - Anticipos para inmovilizaciones intangibles
- Inmovilizaciones materiales:
 - Terrenos y bienes naturales
 - Construcciones
 - Instalaciones técnicas
 - Maquinaria
 - Utillaje
 - Otras instalaciones
 - Mobiliario
 - Equipo para procesos de información
 - Elementos de transporte
 - Otro inmovilizado material
- Inversiones inmobiliarias:
 - Inversiones en terrenos y bienes naturales
 - Inversiones en construcciones
- Inmovilizaciones materiales en curso.
- Inversiones financieras a largo plazo en partes vinculadas.

- Otras inversiones financieras a largo plazo.
- Fianzas y depósitos constituidos a largo plazo.

La valoración del inmovilizado se realiza de acuerdo a las siguientes normas:

- **Inmovilizado material:** Los bienes comprendidos en el inmovilizado material se valorarán por su coste, ya sea éste el precio de adquisición o el coste de producción. Los impuestos indirectos que gravan los elementos del inmovilizado material sólo se incluirán en el precio de adquisición o coste de producción cuando no sean recuperables directamente de la Hacienda Pública. Asimismo, formará parte del valor del inmovilizado material, la estimación inicial del valor actual de las obligaciones asumidas derivadas del desmantelamiento o retiro y otras asociadas al citado activo, tales como los costes de rehabilitación del lugar sobre el que se asienta, siempre que estas obligaciones den lugar al registro de provisiones de acuerdo con lo dispuesto en la norma aplicable a éstas.

En los inmovilizados que necesiten un periodo de tiempo superior a un año para estar en condiciones de uso, se incluirán en el precio de adquisición o coste de producción los gastos financieros que se hayan devengado antes de la puesta en condiciones de funcionamiento del inmovilizado material y que hayan sido girados por el proveedor o correspondan a préstamos u otro tipo de financiación ajena, específica o genérica, directamente atribuible a la adquisición, fabricación o construcción.

Con posterioridad a su reconocimiento inicial, los elementos del inmovilizado material se valorarán por su precio de adquisición o coste de producción menos la amortización acumulada y, en su caso, el importe acumulado de las correcciones valorativas por deterioro reconocidas.

- **Inmovilizado intangible:** Los criterios contenidos en las normas relativas al inmovilizado material, se aplicarán a los elementos del inmovilizado intangible, sin perjuicio de las normas particulares aplicables, así como de lo establecido para el fondo de comercio.

3.5. Estructura y contenido básico de los estados financiero-contables previsionales y reales

El Plan General de Contabilidad indica que los estados financieros, contables o cuentas anuales son aquéllos documentos en los que se recoge la información financiera y cuyo objetivo es satisfacer las necesidades que los usuarios de las mismas precisen para adoptar decisiones en el ámbito económico.

Las cuentas anuales están conformadas por el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias, el estado de cambios en el patrimonio neto, el estado de flujos de efectivo y la memoria. Este conjunto de documentos constituyen una unidad, debiendo reflejar la imagen fiel de la empresa respecto a la imagen fiel del patrimonio, la situación financiera y los resultados que ha obtenido.

En la contabilización de operaciones se tendrá en cuenta la realidad económica y no solo la forma jurídica utilizada para instrumentarlas.

La información proporcionada por las cuentas anuales deberá ser:

- **Relevante:** válida para la toma de decisiones económicas y para valorar sucesos pasados, presentes y futuros, indicando los riesgos a los que se enfrenta la empresa.
- **Fiable:** libre de errores, así como neutral.
- **Íntegra:** incluirá la totalidad de la información relevante sobre los aspectos económico-financiero de la empresa, sin que quede fuera del mismo ningún dato de este área.
- **Comparable:** deberá poder ser comparada la información, tanto respecto de las cuentas de la empresa en otros ejercicios contables, como respecto de otras empresas, para lo que la información deberá ser redactada y organizada de acuerdo a lo establecido en el Plan General de Contabilidad.
- **Clara:** la información debe ser presentada de forma que cualquier lector que tenga conocimientos contables pueda asimilarla e interpretarla adecuadamente.

3.5.1. Balance

El balance, que comprende, con la debida separación, el activo, el pasivo y el patrimonio neto de la empresa, se formulará teniendo en cuenta que:

1. La clasificación entre partidas corrientes y no corrientes se realizará de acuerdo con los siguientes criterios:
 - a) El activo corriente comprenderá:
 - Los activos vinculados al ciclo normal de explotación que la empresa espera vender, consumir o realizar en el transcurso del mismo. Con carácter general, el ciclo normal de explotación no excederá de un año.

A estos efectos se entiende por ciclo normal de explotación, el periodo de tiempo que transcurre entre la adquisición de los activos que se incorporan al proceso productivo y la realización de los productos en forma de efectivo o equivalentes al efectivo. Cuando el ciclo normal de explotación no resulte claramente identificable, se asumirá que es de un año.

- Aquellos activos, diferentes de los citados en el párrafo anterior, cuyo vencimiento, enajenación o realización se espera que se produzca en el corto plazo, es decir, en el plazo máximo de un año, contado a partir de la fecha de cierre del ejercicio. En consecuencia, los activos financieros no corrientes se reclasificarán en corrientes en la parte que corresponda.
- Los activos financieros clasificados como mantenidos para negociar, excepto los derivados financieros cuyo plazo de liquidación sea superior a un año.
- El efectivo y otros activos líquidos equivalentes, cuya utilización no esté restringida, para ser intercambiados o usados para cancelar un pasivo al menos dentro del año siguiente a la fecha de cierre del ejercicio. Los demás elementos del activo se clasificarán como no corrientes.

El activo corriente incluye éstos epígrafes (apartado B del balance):

B.I. Existencias.

B.II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar.

1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios.
2. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos.
3. Otros deudores.

B.III. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo.

B.IV. Inversiones financieras a corto plazo.

B.V. Periodificaciones a corto plazo.

B.VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes.

El activo no corriente está integrado por los siguientes epígrafes (apartado A del balance):

A.I. Inmovilizado intangible.

A.II. Inmovilizado material.

A.III. Inversiones inmobiliarias.

A.IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo.

A.V. Inversiones financieras a largo plazo.

A.VI. Activos por impuesto diferido.

b) El pasivo corriente comprenderá:

- Las obligaciones vinculadas al ciclo normal de explotación anteriormente considerado que la empresa espera liquidar en el transcurso del mismo.
- Las obligaciones cuyo vencimiento o extinción se espera que se produzca en el corto plazo, es decir, en el plazo máximo de un año, contado a partir de la fecha de cierre del ejercicio; en particular, aquellas obligaciones para las cuales la empresa no disponga de un derecho incondicional a diferir su pago en dicho plazo. En consecuencia, los pasivos no corrientes se reclasificarán en corrientes en la parte que corresponda.
- Los pasivos financieros clasificados como mantenidos para negociar, excepto los derivados financieros cuyo plazo de liquidación sea superior a un año. Los demás elementos del pasivo se clasificarán como no corrientes.

El pasivo corriente está formado por los siguientes epígrafes (apartado C del balance):

C.I. Provisiones a corto plazo.

C.II. Deudas a corto plazo.

1. Deuda con entidades de crédito.
2. Acreedores por arrendamiento financiero.
3. Otras deudas a corto plazo.

C.III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo.

C.IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar.

1. Proveedores.

2. Otros acreedores.

C.V. Periodificaciones a corto plazo.

El pasivo no corriente se halla integrado por estos epígrafes (apartado B del balance):

B.I. Provisiones a largo plazo.

B.II. Deudas a largo plazo.

1. Deuda con entidades de crédito.
2. Acreedores por arrendamiento financiero.
3. Otras deudas a largo plazo.

B.III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo.

B.IV. Pasivos por impuesto diferido.

B.V. Periodificación a largo plazo.

2. Un activo financiero y un pasivo financiero se podrán presentar en el balance por su importe neto siempre que se den simultáneamente las siguientes condiciones:

- a) Que la empresa tenga en ese momento, el derecho exigible de compensar los importes reconocidos.
- b) Que la empresa tenga la intención de liquidar las cantidades por el neto o de realizar el activo y cancelar el pasivo simultáneamente.

Las mismas condiciones deberán concurrir para que la empresa pueda presentar por su importe neto los activos por impuestos y los pasivos por impuestos.

Las correcciones valorativas por deterioro y las amortizaciones acumuladas, minorarán la partida del activo en la que figure el correspondiente elemento patrimonial.

El patrimonio neto está integrado por los siguientes grupos:

- a) Los fondos propios.
- b) Otras partidas (las subvenciones, donaciones y legados, los ingresos fiscales a distribuir pendientes de ser incorporados a la cuenta de pérdidas y ganancias).

Es el elemento residual de los activos de una empresa, tras deducir los pasivos correspondientes, está formada por las aportaciones realizadas en el momento de su constitución o posteriormente por los socios y que no se consideren como pasivos, junto con los resultados de explotación que se hayan obtenido.

El patrimonio neto está integrado por los siguientes epígrafes (apartado A del balance):

A-1) Fondos propios.

A-1.I. Capital.

1. Capital escriturado.
2. (Capital no exigido).

A-1.II. Prima de emisión.

A-1.III. Reservas.

A-1.IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias).

A-1.V. Resultados de ejercicios anteriores.

A-1.VI. Otras aportaciones de socios.

A-1.VII. Resultado del ejercicio.

A-1.VIII. (Dividendo a cuenta).

A-2) Subvenciones, donaciones y legados recibidos.

Las partidas expresadas entre paréntesis figuran restando.

3.5.2. Cuenta de pérdidas y ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias recoge el resultado del ejercicio, formado por los ingresos y los gastos del mismo, excepto cuando proceda su imputación directa al patrimonio neto de acuerdo con lo previsto en las normas de registro y valoración.

La cuenta de pérdidas y ganancias se formulará teniendo en cuenta que:

1. Los ingresos y gastos se clasificarán de acuerdo con su naturaleza.
2. El importe correspondiente a las ventas, prestaciones de servicios y otros ingresos de explotación se reflejará en la cuenta de pérdidas y ganancias por su importe neto de devoluciones y descuentos.

3. La partida 4.c) "Trabajos realizados por otras empresas" recoge los importes correspondientes a actividades realizadas por otras empresas en el proceso productivo.
4. Las subvenciones, donaciones y legados recibidos que financien activos o gastos que se incorporen al ciclo normal de explotación se reflejarán en la partida 5. b). "Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio", mientras que las subvenciones, donaciones y legados que financien activos del inmovilizado intangible, material o inversiones inmobiliarias, se imputarán a resultados, de acuerdo con la norma de registro y valoración, a través de la partida 9. "Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras". Las subvenciones, donaciones y legados concedidos para cancelar deudas que se otorguen sin una finalidad específica, se imputarán igualmente a la partida 9. "Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras". Si se financiasen un gasto o un activo de naturaleza financiera, el ingreso correspondiente se incluirá en el resultado financiero incorporándose, en caso de que sea significativa, la correspondiente partida con la denominación "Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero".
5. La partida 10. "Excesos de provisiones" recoge las reversiones de provisiones en el ejercicio, con la excepción de las correspondientes al personal que se reflejan en la partida 6. "Gastos de personal" y las derivadas de operaciones comerciales que se reflejan en la partida 7.c).
6. En el supuesto excepcional de que en una combinación de negocios el valor de los activos identificables adquiridos menos el de los pasivos asumidos sea superior al coste de la combinación de negocios, se creará una partida con la denominación "Diferencia negativa de combinaciones de negocio", formando parte del resultado de explotación.
7. Los ingresos y gastos originados por los instrumentos de cobertura que, de acuerdo con lo dispuesto en las normas de registro y valoración, deban imputarse a la cuenta de pérdidas y ganancias, figurarán en la partida de gastos o ingresos, respectivamente, que genera la partida cubierta, informando de ello detalladamente en la memoria.
8. En su caso, los gastos asociados a una reestructuración se registrarán en las correspondientes partidas atendiendo a su naturaleza y se informará en la memoria de las cuentas anuales del importe global de los mismos y, cuando sean significativos, de los importes incluidos en cada una de las partidas.
9. En caso de que la empresa presente ingresos o gastos de carácter excepcional y cuantía significativa, como por ejemplo los producidos por inundaciones, incendios, multas o sanciones, se creará una partida con la denominación "Otros resultados", formando parte del resultado de explotación e informará de ello detalladamente en la memoria.
10. En la partida 14.a) "Variación de valor razonable en instrumentos financieros, cartera de negociación y otros" se reflejarán los cambios en el valor razonable de los instrumentos financieros incluidos en las categorías de "Activos (pasivos) financieros mantenidos para negociar" y "Otros activos (pasivos) financieros a valor razonable con cambios en la cuenta de pérdidas y ganancias" en los términos recogidos en la norma de registro y valoración relativa a instrumentos financieros, pudiendo imputarse el importe de los intereses devengados calculados según el método de tipo de interés efectivo así como el de los dividendos devengados a cobrar, en las partidas que corresponda, según su naturaleza.
11. En la partida 18. "Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos" del modelo normal de cuenta de pérdidas y ganancias, la empresa incluirá un importe único que comprenda:
 - El resultado después de impuestos de las actividades interrumpidas:
 - El resultado después de impuestos reconocido por la valoración a valor razonable menos los costes de venta, o bien por la enajenación o disposición por otros medios de los activos o grupos enajenables de elementos que constituyan la actividad interrumpida.

La empresa presentará en esta partida 18 el importe del ejercicio anterior correspondiente a las actividades que tengan el carácter de interrumpidas en la fecha de cierre del ejercicio al que corresponden las cuentas anuales.

Una actividad interrumpida es todo componente de una empresa que ha sido enajenado o se ha dispuesto de él por otra vía, o bien que ha sido clasificado como mantenido para la venta y:

 - a) Represente una línea de negocio o un área geográfica de la explotación, que sea significativa y pueda considerarse separada del resto;
 - b) Forme parte de un plan individual y coordinado para enajenar o disponer por otra vía de una línea de negocio o de un área geográfica de la explotación que sea significativa y pueda considerarse separada del resto o sea una empresa dependiente adquirida exclusivamente con la finalidad de venderla.

A estos efectos, se entiende por componente de una empresa las actividades o flujos de efectivo que, por estar separados y ser independientes en su funcionamiento o a efectos de información financiera, se distinguen claramente del resto de la empresa, tal como una empresa dependiente o un segmento de negocio o geográfico.

12. Los ingresos y gastos generados por los activos no corrientes y grupos enajenables de elementos, mantenidos para la venta, que no cumplan los requisitos para calificarlos como operaciones interrumpidas, se reconocerán en la partida de la cuenta de pérdidas y ganancias que corresponda según su naturaleza.

3.5.3. Tesorería

Se define la tesorería como el departamento de la empresa cuyo objetivo es la gestión de las actividades que tienen efecto sobre el flujo de caja, entre las que se incluyen el pago de las cantidades que deban ser abonadas por diversos conceptos, el cobro de la venta de bienes o servicios y la gestión de los fondos líquidos con los que la empresa cuente, lo que incluye igualmente el conjunto de trámites vinculados con las entidades financieras.

El aspecto de gestión del cobro no se limita a gestionar las operaciones de cobro con cada uno de los clientes de la empresa, sino, igualmente, incluye actividades como el descuento comercial, mediante el que la empresa recurre a una entidad financiera para que le anticipe el importe de una letra de cambio u otro tipo de efecto comercial, en lugar de esperar al vencimiento de la misma. Se trata, a efectos prácticos, de la concesión de un crédito al cliente desde el instante en que el mismo es concedido hasta el momento del vencimiento del mismo. La entidad financiera, además de cobrar intereses, percibe una comisión en concepto de gestión de cobro. En el supuesto de que el deudor no abone el importe en el momento establecido, será el cliente el que soporte dicho incumplimiento, no asumiendo, por tanto, la entidad financiera el riesgo de impago. En este supuesto, la entidad financiera percibirá igualmente una comisión por parte de su cliente.

Igualmente, se manejan desde este departamento los instrumentos financieros tales como leasing, renting, confirming o factoring, para ello se exige contar con un conocimiento profundo y actualizado no solamente de los productos existentes, sino también de las condiciones que en cada momento se están aplicando, de forma que pueda valorar si las ofrecidas por su entidad financiera se encuentran o no en línea con el mercado.

Tradicionalmente, la función de la tesorería se limitaba a los puntos antes indicados, pero en la actualidad, y dada la complejidad de los medios de pago

existentes en nuestros días, gestionar este departamento supone a su vez el manejo de medios de pago telemáticos así como el conocimiento de los múltiples instrumentos financieros en los cuales la empresa puede invertir las puntas de tesorería que pueda obtener con el ejercicio de su actividad económica, tarea de gran importancia en empresas en las que se dispone de liquidez, tanto en momentos puntuales como de forma habitual en el desarrollo de su actividad comercial y que, en algunos casos, puede suponer una fuente de ingresos relevante cuando se computa en términos anuales (empresas que cobran al contado y pagan a sus proveedores de forma aplazada). Es preciso que la empresa cuente con liquidez para cubrir las necesidades monetarias respecto a los abonos de las deudas a corto plazo.

Debe tener presente aspectos tales como las diferentes fechas de valoración bancaria desde el momento en que vence un derecho de cobro hasta que la cantidad se convierte en disponible para la empresa. Igualmente debe realizarse una determinación de los días de pago en lo que hace referencia a los pagos periódicos, de modo que cuente con recursos financieros líquidos para satisfacer los mismos, en este caso es más sencilla la planificación toda vez que con anticipación se conoce la fecha en que dichos abonos habrán de ser realizados (por ejemplo: nóminas y Seguridad Social, tributos, etc.). En el caso del pago a proveedores debe intentarse negociar con los mismos la realización de los mismos en fechas determinadas y que permitan a la empresa conocer con anticipación el momento en que será necesario contar con los fondos necesarios para hacer frente a los mismos.

La gestión de la tesorería de la empresa se puede, por tanto, definir como el manejo adecuado de los flujos de efectivo que existen en una empresa y que tienen como objetivo el disponer de la liquidez precisa en la cantidad y el momento adecuado de forma que se maximice la eficiencia del ciclo del efectivo:

Ventas → Clientes y cuentas a cobrar → Tesorería → Compras → Proveedores y cuentas a pagar

El departamento de tesorería de la empresa es el competente para desarrollar el presupuesto de tesorería, que requiere tener en cuenta una serie de ratios, a los que ya se hace mención en el apartado correspondiente de este libro, para verificar que la empresa se encuentra en equilibrio dentro de esta área. Se debe evitar tanto el exceso de liquidez, pues ello supone una pérdida de ingresos financieros, como las carencias de recursos líquidos por la dificultad que supone para responder a las necesidades de pagos. Se puede emplear modelos informáticos para que, al alcanzar determinado saldo de liquidez, el mismo se invierta de forma automática en instrumentos de renta fija a muy corto plazo que permita dotar de una rentabilidad a dichos recursos.

En la elaboración del presupuesto de tesorería han de tenerse en cuenta dos áreas fundamentales: el flujo de cobros y el flujo de pagos:

- Flujo de cobros: la empresa requiere de un volumen determinado de fondos para llevar a cabo el desarrollo de sus actividades económicas., tanto para el mantenimiento de su estructura como para la expansión de los negocios.

Los fondos provienen de dos orígenes diferentes:

- Actividad ordinaria de la empresa: se requiere que cuenten con los necesarios recursos para que el negocio tenga la necesaria viabilidad.
 - Actividad de capital: en la que se incluye tanto los recursos financieros obtenidos mediante la enajenación de activos fijos o de inversiones financieras (inversiones directa en renta fija, fondos de inversión, etc.) como los derivados de financiar la actividad ordinaria de la empresa (financiación de las ventas efectuadas a los clientes).
- Flujo de pagos: el objetivo de la empresa es lograr los mecanismos de pago que sean menos onerosos para la empresa así como extender lo más posible el periodo de pago de forma que los proveedores de la misma actúen como instrumento financiero.

Los pagos tienen dos finalidades distintas:

- Actividad ordinaria de la empresa:
 - ✓ Adquisición de materias primas o suministros.
 - ✓ Salarios y Seguridad Social del personal.
 - ✓ Tributos.
 - ✓ Servicios contratados por la empresa (comunicaciones, mantenimiento, asesoría, seguridad, marketing, etc.).
- Actividades de capital:
 - ✓ Abono de las cuotas correspondientes a financiación prestada por terceros (cuotas de un préstamo bancario, etc.).
 - ✓ Inversiones: compra de elementos integrantes del activo fijo o no corriente (inmuebles, vehículos, etc.).

En caso de que se produzca una desviación del presupuesto de tesorería previsto, deberá analizarse la causa por la cual se produce la misma:

- Reducción de las ventas previstas.
- Pagos realizados antes de las fechas estimadas.
- Retrasos en los cobros respecto a las previsiones realizadas.
- Realización de inversiones a medio-largo plazo que reducen la liquidez a corto plazo de la empresa.

3.5.4. Patrimonio Neto

El patrimonio neto constituye la parte residual de los activos de la empresa, una vez deducidos todos sus pasivos. Incluye las aportaciones realizadas, ya sea en el momento de su constitución o en otros posteriores, por sus socios o propietarios, que no tengan la consideración de pasivos, así como los resultados acumulados u otras variaciones que le afecten.

El estado de cambios en el patrimonio neto tiene dos partes.

1. La primera, denominada "Estado de ingresos y gastos reconocidos", recoge los cambios en el patrimonio neto derivados de:
 - a) El resultado del ejercicio de la cuenta de pérdidas y ganancias.
 - b) Los ingresos y gastos que, según lo requerido por las normas de registro y valoración, deban imputarse directamente al patrimonio neto de la empresa.
 - c) Las transferencias realizadas a la cuenta de pérdidas y ganancias según lo dispuesto por el Plan General de Contabilidad.

Este documento se formulará teniendo en cuenta que:

- 1.1. Los importes relativos a los ingresos y gastos imputados directamente al patrimonio neto y las transferencias a la cuenta de pérdidas y ganancias se registrarán por su importe bruto, mostrándose en una partida separada su correspondiente efecto impositivo.
- 1.2. Si existe un elemento patrimonial clasificado como "Activos no corrientes mantenidos para la venta" o como "Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta", que implique que su valoración produzca cambios que deban regis-

trarse directamente en el patrimonio neto (por ejemplo, activos financieros disponibles para la venta), se creará un epígrafe específico “Activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta” dentro de las agrupaciones B. “Ingresos y gastos imputados directamente al patrimonio neto” y C. “Transferencias a la cuenta de pérdidas y ganancias”.

1.3. Si excepcionalmente, la moneda o monedas funcionales de la empresa fueran distintas del euro, las variaciones de valor derivadas de la conversión a la moneda de presentación de las cuentas anuales, se registrarán en el patrimonio neto para lo que se creará un epígrafe específico “Diferencias de conversión” dentro de las agrupaciones B. “Ingresos y gastos imputados directamente al patrimonio neto” y C. “Transferencias a la cuenta de pérdidas y ganancias”. En estos epígrafes figurarán los cambios de valor de los instrumentos de cobertura de inversión neta de un negocio en el extranjero que, de acuerdo con lo dispuesto en las normas de registro y valoración, deban imputarse a patrimonio neto.

2. La segunda, denominada “Estado total de cambios en el patrimonio neto”, informa de todos los cambios habidos en el patrimonio neto derivados de:

- El saldo total de los ingresos y gastos reconocidos.
- Las variaciones originadas en el patrimonio neto por operaciones con los socios o propietarios de la empresa cuando actúen como tales.
- Las restantes variaciones que se produzcan en el patrimonio neto.
- También se informará de los ajustes al patrimonio neto debidos a cambios en criterios contables y correcciones de errores.

Cuando se advierta un error en el ejercicio a que se refieren las cuentas anuales que corresponda a un ejercicio anterior al comparativo, se informará en la memoria, e incluirá el correspondiente ajuste en el epígrafe A.II. del Estado total de cambios en el patrimonio neto, de forma que el patrimonio inicial de dicho ejercicio comparativo será objeto de modificación en aras de recoger la rectificación del error. En el supuesto de que el error corresponda al ejercicio comparativo dicho ajuste se incluirá en el epígrafe C.II. del Estado total de cambios en el patrimonio neto.

Las mismas reglas se aplicarán respecto a los cambios de criterio contable.

Este documento se formulará teniendo en cuenta que:

- El resultado correspondiente a un ejercicio se traspasará en el ejercicio siguiente a la columna de resultados de ejercicios anteriores.
- La aplicación que en un ejercicio se realiza del resultado del ejercicio anterior, se reflejará en:
 - La partida 4. “Distribución de dividendos” del epígrafe B.II o D.II “Operaciones con socios o propietarios”.
 - El epígrafe B.III o D.III “Otras variaciones del patrimonio neto”, por las restantes aplicaciones que supongan reclasificaciones de partidas de patrimonio neto.

3.6. Memoria

La memoria es una de las cuentas anuales en las que se incluye la información precisa para completar y ampliar el resto de las cuentas anuales. Debe tenerse presente que el modelo a presentar se encuentra determinado en función de una serie de parámetros relacionados con el volumen de la empresa.

	MODELO PYMES		MODELO ABREVIADO		MODELO NORMAL	
	MICROEMPRESA	RESTO PYMES				
	Balance, pérdidas y ganancias, Estado cambios patrimonio neto, Memoria		Balance Estado cambios Patrimonio neto, Memoria	Pérdidas y ganancias	Balance Estado cambios Patrimonio neto, Estado de flujos de efectivo Memoria	Pt. B'
Condiciones	Durante dos ejercicios consecutivos deben reunirse, a la fecha de cierre de cada uno de ellos, al menos dos de las circunstancias (1)		Durante dos ejercicios consecutivos deben reunirse, a la fecha de cierre de cada uno de ellos, al menos dos de las circunstancias (1)			
Total activo	<1.000.000	<2.850.000	<4.000.000	<11.400.000	Resto	Resto
Importe neto cifra negocios (€)	<2.000.000	<5.700.000	<8.000.00	<22.000.000	Resto	Resto
Nº medio trabajadores	<10	<50	<50	<250	Resto	Resto

Imagen 3.3.

(1) En el ejercicio social de su constitución, transformación o fusión, las sociedades podrán formular cuentas anuales según el modelo de PYMES o el modelo abreviado si reúnen, al cierre del ejercicio, al menos, dos de las tres circunstancias expresadas en el cuadro anterior.

La memoria completa, amplía y comenta la información contenida en los otros documentos que integran las cuentas anuales. Se formulará teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- El modelo de la memoria recoge la información mínima a cumplimentar; no obstante, en aquellos casos en que la información que se solicita no sea significativa no se cumplimentarán los apartados correspondientes.
- Deberá indicarse cualquier otra información no incluida en el modelo de la memoria que sea necesaria para permitir el conocimiento de la situación y actividad de la empresa en el ejercicio, facilitando la comprensión de las cuentas anuales objeto de presentación, con el fin de que las mismas reflejen la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la empresa; en particular, se incluirán datos cualitativos correspondientes a la situación del ejercicio anterior cuando ello sea significativo. Adicionalmente, en la memoria se incorporará cualquier información que otra normativa exija incluir en este documento de las cuentas anuales.
- La información cuantitativa requerida en la memoria deberá referirse al ejercicio al que corresponden las cuentas anuales, así como al ejercicio anterior del que se ofrece información comparativa, salvo que específicamente una norma contable indique lo contrario.
- Lo establecido en la memoria en relación con las empresas asociadas deberá entenderse también referido a las empresas multigrupo.
- Lo establecido en el apartado anterior de la memoria se deberá adaptar para su presentación, en todo caso, de modo sintético y conforme a la exigencia de claridad.

El contenido de la memoria, aplicable a las Pymes, es el siguiente:

1. **Actividad de la empresa:** se expone el objeto social propio de la empresa así como la serie de actividades que la empresa lleva a cabo.
2. **Bases de presentación de las cuentas anuales:**
 - a) Imagen fiel.
 - b) Principios contables no obligatorios aplicados.
 - c) Aspectos críticos de la valoración y estimación de la incertidumbre.
 - d) Comparación de la información.
 - e) Agrupación de partidas.

- f) Elementos recogidos en varias partidas.
 - g) Cambios en criterios contables.
 - h) Corrección de errores.
3. **Aplicación de resultados:**
 - a) Información sobre la propuesta de aplicación del resultado del ejercicio.
 - b) En el caso de distribución de dividendos a cuenta en el ejercicio, se deberá indicar el importe de los mismos e incorporar el estado contable previsional formulado preceptivamente para poner de manifiesto la existencia de liquidez suficiente.
 - c) Limitaciones para la distribución de dividendos.
 4. Se indicarán los criterios contables aplicados en relación con las diferentes partidas del balance.
 5. Inmovilizado material, intangible e inversiones inmobiliarias.
 6. Activos financieros.
 7. Pasivos financieros.
 8. Fondos propios.
 9. Situación fiscal.
 10. Ingresos y gastos.
 11. Subvenciones, donaciones y legados.
 12. Operaciones con partes vinculadas.
 13. **Otra información:** se incluirá información sobre:
 - a) El número medio de personas empleadas en el curso del ejercicio, expresado por categorías.
 - b) La naturaleza y el propósito de negocio de los acuerdos de la empresa que no figuren en balance y sobre los que no se haya incorporado información en otra nota de la memoria, así como su posible impacto financiero, siempre que esta información sea significativa y de ayuda para la determinación de la posición financiera de la empresa.

Cuestionario

- 3.1. ¿A qué se denomina presupuesto operativo?
- 3.2. ¿Cómo se define el presupuesto financiero?
- 3.3. ¿Qué es la autofinanciación de mantenimiento?
- 3.4. Define el contrato de préstamo bancario
- 3.5. Define el contrato de crédito bancario
- 3.6. ¿En qué consiste el contrato de confirming?
- 3.7. ¿Cuál es la definición contable de patrimonio?
- 3.8. ¿Qué es el fondo de comercio?
- 3.9. Definición contable de patrimonio
- 3.10. ¿Cómo se define en el Plan General de Contabilidad los estados financieros, contables o cuentas anuales

Actividades

- 3.1. Has de comprar mercaderías para venderlas en tu empresa. ¿Qué consideras más adecuado, un préstamo o un crédito? Justifica tu respuesta.
- 3.2. ¿Qué valor consideras que tienen los estados financieros previsionales de tu futura empresa? ¿Dónde los presentarías?
- 3.3. Tu empresa obtiene importantes beneficios. Ventajas e inconvenientes de repartir un porcentaje mínimo de los mismos entre los socios.

4. Rentabilidad y viabilidad del negocio o microempresa

Introducción

El desarrollo de la actividad empresarial requiere por parte de las personas que lo llevan a cabo una serie de cualidades entre las que cabe citar la iniciativa, la creatividad, el conocimiento del marketing, entre otras. Pero, no obstante, una empresa, ante todo, constituye una actividad económica que requiere generar un resultado económico positivo que permita el sostenimiento de la misma, correspondiendo al empresario llevar a cabo los análisis que sean precisos para determinar la situación económica con la que se encuentra la empresa en cada momento.

Contenido

- 4.1. Tipos de equilibrio patrimonial y sus efectos en la estabilidad de los pequeños negocios o microempresa
- 4.2. Instrumentos de análisis: ratios financieros, económicos y de rotación más importantes
- 4.3. Rentabilidad de proyectos de inversión
- 4.4. Aplicaciones ofimáticas específicas de cálculo financiero

4.1. Tipos de equilibrio patrimonial y sus efectos en la estabilidad de los pequeños negocios o microempresa

La determinación de las diferentes situaciones de equilibrio patrimonial por las que puede atravesar una empresa requiere la realización de una serie de análisis de los documentos contables de la misma. Pueden distinguirse tres tipos diferentes de análisis, en función del objetivo que se persiga alcanzar con los mismos:

- Análisis económico: tomando como referencia la cuenta de pérdidas y ganancias, se determina la rentabilidad de la empresa, sus perspectivas de expansión o el nivel de rentabilidad que alcanza. Este análisis permite determinar si la rentabilidad que la empresa está alcanzando es correcta de acuerdo al nivel de inversiones que se han llevado a cabo o a los niveles de rentabilidad alcanzados por empresas del mismo sector económico que desarrollan su actividad económica dentro del mismo mercado, a lo que se denomina equilibrio económico.
- Análisis financiero: está integrado por una serie de técnicas que, partiendo de los estados financieros de la empresa, permite a la empresa analizar la capacidad que tiene la misma para, mediante recursos financieros propios o ajenos, financiar sus actividades así como satisfacer los compromisos de pago que hayan sido suscritos. Igualmente se analiza si el rendimiento obtenido de los recursos financieros que posee o si los intereses y comisiones abonados a las entidades que financian a la empresa son los más adecuados, cuando esas condiciones de financiación se consideran correctos, se hablará de una situación de equilibrio financiero.
- Análisis patrimonial: determina la estructura económica (activo) y la financiera (pasivo), así como el modo en que se relacionan las diferentes masas patrimoniales que existen en los estados contables de una empresa., partiendo en todo caso del equilibrio que indica que "activo = pasivo", hablándose de equilibrio patrimonial cuando las proporciones entre dichas masas son adecuadas en orden al adecuado funcionamiento de la empresa.

En este análisis patrimonial, tomando como punto de referencia el balance de la empresa, se analiza el modo en que está estructurado. Fundamentalmente, se estudia la relación entre el activo y el pasivo de la misma.

El activo fijo está constituido por los elementos que tienen vocación de permanencia por un periodo superior a un año dentro del patrimonio de la empresa, debiendo, en una situación de equilibrio patrimonial, estar financiados a través

de los recursos financieros constituidos por fondos exigibles a largo plazo o por fondos propios, es decir, por el denominado pasivo fijo, si bien el pasivo fijo también financiará una parte del activo corriente, denominado fondo de maniobra. El fondo de maniobra se define contablemente como la diferencia que existe entre el activo corriente y el pasivo corriente. $FM = AC - PC$, en términos económicos o, en términos financieros, $FM = PF - AF$ (pasivo fijo o no corriente menos activo fijo o no corriente).

Cuando el fondo de maniobra es positivo, la empresa se encuentra en situación de hacer frente a las deudas, incluso respecto a determinadas deudas que no estaban previstas, sin embargo no conviene contar con un fondo de maniobra excesivo, toda vez que ello supondría un coste financiero que debe tenerse en cuenta. Adicionalmente, tampoco es positivo un fondo de maniobra negativo, ya que ello implicaría que existen inversiones que forman parte del activo fijo que se hallan financiadas con pasivo circulante, con el riesgo que supone para la evolución económica de la empresa de no serle posible responder a la financiación de las deudas a corto plazo, pasivo corriente, existiendo la posibilidad de incurrir en graves problemas de liquidez, e incluso en una situación de insolvencia temporal.

4.1.1. Equilibrio total

Situación en la cual el activo fijo y el activo corriente se hallan íntegramente financiados con recursos propios (capital social y reservas), no existiendo pasivo fijo ni pasivo corriente. La empresa no llegará a entrar en situación de impago, pero, por otra parte, la situación no es ideal, toda vez que la empresa no recurre a financiación externa con las posibilidades que ésta supone de llevar a cabo una expansión de la actividad económica, pudiendo hablarse de un exceso de autofinanciación, que puede suponer una disminución de los dividendos que se ofrecen a los accionistas, con lo que puede suponer de disminución de su atractivo para los inversores.

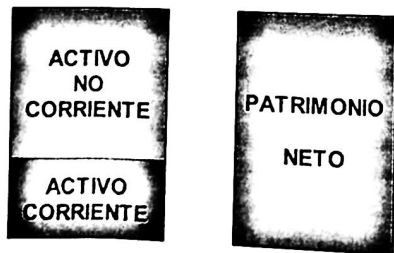


Imagen 4.1.

4.1.2. Equilibrio normal o estabilidad financiera

Estado en el cual el activo no corriente se financia de forma íntegra con recursos propios y pasivo fijo, en este caso, aparece un fondo de maniobra positivo.

$$\text{Activo fijo} + \text{Fondo de maniobra} = \text{Pasivo fijo}$$

$$\text{Pasivo corriente} > \text{Cero}$$

$$\text{Fondo de maniobra} > \text{Cero}$$

En esta situación caben múltiples opciones, desde aquéllas en las que los recursos propios son muy importantes y las deudas con terceros son mínimas hasta el extremo opuesto. No puede definirse cuál es el punto más adecuado ya que dependerá del tipo de empresa y de la perspectiva que tenga la dirección empresarial acerca del futuro de la misma. Si se prima la seguridad, los fondos propios tendrán una mayor proporción, sin embargo, cuando la busca de la rentabilidad y la expansión de la empresa, el pasivo exigible será porcentualmente superior.

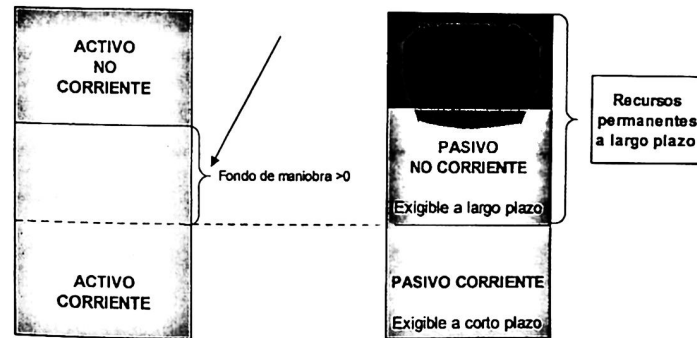


Imagen 4.2.

4.1.3. Situación de insolvencia temporal

Es un caso en el que la totalidad del activo circulante y una fracción del activo fijo se hallan financiadas por el pasivo corriente, ello da lugar a un fondo de maniobra negativo. Los saldos de tesorería, deudores y clientes a cobrar en el corto plazo son inferiores a las deudas existentes con proveedores y los acreedores. Los problemas de liquidez temporal pueden resolverse mediante el recurso a financiación a largo plazo o a través de la aportación de recursos propios. En caso de que la situación se prolongue, se deberá acudir a medidas jurídicas para resolver la misma y permitir la pervivencia de la empresa.

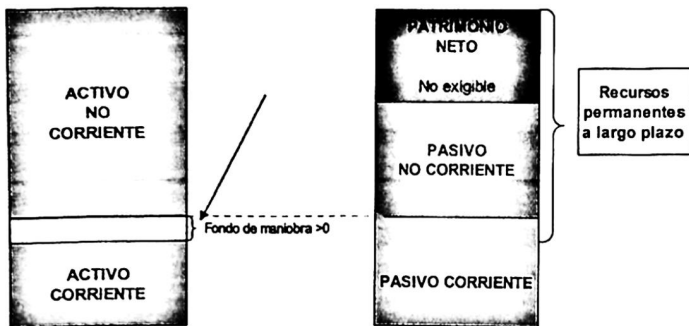


Imagen 4.3.

4.1.4. Situación de insolvencia definitiva

La empresa ha perdido íntegramente su capital y las deudas que se han contraído con terceras personas se encuentran financiando un activo que, en su totalidad o en una proporción importante, se puede denominar como ficticio, toda vez que no son elementos productivos sino pérdidas. En el caso de que contase con algún tipo de activo, aunque lo liquidase no sería suficiente como para cubrir las deudas contraídas.

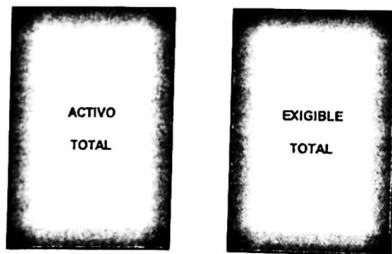


Imagen 4.4.

Activo total = Activo ficticio

Activo total = Activo ficticio + Activo Real (siendo el real muy inferior al ficticio)

4.1.5. Punto de equilibrio financiero

El punto de equilibrio financiero de una empresa se produce cuando los ingresos cubren totalmente los costos que la empresa está soportando, en ese mo-

mento, el nivel de ingresos que la empresa tiene le está proporcionando unas ganancias igual a cero.

El equilibrio financiero hace referencia a un criterio de caja que agrega a los costos fijos todos los gastos que supongan salidas de fondos de la caja de la empresa (p.ej: intereses y amortizaciones de deudas que se suscribieron para poder llevar a cabo inversiones productivas). En el cálculo del punto de equilibrio se tienen presente una serie de presunciones: precio de venta del producto o servicio invariable, costes de producción fijos constantes, porcentajes de venta de cada producto o servicio constante (en el caso de que se comercialicen distintos bienes) y coste invariable de los factores de producción (materias primas, energía, etc.).

La fórmula matemática para su cálculo es la siguiente:

$$PE = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{1 - \frac{[\text{Costos Variables}]}{\text{Ventas}}}$$

Es fundamental tener presente la diferencia entre costes fijos y costes variables.

- Costos variables: los costes variables se alteran cuando cambia la cantidad de productos o servicios que se producen, llegando a cero cuando la producción cesa. En general, se considera que la mano de obra y las materias primas son factores directamente vinculados a la producción. Se entiende que los costes variables representan un importe determinado por cada unidad que es producida (a estos efectos, no se consideran en este momento los ahorros derivados de las economías de escala derivadas del aumento de la producción). Así pues, el coste variable total de una empresa se calcula multiplicando el total de unidades producidas por el coste que supone producir cada unidad del producto o servicio.

Coste Variable Total = Cantidad de unidades producidas x coste de producción de cada unidad

$$CVT = QT \times CU$$

- Costos fijos: los costos fijos se caracterizan porque no se modifican a lo largo de un periodo determinado. No se ven sometidos a alteraciones en función del número de bienes o servicios que se han producido. Se encuentran vinculados, fundamentalmente, con el nivel de capacidad que posee la empresa. Los costes fijos, con el paso del tiempo, se modifican,

por ejemplo, el vehículo de transporte terminará su ciclo de vida útil o el edificio en que se encuentra la sede de la empresa se modificará con el paso del tiempo.

- Costos totales: se calculan para un concreto nivel de unidades producidas mediante la adición de los costos variables y los costos fijos

$$CT = CVT + CF = (QT \times CU) + CF$$

4.2. Instrumentos de análisis: ratios financieros, económicos y de rotación más importantes

El correcto análisis de una empresa requiere del empleo de una serie de ratios que muestren, en cada momento, la situación económica de la misma respecto a una serie de parámetros. El empleo de estos ratios y su adecuada interpretación permitirán a la dirección de la empresa adoptar las medidas precisas en caso de que se detecten desviaciones respecto a la situación esperada.

4.2.1. Cálculo e interpretación de ratios

Los principales ratios que se emplean para analizar la empresa desde el punto de vista financiero, económico y de rotación son los siguientes:

- Ratios financieros:

- **Ratio de tesorería o coeficiente ácido:** muestra la capacidad que tiene la empresa para liquidar las deudas que tiene a corto plazo de forma inmediata sin incurrir en problemas de liquidez.

$$RT = \text{Disponible} + \text{Realizable} / \text{Exigible a corto plazo}$$

El valor ideal es 1.

- **Ratio de solvencia a corto plazo o liquidez:** expresa la capacidad de la empresa para responder a sus deudas a corto plazo, pero no de un modo tan rápido como en el caso del ratio anterior.

$$\text{Ratio de liquidez} = \text{Activo circulante} / \text{pasivo circulante}$$

El valor ideal es $1 < \text{Ratio de liquidez} < 2$.

- **Ratio de disponibilidad:** indica la proporción de las deudas a corto plazo que pueden abonarse con la liquidez que la empresa dispone en bancos y en caja.

$$\text{Ratio de disponibilidad} = \text{Disponible} / \text{Exigible a corto plazo}$$

El valor ideal debe encontrarse entre 0,3 y 0,4.

- **Ratio de calidad de la deuda:** muestra el porcentaje de las deudas de la empresa que han de ser abonadas a corto plazo.

$$\text{Ratio de calidad} = \text{Exigible a corto plazo} / \text{Exigible total}$$

Cuanto más bajo sea el porcentaje, más positivo es, ya que la empresa tendrá un plazo más amplio para devolver las deudas.

- **Ratio de autonomía:** expresa la dependencia que la empresa tiene respecto de las fuentes de financiación ajenas a la misma.

$$\text{Ratio de autonomía} = \text{Recursos propios} / \text{Exigible total}$$

- **Ratio de gastos financieros:** muestra el porcentaje de gastos financieros que la empresa ha de asumir en relación a su volumen total de negocios.

$$\text{Ratio de gastos financieros} = \text{Gastos financieros} / \text{Volumen de negocios}$$

Lo ideal es reducirlo al mínimo, 1 % o menos.

- **Ratio de coste de la deuda:** señala el coste que supone el endeudamiento, que debe valorarse en relación con el coste del dinero en el mercado.

$$\text{Ratio de coste de la deuda} = \text{Pasivo corriente} / \text{Pasivo total}$$

El valor ideal debe ser inferior al coste del dinero en el mercado financiero.

- Ratios económicos:

- **Ratio de rentabilidad económica:** indica el nivel de rentabilidad en función de los beneficios totales obtenidos por la empresa en relación con la totalidad de los activos con que cuenta la empresa.

$$\text{Ratio de rentabilidad económica} = [\text{Beneficio antes de intereses e impuestos} / \text{Activos totales}] \times 100$$

El valor ideal habría de ser superior al nivel de rentabilidad obtenido si se invierten los capitales en instrumentos de renta fija, en función de la rentabilidad adicional que habría de obtenerse para compensar el riesgo que se corre al invertir los capitales en una empresa y más aún en una empresa recién introducida en el mercado.

- **Rentabilidad por dividendo:** muestra la rentabilidad obtenida por el accionista en función de los dividendos repartidos por la empresa.

Rentabilidad por dividendo = Dividendo / Patrimonio neto

Un valor elevado hará que los accionistas obtengan una mayor rentabilidad en función de los dividendos distribuidos.

- **Ratio de distribución de dividendos:** señala el porcentaje de los resultados económicos de la empresa que han sido distribuidos en forma de dividendos.

Ratio de distribución de dividendos = Dividendos / Resultados de la empresa

El valor ideal ha de ser intermedio, de modo que se retribuya adecuadamente al accionista sin llegar a general problemas de excesivo recurso a financiación externa.

- **Ratio de rentabilidad de los fondos propios:** indica la rentabilidad que obtienen los accionistas de la empresa en relación al patrimonio neto de la empresa.

Ratio de rentabilidad de los fondos propios = Resultado del ejercicio / Patrimonio neto

El valor ideal deberá superar el coste de oportunidad que para el accionista de la empresa tendría el llevar a cabo su inversión en otras empresas.

- **Ratio de beneficio neto sobre ventas:** señala la rentabilidad que se obtiene por cada unidad monetaria que la empresa vende. Se incluyen todas las partidas por las cuales la empresa logra ingresos en relación con el importe total de las ventas.

Ratio beneficio neto sobre ventas = Beneficio neto / Ventas = Beneficio después de impuestos / Importe de las ventas

Valores elevados de este ratio deberían estar vinculados a un incremento en la retribución vía dividendo de los accionistas.

4.2.2. Las desviaciones y mecanismos de corrección de desequilibrios económico-financieros

La realización de las tareas de control económico-financiero por parte de la dirección de la empresa supone la posibilidad de encontrarse con situaciones en las que las previsiones existentes se incumplan y aparezcan una serie de desequilibrios que han de ser abordados con prontitud y profesionalidad si se desea evitar problemas que pongan en riesgo la viabilidad de la empresa.

La detección de las desviaciones supone la primera etapa de los mecanismos de corrección, toda vez que el emprendedor, una vez localizada la misma, habrá de adoptar las medidas correspondientes para solucionarla, para ello, es de gran ayuda contar con las aplicaciones informáticas de gestión económico-financiera, que pueden informar de la existencia de diversas situaciones del desequilibrio cuando los parámetros que se tengan en cuenta alcancen determinados parámetros que se consideran fuera de los valores recomendados.

Las medidas de corrección son diferentes en función de la desviación que se haya detectado.

Como ejemplo, se exponen una serie de desviaciones y las principales medidas correctoras que procedería aplicar para solucionarlas:

- **Liquidez:** en caso de carecer de los recursos financieros a corto plazo necesarios para desarrollar su actividad, la empresa puede optar por ampliar su capital social, retrasar los pagos que deba realizar, mejorar su gestión de cobro o proceder a enajenar activos.
- **Gastos financieros:** puede reducirlos mediante una renegociación de las condiciones de la deuda o bien reduciendo la cuantía de la deuda que genera costes financieros.
- **Calidad de la deuda:** puede mejorarse el ratio mediante la reconversión de la deuda, convirtiendo la deuda a corto plazo en deuda a largo plazo.
- **Rentabilidad de los fondos propios:** mejora el ratio a través del incremento de los márgenes comerciales y/o de la rotación.

El emprendedor debe tener presente, en cada uno de los ratios a analizar, los valores entre los que debe encontrarse el mismo en situación de normalidad, de forma que, cuando uno de los mismos se aleje de los niveles deseados, conozca las medidas a adoptar para solucionar el problema, dado que, obviamente, no basta con detectar la anomalía, sino que debe ser resuelta en el menor tiempo posible.

4.3. Rentabilidad de proyectos de inversión

Invertir supone destinar unos determinados fondos a un objetivo con el propósito de obtener una cierta rentabilidad en un objetivo temporal determinado. Llevar a cabo una inversión en una actividad empresarial supone la necesidad de realizar un análisis acerca de la viabilidad económico-financiera de la misma, teniendo en cuenta que, en función de la importancia de la misma, puede poner en riesgo la existencia futura de la empresa.

La rentabilidad de un proyecto de inversión o para poder optar entre diversas alternativas de inversión en función de la rentabilidad que se pueda obtener se emplean diversos métodos, entre los que se encuentran el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR).

4.3.1. El Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto de una determinada inversión se define como el valor actualizado de los flujos de caja que se espera obtener de la misma, siendo equivalente a la diferencia que existe entre el valor presente de los cobros que supone y de los pagos que implica. En otras palabras, es la ganancia neta que produce una inversión.

El tipo de descuento o coste de capital de la empresa se define como el coste de oportunidad de la rentabilidad que supondría realizar otra inversión que implicase el mismo nivel de riesgo que la estudiada. Ello implica realizar un estudio de la situación del mercado en que se desea invertir, para poder precisar con la mayor exactitud posible la rentabilidad que se podría obtener si los fondos destinados a la inversión que se está analizando se invirtiesen en una alternativa diferente y de idéntico nivel de riesgo en cuanto a la posibilidad de perder los fondos invertidos.

En muchas ocasiones, la rentabilidad con la cual se lleva a cabo la comparación de rentabilidades no es la de otra actividad empresarial que implique un riesgo similar al de la inversión analizada, sino que se calcula adicionando un determinado porcentaje al interés de la deuda pública vigente en el momento de realizar el cálculo.

De acuerdo con este criterio de cálculo, a la hora de elegir entre una serie de posibles alternativas de inversión, aquéllas que cuenten con un Valor Actual Neto más alto se considerarán las más adecuadas, toda vez que van a aportar a la empresa un rendimiento más importante, que se reflejará en un incremento en el valor de la empresa. En el supuesto de que el Valor Actual Neto sea igual a cero, la inversión producirá los flujos de caja precisos para abonar los intereses de la financiación ajena empleada y el coste de oportunidad de los fondos propios destinados a financiar dicha inversión y su realización sería indiferente para la empresa, toda vez que no implicaría un incremento o disminución de los beneficios a obtener.

El criterio del Valor Actual Neto presenta la limitación de que no incorpora en su formulación una serie de variables que se producen en la realidad empresarial.

En concreto, el modelo parece mostrar que las inversiones sólo pueden llevarse a cabo en el preciso momento en que es analizado y no posteriormente y, de otro lado, que en cualquier momento puede deshacerse la inversión recuperando en modo anticipado la cantidad invertida. Frecuentemente, las inversiones pueden retrasarse en el tiempo hasta obtener más información acerca de la viabilidad de la misma o hasta conseguir mejores oportunidades para realizar la inversión deseada (por ejemplo, adquirir una nave industrial en un determinado polígono a un precio más reducido).

Otra limitación del modelo viene dado por el cálculo de la rentabilidad se obtiene de los flujos de caja que la inversión va proporcionando a la empresa. En el caso de que se obtenga una rentabilidad idéntica a la que la el mercado en que se invierten esos flujos de caja, el resultado de la fórmula reflejaría la rentabilidad finalmente obtenida, pero en caso de que se consigan una rentabilidad inferior o superior a la prevista en la fórmula, el resultado se verá distorsionado. Adicionalmente, el hecho de que la tasa de interés pueda variar a lo largo del tiempo supondrá igualmente una distorsión acerca de la precisión del cálculo realizado.

4.3.2. Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)

La Tasa Interna de Rentabilidad se define como la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto de una inversión sea igual a cero, también puede definirse como la tasa de interés compuesto al que se encuentran invertidas las cantidades que no se han retirado de la inversión objeto del análisis.

A la hora de determinar la adecuación o no de la inversión de acuerdo al criterio de la Tasa Interna de Rentabilidad, debe determinarse el porcentaje que la empresa estime como mínimo umbral de rentabilidad para las inversiones que lleva a cabo, siendo, procediendo, en principio, proceder con la inversión en el caso de que la Tasa Interna de Rentabilidad sea superior a la rentabilidad mínima que se espera obtener en una inversión y debiendo descartar la inversión en el caso de que sea inferior a dicho tipo de rentabilidad.

Del mismo modo que se indicaba en el caso del Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Rentabilidad presupone en su cálculo que los flujos de caja van a ser reinvertidos obteniendo por dicha reinversión el mismo porcentaje que indica la Tasa Interna de Rentabilidad, lo que no es necesariamente exacto, como anteriormente se indicó. Un ejemplo es el caso de que los flujos de caja se inviertan en deuda pública, es posible que la tasa de interés abonada por dicha inversión sea superior o inferior a la que se está obteniendo por la inversión empresarial realizada inicialmente.

4.3.3. Interpretación y cálculo

El Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Rentabilidad representan criterios diferentes, desde el momento en que el Valor Actual Neto señala un valor en términos absolutos y la Tasa Interna de Rentabilidad muestra un porcentaje de rentabilidad.

En el caso de que los proyectos de inversión que se analizan son independientes los unos respecto de los otros, el criterio del Valor Actual Neto señala que procede llevar a la práctica la totalidad de los proyectos cuyo Valor Actual Neto tenga un signo positivo. En caso de que no puedan llevarse todos a cabo de forma simultánea, deberá emprenderse los que tengan un Valor Actual Neto más elevado. Por lo que respecta al criterio de la Tasa Interna de Rentabilidad, se debe seguir el mismo sistema de clasificación que respecto al Valor Actual Neto, no obstante, debe tenerse presente que las decisiones tomadas en base a la Tasa Interna de Rentabilidad van a variar en función de la estructura de fondos con la que cuente la inversión concreta que se esté analizando.

En el supuesto de proyectos que tengan inicialmente un flujo de fondos negativo y, posteriormente, el mismo sea positivo, se optará por llevar adelante las inversiones con una Tasa Interna de Rentabilidad que sea superior a la tasa de descuento. Por el contrario, en el caso de que el flujo inicial de fondos sea negativo y posteriormente sea positivo, se invertirá en los proyectos que cuenten con una Tasa Interna de Rentabilidad inferior a la tasa de descuento.

En el supuesto de que deba optarse por un proyecto u otro, es posible que el criterio de selección de inversiones basado en el Valor Actual Neto ofrezca unos resultados distintos a los derivados del criterio de la Tasa Interna de Rentabilidad.

Cuando se trata de inversiones simples, es decir, las que cuentan con un flujo de caja permanentemente positivo, tanto el criterio del Valor Actual Neto como el de la Tasa Interna de Rentabilidad van a coincidir en la consideración como viable del proyecto de inversión. La diferencia radica en que la clasificación de los diversos proyectos de inversión puede verse alterada en función del criterio que se emplee. En estos supuestos sólo aparece un valor del tipo de descuento $[K]$, que iguala a 0 el Valor Actual Neto, adicionalmente, para que el Valor Actual Neto tenga signo positivo, la Tasa Interna de Rentabilidad debe ser superior que la que se emplea para descontar en el Valor Actual Neto los flujos de caja, por lo que, a su vez, es superior a la mínima que se emplea en el Valor Actual Neto.

La relación entre el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Rentabilidad, en el caso de inversiones simples, se representa del siguiente modo:

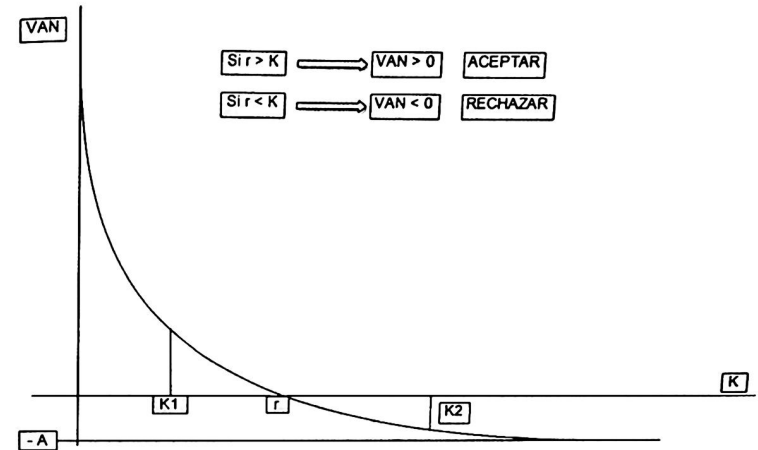


Imagen 4.5.

En el supuesto de inversiones no simples o mixtas (las que no disponen de un flujo de caja siempre positivo), puede suceder que, tras calcular el Valor Actual Neto, puedan aparecer diferentes valores de la Tasa Interna de Rentabilidad e, incluso, no existir ningún valor que sea real, ya que su valor no resulta lógico. En la realidad, del mismo modo que a una inversión ha de podersele vincular un único Valor Actual Neto, una única Tasa Interna de Rentabilidad ha de serle asociada.

La fórmula matemática de cálculo del Valor Actual Neto es la siguiente:

$$VAN = -A + \frac{Q_1}{(1+K)} + \frac{Q_2}{(1+K)^2} + \dots + \frac{Q_n}{(1+K)^n} = -A + \sum_{t=1}^n \frac{Q_t}{(1+K)^t}$$

En la que los distintos elementos de la misma son los siguientes:

A	Costo del proyecto o desembolso inicial
C_t	Cobros o flujos de entrada de caja que se esperan recibir al final de cada período
P_t	Pagos o salidas de caja previstas al final de cada período
Q_t	Flujo neto de Caja de cada período ($Q_t = C_t - P_t$)
n	Duración u horizonte temporal del proyecto
K	Tipo de descuento o coste de capital de la empresa

Respecto a la Tasa Interna de Rentabilidad, la fórmula matemática, en la que “r” representa la Tasa Interna de Rentabilidad de una inversión, es la siguiente:

$$VAN = 0 = -A + \sum_{t=1}^n \frac{Q_t}{(1+r)^t}$$

4.4. Aplicaciones ofimáticas específicas de cálculo financiero

En la actualidad la inmensa mayoría de las empresas emplean programas informáticos para la gestión de las distintas áreas en las que desarrolla su actividad. Habitualmente se emplean en el formato de suite o paquete estándar. Estas suites se encuentran habitualmente formadas por una serie de programas dedicados a materias como:

- Procesamiento de textos.
- Administración de bases de datos.
- Creación de presentaciones visuales.
- Cliente de correo electrónico.
- Creación de hojas de cálculo.

Para la realización de operaciones de cálculo financiero pueden emplearse aplicaciones específicas diseñadas con tal fin por múltiples empresas de desarrollo de software o, en otro caso, la aplicación específica para crear hojas de cálculo que incluyen suites tales como Microsoft Office, la más empleada con gran diferencia respecto a las demás u OpenOffice.

4.4.1. La hoja de cálculo, aplicada a los presupuestos y estados financieros previsionales.

La hoja de cálculo es una herramienta imprescindible en la actualidad para llevar a cabo las tareas de control y planificación financiera. El empleo de aplicaciones informáticas evita la necesidad de manejar dichos datos en formato papel, con los problemas que ello supone, tanto en materia de almacenamiento como, fundamentalmente, de rapidez en el acceso a los datos y realización de operaciones de cálculo, en muchos casos de gran complejidad.

La hoja de cálculo es una aplicación informática que estructura los datos en tablas, compuestas por columnas y filas, que dan lugar a la existencia de celdas, en cada una de las cuales se incluye un dato concreto que puede emplearse en

una larga serie de cálculos. Es decir, un único dato situado en una determinada celda de una hoja de cálculo, mediante las correspondientes fórmulas y funciones, pueden combinarse con otros datos para hallar diferentes resultados en función de los cálculos que se considere necesario efectuar.

La viabilidad de una empresa, en gran modo, se encuentra en una adecuada gestión de las finanzas. La utilización de las hojas de cálculo en materia financiera es una herramienta muy útil para la dirección de las empresas en orden a tomar decisiones que sean correctas, permitiendo además efectuar con facilidad simulaciones acerca de las distintas situaciones en las que puede verse la empresa en función de los diferentes escenarios que puedan plantearse.

Pueden llevarse a cabo operaciones tales como:

- Cálculo del flujo de caja.
- Presupuestos de la empresa.
- Análisis de diversas alternativas de financiación.
- Simulaciones de la evolución económico-financiera de la empresa.
- Realización de gráficas que representan las distintas variables que son objeto de estudio.

Las hojas de cálculo cuentan con una serie de fórmulas programadas, que ayudan al usuario a llevar a cabo las correspondientes operaciones sin necesidad de programar de forma independiente por parte del usuario, debiendo tenerse presente que, frecuentemente, estas fórmulas son muy complejas, requiriendo un amplio nivel de conocimientos informáticos en esta materia para realizarlo de forma adecuada.

Como ejemplo, la aplicación Microsoft Excel cuenta con una serie de funciones financieras:

FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN
Función INT.ACUM	Devuelve el interés acumulado de un valor bursátil con pagos de interés periódicos.
Función INT.ACUM.V	Devuelve el interés acumulado de un valor bursátil con pagos de interés al vencimiento.
Función AMORTIZ.PROGRE	Devuelve la amortización de cada período contable mediante el uso de un coeficiente de amortización.
Función AMORTIZ.LIN	Devuelve la amortización de cada uno de los períodos contables.

Función CUPON.DIAS.L1	Devuelve el número de días desde el principio del período de un cupón hasta la fecha de liquidación.
Función CUPON.DIAS	Devuelve el número de días en el período de un cupón que contiene la fecha de liquidación.
Función CUPON.DIAS.L2	Devuelve el número de días desde la fecha de liquidación hasta la fecha del próximo cupón.
Función CUPON.FECHA.L2	Devuelve la fecha del próximo cupón después de la fecha de liquidación.
Función CUPON.NUM	Devuelve el número de pagos de cupón entre la fecha de liquidación y la fecha de vencimiento.
Función CUPON.FECHA.L1	Devuelve la fecha de cupón anterior a la fecha de liquidación.
Función PAGO.INT.ENTRE	Devuelve el interés acumulado pagado entre dos períodos.
Función PAGO.PRINC.ENTRE	Devuelve el capital acumulado pagado de un préstamo entre dos períodos.
Función DB	Devuelve la amortización de un activo durante un período específico a través del método de amortización de saldo fijo.
Función DDB	Devuelve la amortización de un activo durante un período específico a través del método de amortización por doble disminución de saldo u otro método que se especifique.
Función TASA.DESC	Devuelve la tasa de descuento de un valor bursátil.
Función MONEDA.DEC	Convierte un precio en dólar, expresado como fracción, en un precio en dólares, expresado como número decimal.
Función MONEDA.FRAC	Convierte un precio en dólar, expresado como número decimal, en un precio en dólares, expresado como una fracción.
Función DURACION	Devuelve la duración anual de un valor bursátil con pagos de interés periódico.
Función INT.EFECTIVO	Devuelve la tasa de interés anual efectiva.
Función VF	Devuelve el valor futuro de una inversión.
Función VF.PLAN	Devuelve el valor futuro de un capital inicial después de aplicar una serie de tasas de interés compuesto.
Función TASA.INT	Devuelve la tasa de interés para la inversión total de un valor bursátil.

Función PAGOINT	Devuelve el pago de intereses de una inversión durante un período determinado.
Función TIR	Devuelve la tasa interna de retorno para una serie de flujos de efectivo.
Función INT.PAGO.DIR	Calcula el interés pagado durante un período específico de una inversión.
Función DURACION.MODIF	Devuelve la duración de Macauley modificada de un valor bursátil con un valor nominal supuesto de 100 \$.
Función TIRM	Devuelve la tasa interna de retorno donde se financian flujos de efectivo positivos y negativos a tasas diferentes.
Función TASA.NOMINAL	Devuelve la tasa nominal de interés anual.
Función NPER	Devuelve el número de períodos de una inversión.
Función VNA	Devuelve el valor neto actual de una inversión en función de una serie de flujos periódicos de efectivo y una tasa de descuento.
Función PRECIO.PER.IRREGULAR.1	Devuelve el precio por un valor nominal de 100 \$ de un valor bursátil con un primer período impar.
Función RENDTO.PER.IRREGULAR.1	Devuelve el rendimiento de un valor bursátil con un primer período impar.
Función PRECIO.PER.IRREGULAR.2	Devuelve el precio por un valor nominal de 100 \$ de un valor bursátil con un último período impar.
Función RENDTO.PER.IRREGULAR.2	Devuelve el rendimiento de un valor bursátil con un último período impar.
Función P.DURACION	Devuelve la cantidad de períodos necesarios para que una inversión alcance un valor especificado.
Función PAGO	Devuelve el pago periódico de una anualidad.
Función PAGOPRIN	Devuelve el pago de capital de una inversión durante un período determinado.
Función PRECIO	Devuelve el precio por un valor nominal de 100 \$ de un valor bursátil que paga una tasa de interés periódico.
Función PRECIO.DESCUENTO	Devuelve el precio por un valor nominal de 100 \$ de un valor bursátil con descuento.
Función PRECIO.VENCIMIENTO	Devuelve el precio por un valor nominal de 100 \$ de un valor bursátil que paga interés a su vencimiento.

Función VA	Devuelve el valor actual de una inversión.
Función TASA	Devuelve la tasa de interés por período de una anualidad.
Función CANTIDAD.RECIBIDA	Devuelve la cantidad recibida al vencimiento de un valor bursátil completamente invertido.
Función RRI	Devuelve una tasa de interés equivalente para el crecimiento de una inversión.
Función SLN	Devuelve la amortización por método directo de un activo en un período dado.
Función SYD	Devuelve la amortización por suma de dígitos de los años de un activo durante un período especificado.
Función LETRA.DE.TES.EQVA.BONO	Devuelve el rendimiento de un bono equivalente a una letra del Tesoro (de EE.UU.).
Función LETRA.DE.TES.PRECIO	Devuelve el precio por un valor nominal de 100 \$ de una letra del Tesoro (de EE.UU.).
Función LETRA.DE.TES.RENDTO	Devuelve el rendimiento de una letra del Tesoro (de EE.UU.).
Función DVS	Devuelve la amortización de un activo durante un período específico o parcial a través del método de cálculo del saldo en disminución.
Función TIR.NO.PER	Devuelve la tasa interna de retorno para un flujo de efectivo que no es necesariamente periódico.
Función VNA.NO.PER	Devuelve el valor neto actual para un flujo de efectivo que no es necesariamente periódico.
Función RENDTO	Devuelve el rendimiento de un valor bursátil que paga intereses periódicos.
Función RENDTO.DESC	Devuelve el rendimiento anual de un valor bursátil con descuento; por ejemplo, una letra del Tesoro (de EE.UU.).
Función RENDTO.VENCTO	Devuelve el rendimiento anual de un valor bursátil que paga intereses al vencimiento.

La importancia de las hojas de cálculo para el emprendedor es fundamental, toda vez que puede emplear las funciones incorporadas en las mismas para realizar el plan de negocio, y, en concreto, las secciones de previsiones financieras que el mismo debe incorporar, indicando las diversas situaciones ante las que el empresario puede encontrarse en un futuro, así como las consecuencias que, para la marcha de una empresa, puede suponer una alteración en las con-

diciones inicialmente establecidas, por ejemplo, determinaría el modo en que las cuentas de la empresa se verían afectadas por un incremento en los tipos de interés, pudiendo de este modo, mostrar la fragilidad de las cuentas en caso de una excesiva dependencia de la supervivencia de una empresa respecto de una variable externa a la misma y sobre la que no tiene capacidad de decisión.

El emprendedor habrá de aprovechar la capacidad de cálculo de las actuales herramientas informáticas para así poder desarrollar unas previsiones en materia presupuestaria coherentes y que realmente sean útiles, tanto para él como para terceras partes interesadas en el momento de valorar la viabilidad o no del proyecto empresarial que se está abordando.

Cuestionario

- 4.1. Define análisis financiero.
- 4.2. Define la situación de equilibrio financiero total en una empresa.
- 4.3. ¿Qué es el punto de equilibrio financiero?
- 4.4. ¿Qué es y cómo se calcula el ratio de disponibilidad?
- 4.5. Definición y cálculo del ratio de rentabilidad.
- 4.6. ¿Qué es el Valor Actual Neto?
- 4.7. ¿Qué es la Tasa Interna de Rentabilidad?
- 4.8. ¿El VAN y EL TIR coinciden siempre en sus criterios de selección de inversiones?

Actividades

- 4.1. ¿Qué problema consideras que puedes sufrir si tu empresa carece de liquidez a corto plazo? ¿Cómo lo intentarías solucionar?
- 4.2. En caso de que estés abonando excesivos gastos financieros. ¿Cómo crees que deberías reducir los mismos?
- 4.3. Pon ejemplos de cálculos que puedes realizar fácilmente empleando una hoja de cálculo.